

ANALISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES
EN MISIÓN EN EL CENTRO VACACIONAL LAGOSOL

LINA MARIA SANCHEZ OSPINA
JEFERSSON TRUJILLO VIDAL

UNIVERSIDAD CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA GESTION TURISTICA Y HOTELERA
GIRARDOT
2011

ANALISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES
EN MISIÓN EN EL CENTRO VACACIONAL LAGOSOL

LINA MARIA SANCHEZ OSPINA
JEFERSSON TRUJILLO VIDAL

Trabajo de grado para optar al título de Tecnólogo en Gestión Turística y Hotelera

DIRECTORA
MARIA PATRICIA DIAZ CARDENAS
Docente de tiempo completo

UNIVERSIDAD CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA GESTION TURISTICA Y HOTELERA
GIRARDOT
2011

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Girardot 10 noviembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo fue realizado con la supervisión académica de nuestra directora de trabajo de grado la docente María Patricia Díaz a quien expresamos nuestra más profunda gratitud por brindarnos su asesoría, dedicación y valiosas sugerencias.

Agradecemos al Dr. Sergio Alejandro Robles, líder de talento humano del centro vacacional Lagosol, quien nos autorizo la realización de esta investigación y fue la persona que nos inspiro para enfocar nuestro trabajo de grado hacia el personal en misión, idea que surgió de casualidad en una conversación del clima laboral en la organización.

Agradecemos a Dios la fortaleza para superar las adversidades durante el trascurso de nuestra tecnología, aprendimos que pese a las dificultades los obstáculos se superan.

Nuestro más sincero agradecimiento a los docentes de la Universidad de Cundinamarca por haber contribuido de una u otra manera a nuestra formación académica.

RESUMEN

El centro vacacional Lagosol presenta inconvenientes en los factores motivacionales de sus colaboradores debido a que esta institución ha sufrido importantes cambios en un proceso de homologación con Compensar desde el año 2008, en el cual se intenta que sus procesos y procedimientos sean los estipulados por la caja de Compensación.

El principal conflicto en esta organización es la contratación de los colaboradores en misión, especialmente en altas temporadas. El proceso de reclutamiento y selección del personal se realiza de manera exhaustiva, sin embargo, con mucha frecuencia hay ausentismo. Se detecta que hay un porcentaje de colaboradores que están contratados de manera directa con la caja de compensación, planta que se ha mantenido desde el año 2008, durante este tiempo con frecuencia se realiza encuestas para analizar el nivel de satisfacción del personal con su labor y su compromiso con la organización. No obstante, el personal temporal ha sido excluido de estos estudios. Por esta razón, el presente trabajo de grado tiene como propósito realizar un análisis de los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol.

El trabajo se desarrollo en dos etapas: La primera abarca cuatro fases partiendo de la definición del problema, recopilación teórica sobre el tema, referida a consultas bibliográficas, así como el estudio de las teorías motivacionales de diversos autores que aporten datos para el desarrollo del tema, generando un marco teórico referencial.

En la segunda etapa, se procede a la encuesta directa a los colaboradores en misión para medir la calidad de las relaciones interconectadas que existen allí.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Formulación del problema.....	12
1.3 Sistematización del problema.....	12
2. JUSTIFICACION.....	14
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	16
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. AREA Y LINEA DE INVESTIGACION.....	17
5. LIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	18
6. MARCO CONCEPTUAL.....	19
7. MARCO TEORICO.....	21
7.1 “Jerarquía de las necesidades” de Maslow.....	21
7.2 “Modelo jerárquico ERC” de Alderfer.....	23
7.3 “Teoría de las necesidades” de McClelland.....	24
7.4 La teoría de “Los Dos Factores” de Herzberg.....	24
7.5 “Teoría del Camino- meta” de Georgopoulos, Mahoney y Jones.....	25
7.6 Teoría del Establecimiento de Metas de Locke.....	26
7.7 “Teoría VIE” de Víctor Vroom.....	26
7.8 “Teoría de la Equidad” de Adams.....	27
8. MARCO GEOGRAFICO.....	28
8.1 MACROLOCALIZACIÓN.....	28
8.2 Microlocalización.....	29

9. MARCO HISTORICO.....	30
9.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO DE NILO.....	30
9.2 Historia del centro vacacional Lagosol.....	30
10. ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES EN MISIÓN EN EL CENTRO VACACIONAL LAGOSOL.....	32
10.1 Diagnostico de los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral de un individuo con contrato en misión.....	33
10.2 Condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral.....	35
10.3 Análisis de los factores y sub factores que motivan al individuo en misión en el centro vacacional Lagosol.....	37
10.4 Propuesta plan de mejora de los factores motivacionales de los colaboradores en misión.....	47
11. MARCO LEGAL.....	54
12. DISEÑO METODOLOGICO PRELIMINAR.....	60
12.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
12.2 Método de investigación.....	60
12.3 Estrategias de recolección de información.....	61
12.4 Población y muestra.....	63
12.5 Fuentes de la investigacion.....	63
12.6 Instrumentos de investigacion.....	63
13. CONCLUSIONES.....	64
14. RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	80

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Mapa de Colombia	28
Gráfica 2. Mapa del municipio de Nilo.....	28
Gráfica 3. Ubicación del centro vacacional Lagosol.....	29
Grafica 4. Ciclo de motivación.....	34

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta realizada a los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol.....	67
Anexo B. Estadísticas resultado de las encuestas.....	-68
Anexo C. Análisis de resultados por dimensiones.....	77

INTRODUCCIÓN

La universidad es una unidad social importante que tiene como función servir a una colectividad, impartir enseñanza y realizar investigaciones que apoyen a la educación. Como ente social sus miembros (los estudiantes), ingresan en búsqueda de conocimiento para posteriormente aplicarlo en beneficio a la sociedad que pertenecen, puesto que en el actual siglo XXI el auge de la globalización ha desencadenado una cultura en la que el estudiante en formación se orienta hacia la desenfrenada carrera de la competitividad con la finalidad de obtener a futuro reconocimiento laboral, méritos por su desempeño y satisfacción personal.

Consecuentemente se debe comprender que el profesional o tecnólogo egresado debe conocer la problemática de su medio ambiente y el rol a desempeñar en base a los conocimientos adquiridos, es por ello que en los trabajos de investigación es importante confrontar la teoría aprendida en el aula con las acciones a poner en práctica, la experiencia obtenida en el proceso de investigación es fundamental para asimilar el reto de gestionar el recurso humano.

Para una organización el recurso humano es fundamental, son quienes permiten lograr el éxito y productividad de una empresa, especialmente en el sector turístico y hotelero donde la prestación de servicios debe ser de excelente calidad, sin embargo, para lograrlo se debe conocer la metodología a implementar en la orientación del personal, generadora de resultados eficientes al trabajar motivados, orgullosos y entusiastas de su labor. Esto conlleva a las nuevas generaciones a preocuparse por gestionar el nacimiento de administraciones fundamentadas en el liderazgo con equidad y responsabilidad frente a la toma de decisiones, valorando al ser humano por su eficiencia y talento, partiendo del concepto de que cada individuo es distinto y puede actuar de manera diferente según sus capacidades cognitivas y estado psicológico, adicional a las condiciones del ambiente laboral que lo rodea.

La motivación juega un papel protagonista ya que impulsa al ser humano a actuar en conjunto a sus necesidades de diversa índole que el trabajador puede experimentar y satisfacer mediante su vínculo laboral. Se reconoce entonces la

motivación como “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre”.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación es un factor emocional básico y para el ser humano estar motivado, significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo y las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es apasionante y satisfactorio.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su labor por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas con excelentes profesionales pero exentos de liderazgo y capacidad motivadora convirtiéndose en limitantes durante la búsqueda del crecimiento organizacional.

Desde el punto de vista humano, la motivación en el trabajo es fundamental, dado que el trabajo es un estructurador de la vida del hombre. Convive a diario con él, por lo cual en lo posible se debe considerar como una actividad placentera, gratificante e interesante, fuente de desafíos y proveedor de excusas para el crecimiento a nivel personal y laboral.

Actualmente Lagosol cuenta con una planta de 198 colaboradores de los cuales 79 personas tienen contrato directo con la caja de compensación Compensar a término fijo e indefinido y 119 personas están vinculadas con la organización mediante la bolsa de empleo Soluciones empresariales.

Compensar preocupada por los factores que le puedan generar riesgos corporativos o afectar el clima laboral de sus colaboradores realiza anualmente a través de la empresa de investigación y consultoría gerencial Great place to work, una encuesta dirigida a sus empleados con la finalidad de determinar sus factores motivacionales en el entorno laboral; No obstante el personal contratado mediante bolsa de empleo está exento de estos cuestionarios ya que esta firma en sus métodos de investigación solo incluye personal contratado directamente, por lo cual se desconoce las posibles causas que puedan generar estrés, deterioro de la salud física y mental o quizás influenciar en una baja productividad.

Desde la óptica de la organización, la motivación es parte de la responsabilidad social de la misma, por lo tanto, le es conveniente adoptar sistemas de estimulación con la finalidad de brindar un valor agregado a sus colaboradores.

Hoy en día se trabaja más duro; más tiempo y muchas veces en equipo; por lo cual se debe tener en mente un ambiente de trabajo saludable que estimule y mantenga todos estos aspectos en sintonía.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál sería la importancia de analizar los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol?

Al realizar esta investigación la organización podrá conocer a fondo la opinión del personal vinculado con contrato en misión, determinando los factores que influyen en el desempeño laboral de un individuo, posteriormente se busca realizar un análisis de las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, mediante el diseño de una matriz de impacto se podrá detectar cuales son los puntos débiles y fuertes que puede presentar la organización, para finalmente crear una propuesta de plan de mejora continua que beneficie al talento humano.

1.3 Sistematización del problema

Al establecer una metodología para medir la confianza de los colaboradores y su entorno laboral se puede obtener de las encuestas y trabajo de observación en el ambiente laboral de Lagosol, una evaluación detallada, directa y precisa de los colaboradores en misión, permitiendo a la organización comprender cuales podrían ser las mejores prácticas para promover un entorno laboral de calidad, según las dimensiones de referencia planteadas por la firma consultora Great place to work.

Con el ánimo de llevar a cabo de manera exitosa esta investigación es importante encontrar respuesta a interrogantes como:

¿Cuáles son los factores que influyen en el desempeño laboral de un individuo?,
¿Al existir diferentes tipos de contrato entre los colaboradores de una misma organización, se puede afectar el estado motivacional entre los mismos?, ¿Al elaborar un informe de los puntos débiles y fuertes del clima laboral de una organización, se podrá establecer un proceso de mejora continua?

Crear un buen ambiente de trabajo es un objetivo valido en una empresa, ya que contrasta con la acostumbrada idea de que en los negocios el único objetivo es

incrementar las ganancias. Se podría admitir una compatibilidad entre estas dos opiniones, puesto que los buenos líderes crean mejores lugares de trabajo y la compañía al mejorar sus habilidades obtiene un aumento en los resultados económicos.

2. JUSTIFICACION

La responsabilidad de la universidad no se puede limitar únicamente a la captación y formación de la población de la provincia cundinamarquesa; pues además debe formar parte de ella la producción intelectual de sus estudiantes; esto solo se logra con su vinculación a la realidad circundante permitiéndole aportar soluciones concretas a la problemática del Departamento de Cundinamarca y a la provincia Cundinamarquesa¹.

Con este propósito se esboza la investigación sobre el análisis de los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol, el cual pertenece a la caja de Compensación familiar Compensar, catalogada en el año 2010 por el instituto Great place to work, como una de las 50 mejores empresas para trabajar en América Latina. Esta aproximación basada en los colaboradores en misión tiene como objeto definir los factores que motivan a una persona a estar orgullosa de su labor, así como detectar si le agrada las personas con las que trabaja, por ende, se busca medir la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen allí:

- La relación entre colaboradores y líderes.
- La relación entre los colaboradores su labor y la empresa.
- La relación de los colaboradores entre sí.

La experiencia adquirida por los autores de esta investigación durante los años laborados en Lagosol, adicional al aprendizaje de la cultura organizacional impartida en Compensar deja como experiencia:

Si la dirección trata bien a sus empleados, estos pueden trabajar con autonomía sin estar vigilados y esta confianza hace agradable su lugar de trabajo. Una dirección debe ser accesible evitando las barreras entre ellos y otros que están por debajo de la rama organizacional, las personas no deben sentir que trabajan para sus líderes, por el contrario, son parte esencial en el logro de los objetivos.

¹ Proyecto educativo Universitario; Visión de la Universidad de Cundinamarca (visite www.unicundi.edu.co)
link normatividad= buscador: proyecto educativo universitario PEU – proyecto educativo institucional PEI

Agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero es una práctica errónea, el éxito y progreso de una compañía se basa en establecer procesos para mejorar la calidad de vida de sus individuos.

Compensar aplica una trazabilidad sobre el estado motivacional de sus colaboradores con vinculación directa; en esta oportunidad se presenta la particularidad de investigar a los colaboradores vinculados con esta organización mediante bolsa de empleo.

La finalidad de este estudio es generar un informe que determine los factores motivacionales del personal en misión, así como construir sobre las fortalezas y demostrar las oportunidades de mejoramiento que dentro de las tres relaciones esenciales puede mejorar un lugar de trabajo.

Lagosol debe realizar procedimientos para conocer la opinión y sentir de sus empleados temporales, por motivo de que estos son parte integral de la compañía, realizar esta labor puede generar a largo plazo los siguientes beneficios:

- Experimentar una rotación más baja.
- Reducir los costos por ausentismo.
- Disfrutar de mayores niveles de satisfacción de los clientes y lealtad de los mismos.
- Así como beneficiarse de mayor productividad y rentabilidad.

Numerosos estudios demuestran que la mejoría de los resultados económicos de una empresa concluye en lo siguiente:

Existe una relación positiva entre entrenamiento, motivación y autonomía de los colaboradores.

Cuando se desarrolla e instrumenta una estrategia con prácticas de recursos humanos de avanzada, es más efectiva que una única práctica.

El impacto de prácticas de recursos humanos de avanzada es mayor en el largo plazo (más de 3 años), lo que indica que las prácticas necesitan ser integradas en el lugar de trabajo para proveer beneficios².

² Analistas financieros independientes han estudiado el desempeño económico de las Mejores Compañías para trabajar con la publicación del libro, "Las 100 Mejores Compañías para trabajar en Estados Unidos" escrito por Robert Levering y Milton Moskowitz.

3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis de los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el Centro Vacacional Lagosol.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral de un individuo con contratación temporal
- Determinar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, arrojando un informe con los puntos fuertes y débiles a mejorar.

4 AREA Y LINEA DE INVESTIGACION

1. AREA DE INVESTIGACION

Gestión humana y crecimiento humano

1.1. LINEA DE INVESTIGACION

Desarrollo humano y organizaciones

Este trabajo de grado como se evidencia está adscrito dentro del término de investigación enfocándose en la línea de investigación de Gestión humana y crecimiento humano brindando aportes de gran interés a las personas que laboran en el sector hotelero y especialmente aquellos estudiantes en formación académica los cuales se están preparando para ser gestores turísticos y hoteleros.

5. LIMITACION DE LA INVESTIGACION

La mayor dificultad que se puede presentar en este tipo de investigación radica en la disponibilidad de la organización seleccionada para llevar a cabo el trabajo de campo, debido al reconocimiento de la misma en el sector hotelero, puede pretender no verse involucrada en una investigación evaluadora de sus procedimientos administrativos del RRHH, según el estudio de los factores motivacionales de sus colaboradores en misión, se intentara que los resultados de este análisis muestren el clima actual de la organización ofreciendo como aporte acciones de mejora continua en pro del clima laboral ideal.

La siguiente limitante consiste en el convencimiento de los colaboradores frente a las encuestas que se emplearon y como estas son la técnica más habitual para evaluar los elementos motivacionales en el entorno laboral, esta práctica debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un ingrediente indispensable es “asegurar la máxima sinceridad en las respuestas”.

6. MARCO CONCEPTUAL

TURISMO: Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que lo hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

CENTRO VACACIONAL: Instalaciones que constituyen un conjunto autónomo de turismo colectivo. Dispone de locales y servicios comunes para la alimentación, práctica de deportes y diversiones.

ORGANIZACIÓN: Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

COLABORADOR: Concepto que trasciende del término empleado, actualmente se utiliza para reemplazar a las personas que laboran en una organización con mentalidad de empresa familiarmente responsable.

FACTOR: Elemento condicionante que contribuye a lograr resultados.

MOTIVACIÓN: La palabra motivación deriva del latín *motus*, que significa «movidio», o de *motio*, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

TEORIA: Una teoría es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, asunciones y postulados, de la teoría.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades,

a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales.

7. MARCO TEORICO

Para sustentar el marco teórico en el que se apoya el instrumento de esta investigación se debe observar de manera humanística las diferentes teorías motivacionales con el fin de comprender el comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo.

Entre estas teorías encontramos:

- a. “Jerarquía de las necesidades” de Maslow.
- b. “Modelo jerárquico ERC” de Alderfer.
- c. “Necesidades aprendidas” de McClelland.
- d. “Los dos factores” de Herzberg.

Las centradas en el proceso: El desarrollo de estas teorías comienza a partir de los años sesenta. Están basadas en el análisis de todos aquellos procesos que existen en el trabajo del individuo, y que hacen que este actúe de una forma o de otra.

A estas teorías también se le denominan Teorías instrumentales, porque establecen que la conducta del sujeto es un instrumento a través del cual se puede encontrar explicación para los comportamientos que tiene a la hora de conseguir sus metas.

Entre las teorías más representativas de este modelo encontramos:

- a. “La teoría del camino-Meta” de Georgopoulos, Mahoney & Jones.
- b. “Metas profesionales” de Locke.
- c. “Teoría VIE” de Vroom
- d. “Teoría de la equidad” de Adams.

7.1 “Jerarquía de las necesidades” de Maslow

Maslow establece cinco tipos de necesidades:

- Necesidades fisiológicas: Son las más básicas que posee el individuo. Aparecen en la parte más baja de la pirámide. Dentro de ellas tenemos:
 - De movimiento: La necesidad de funcionamiento del cuerpo.
 - De aire puro: Es decir, la respiración.
 - De alimentación: Hace referencia a la necesidad de adquirir alimentos sólidos y líquidos.
 - De evacuación: Eliminación de residuos orgánicos.
 - De temperatura adecuada: Satisfacer la necesidad de solventar el frío o el calor.

- De descanso. Hace referencia a la necesidad de recuperación de energía física y mental.
- De sexo: es necesario satisfacer esta necesidad, ya que con ella se garantiza la continuación de la especie. De ahí que se incluya como necesidad primaria.
- Necesidad de seguridad: aparecen una vez cubiertas parcialmente las anteriores. Hace referencia a la necesidad de protección que tiene el individuo cuanto más seguro sea su ambiente laboral, más motivado estará.
- Necesidades sociales: La satisfacción de esta necesidad se encamina a que el individuo se relacione con otros, para encontrar afecto y pertenecer a un grupo.
- Necesidades de consideración y de estima. Todo individuo necesita sentirse útil y necesario, no sólo consigo mismo, sino también con los demás. La satisfacción de esta necesidad es importante para el equilibrio emocional del individuo.
- Necesidad de auto desarrollo del propio potencial (Autorrealización). Esta necesidad se basa en la superación a nivel físico, psíquico y social el individuo lo necesita para poder desarrollar todo su potencial.

Estas necesidades se esquematizan por orden de importancia y prioridad, en lo que se denomina “Pirámide de Maslow”, las necesidades fisiológicas son las primeras que aparecen en la base de la pirámide, y, por último, en la cima aparecen las necesidades de auto desarrollo del propio potencial.



Según Maslow, las necesidades se van cubriendo conforme se van satisfaciendo las del nivel inmediatamente inferior.

Por lo tanto, la conducta laboral de una persona puede estar guiada, en principio, por la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de protección. De ahí que el individuo al sentirse satisfecho con su remuneración, pasara a intentar cubrir las necesidades del siguiente nivel.

Teniendo en cuenta una primera clasificación de las necesidades, en primarias y secundarias, y relacionándolas con los cinco tipos de necesidades de la pirámide, estas se agruparían de la siguiente forma:



7.2 “Modelo jerárquico ERC” de Alderfer

Clayton Alderfer se basó en la Teoría de las necesidades de Maslow, para establecer tres niveles de necesidades principales:

- A. Necesidades de Existencia (necesidades E): Abarcan fisiológicas y de seguridad de Maslow, y hacen referencia a las necesidades primarias del individuo.
- B. Necesidades de relación (necesidades R): Abarcan las necesidades sociales, como los de estima y consideración, de Maslow. En este caso estas, están basadas en la necesidad de amistad del individuo con otras personas.
- C. Necesidades Crecimiento personal (necesidades C): Abarcan las necesidades de autorrealización de Maslow, es decir, auto desarrollo del propio potencial del individuo.

Este autor, además de establecer otra clasificación distinta a la formulada por Maslow, ha considerado otros niveles de jerarquización.

Si se compara la teoría de Maslow con la de Alderfer, se puede encontrar algunas disconformidades. En el siguiente cuadro se indican algunas de ellas.

Teoría de "Jerarquización de las necesidades" de MASLOW	"Modelo jerárquico ERC" de ALDERFER
El individuo satisface primero las necesidades de orden inferior, y después las de los niveles superiores.	El orden de satisfacción de las necesidades es indiferente, es decir, no hace falta cubrir una necesidad inferior para poder satisfacer una inmediatamente superior.
El individuo sólo satisface una necesidad.	El individuo puede satisfacer más de una necesidad a la vez.
No se tiene en cuenta la hipótesis de la "Frustración-regresión".	Si es vinculante en esta teoría la hipótesis de la "Frustración-regresión".

Hipótesis de la frustración- regresión. Esta hipótesis postula el hecho de que cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades de orden superior, baja escalones en la jerarquía para intentar satisfacer otros de orden más inferior. Por lo tanto, cuando existe frustración en la satisfacción de una necesidad, se produce un proceso de regresión en la jerarquía de las necesidades.

7.3 "Teoría de las necesidades" de McClelland

David McClelland estableció la existencia de tres tipos de necesidades, dependiendo del perfil del individuo y de su ambiente cultural. Estas son:

- a) **Las Necesidades de logro o realización** se basan en el afán que tiene el individuo por realizar sus tareas de la mejor forma posible. El sujeto busca situaciones donde le sea fácil la solución de problemas, y una respuesta rápida conforma a las tareas realizadas. Además, intentara establecer objetivos fáciles de conseguir.
- b) **Las necesidades de Poder** se basan en el interés que tiene el individuo por ejercer autoridad sobre los demás. El perfil de este sujeto seria el de una persona interesada en su propio prestigio (autoridad, forma, respeto, etc.), y no en la correcta realización de sus tareas.
- c) **Las Necesidades de Afiliación** están basadas en el deseo que posee el individuo de ser aceptado y de agradar. Estos sujetos prefieren involucrarse en situaciones de colaboración, y no de competitividad.

7.4 La teoría de "Los Dos Factores" de Herzberg

Frederick Herzberg estableció la existencia de dos factores que influían en la motivación laboral. Estos son:

1. Factores de Higiene o Extrínsecos.
Con este tipo de factores se satisfacen las necesidades biológicas primarias. Los trabajadores se sienten insatisfechos porque estos factores no les motivan para la ejecución de sus tareas, aunque si pueden ayudar en la eliminación de algunas preocupaciones de los sujetos. Entre ellos podemos encontrar las remuneraciones, la planificación organizacional, el ambiente laboral, la seguridad, el estatus, etc.
2. Factores Motivadores o Intrínsecos
Son aquellos que influyen en el individuo haciendo que su labor sea ejecutada eficazmente, por lo tanto, el trabajador estará contando con su trabajo. Dentro de ellos podemos encontrar logro, responsabilidad, promoción, etc. Con estos factores se satisfacen las necesidades de autorrealización.

Existen diversas críticas a la teoría de Herzberg, aunque, no por ello la mayoría de los empresarios tienen en cuenta sus recomendaciones.

Teorías centradas en el proceso

7.5 “Teoría del Camino-meta” de Georgopoulos, Mahoney y Jones

Estos autores fueron los pioneros en el desarrollo de una primera interpretación de la teoría instrumental, llegando a calificarlo como “Teoría Path-Goal” Según estos, la conducta de un individuo depende de sus necesidades, sus expectativas y de las limitaciones que existan en las diversas situaciones de la que se ve involucrado.

Además, establecen que el valor que el sujeto le de al resultado de su rendimiento laboral, es condicionante para su conducta personal y en el trabajo. Por lo tanto, si un buen rendimiento laboral lleva al individuo a lograr sus metas, éste será un buen trabajador. Pero si, por el contrario, un mal rendimiento hace que el sujeto consiga sus metas, el trabajador será deficiente.



En relación con lo anterior, se puede decir que existen dos factores de los que depende una buena o mala productividad (rendimiento laboral):

- Captación por parte del individuo, de que el comportamiento productivo esta relacionado con la satisfacción de sus necesidades.
- El convencimiento por parte del sujeto de que posee necesidades.

7.6 Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

Locke considera que la voluntad del sujeto a la hora de acometer una tarea tiene un papel motivador importante. El esfuerzo que el sujeto realiza en la ejecución de sus tareas está en función de las metas que tenga que conseguir en las mismas. El individuo debe tener presente las metas, y que es lo que hay que lograr en ellas. Además, debe ser consciente de que tiene que trabajar para conseguirlas.

Locke y Latham formulan otra teoría relacionada con el establecimiento de metas, y definen una serie de factores que incrementan la motivación. Esta teoría postula que:

- Cuanto más complicado sea el logro de meta, mayor será el esfuerzo del individuo por conseguirla (Grado de dificultad).
- Cuanto mejor definida esté la meta, el esfuerzo del individuo será mayor y será mejor su comportamiento (Metas específicas).
- Cuanto mejor y más rápido sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la consecución de metas, más eficaz será el esfuerzo para su realización (Retroalimentación).
- Cuanta más participación tenga el individuo en la definición de las metas, mejor será su respuesta a la hora de solucionar problemas (Participación).

7.7 “Teoría VIE” de Víctor Vroom

Fue Víctor Vroom, quien desarrollo la denominada teoría de la valencia (v), la instrumentabilidad (I) y la expectativa (E). Esta teoría establece que el comportamiento de un individuo estará sujeto a la predisposición que tenga por alcanzar otra meta más, todo ello dependiendo de su rendimiento. Los conceptos que Vroom propuso en su teoría, se pueden definir:

- **Valencia:** Valor que el sujeto le atribuye al resultado de su esfuerzo en la realización de una determinada tarea. Existirán tantas valencias como resultados genere el sujeto, y además serán positivas o negativas dependiendo del propio individuo.
- **Instrumentabilidad:** Relación entre el resultado deseado por el individuo y el rendimiento de un individuo, mayor será el resultado, y por lo tanto mejor y más motivado estará. Existirán tantas instrumentalidades como resultados se obtengan.

- **Expectativa:** Relación entre el esfuerzo realizado en la consecución de una determinada tarea, y el rendimiento obtenido. Al valorar esta relación como una probabilidad, el aumento o disminución en el esfuerzo de un sujeto, no tiene porque traducirse en un aumento o disminución de su rendimiento. En este caso solo habrá un valor de la expectativa.

Por lo tanto, se puede decir que se evalúa el trabajo (valencia), como mecanismo (instrumentabilidad) para poder obtener unos objetivos (expectativas).

Según esta teoría:

- Si el trabajador tiene la sensación de que su esfuerzo va a provocar un aumento del rendimiento laboral, este se esforzara a máximo.
- Si el trabajador estima que un adecuado rendimiento laboral propiciara con toda seguridad la consecución de los resultados deseados, este se esforzara en conseguirlo.

Si estos resultados se presentan como algo positivo y sugerente para el trabajador, este se esforzará de nuevo.

7.8 “Teoría de la Equidad” de Adams

Esta teoría está fundamentada en la denominada “Teoría de la disonancia cognitiva” formulada por Festinger. En ella se formula que el individuo busca siempre el camino para crear un equilibrio en sus ideas.

A partir de esta, Adams anuncio una teoría sobre la motivación en el entorno laboral y social, en la que estableció que, dentro de toda organización, los individuos realizan comparaciones entre lo que ellos (retribución). Además, el individuo compara su contribución y (retribución). Además, el individuo compara su contribución y retribución con la de los demás compañeros de trabajo para ver si son justas. Si en esta comparación existen injusticias, el individuo procurara eliminarlas.

Este proceso puede producir:

- Equidad: Cuando en una misma organización, la comparación entre la contribución – retribución de un individuo es igual a la de otro compañero.
- Falta de equidad: Cuando dentro de una misma organización, existen desigualdades en la comparación entre la contribución – retribución de dos sujetos. ³

8. MARCO GEOGRAFICO

³ Teorías motivacionales tomadas del libro Habilidades Directivas Escrito por Manuel de Jesús García P.82

8.1 MACROLOCALIZACIÓN

Colombia



Grafica 1 Mapa de Colombia

Nilo



Grafica 2 Localización de Nilo en Colombia

País 🇨🇴 Colombia

Departamento 🇨🇴 Cundinamarca

Región Andina

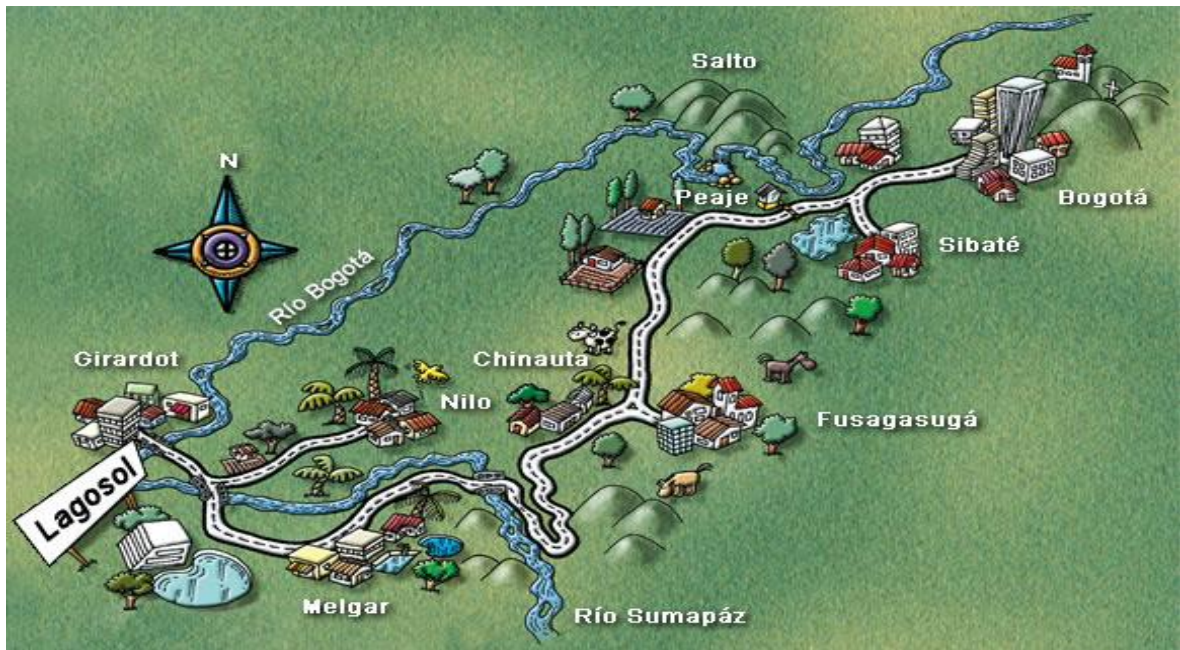
Provincia del Alto Magdalena

Ubicación: 04°19'N 74°36'O Coordenadas: 04°19'N 74°36'O (mapa)

Población: 14.224 habitantes

8.2 Microlocalización

Centro Vacacional Lagosol Vereda la Esmeralda



Grafica 3. Ubicación del Centro vacacional Lagosol.

Ubicado en la zona rural de Nilo, sobre la vía panamericana a solo 107 Kilómetros de la ciudad de Bogotá y 20 kms del municipio de Nilo. La vereda la Esmeralda es el primer corregimiento central poblado de Nilo, el cual es reconocido por su clima tropical y paisaje naturalista, así como su alta seguridad por contar con un área contigua a la base Militar de Tolemaida. El centro vacacional Lagosol es reconocido por su principal cuenca hidrográfica el “rio Sumapaz”.

9. MARCO HISTORICO

9.1 HISTORIA DEL MUNICIPIO DE NILO

SAN JOSE DE NILO DE PAGUEY, como es su verdadero nombre, fue fundado en el año de 1783 por el Presbítero FRANCISCO ANTONIO RUIZ y por los vecinos JOAQUIN DE LA CADENA y PEDRO A. GALVEZ, su primer Alcalde fue el Dr. Miguel Ortiz. Su extensión es de 224 kilómetros cuadrados, con una población de 5.293 habitantes a Julio de 1.998 según certificación del DANE.

Nilo, Cuna de la Música del Himno Nacional en el parque principal de Nilo en donde un Domingo 24 de Julio de 1887 fecha natalicia del Libertador Simón Bolívar el Maestro Italiano JOAQUIN ATILIO ORESTE TEOPISTO MELCHOR SINDICI TOPAI, interpreta por primera vez las notas marciales del Himno Nacional de Colombia, se levanta imponente esta efigie del tenor italiano y oficialmente fue entonado en Cartagena de Indias el 11 de noviembre de 1.887. En el Sector de la Vereda Prado del Municipio se encuentra la Finca “Pradito” de propiedad hoy día del Empresario Gilberto Rincón Galindo. Esta finca fue la residencia del compositor de la Música del Himno Nacional de Colombia Don Oreste Sindici. Desde 1894 ésta propiedad pasó a particulares y quienes han sido sus propietarios han tratado de mantenerla en perfecto y natural estado debido a su histórica trascendencia.

9.2 Historia del centro vacacional Lagosol.

Lagosol ubicado en el lote de la escuela La Esmeralda en el municipio de Nilo, Cundinamarca.

En el mes de agosto del año 1.977 se da inicio a la Asociación de cajas de compensación familiar Comfamiliar Afidro – Indufamiliar – Acopi, “A.I.A”, posteriormente en el año 1.979 se retira de la sociedad la Caja de Compensación Acopi.

Debido a la fusión de la caja de compensación Indufamiliar con la Caja de Compensación Compensar, en el año 2.000, se realiza reforma a los estatutos, según resolución 013 del 18 de enero 2.000 emitida por la Superintendencia del Subsidio Familiar, denominándose como la actual razón social “ASOCIACION DE CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR COMPENSAR – COMFAMILIAR AFIDRO” – CENTRO VACACIONAL LAGOSOL.

Posteriormente en el año 2008 la superintendencia de subsidio familiar avala a las respectivas asambleas de Comfamiliar Afidro y Compensar, para que se unan como una sola caja de Compensación, en una operación definida como fusión por absorción, por lo cual el centro vacacional Lagosol pasa a pertenecer a Compensar

en búsqueda de un equilibrio social, permitiendo el manejo eficiente de los recursos de los empleadores y asegurando la generación de mejores condiciones para sus afiliados y sus familias garantizando una mejor prestación de servicios.

10. ANÁLISIS DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS COLABORADORES EN MISIÓN EN EL CENTRO VACACIONAL LAGOSOL

Los factores que influyen en el desempeño laboral del individuo se encuentran directamente relacionados con el lugar de trabajo, a su vez está sujeto a la carga emocional de su vida extra curricular o entorno familiar y social. De acuerdo al análisis realizado sobre los datos obtenidos de la encuesta aplicada y de las entrevistas realizadas en forma espontánea a los colaboradores en misión del centro vacacional Lagosol Compensar, se interpreta lo siguiente:

Los factores influyentes en el desempeño laboral son de carácter emocional, económico, de reconocimiento y crecimiento personal.

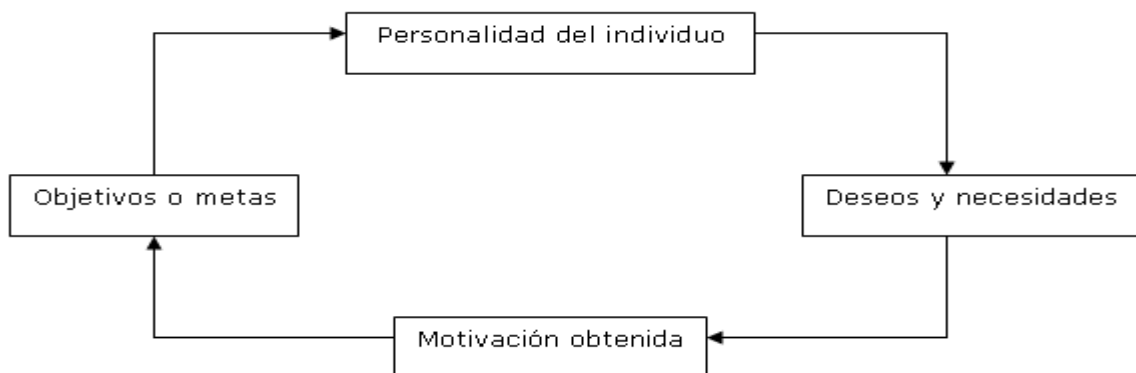
- a) Factor emocional: hace referencia a la motivación que proviene del entorno familiar, en la búsqueda del individuo por brindar la tranquilidad y cubrimiento de las necesidades básicas de salud, alimentación, educación y vivienda de sus seres queridos, inicia un proceso de acoplamiento a la organización, desarrollando sus labores eficientemente. Esta actitud es producto de los lazos afectivos que se convierten en su fortaleza y motor, aportando la energía, deseo de superación, realización de los objetivos personales y organizacionales.
- b) Factor económico: es el que permite al individuo lograr suplir las necesidades básicas y alcanzar sus objetivos personales, de aquí nace la importancia de la justa remuneración por la labor ejecutada, el factor económico es determinante para el desempeño laboral, si el colaborador es bien remunerado y hay garantías en su contratación y estabilidad laboral permitiéndole asegurar su bienestar y el de su familia, se generara un sentimiento de agradecimiento con la organización logrando una mayor productividad y mejor desempeño en su labor.
- c) Factor de reconocimiento y crecimiento personal: es importante para el individuo sentir que es valioso para la organización, no solo por su trabajo, también por los valores y el conocimiento que este puede aportar en la empresa. Si a un individuo se le brinda la participación y capacitación adecuada que aumente sus conocimientos, y a su vez contribuya al logro de objetivos personales, es probable esperar un gesto de retribución y compromiso del colaborador dado el apoyo y las oportunidades ofrecidas por la organización. esto lo motivará a realizar mejor su trabajo, convirtiéndolo en un líder que impulsa y apoya a sus compañeros en labores diarias.

Verificando la información obtenida se identifica gran aceptación por parte de los colaboradores en misión sobre: las condiciones salariales, la estructura organizacional y el clima laboral en el centro vacacional Lagosol, información soportada en los resultados de la encuesta.

10.1 Diagnóstico de los factores motivadores que influyen en el desempeño laboral de un individuo con contrato en misión

Surge la interrogante ¿Qué motiva a una persona con contrato en misión a trabajar en una empresa? Para dilucidar esta incógnita, fue necesario realizar una encuesta y trabajo de observación en el ambiente laboral de los colaboradores en misión en Lagosol. En primer lugar, surge la estabilidad laboral, la frase casi típica en las entrevistas laborales cuando se pregunta ¿Por qué está motivado en su trabajo? Pese a que el tipo de contrato en misión no ofrece mayor seguridad al individuo en la organización se detecta que gran parte de las personas tienen terror al desempleo y estar sin paga, a lo cual, en la mayoría de ocasiones, la respuesta a esta pregunta será la estabilidad... Se deben dar varias cosas para motivar a los colaboradores de una organización. En primer lugar que este a gusto con la labor que realiza y lo haga de buena forma, en segundo lugar que en el trabajo se den las condiciones propicias para realizar su labor correctamente, es decir en un ambiente laboral grato y dentro de un marco de respeto por último que la remuneración sea acorde con el trabajo realizado es decir, económicamente sea bien recompensado por un tipo de trabajo específico, todas estas condiciones son esenciales para crear un ambiente de trabajo agradable y las personas se desempeñen en su labor aumentando su productividad en la organización.

Según estos planteamientos la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que la personalidad cumple una meta se crea una nueva necesidad.



Grafica 4. Ciclo de motivación

(Santos, 1993, pág. 68)

Con base en el ciclo que se muestra en la figura se explica cada uno de los pasos:

1. Hay ciertas conductas que pueden dar parámetros donde una personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación esperada de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo" (Santos, 2005, p. 1), las personas con estos comportamientos no serán sujetos que se puedan estimular para lograr un aumento en su desempeño, siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo ocurrido a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.
2. Personalidad del individuo: hay varios indicios de que la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que esta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo recibido ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar su tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005, p. 1) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005, p. 8), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras se descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de comparar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión" (Santos, 2005, p. 9), entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.
3. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano se pueden clasificar de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente se incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito

para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

4. **Motivación obtenida:** es la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta la cual depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad se obtendrá la motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, ya que prevalece un deseo de suplir un requerimiento, impulsando al empleado a generar mayor confianza ante sus jefes con la finalidad de mostrar sus cualidades.

10.2 Condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral.

A continuación, se presenta un informe con los puntos débiles y fuertes a mejorar. Si hay una clara aceptación de las condiciones laborales en todo lo que implica la extensión de dicho enunciado por parte de los colaboradores en concordancia con los datos arrojados por la encuesta, se evidencia desacuerdos frente a temas de gran relevancia que se debe manejar a través de la mejora continua, esto implica ver la información de forma diferente que permita cuantificar entre los datos minoritarios de insatisfacción y buscar solución a las necesidades evidenciadas.

Se debe analizar las habilidades de los colaboradores para obtener el mejor provecho de las mismas.

Se hace necesario brindar espacios que permitan expresar la opinión de los colaboradores garantizando tranquilidad laboral una vez expresado su pensamiento.

Análisis y revisión de las cargas de trabajo por colaborador teniendo en cuenta el cargo, la remuneración y las condiciones físicas y psicológicas.

Se evidencia una necesidad de reconocimiento al buen trabajo desempeñado.

El 50% de los colaboradores no sienten que las condiciones salariales y laborales sean satisfactorias.

Es necesario reevaluar el tipo de contratación, hay cierto inconformismo representativo entre los colaboradores que radica en los beneficios existentes para quienes son vinculados por contratación directa a diferencia del personal en misión.

El estrés es protagonista principal de los ambientes de trabajo, es importante evaluar actividades o métodos para disminuir esta condición que puede afectar la productividad y la calidad del servicio.

La comunicación con integrantes de otros procesos es otro de los puntos a evaluar ya que generan inconformismo por la mala comunicación y las barreras invisibles en los equipos de trabajo.

10.3 Análisis de los factores y sub factores que motivan al individuo en misión en el centro vacacional Lagosol

Los datos recolectados mediante la encuesta, entrevistas y análisis de tiempos y movimientos conllevan a abordar cada factor motivacional y su estructura principal, posteriormente surgen los sub factores que son elementos claves e indispensables para el diseño de la propuesta de plan de mejora motivacional para el centro vacacional Lagosol.

FACTOR	SUB- FACTOR	INFLUENCIA EN EL INVIDUO	DIMENSION
Emocional	1- Respeto 2- Seguridad y protección 3- Equidad laboral 4- Celos profesionales 5- Miedo 6- Resentimiento 7- Amistad y compañerismo 8- Estrés	1- El respeto es un sub factor que comprende y agrupa aspectos positivos y negativos influenciando a los colaboradores en misión del centro vacacional Lagosol según lo manifestado y evidenciado a través de los métodos de recolección de información. En su mayoría expresan con agrado el ambiente respetuoso que se experimenta en su entorno laboral, manifestando como este les proporciona optimismo y empatía para realizar sus labores y trabajar en equipo. No obstante, se observa situaciones donde el personal está insatisfecho con las metodologías de mando de determinados coordinadores afectando el estado motivacional del individuo frente a sus funciones y actitud con sus compañeros y usuarios. Referente a este tema talento humano ha iniciado reuniones de escucha activa con la finalidad de que las personas expresen sus inconformismos, así como posteriormente se retroalimenta a los lideres y coordinadores respecto a la insatisfacción del personal y la importancia de motivar	Respeto Justicia Orgullo Camaradería

		<p>constantemente el recurso humano reforzando el respeto como parte de la cultura organizacional.</p> <p>2- La seguridad y la protección son sub factores representativos para el colaborador en misión, puesto que estos aspectos se encuentran inmersos en la ejecución de sus labores tienen conocimiento de la responsabilidad que implica la correcta utilización de los mismos de esta forma aseguran su estabilidad laboral, salud e integridad personal.</p> <p>3- La equidad laboral es un sub factor determinante para los colaboradores en el desempeño laboral de los colaboradores en misión ya que al existir una contratación con condiciones y beneficios diferente al personal fijo e indefinido se presenta un ambiente de inconformismo en búsqueda de que se le brinde la oportunidad al personal temporal de participar de manera más activa en la organización algunas personas manifiestan que ha existido situaciones de recarga laboral. Sin embargo, talento humano se encuentra analizando la insatisfacción del personal vs condiciones laborales, con la finalidad de minimizar el impacto en el personal, ofreciéndoles oportunidades y beneficios similares al personal con contratación directa con la caja. Ejemplo, la realización de una fiesta de fin de año para todos los colaboradores sin</p>	
--	--	--	--

		<p>importar su tipo de contrato, así como oportunidad de que los hijos del personal de 0 a 12 años en el mes de diciembre puedan participar activamente en la fiesta para los niños, así como la caja de compensación les entregara un obsequio de navidad.</p> <p>4- El celo profesional tiene incidencia en el individuo a través de la inseguridad del mismo o la generada por la sensación de preferencias o favoritismos de algunos líderes con determinados colaboradores. Este sub factor es negativo afectando el clima organizacional, el trabajo en equipo, productividad y respeto.</p> <p>Se evidencia que en algunas ocasiones surge este aspecto en los mandos medios donde muchas personas manejan el mismo personal ocasionando que al delegar una función a un colaborador se presenta contrariedades en búsqueda de demostrar quién tiene la razón o puede ser más acertado en algún tema específico, de igual manera entre los colaboradores los celos se pueden presentar cuando a una persona se le ha brindado más oportunidades a diferencia de otras personas que se encuentran en las mismas condiciones laborales.</p> <p>5- El sub factor del miedo influye en el individuo según como el mismo lo interprete o lo asocie, los colaboradores en misión lo pueden asociar</p>	
--	--	---	--

		<p>por ejemplo con la ejecución correcta de sus tareas, la estabilidad laboral, expresar su opinión o insatisfacción a sus jefes, así como situaciones de carácter extra curricular presentadas en sus ambientes familiares generando cambios o actitudes negativas en su conducta, lo cual puede afectar su desempeño en el trabajo e interacción con sus otros compañeros y usuarios.</p> <p>6- El resentimiento no se percibe fácilmente es un sentimiento escondido acompañado de un enojo por alguna vivencia en el pasado que es provocada por otro individuo o alguna experiencia desagradable este sub factor influye negativamente en la productividad, el servicio al cliente, el clima organizacional, el respeto, trabajo en equipo, el cumplimiento de los objetivos, etc... Siendo un aspecto difícil de detectar y contrarrestar en Lagosol se ha evidenciado situaciones entre los mismos colaboradores o con sus líderes, cuando se ha presentado situaciones con injusticia o la creencia de que otros quieren aprovecharse de las capacidades de otra persona, e incluso al estar algunas personas convencidas de que nunca van a obtener lo que tanto se desea y por lo que se ha trabajado surge un sentimiento de venganza y necesidad de realizar alguna acción con la finalidad de no</p>	
--	--	---	--

		<p>continuar reprimiendo situaciones de impotencia e inestabilidad emocional.</p> <p>7- La amistad y el compañerismo son sub factores que facilitan la solidificación de las organizaciones, puesto que genera el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el respeto y afecto entre los mismos, el individuo por lo general pasa la mitad de sus horas hábiles en su trabajo por lo cual es importante que se cuente con un ambiente laboral agradable ya que se incrementa la productividad y hay mayor motivación hacia la realización de los objetivos organizacionales e individuales sin embargo hay situaciones negativas que afectan las relaciones entre los individuos de la compañía por lo cual las personas pueden reaccionar según su personalidad con aislamientos y comentarios imprudentes generando un desequilibrios en el clima organizacional e incluso en algunas situaciones reaccionando de manera agresiva e improductiva en la compañía afectando el clima laboral.</p> <p>8- El estrés es un sub factor que aplica a las presiones que el colaborador presenta en su vida diaria, manifestándose como una descarga en el organismo producto de la acumulación de tensión física o sociológica. En el ámbito turístico y hotelero en búsqueda del cumplimiento de metas y la prestación de un</p>	
--	--	--	--

		<p>servicio guiado por parámetros de calidad, en ocasiones las exigentes operaciones relacionadas con un mercado fluctuante, obligan al individuo a incrementar su energía en la realización de sus actividades, no obstante el estrés puede generar un resultado positivo puesto que motiva a las personas para hacer diferentes cosas en menos tiempo como puede ser negativo porque produce daños en el organismo y estado psicológico del colaborador se evidencia ocasiones en las que el estrés trasciende al campo personal, familiar y laboral generando en las personas apatía hacia su trabajo, bajo rendimiento, deterioro del trabajo en equipo, ausencia por incapacidad, abandono del puesto de trabajo, aislamiento etc...</p>	
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1- Sueldos justos 2- Tipos de contratación 3- Estabilidad laboral 4- Beneficios extra legales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- En Lagosol se ha manejado el tema de salarios en forma responsable de acuerdo a lo ordenado por ley concerniente al grupo de colaboradores en misión, logrando una afectación positiva dentro del equipo de trabajo ya que se ven motivados y comprometidos con su trabajo, se evidencia insatisfacción en algunas personas sobre su remuneración según el rol desempeñado, generándose situaciones de desagrado e inconformismo en pequeños grupos de 	<p>Justicia Camaradería</p>

		<p>colaboradores quienes expresan sentirse menos favorecidos a nivel salarial.</p> <p>2- El tema de contratación en Lagosol afecta el estado anímico del personal en misión ya que algunos colaboradores perciben un ambiente de inequidad e injusticia debido a la antigüedad que tienen en la organización sin aun presentarse una posibilidad de tener una mayor estabilidad laboral al brindársele la oportunidad de ser vinculado de manera directa con la caja de compensación. Por este motivo se ha percibido en diferentes oportunidades ausentismo en el personal, bajo compromiso con la organización y deseos de búsqueda de ofertas laborales en otras entidades. Esta situación ha impulsado a Compensar a realizar procesos de evaluación del personal con contrato en misión y la necesidad de encontrar perfiles de individuos acorde a las exigencias de la organización, con el objetivo de evaluar la posibilidad de no continuar utilizando personal por bolsa de empleo sino por contratación directa asegurando mayor compromiso y motivación del individuo con la compañía.</p> <p>3- La estabilidad laboral es un sub factor que motiva e imparte tranquilidad no solo al trabajador sino a su familia, este aspecto es fundamental e influye en el individuo desarrollando una mentalidad de reciprocidad</p>	
--	--	---	--

		<p>y agradecimiento hacia la organización por brindar la oportunidad de un trabajo estable que le permita al colaborador en misión mejorar su calidad de vida y la de sus seres queridos, así como el cumplimiento de sus logros y metas.</p> <p>4- Actualmente los beneficios extralegales que proporciona la caja de compensación Compensar son exclusivos para el personal con contratación directa, ejemplo las bonificaciones que se entregan a los colaboradores con contratación fija e indefinida en el mes de junio y diciembre por el cumplimiento de las metas de la organización especialmente en altas temporadas, esta situación genera desmotivación en el personal en misión ya que ellos se encuentran inmersos en la misma operación y por ende el cumplimiento de los objetivos se logra con el aporte de todo el personal en general sin importar su tipo contratación.</p>	
Reconocimiento y crecimiento personal	<ol style="list-style-type: none"> 1- Participación organizacional 2- Comunicación asertiva 3- Salario higiénico 	<ol style="list-style-type: none"> 1- El sub factor de participación organizacional tiene una incidencia directa sobre lo que piensa, quiere y siente el colaborador correlacionado con las facilidades que le brinda la organización para expresar sus ideas. Esto motiva al individuo a expresar su liderazgo, 	<p>Credibilidad Respeto Orgullo Camaradería</p>

		<p>creatividad y talento en los diferentes espacios de la organización. En Lagosol se han realizado talleres de participación en los cuales se han obtenido resultados como: colaboradores más comprometidos con la organización, así como la oportunidad de conocer las capacidades y destrezas de las personas, que en el ambiente laboral en algunas situaciones se desconoce generando estas actividades colaboradores agradecidos y entusiastas compañía.</p> <p>2- La comunicación asertiva entre los colaboradores y estos con sus jefes es esencial e importante en las relaciones interpersonales, ya que este sub factor puede influenciar en el éxito de una operación o el fracaso de la misma. Se evidencia en este análisis que una mala comunicación puede generar traumatismos en la operación y disminuir el estado anímico de los colaboradores cuando no se logra el objetivo deseado o se fracasa en la ejecución de una labor.</p> <p>3- Pese a que el dinero en la sociedad es el espejo que mide el reconocimiento, estatus y progreso laboral de un individuo, es importante también para el individuo la satisfacción del salario higiénico, una metodología facilitadora de reconocimientos a los colaboradores por la excelencia a la ejecución de sus labores, buena conducta y compromiso con la organización. La necesidad</p>	
--	--	--	--

		de esta metodologías sugiere que el grupo de colaboradores puedan ser motivados por su desempeño laboral con elogios y reconocimientos que estimulen su capacidad productiva.	
--	--	---	--

10.4 Propuesta plan de mejora de los factores motivacionales de los colaboradores en misión

Se diseña entonces una propuesta de plan de mejora para el centro vacacional Lagosol, guiado por los planteamientos de la firma consultora Great place to Work, para medir el clima organizacional en los colaboradores con vinculación directa con la caja de compensación Compensar.

Se enuncia a continuación el diagnóstico de cada dimensión (credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería) y la influencia de los factores motivacionales en cada uno de estos ejes seguido de posible estrategia a realizar:

CREDIBILIDAD:

Evalúa la confiabilidad conferida por cada empleado a los jefes a través del análisis de la percepción de los empleados sobre los métodos de comunicación, capacidad e integridad.

Diagnostico:

Se evalúa que el 86% del personal en misión sus jefes se han acercado regularmente hacia los colaboradores para hablar acerca de los planes y objetivos de la compañía -y les piden sus ideas. Por el contrario, el 14% restante determina que no se les tiene en cuenta la forma en que se relaciona su trabajo con los objetivos del Centro vacacional Lagosol y no les es posible expresar su opinión, por ende, se determina que estas personas se encuentran afectadas en el **factor de reconocimiento y crecimiento personal**.

Estrategias:

1. **Diseñar un programa de mejora en los canales de información** que permitan a los jefes comunicar a sus colaboradores el desempeño en el puesto de trabajo, logrando una comunicación más asertiva entre líderes y colaboradores, lo cual estimula la confianza de las personas hacia su trabajo generándose un mayor compromiso hacia los objetivos de la organización, así como se les estimula a participar de manera activa expresando sus ideas y portando con su talento y creatividad.

2. **Realizar jornadas de actividades lúdicas** para que se incentive un sentido de pertenencia hacia la organización y se den a conocer los objetivos de la misma.

3. **Iniciar un proceso de retroalimentación periódicamente (semanal)**, en donde se les explique a las personas cuando se ha cometido un error en los procedimientos y se establezca un acta de compromiso con la finalidad de que se realicen las correcciones pertinentes.

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU	02/02/2012	PERMANENTE
NUBIA GORDILLO	COORD DE THU		

RESPECTO

Evalúa en qué medida cada empleado se siente respetado por los jefes, mediante el análisis de la percepción de los empleados sobre las acciones de los jefes en relación a su apoyo profesional, valoración como individuos, colaboración, ambiente estimulante y calidad de vida.

Diagnostico:

Se detecta que el 79% del personal en misión, siente que la organización les entrega equipamiento, necesario para realizar su trabajo, así como se les entrena y capacita adecuadamente para ejecutar su rol correctamente. De esta manera consideran que su ambiente de trabajo es seguro y saludable y hay colaboración entre los diferentes departamentos, sin embargo, el 21% del personal restante se encuentra en desacuerdo. Viéndose afectado el factor **emocional, de reconocimiento y crecimiento personal**.

Estrategias:

1. **Se debe implementar campañas de capacitación** sobre la importancia de la utilización correcta de los elementos de seguridad industrial. Se sugiere que siempre se realice una inducción en este tema cuando se vincula nuevo personal en la organización, así como reforzar periódicamente cada tres meses a todo el personal en general.
2. **La aplicación de metodologías que permitan generar espacios para promover la cultura de respeto en la organización**, brindando la oportunidad a los colaboradores que expresen su opinión y participen del crecimiento organizacional con sus aportes. Ejemplo: foros organizacionales sobre los diferentes temas de importancia. Se sugiere usar parte del tiempo dispuesto para la recreación de los colaboradores en las reuniones de grupo primarios establecidos por la organización.
3. **Iniciar procesos de capacitación de los colaboradores en misión con el apoyo del SENA y Cotelco**, el desarrollo de espacios educativos con la utilización de metodologías teórico prácticas que permitan al colaborador fortalecerse en su rol contribuyendo de esta forma al crecimiento personal del individuo y solidificando las competencias de la organización fundamentadas en su talento humano.

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU	06/02/2012	PERMANENTE
NUBIA GORDILLO	COORD DE THU		

JUSTICIA

Evalúa en qué medida cada empleado reconoce la justicia en los métodos adoptados por los jefes, evaluando la equidad en los niveles de compensación, la igualdad en los reconocimientos, la ausencia de favoritismo, la ausencia de discriminación y los mecanismos de apelación.

Diagnostico:

El 67 % de los colaboradores consideran que la organización es imparcial y el éxito económico de la compañía es compartido a través de planes y beneficios. Cada persona tiene la misma oportunidad de ser reconocido, los procedimientos establecidos en cada proceso son claros y en el ambiente de trabajo no se percibe discriminación sino equidad. No obstante, el 33% de los colaboradores restantes está en desacuerdo. Por lo tanto, se relaciona esta insatisfacción con la afectación de los **factores económico y emocional**.

Estrategias:

1. Se debe iniciar un **análisis de cada puesto de trabajo y la carga laboral de los mismos**, para evaluar las responsabilidades y asignación de tareas según el rol que desempeña cada colaborador en la organización. en caso de presentarse situaciones de recarga laboral se debe redistribuir las responsabilidades asignadas siempre y cuando se continúe cumpliendo con la normatividad establecida por ley en cuanto al pago de salarios.

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU	23/01/2012	27/03/2012
NUBIA GORDILLO	COORD DE THU		

2. Se debe **realizar un estudio salarial** que facilite a la organización asignar los sueldos proporcionales al trabajo y rol desempeñado por los colaboradores en la organización según los cargos estipulados. Acogiéndose a lo establecido por la normatividad colombiana, teniendo como referencia el salario mínimo y los parámetros de escalas salariales.

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
LINA CEREZO	LDER GENERAL DEL PROCESO COMPENSAR THU	01/02/2012	03/04/2012

SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU		
------------------	--------------	--	--

3. Realizar un proceso de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores vinculados actualmente en misión analizando su adaptación a la organización y otros aspectos de tipo demográficos, según los resultados obtenidos posteriormente se podría iniciar procedimientos de contratación directa con la caja de compensación Compensar.

ORGULLO

Evalúa en qué medida cada empleado se siente orgulloso por su trabajo, analizando sus sentimientos con respecto a su trabajo, equipo o grupo de trabajo y por la propia Dependencia, Institución u Organización.

Diagnostico:

El 82% del personal manifiesta sentirse participe de los éxitos y fracasos de la organización, así como expresan sentir orgullo y compromiso con la empresa. El 18% de los colaboradores están en desacuerdo, y este inconformismo se asocia con la afectación del factor participación **y crecimiento personal**, así como se ve involucrado el factor **emocional**.

Estrategia:

Desarrollar comités de mejoramiento en donde los colaboradores en misión del centro vacacional Lagosol puedan participar activamente expresando su opinión frente al proceder de la organización de igual manera se les dé a conocer el objeto social de la caja de compensación, su objetivo retador y propósito central con la finalidad de que experimenten un acercamiento hacia la compañía y se genere un lazo de afecto y confianza hacia su trabajo. Se sugiere que se realicen convocatorias entre el grupo de colaboradores y se les incentive para lograr su participación activa, de igual forma se propone que las reuniones de los comités de mejoras se realicen trimestralmente o pre – operaciones de temporada con el objeto de atacar las falencias del servicio, haciendo utilización de las ideas y sugerencias manifestadas por los colaboradores de primera línea quienes son los que están de cara al cliente.

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU	06/02/2012	PERMANENTE
NUBIA GORDILLO	COORD DE THU		

CAMARADERIA

Evalúa el sentido de compañerismo del empleado en su ambiente de trabajo, analizando el nivel de cercanía entre los compañeros de trabajo, la hospitalidad y sentido de familia.

Diagnostico:

El 71% del personal en misión siente que hay una buena relación interpersonal con sus compañeros de trabajo y jefes, así como se experimenta el trabajo en equipo y buena comunicación con personas de otras áreas, sin embargo, el 29% restante está afectado en el factor **emocional, de participación y crecimiento personal y económico.**

Estrategias:

1. **Realizar actividades de integración** en las cuales el personal experimente vivencias de sensibilidad respecto a las situaciones familiares y personales de sus compañeros, comprendiendo otras facetas de la vida extracurricular, rompiendo aquellas paredes de hielo que puedan afectar el clima organizacional, se propone que se estimule de manera recreativa una interacción y comprensión de los diversos roles que se desempeña en la organización y como estos aportan al cumplimiento de los objetivos de la misma, de esta forma se lograra resaltar el valor de cada tarea y el gran aporte que hace el colaborador que la realiza, inculcando una cultura de respeto por el otro y por la labor que este ejecuta propiciando el trabajo en equipo en un ambiente saludable
2. Se sugiere que en las actividades recreativas se les plantee a los colaboradores diversas situaciones de clima organizacional, ejemplo (incrementos salariales y manejo de roles). Facilitando de esta forma el

entendimiento sobre algunas decisiones que la organización se ve obligada a tomar y la importancia de buscar puntos de equilibrio donde la base de la balanza es el clima organizacional.

3. **Realizar jornadas de cambio de roles** espacios apropiados que a través de una exposición directa al cargo por parte de los colaboradores que son ajenos al mismo y apoyados en un acompañamiento por la persona que ejecuta el rol, permita percibir el grado de responsabilidad, complejidad, dedicación y conocimiento que se necesita para desarrollarlo, pero también las oportunidades de crecimiento, aprendizaje y disfrute que la labor brinda al colaborador. Generando un segundo análisis sobre los puestos de trabajo y su estructuración mediante entrevistas posteriores a los colaboradores participes de la prueba. se recomienda que este tipo de jornadas se programen de tal manera que: 1- no interrumpan con la operación o labores necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 2- que se realicen procesos de selección sobre aquellos colaboradores que presentan un grado insatisfacción o realizan críticas sobre el trabajo de sus compañeros 3- se brinden los elementos de seguridad industrial para la ejecución del trabajo asignado dentro de un margen de responsabilidad y seguridad para el colaborador.

Se proponen dos jornadas en el año

RESPONSABLE	CARGO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
SERGIO A. ROBLES	LIDER DE THU	01/02/2012	03/02/2012
NUBIA GORDILLO	COORD DE THU	04/09/2012	06/02/2012

11. MARCO LEGAL

En concordancia con la aplicabilidad del proyecto en el sector turístico y hotelero, se cita de las leyes, decretos, resoluciones y artículos, que se encuentran directamente relacionados con la estructura legal que enmarca el desarrollo del proyecto, en base a su importancia y la jerarquización de las normas colombianas, teniendo como punto de partida la Constitución Política de Colombia de 1991.

Que en su artículo 52. Dice:

El ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano.

El deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social.

Se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre.

El Estado fomentará estas actividades e inspeccionará, vigilará y controlará las organizaciones deportivas y recreativas cuya estructura y propiedad deberán ser democráticas.

La Constitución Política de Colombia, dispone:

“ARTICULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.”

La Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), estableció:

“Artículo 23. 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.

3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social...”

LEY 300 DE 1996

"Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones".

El Congreso de la República,

DECRETA:

TÍTULO I

Disposiciones y principios generales

ART. 1°—Importancia de la industria turística. El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional.

TITULO V

CAPITULO UNICO.

Del turismo de interés social.

ART. 32. —Turismo de interés social. Definición. Es un servicio público promovido por el Estado con el propósito de que las personas de recursos económicos limitados puedan acceder al ejercicio de su derecho al descanso y al aprovechamiento del tiempo libre, mediante programas que les permitan realizar

actividades de sano esparcimiento, recreación, deporte y desarrollo cultural en condiciones adecuadas de economía, seguridad y comodidad.

PAR. —Entiéndase por personas de recursos económicos limitados aquellos cuyos ingresos familiares mensuales sean iguales o inferiores a cuatro (4) salarios mínimos legales mensuales.

ART. 33. —Promoción del turismo de interés social. Con el propósito de garantizar el derecho a la recreación a la práctica del deporte y al aprovechamiento del tiempo libre consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política, el Estado promoverá el desarrollo del turismo de interés social. Para este efecto, el plan sectorial de turismo deberá contener directrices y programas de apoyo al turismo de interés social.

PAR. —Harán parte integral de este sector la promotora de vacaciones y recreación social, Prosocial, y las entidades que desarrollen actividades de recreación o turismo social.

LEY 1101 DE 2006

(noviembre 22)

Diario Oficial No. 46.461 de 23 de noviembre de 2006

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

ARTÍCULO 12. EL ARTÍCULO 62 DE LA LEY 300 DE 1996, QUEDARÁ ASÍ:
PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS QUE SE DEBEN REGISTRAR.
Son prestadores de servicios turísticos los siguientes:

1. Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

TITULO V.

SALARIOS.

CAPITULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

ARTICULO 127. ELEMENTOS INTEGRANTES. <Artículo modificado por el artículo 14 del Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

ARTICULO 128. PAGOS QUE NO CONSTITUYEN SALARIOS. <Artículo modificado por el artículo 15 de la Ley 50 de 1990. El nuevo texto es el siguiente:> No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

ARTICULO 143. A TRABAJO IGUAL, SALARIO IGUAL.

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en éste todos los elementos a que se refiere el artículo 127.

2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

ARTICULO 21. Adiciónese al Capítulo II del Título VI Parte primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo:

Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, éstos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Análisis de la normatividad

Realizando un estudio detallado sobre la normatividad y el cómo esta participa en el desarrollo de la investigación se concluye que:

En relación con la investigación se analiza los aspectos legales establecidos por la jerarquía de normas colombianas, tomando como eje central la constitución política de Colombia de 1991, que en su artículo 52. Dispone y ordena el apoyo a lo relacionado con la actividad física (deportes y manifestaciones recreativas) las cuales se deberán considerar como elementos básicos en el desarrollo integral del individuo, artículo que en relación con la investigación motivacional permite visualizar un aporte importante en la implementación de técnicas deportivas y recreativas que estimulen al colaborador facilitando un proceso estimulación del mismo partiendo de la premisa mente sana en cuerpo sano, ya que estudios científicos hablan sobre la gran liberación de endorfinas en el cuerpo humano cuando se está realizando alguna actividad deportiva o otra que amerite un esfuerzo físico extra, asociada esta sustancia con la generación **de placer y alegría**.

El anterior artículo analizado va de la mano con lo dispuesto en la ley 300 de 1996 en su título V. la cual habla del turismo de interés social, se resume en la generación de espacios y la creación de metodologías que apoyen a las comunidades de bajos recursos para que estas puedan gozar de los beneficios que por ley le corresponden: aprovechamiento del tiempo libre y el descanso, de esta forma se aportara al cambio de actitud del individuo frente a la vida, motivándolo a seguir hacia adelante en la búsqueda de sus objetivos personales.

La constitución política colombiana en sus artículos 25 y asociada a las disposiciones legales enmarcadas en la declaración internacional de los derechos humanos. Habla sobre el derecho al trabajo y como este se deberá supervisar para asegurar que no vulnere al individuo, desarrollando unas condiciones que le permitan al trabajador obtener beneficios en reciprocidad a la labor desempeñada y estos beneficios deberán ser de tipo monetario, pero también estarán sujetos a generar una ganancia emocional. Que según la investigación adelantada sobre los

factores motivacionales es una de las principales exigencias de los colaboradores; **equidad, justicia y respeto.**

La regulación este derecho en Colombia se realiza a través del código sustantivo del trabajo y del cual en se llamaron a colación los artículos 127, 128 y 143 presentes en el título V, capítulo 1 de disposiciones generales: donde se tocan los factores principales de motivación que son el salarial enlazado al factor económico, equidad y respeto asociado al factor emocional y en artículo 21 capítulo 2 título VI. Que habla de la realización por parte de las empresas actividades que contribuyan al desarrollo integro del colaborador como: capacitaciones y actividades deportivas y recreativas que se interrelaciona con el factor de reconocimiento y valoración.

12. DISEÑO METODOLOGICO PRELIMINAR

Para esta investigación en el centro vacacional Lagosol, se elaborará una encuesta dirigida a los colaboradores en misión, la cual se entregará en la reunión de grupo primario a finales del mes de septiembre, los resultados obtenidos se tabularán similar a los que publica la empresa externa consultora Great place to work los cuales en el mes de agosto encuestaron al personal por contratación directa con Compensar.

12.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es cuantitativa, de tipo descriptiva ya que parte de un problema definido por los autores, con objetivos claramente definidos, en búsqueda de validar la hipótesis, de que la variedad de tipos de contratación de una organización puede influenciar en los factores motivacionales de los colaboradores de una compañía y tiene como intención describir el estado, características y fenómenos que ocurren de forma natural sin explicar las relaciones que se identifican de diferentes tipos de factores⁴. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

12.2 Método de investigación

La investigación, por ser sistemática, genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o hechos y aun su tabulación no son investigación, sólo forman parte importante de ella. La investigación tiene razón de ser por sus procedimientos y resultados obtenidos.

Según Monroe⁵, el propósito final de la investigación educativa no es otro que el descubrir principios y generar procedimientos, para luego aplicarlos en el campo de la educación; por tanto, ha de concluir en la formulación de principios y procedimientos.

El estudio “Análisis de los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol”, obedece a una investigación cualitativa de carácter

⁴ Generalidades de un proyecto de investigación (Visite: <http://es.scribd.com/doc/3155333/proyecto-de-investigacion>)

⁵ Tomado del libro El proceso de investigación científica escrito por Mario Tamayo y Tamayo

inductivo; su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o verificación.

El método de investigación a utilizar en este caso, se conjuga en la inducción y deducción y consta de las siguientes etapas:

Percepción de una dificultad

Identificación y definición de la dificultad

Deducción de las consecuencias de las hipótesis:

Verificación de las hipótesis, mediante la acción.

12.3 Estrategias de recolección de información

Para analizar los factores motivacionales de los colaboradores en misión en el Centro vacacional Lagosol se aplicará el modelo con las dimensiones propuestas por la firma Great place to work, para analizar la encuesta realizada por los autores de esta investigación dirigida al personal temporal:



Credibilidad

La Credibilidad significa jefes que se comunican regularmente con los colaboradores para hablar acerca de los planes y objetivos de la compañía y les piden sus ideas. Toma en cuenta la capacidad de coordinar los recursos humanos y materiales de forma eficiente y efectiva, de tal forma que los colaboradores entiendan la forma en que su trabajo se relaciona con los objetivos de la compañía. Es la integridad que la administración trae al trabajo. Para ser creíble, las palabras deben ser seguidas por la acción.



Respeto

El Respeto involucra darles a los colaboradores el equipamiento, los recursos y el entrenamiento que ellos necesitan para hacer su trabajo. Significa agradecimiento por el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra. Incluye el acercamiento de los colaboradores y hacerlos socios en las actividades de la compañía, promover el espíritu de colaboración entre los departamentos y crear un ambiente de trabajo que sea saludable y seguro. El respeto significa que el balance entre el trabajo y la vida personal es una práctica, no un refrán.



Justicia

En una organización que es justa, el éxito económico es compartido de forma equitativa a través de la compensación y los planes de beneficios. Cada uno tiene la misma oportunidad de ser reconocido. Las decisiones sobre incorporación y promociones son efectuadas de manera imparcial y el lugar de trabajo busca liberarse asimismo de discriminación, con procesos claros para la apelación y para dirimir disputas. Para ser imparcial, usted debe ser justo.



Orgullo y Camaradería

Las dos dimensiones finales del modelo del Instituto están referidas a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía (Orgullo), y entre el colaborador y otros colaboradores (Camaradería).⁶

⁶ Dimensiones del modelo estratégico de la empresa consultora Great place to work (visite <http://www.greatplacetowork.com.co/great/dimensiones.php>)

12.4 Población y muestra

Si bien la población puede ser definida como el conjunto de individuos que poseen una propiedad en común, operativamente es el grupo completo de unidades en que se centra el estudio, un subconjunto de la población, seleccionados de manera tal que probablemente representen a una población mayor. En este caso se tendrá en cuenta una plantilla de 119 personas con contrato en misión vinculadas con la organización mediante la bolsa de empleo Soluciones empresariales.

De aquí se deriva el problema de la muestra; el método de muestreo es una parte de las unidades de análisis sobre los cuales se ha aplicado algún criterio de selección, con el fin de investigar ciertas características del universo total.

12.5 Fuentes de la investigación

Inicialmente se utilizó como fuente de información textos sobre teorías motivacionales y liderazgo organizacional con el fin de enriquecer los conocimientos respecto al tema de investigación y finalmente se elaborara un análisis sobre la observación directa del clima laboral de los colaboradores en misión y sus respuestas frente a la encuesta realizada por los autores de esta investigación.

12.6 Instrumentos de investigación

Los objetos materiales utilizados en esta investigación para recoger y medir las observaciones, fueron los cuestionarios en papel que se realizaron a los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol y las conclusiones respecto a la observación directa del personal en su entorno laboral.

13. CONCLUSIONES

Los autores de esta investigación han desarrollado un minucioso análisis mediante el uso de la encuesta con la finalidad de identificar aquellas discrepancias que pueden quedar mimetizadas en métodos estadísticos aplicados sobre el total de los resultados. Asegurando así una exploración profunda en los temas que puedan ser generadores de inconformismos permitiendo el crecimiento organizacional.

Se hace necesario realizar un trabajo de mejora continua en los procesos de reclutamiento, capacitación y seguimiento de los colaboradores donde se aborden temas como: análisis del núcleo familiar, objetivos personales, habilidades y destrezas, capacidad de adaptación, desempeño en la labor asignada, estado emocional y factores motivacionales. El seguimiento planteado se debe efectuar en forma periódica que permita determinar la postura del colaborador frente a la organización y los objetivos de la misma, cuyo enfoque es administrado de forma idónea el talento humano y no realizar retiros, permitiendo a la organización desarrollar una mejora según el perfil del colaborador y la alineación del mismo en concordancia con los objetivos organizacionales.

¿Qué puede motivar a los empleados que son contratados eventualmente? Una respuesta obvia es la oportunidad de convertirse en empleados permanentes. Cuando los empleados permanentes se seleccionan de una reserva de empleados eventuales, estos por lo general trabajan con empeño con la esperanza de convertirse en empleados permanentes. Una respuesta menos evidente es la oportunidad de capacitación. La capacidad de un empleado en misión para encontrar un nuevo trabajo depende sobre todo de sus destrezas. Si un empleado ve que el trabajo que realiza puede ayudarlo a desarrollar sus destrezas que tiene la posibilidad de explotar, entonces su motivación aumenta.

El tipo de motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.

El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por cómo está se está dejando manipular por su medio laboral.

La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

Desde el punto de vista de la equidad, se debe considerar las repercusiones de mezclar colaboradores permanentes y en misión, cuando las diferencias de sueldo

son importantes. Cuando los empleados en misión laboran con colaboradores con contratación a término fijo e indefinido, que ganan más y que también reciben prestaciones por realizar el mismo trabajo, es probable que el desempeño del personal temporal se deteriore. Separar a estos colaboradores o quizás integrar a todos los empleados a un plan de remuneración variable o basada en destrezas podría ayudar a minimizar conflictos de clima laboral.

14. RECOMENDACIONES

Luego de finalizar esta investigación es momento de llevar la teoría a la práctica por lo cual las siguientes sugerencias se inspiran en la motivación laboral:

Reconocer las diferencias individuales. Casi todas las teorías de la motivación reconocen que los empleados no son idénticos. Tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes.

Lograr que las personas tengan empleos acordes a ellas. Por ejemplo, las personas con gran necesidad de logro deben tener roles que les permitan participar en la fijación de metas moderadamente desafiantes que incluyan autonomía y retroalimentación. No obstante, cabe tener en cuenta que no todas las personas se sienten motivadas por tener un empleo con mucha autonomía y responsabilidad esto varía según la personalidad.

Usar metas: Se sugiere que los empleados tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre el logro de esas metas. Es importante adoptar una cultura organizacional que incluya a los colaboradores en misión para que estos acepten retos y cumplan con el propósito de sus roles.

Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables. Los colaboradores que ven las metas como inalcanzables reducirán sus esfuerzos, las personas deben confiar que al aumentar su esfuerzo esto conduce al logro de las metas de desempeño.

Finalmente, una trampa en la que se cae a menudo es pensar que las personas se sienten motivadas solo por el dinero. Aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que los colaboradores en general desean. Para motivar a los colaboradores también es importante usar incentivos y reconocimientos, elogiar a una persona cuando se tiene la razón es una estrategia que brinda al individuo mayor seguridad de su labor.

Anexo A. Encuesta realizada a los colaboradores en misión en el centro vacacional Lagosol.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES EN MISIÓN EN EL CENTRO VACACIONAL LAGOSOL

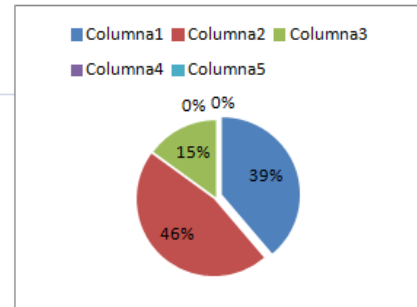
	siempre	Casi siempre	a veces	Casi nunca	nunca	Total
1 El trabajo en mi area esta bien organizado	0	0	49	17	10	76
2 Mis funciones y responsabilidades estan bien definidas	3	1	36	15	26	81
3 En mi area tenemos las cargas de trabajo bien repartidas	2	1	37	20	18	78
4 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar bien mis habilidades	3	2	24	33	13	75
5 Recibo informacion de cómo desempeño mi labor en mi puesto de trabajo	3	7	57	19	1	87
6 Mi jefe demuestra conocimiento y dominio de sus funciones	0	3	51	23	6	83
7 Mi jefe solucona los problemas de manera eficaz	0	0	37	27	12	76
8 Mi jefe delega funciones de responsabilidad de manera equitativa	0	4	41	24	11	80
9 Mi jefe toma decisiones teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores	0	4	50	18	11	83
10 La realacion con mis compañeros de trabajo es buena	0	1	45	24	9	79
11 Aquí es habitual la colaboracion para sacar adelante las tareas	1	1	52	18	8	80
12 Me siento parte de un equipo de trabajo	1	1	30	28	15	75
13 Me resulta facil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	3	4	12	14	45	78
14 El ambiente de trabajo me produce estrés	5	4	46	21	11	87
15 Me es facil comunicarme con mi jefe	0	2	49	22	8	81
16 Recibo informacion necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	0	1	26	25	23	75
17 Hay una adecuada comunicación con el personal de otras areas de trabajo	5	1	54	13	12	85
18 Las condiciones de mi trabajo son seguras	0	1	60	11	6	78
19 Las herramientas que utilizo para realizar mi labor son las indicadas por seguridad industrial	3	0	51	20	8	82
20 Recibo capacitacion para desarrollar correctamente mi trabajo	0	1	39	26	12	78
21 Mi jefe incentiva propuestas de mejora para el logro de los objetivos	0	3	23	31	18	75
22 Me siento participe de los exitos y fracasos de la organización	4	4	12	26	27	73
23 Aquí se reconoce adecuadamente las tareas que realizo	7	8	20	19	25	79
24 Las condiciones laborales (salarios... etc) son satisfactorias	10	6	66	10	3	95
25 Me enorgullece el nombre y el prestigio del lugar donde trabajo	1	0	31	14	18	64
26 Aquí no importa el tipo de contracion todos tenemos los mismos derechos	5	12	18	2	44	81
27 Esta empresa es un gran lugar para trabajar porque:						
a- tiene salario justo						9
b- da reconocimiento al colaborador						4
c- es competitiva y productiva						3
d- da buen trato al colaborador						37
e- ofrece posibilidades de ascender						43
f- no es un buen lugar para trabajar						30
total datos						126
sexo						
masculino						24
femenino						20
total datos						44
edad						
entre 18y 26 años						4
entre 27 y 36 años						2
entre 37 y 45 años						77
entre 46 y 55 años						2
mas de 56 años						1
						86
nivel de cargo						
operativo						33
supervisor o coordinador						28
administrativo						19
						80
antigüedad						
menos de 1 año						0
de 1 a2 años						0
de 3 o mas años						0
						0

Anexo B. Estadísticas resultado de las encuestas

El trabajo en mi area esta bien organizado

PREGUNTA 1

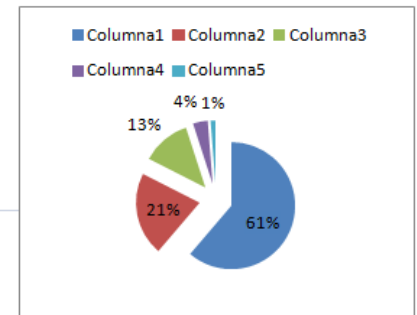
	31	37	12	0	0
	80	80	80	80	80
Columna1	39%	46%	15%	0%	0%



Mis funciones y responsabilidades estan bien definidas

PREGUNTA 2

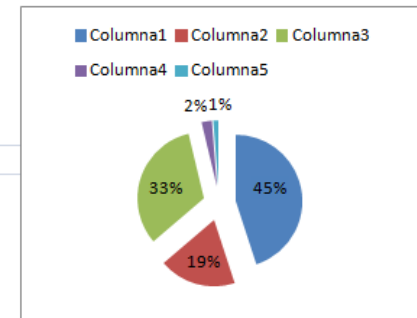
	49	17	10	3	1
	80	80	80	80	80
Columna1	61%	21%	13%	4%	1%



En mi area tenemos las cargas de trabajo bien repartidas

PREGUNTA 3

	36	15	26	2	1
	80	80	80	80	80
Columna1	45%	19%	33%	3%	1%

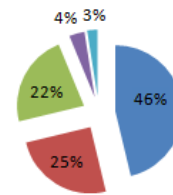


En mi puesto de trabajo puedo desarrollar bien mis habilidades

PREGUNTA 4

	37	20	18	3	2
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
46%	25%	23%	4%	3%	

Columna1 Columna2 Columna3
Columna4 Columna5

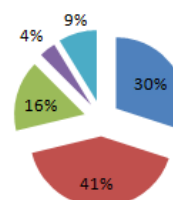


Recibo información de cómo desempeño mi labor en mi puesto de trabajo

PREGUNTA 5

	24	33	13	3	7
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
30%	41%	16%	4%	9%	

Columna1 Columna2 Columna3
Columna4 Columna5

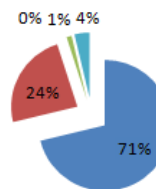


Mi jefe demuestra conocimiento y dominio de sus funciones

PREGUNTA 6

	57	19	1	0	3
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
71%	24%	1%	0%	4%	

Columna1 Columna2 Columna3
Columna4 Columna5

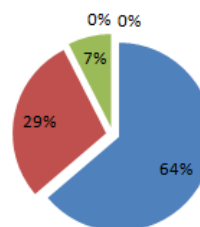


Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz

PREGUNTA 7

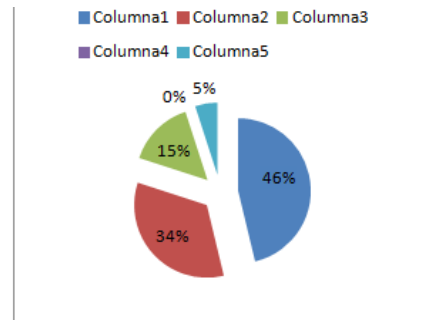
	51	23	6	0	0
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
64%	29%	8%	0%	0%	

Columna1 Columna2 Columna3
Columna4 Columna5



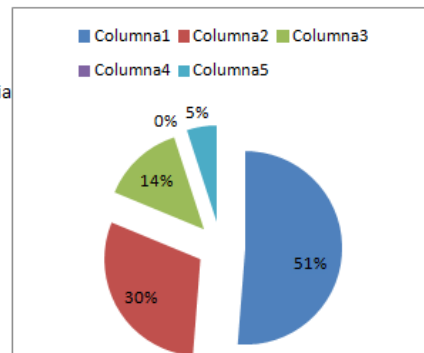
PREGUNTA 8 Mi jefe delega funciones de responsabilidad de manera equitativa

	37	27	12	0	4
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
46%	34%	15%	0%	5%	



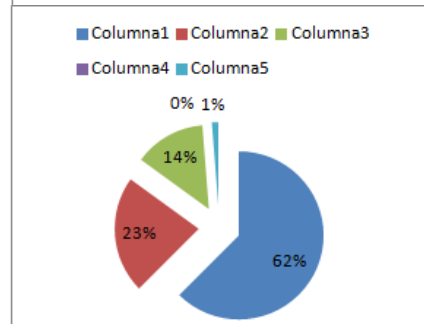
PREGUNTA 9 Mi jefe toma decisiones teniendo en cuenta las opiniones y sugerencia

	41	24	11	0	4
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
51%	30%	14%	0%	5%	



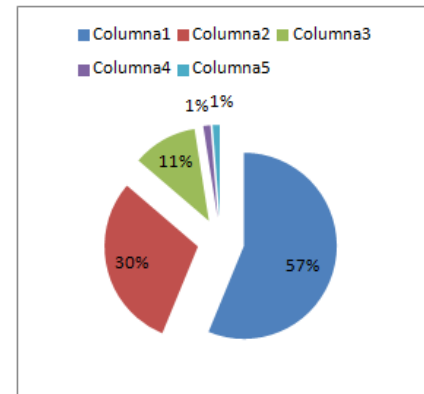
PREGUNTA 10 La relacion con mis compañeros de trabajo es buena

	50	18	11	0	1
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
63%	23%	14%	0%	1%	



PREGUNTA 11 Aquí es habitual la colaboracion para sacar adelante las tareas

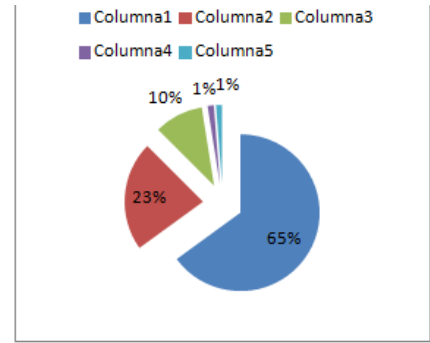
	45	24	9	1	1
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
56%	30%	11%	1%	1%	



Me siento parte de un equipo de trabajo

PREGUNTA 12

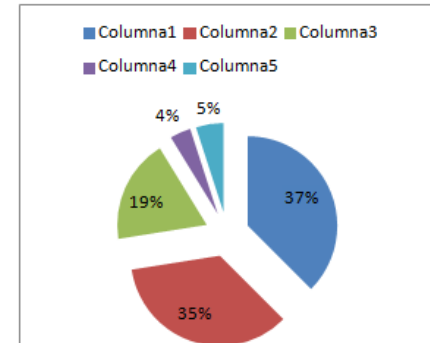
	52	18	8	1	1
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	65%	23%	10%	1%	1%



Me resulta facil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo

PREGUNTA 13

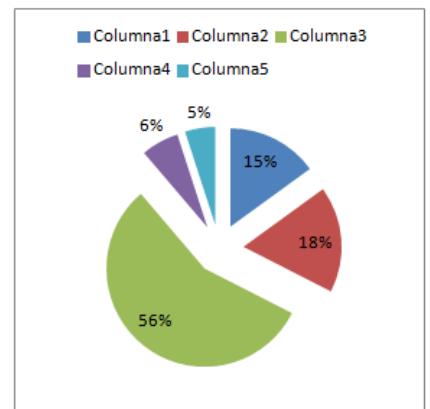
	30	28	15	3	4
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	38%	35%	19%	4%	5%



El ambiente de trabajo me produce estrés

PREGUNTA 14

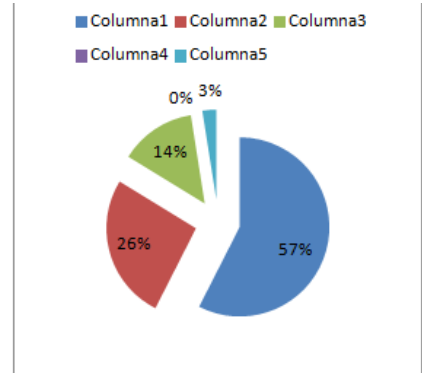
	12	14	45	5	4
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	15%	18%	56%	6%	5%



Me es facil comunicarme con mi jefe

PREGUNTA 15

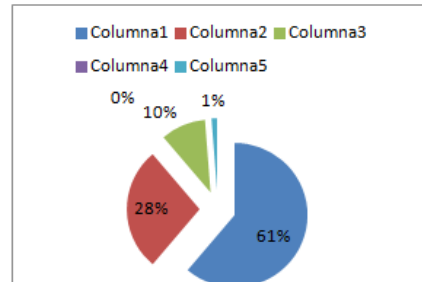
	46	21	11	0	2
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
58%	26%	14%	0%	3%	



Recibo informacion necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo

PREGUNTA 16

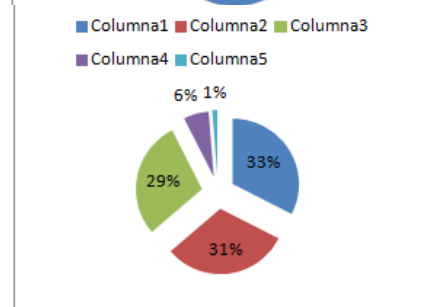
	49	22	8	0	1
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
61%	28%	10%	0%	1%	



Hay una adecuada comunicaci3n con el personal de otras areas de trabajo

PREGUNTA 17

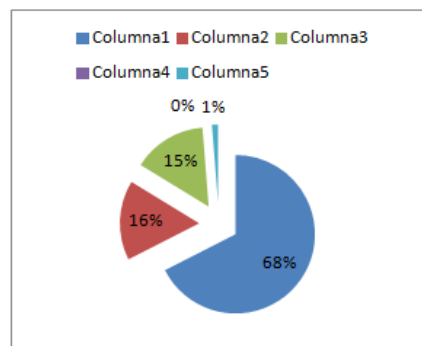
	26	25	23	5	1
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
33%	31%	29%	6%	1%	



Las condiciones de mi trabajo son seguras

PREGUNTA 18

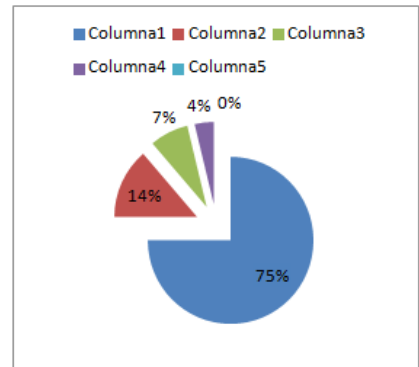
	54	13	12	0	1
	80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
68%	16%	15%	0%	1%	



Las herramientas que utilizo para realizar mi labor son las indicadas por

PREGUNTA 19

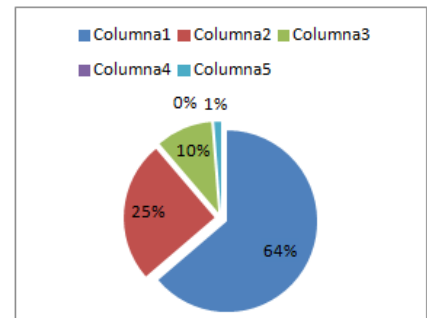
60	11	6	3	0
80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
75%	14%	8%	4%	0%



Recibo capacitación para desarrollar correctamente mi trabajo

PREGUNTA 20

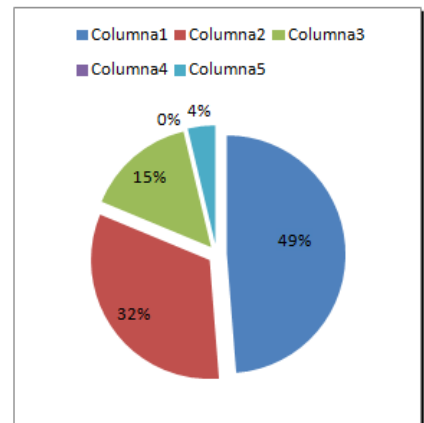
51	20	8	0	1
80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
64%	25%	10%	0%	1%



Mi jefe incentiva propuestas de mejora para el logro de los objetivos

PREGUNTA 21

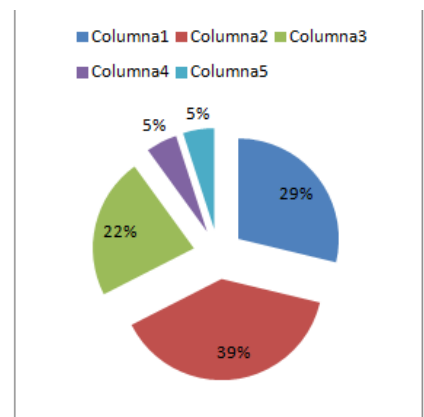
39	26	12	0	3
80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
49%	33%	15%	0%	4%



Me siento participe de los exitos y fracasos de la organización

PREGUNTA 22

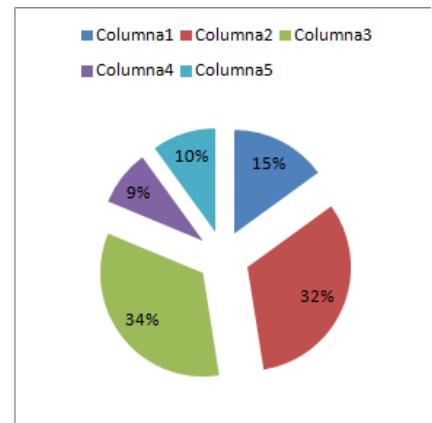
23	31	18	4	4
80	80	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
29%	39%	23%	5%	5%



Aquí se reconoce adecuadamente las tareas que realizo

PREGUNTA 23

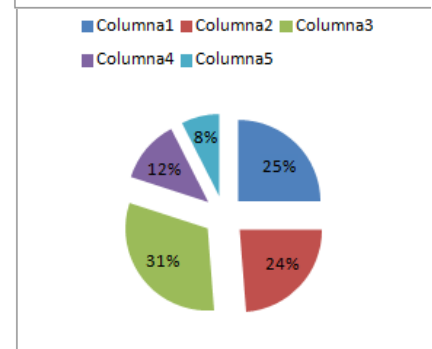
	12	26	27	7	8
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	15%	33%	34%	9%	10%



Las condiciones laborales (salarios... etc) son satisfactorias

PREGUNTA 24

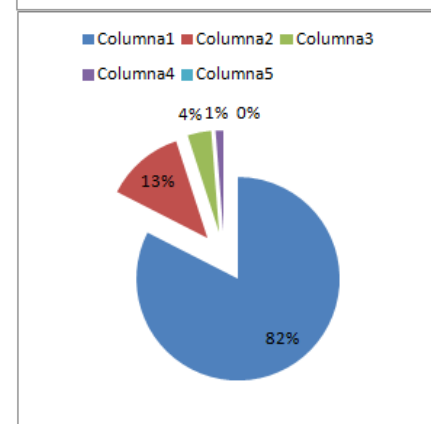
	20	19	25	10	6
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	25%	24%	31%	13%	8%



Me enorgullece el nombre y el prestigio del lugar donde trabajo

PREGUNTA 25

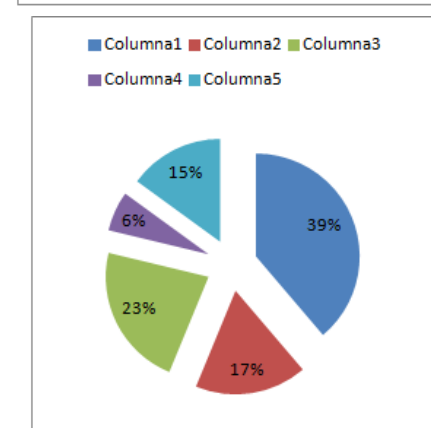
	66	10	3	1	0
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	83%	13%	4%	1%	0%



Aquí no importa el tipo de contracion todos tenemos los mismos derechos

PREGUNTA 26

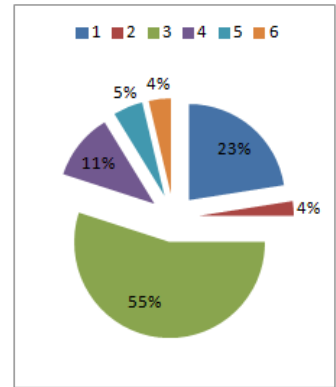
	31	14	18	5	12
	80	80	80	80	80
	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
	39%	18%	23%	6%	15%



Esta empresa es un gran lugar para trabajar porque:
 PREGUNTA 27 1-tiene salario justo

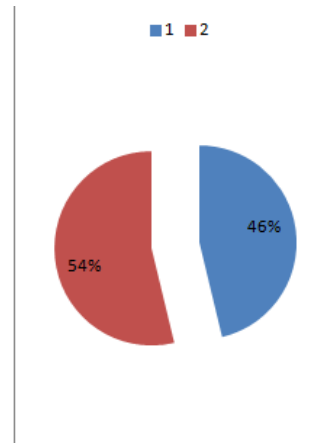
- 2- da reconocimiento al colaborador
- 3- es competitiva y productiva
- 4- da buen trato al colaborador
- 5- ofrece posibilidades de ascender
- 6- no es un buen lugar para trabajar

18	2	44	9	4	3
80	80	80	80	80	80
23%	3%	55%	11%	5%	4%
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6
23%	3%	55%	11%	5%	4%



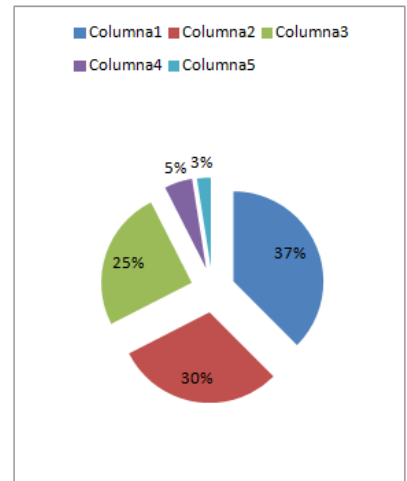
Sexo
 1- Masculino
 2- Femenino
 PREGUNTA 28

37	43
80	80
46%	54%
Columna1	Columna2
46%	54%



PREGUNTA 29 Edad
 Columna 1 entre 18y 26 años
 Columna 2 entre 27 y 36 años
 Columna 3 entre 37 y 45 años
 Columna 4 entre 46 y 55 años
 Columna 5 mas de 56 años

30	24	20	4	2
80	80	80	80	80
38%	30%	25%	5%	3%
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
38%	30%	25%	5%	3%

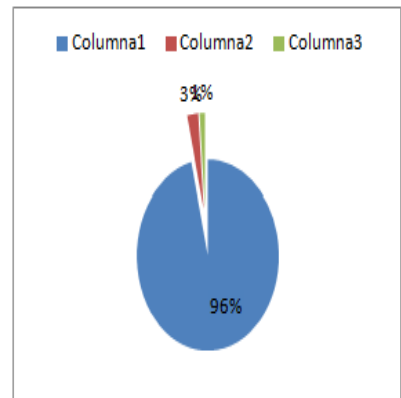


Nivel de cargo

PREGUNTA 30

Columna 1 operativo
 Columna 2 supervisor o coordinador
 Columna 3 administrativo

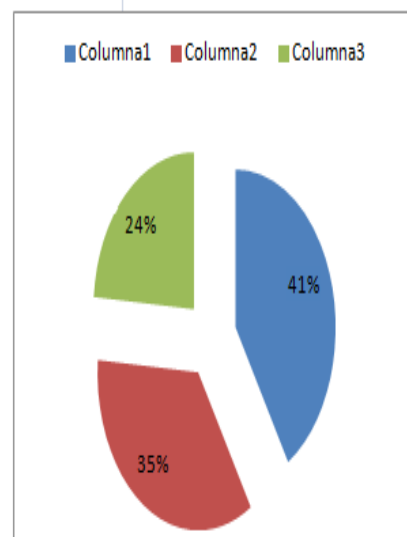
	77	2	1
	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	
96%	3%	1%	



PREGUNTA 31 antigüedad

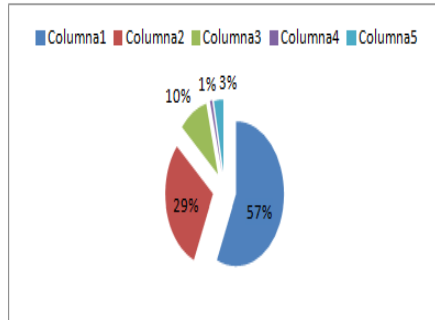
Columna 1 menos de 1 año
 Columna 2 de 1 a 2 años
 Columna 3 de 3 o mas años

	33	28	19
	80	80	80
Columna1	Columna2	Columna3	
41%	35%	24%	

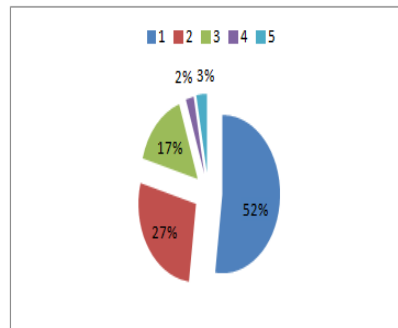


C. Análisis de resultados por dimensiones

		casi		casi		
		siempre	siempre	a veces	nunca	nunca
CREDIBILIDAD	5 Recibo información de cómo desempeño mi labor en mi puesto de trabajo	24	33	13	3	7
	6 Mi jefe demuestra conocimiento y dominio de sus funciones	57	19	1	0	3
	7 Mi jefe soluciona los problemas de manera eficaz	51	23	6	0	0
	15 Me es fácil comunicarme con mi jefe	46	21	11	0	2
	16 Recibo información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo	49	22	8	0	1
TOTAL	227	118	39	3	13	
		Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
		45,4	23,6	7,8	0,6	2,6



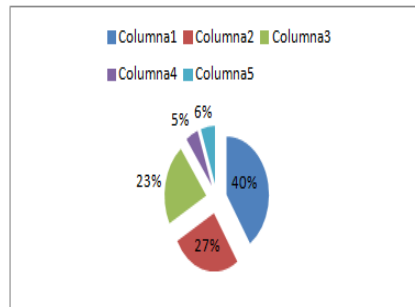
		casi		casi		
		siempre	siempre	a veces	nunca	nunca
RESPETO	2 Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	49	17	10	3	1
	4 En mi puesto de trabajo puedo desarrollar bien mis habilidades	37	20	18	3	2
	9 Mi jefe toma decisiones teniendo en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores	41	24	11	0	4
	13 Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo	30	28	15	3	4
	20 Recibo capacitación para desarrollar correctamente mi trabajo	51	20	8	0	1
TOTAL	208	109	62	9	12	
		Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
		41,6	21,8	12,4	1,8	2,4



JUSTICIA

- 1 El trabajo en mi area esta bien organizado
- 3 En mi area tenemos las cargas de trabajo bien repartidas
- 8 Mi jefe delega funciones de responsabilidad de manera equitativa
- 19 Las herramientas que utilizo para realizar mi labor son las indicadas por seguridad industrial
- 23 Aquí se reconoce adecuadamente las tareas que realizo
- 24 Las condiciones laborales (salarios... etc) son satisfactorias
- 26 Aquí no importa el tipo de contracion todos tenemos los mismos derechos

TOTAL

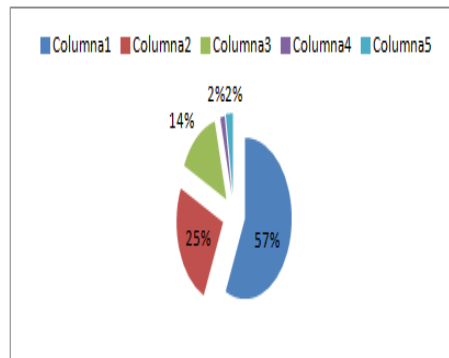


	casi		casi		
siempre	siempre	a veces	nunca	nunca	
31	37	12	0	0	
36	15	26	2	1	
37	27	12	0	4	
60	11	6	3	0	
12	26	27	7	8	
20	19	25	10	6	
31	14	18	5	12	
227	149	126	27	31	
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
32,43	21,29	18,00	3,86	4,43	

ORGULLO

- 18 Las condiciones de mi trabajo son seguras
- 21 Mi jefe incentiva propuestas de mejora para el logro de los objetivos
- 22 Me siento participe de los exitos y fracasos de la organización
- 25 Me enorgullece el nombre y el prestigio del lugar donde trabajo

TOTAL

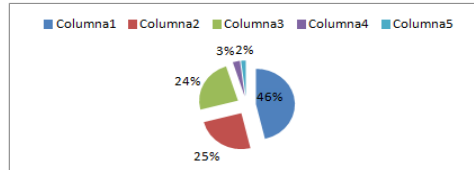


	casi		casi		
siempre	siempre	a veces	nunca	nunca	
54	13	12	0	1	
39	26	12	0	3	
23	31	18	4	4	
66	10	3	1	0	
182	80	45	5	8	
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
45,5	20	11,25	1,25	2	

CAMARADERIA

- 10 La relacion con mis compañeros de trabajo es buena
- 11 Aquí es habitual la colaboracion para sacar adelante las tareas
- 12 Me siento parte de un equipo de trabajo
- 14 El ambiente de trabajo me produce estrés
- 17 Hay una adecuada comunicación con el personal de otras areas de trabajo

	casi			casi	
siempre	siempre	a veces	nunca	nunca	
50	18	11	0	1	1
45	24	9	1	1	1
52	18	8	1	1	1
12	14	45	5	4	4
26	25	23	5	1	1
185	99	96	12	8	8
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	
37	19,8	19,2	2,4	1,6	



BIBLIOGRAFIA

BAGUER ALCALA. Ángel. Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Ediciones Díaz de Santos. Segunda Edición 2009.

LEVERING. Robert. Las 100 Mejores Compañías para trabajar en Estados Unidos, Avon Books.1990

ÁLVAREZ de Mon, Cardona Soriano y Otros. Paradigmas del Liderazgo. IESE, Universidad de Navarra. McGraw-Hill. Madrid, 2001

SANTOS, J.A. (1993). *Rec-hum. Estudios de Psicología laboral Administración de Recursos Humano*. San Salvador, Universidad de El Salvador.