

RECONOCIMIENTO: HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO DE  
LOS TRABAJADORES DE TNM LIMITED

SAURY CAROLINA CEPEDA CEPEDA  
ORLANDO IGNACIO SALGUERO ANGARITA  
YURI ELIANA SÁNCHEZ GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.  
I/2015

RECONOCIMIENTO: HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO DE  
LOS TRABAJADORES DE TNM LIMITED

SAURY CAROLINA CEPEDA CEPEDA  
ORLANDO IGNACIO SALGUERO ANGARITA  
YURI ELIANA SÁNCHEZ GUTIÉRREZ

Trabajo de Investigación para obtener los títulos de Especialistas en  
Gestión Humana de las Organizaciones

Asesora: VERÓNICA ISABEL CHACÓN MUÑOZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS  
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS  
ORGANIZACIONES  
BOGOTÁ D.C.  
I/2015

## **Resumen**

En esta investigación se logra evidenciar de qué manera el reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED; el informe de análisis contempló la importancia del reconocimiento para los trabajadores, la percepción del nivel de reconocimiento de los encuestados y la identificación de los principales tipos de reconocimiento usados por la empresa. Por último, se propuso estrategias de reconocimiento para mejorar el desarrollo de las labores, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.

*Palabras clave:* Reconocimiento, desempeño laboral, satisfacción laboral, incentivos, motivación laboral, recurso humano.

## **Abstract**

In this investigation one manages to demonstrate of what way the recognition affects in the performance of the workpeople of the company TNM LIMITED; the analysis report contemplated the importance of the recognition for the workpeople, the perception of the level of recognition of the interrogated persons and the identification of the main types of recognition used by the company. Finally, recognition strategies were proposed to improve the development of the works, the commitment and the satisfaction of the workpeople.

*Keywords:* Recognition, labor performance, labor satisfaction, incentives, labor motivation, human resource

### **Agradecimientos**

Ante todo agradecer a Dios por permitirnos iniciar, desarrollar y finalizar con éxito nuestra investigación, también a Verónica Isabel Chacón Muñoz (asesora de tesis), quién nos guio acertadamente en el desarrollo de este trabajo, y quién nos dio retroalimentaciones claves, los cuales, llevamos a feliz término. De igual forma, agradecemos a los trabajadores de la empresa TNM LIMITED, por colaborarnos con la información y con la paciencia para que pudiéramos desarrollar las distintas actividades de recolección de información. Por último, deseamos agradecer a la Universidad Piloto de Colombia por los conocimientos adquiridos y la visión necesaria para desarrollar este proyecto que nos habilita como Gestores de Talento Humano.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, que nos apoyaron durante todo el proceso de estudio y elaboración de este trabajo investigativo.

## Contenido

Introducción.....	11
Formulación del Problema.....	13
Justificación .....	16
Objetivos.....	18
General .....	18
Específicos .....	18
Estado del Arte .....	19
Tnm Limited.....	19
Misión .....	20
Visión.....	20
Organigrama TNM LIMITED .....	21
Marco Teórico .....	23
Reconocimiento.....	23
Administración por objetivos.....	26
Programas de reconocimiento de empleados .....	27
Programas de Participación de los Empleados .....	27
Desempeño laboral .....	28
Satisfacción laboral .....	30
Motivación .....	32
Categorías de Análisis .....	37
Reconocimiento .....	37
Desempeño Laboral .....	37

Satisfacción Laboral.....	37
Motivación .....	37
Marco Metodológico .....	38
Tipología .....	38
Estrategias metodológicas .....	39
Población y Muestra.....	40
Fases del Trabajo.....	41
Fase 1. Documental.....	41
Fase 3. Desarrollo .....	42
Fase 4. Organización y Análisis.....	42
Fase 5. Entrega de informe final .....	42
Cronograma de trabajo .....	42
Resultados.....	43
Resultados de las Entrevistas .....	43
Resultados de las Encuestas .....	48
Análisis de los Resultados .....	52
Conclusiones.....	54
Sugerencias .....	57
Propuesta.....	58
Referencias Bibliográficas.....	61
Anexos .....	64
Entrevista al Gerente de la Empresa de Consultoría de Infraestructura en Chile .....	64
Cronograma de Trabajo.....	66

Gráficas de Resultados Obtenidos en la Encuesta.....67

Matrices de Análisis .....76



### **Tablas**

Tabla 1. Caracterización de las Entrevistas.....	43
Tabla 2. Pregunta 1 .....	43
Tabla 3. Pregunta 2 .....	44
Tabla 4. Pregunta 3 .....	44
Tabla 5. Pregunta 4 .....	45
Tabla 6. Pregunta 5 .....	45
Tabla 7. Pregunta 6 .....	46
Tabla 8. Pregunta 7 .....	46
Tabla 9. Pregunta 8 .....	47
Tabla 10. Pregunta 9 .....	47
Tabla 11. Preguntas sobre reconocimiento .....	48
Tabla 12. Preguntas sobre desempeño laboral .....	49
Tabla 13. Preguntas sobre satisfacción laboral .....	49
Tabla 14. Preguntas sobre motivación .....	50
Tabla 15. Matriz de Análisis por Sujeto (Entrevista).....	76
Tabla 16. Matriz de Análisis General .....	80

### **Figuras**

Figura 1. Organigrama TNM LIMITED.....	21
Figura 2. Jerarquía de Necesidades.....	33
Figura 3. Población y Muestra .....	67
Figura 4. Distribución de la muestra por género.....	67
Figura 5. Distribución por niveles jerárquicos .....	67
Figura 6. Distribución por edades .....	68
Figura 7. Distribución por tiempo de vinculación .....	68
Figura 8. Ítem 1.....	68
Figura 9. Ítem 2.....	69
Figura 10. Ítem 3 .....	69
Figura 11. Ítem 4.....	70
Figura 12. Ítem 5 .....	70
Figura 13. Ítem 6.....	71

Figura 14. Ítem 7 .....	71
Figura 15. Ítem 8 .....	72
Figura 16. Ítem 9 .....	72
Figura 17. Ítem 10 .....	73
Figura 18. Ítem 11 .....	73
Figura 19. Ítem 12 .....	74
Figura 20. Ítem 13 .....	74
Figura 21. Ítem 14 .....	75
Figura 22. Ítem 15 .....	75

## Introducción

A principios del siglo XVII, cuando aún no existía el *Management científico*, se creía que los trabajadores realizaban su trabajo básicamente motivados por un salario que les posibilitara acceder a los nuevos productos y servicios que las continuas mejoras tecnológicas originaban. Sin embargo, esta visión cerrada fue rápidamente superada gracias a que muchos de los científicos sociales (principalmente psicólogos y sociólogos) se volcaron a las industrias para demostrar que el modelo básico de Gestión Organizacional necesitaba de mejoras y de hecho, las consiguieron; de aquí nacieron varias sub-disciplinas como la Ingeniería Industrial, la Administración de Organizaciones o Administración de Empresas o las Escuelas de Negocios, y posteriormente, nuevas especialidades que vinieron a cubrir todo un mundo de posibilidades para comprender y gestionar el funcionamiento de las empresas del mundo moderno. (Martinez Fajardo, 2012) Es precisamente en este contexto en donde se desarrolla la Especialidad que soporta esta investigación: La Gestión Humana de las Organizaciones.

Varios de los avances logrados por la Gestión de las Organizaciones, que surgieron en los países desarrollados, tuvieron una lenta incorporación en las empresas colombianas y muchos de los gerentes y gestores que trabajan para los departamentos de Talento Humano (o sus equivalentes), principalmente de las empresas más pequeñas (Martinez Fajardo, 2012), hoy cuentan con un modelo explicativo limitado acerca de cómo lograr que sus trabajadores sean más eficientes y productivos, sin que dichos logros vaya en detrimento la calidad de vida de los empleados o los beneficios económicos de cada negocio.

Consecuentemente, los investigadores convocados a esta investigación, conscientes de esta realidad, han querido explorar el concepto de **Reconocimiento**, y cómo es aplicado en las empresas colombianas. Hoy en día el reconocimiento es contemplado como uno de los componentes esenciales de otros conceptos como el clima organizacional, la motivación, la cultura organizacional o la Responsabilidad social empresarial (Chiavenato, 2000), pero sea cual fuere el uso que se le pueda dar, lo cierto que reconocer a los empleados puede mejorar la relación entre trabajo, satisfacción y eficiencia en el negocio.

Con lo anterior, el reconocimiento son estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica, y por tanto es hoy una acción fundamental que deben desarrollar las empresas si quieren estar a la vanguardia de las técnicas de gestión empresarial, y sobre todo, de los departamentos de Gestión del Recurso Humano.

Puntualmente, la investigación fue pensada como un caso de estudio de la empresa TNM LIMITED, la cual es sucursal de una empresa multinacional dedicada a la consultoría en ingeniería de vías. En la investigación se determinó de qué manera el reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED. Para llevarlo a cabo se hizo un estudio de tipo cualitativo, soportado en la aplicación de encuestas a veintiocho trabajadores, entrevistas realizadas a cuatro empleados y al socio que actualmente dirige la organización.

Este informe de análisis, está compuesto de varios capítulos en los cuales se presenta primero, partes de la propuesta investigativa, en suma, formulación del problema, justificación, definición de objetivos y el marco de trabajo. En segunda instancia se presenta el capítulo correspondiente a los resultados y análisis de los mismos, donde se resumen los principales hallazgos de la aplicación de los métodos de trabajo en la empresa, como por ejemplo la informalidad en el tipo de reconocimiento y en las herramientas de evaluación de desempeño que se emplean actualmente. Posteriormente, se presentan las conclusiones que resumen el cumplimiento de los objetivos desde un punto de vista académico. Y por último, al final del documento, se anexan los principales datos e información recolectada, de forma que el lector cuente con los elementos necesarios para corroborar o ampliar su conocimiento sobre este estudio.

### **Formulación del Problema**

El mercado laboral y el comportamiento de los trabajadores dentro de las empresas permiten identificar factores que inciden en un adecuado desempeño de sus trabajadores; en este sentido, es indispensable crear herramientas que permitan afianzar el compromiso de los trabajadores con respecto a la organización para el desarrollo de las actividades asignadas y lograr que generen un marco de referencia para incrementar la calidad de los resultados. Con esto se busca que el reconocimiento se convierta en una estrategia laboral de motivación, que sirva para estrechar las relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa, mejorar procesos productivos e incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores.

Autores como McClelland (1961) y Herzberg en (1967), consideran que una de las preocupaciones más apremiantes en las organizaciones debería ser el bienestar de sus trabajadores, el cual puede enmarcarse de diferentes formas, una de ellas está orientada al reconocimiento como una forma de potencializar el desempeño de los trabajadores. Muchos directivos ignoran el alcance y el beneficio que el reconocimiento genera para la empresa en diferentes formas, entre ellas, la más determinante, hacer que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización.

Por tanto, es importante identificar algunos hitos históricos en Colombia, que muestran una mirada del comportamiento de las empresas frente al reconocimiento de los trabajadores. En la apertura económica, se obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cardenas, M.E., 1999). Las estrategias de externalización contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones de trabajo.

En los años 1980-1990, las empresas colombianas se concentran en el mercado interno, donde se genera un interés por la formación, los planes de carrera, las relaciones laborales, la productividad y el desempeño de los trabajadores (Dávila, 2001).

En el año 1990, sobresale uno de los aspectos más sobresalientes el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad y desarrollo de las empresas y a la vez de estrategias que permitan aprovechar el

potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

En el tercer milenio, Colombia vive una crisis económica y social, se estrenan reformas laborales y pensionales, y las empresas se concentran en medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo (Human Capital Consulting, Septiembre, 2002) y a nivel interno se contrarrestan efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, donde se crean estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

Hoy en día, en la mayoría de las empresas en Colombia se estima que cinco generaciones de trabajadores conviven en un ambiente laboral, cada una con distintas habilidades, motivaciones y experiencia; según Andrés González, director regional de Consultoría en Talento y Desarrollo Organizacional de Accenture, tras investigaciones menciona que “históricamente las organizaciones han trabajado en adaptar las personas que contratan a sus organizaciones, pero hoy es al revés: los que mejor lo están haciendo son los que están adaptando las organizaciones a sus trabajadores, entendiendo que el desafío de la satisfacción y del compromiso de los empleados es vital y, además, diferente en cada generación”. (Larraz, 2014)

Por lo anterior, mediante esta investigación, se pretendió identificar cómo el impacto del reconocimiento que reciben los trabajadores de TNM LIMITED, afecta el desarrollo de los procesos, el desempeño del personal y los resultados obtenidos en la empresa, y a su vez conseguir información útil para la creación de pautas para reforzar el sistema de reconocimiento, en donde además se valide el compromiso y el aprendizaje tanto individual como organizacional de los empleados.

Así mismo, para la empresa es importante crear estrategias que refuercen la estructura organizacional y administrativa, con el fin de garantizar la calidad del servicio final para afianzar el posicionamiento dentro de la empresa dentro de la rama de la ingeniería.

Para la empresa, es importante continuar siendo líder en el mercado en el que ha incursionado en los últimos años, generando un mayor nivel de satisfacción tanto de los clientes como de sus trabajadores e implementando estrategias que les permitan ser

elegibles en nuevos proyectos, por tanto, requiere mantener unos niveles óptimos en el desarrollo de sus procesos y ventajas competitivas en los servicios que presta.

Teniendo en cuenta que una de las fortalezas para las empresas consultoras es la calidad y desempeño de su personal, la presente investigación tiene el interés de identificar si TNM LIMITED considera el reconocimiento laboral como una herramienta para lograr un alto desempeño en sus trabajadores?

Es importante lograr motivar al personal de forma adecuada, implementado estrategias de reconocimiento que contribuyan a mejorar las condiciones tanto de los trabajadores como de la empresa, dando relevancia a los aportes de los empleados en alineación con el objetivo de continuar posicionados como líderes en el mercado en el que se ha incursionado, incrementando el nivel de satisfacción y compromiso entre las partes.

### **Justificación**

La dinámica profesional al interior de una organización está generando nuevos rumbos y prioridades para los departamentos de gestión o talento humano. Hoy, los directivos son más conscientes de la importancia del ser humano como parte integral de la empresa para el éxito y logro de las metas organizacionales. El área de Talento Humano, es una de las áreas fundamentales para el crecimiento, desarrollo y maduración de la empresa, y por lo tanto, es necesario enfocar los objetivos de esta área con la estrategia organizacional. Una de las responsabilidades de la gestión del Talento Humano, es la de seleccionar, remunerar, entrenar, compensar, evaluar, capacitar y retener a las personas para fortalecer los equipos de trabajo y generar un adecuado desempeño laboral.

Durante el proceso de Selección, se elige al personal competente y motivado para la organización, lo que en términos absolutos significa incorporar al candidato que mejor se ajuste a las características de cada vacante y a la estrategia corporativa. En la definición de la Remuneración, se asigna un valor determinado para el cargo que ocupará la persona de acuerdo con una estructura salarial, competencias, tiempo de experiencia y formación académica. El Entrenamiento consiste en el proceso de inducción corporativa y al cargo que ocupará la persona, brindando información general, amplia y suficiente sobre los elementos fundamentales de la cultura organizacional y su rol dentro de la empresa para de esta forma fortalecer el sentido de pertenencia y seguridad para desarrollar su trabajo de forma autónoma.

De otra parte, el proceso formación y entrenamiento busca capacitar y reforzar los conocimientos del trabajador y dar nuevas herramientas que enriquezcan su desempeño laboral. Asimismo, con la Compensación se consideran las bonificaciones, los programas beneficios y servicios complementarios que puedan llegar a otorgarse. Luego, con la Evaluación se lleva a cabo el seguimiento y análisis del desempeño laboral del trabajador, para evidenciar y reconocer sus logros dentro de la empresa. Y finalmente, con la fase de Retención, se llevan a cabo los programas de reconocimientos y la definición de los salarios emocionales.

Todo lo anterior se conjuga dentro de un proceso integral de Gestión Humana que tiene como corolario el establecer relaciones adecuadas entre los trabajadores y la



empresa, y más aún, motivarlos para generar un alto grado de compromiso y bienestar, mejorar su rendimiento laboral y contribuir con el desarrollo de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el objeto social del negocio y la unidad de producción rentable y eficiente.

Dentro de este contexto del manejo del Talento Humano, se abordará la investigación desde la posición de gestores del área, analizando los comportamientos de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED frente a las actividades laboradas e identificando los tipos de reconocimientos que se reciben por la realización de cada una de éstas actividades, al igual, conocer la herramienta de evaluación de desempeño que es utilizada en la empresa, dando paso a nuestros conocimientos adquiridos en la especialización y estimando objetivamente los modelos de sistemas de información para el área de gestión humana que hoy en día se manejan para medir el cumplimiento de las funciones empresariales y rendimiento laboral.

Por lo que, es fundamental crear espacios que permitan realizar trabajos transversales dentro de la empresa, enfocados a los objetivos planteados, partiendo de estrategias que accedan a la construcción y consolidación de planes concebidos desde la academia que permitan un mejor desarrollo personal y profesional como especialistas en la Gestión Humana, al igual, es un reto que tendrá la empresa, para que sus trabajadores día a día se sientan motivados, satisfechos y su desempeño sea mejor, generando aportes y valores agregados a la organización.

## **Objetivos**

### **General**

Determinar como la herramienta del reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED

### **Específicos**

- Describir la importancia de generar el reconocimiento al trabajador por la labor desempeñada.
- Evaluar la percepción del trabajador con respecto al reconocimiento laboral.
- Identificar el tipo de reconocimiento que emplea TNM LIMITED hacia sus trabajadores.
- Proponer estrategias de reconocimiento que permitan un mejor desarrollo de las labores, compromiso y satisfacción por la realización de cada una de ellas.

### **Estado del Arte**

Con respecto a las investigaciones y las empresas que han implementado estrategias de reconocimiento hacia sus empleados y teniendo en cuenta que TNM LIMITED, para desarrollar su objeto social debe establecer relaciones con el sector público y privado, realiza principalmente la búsqueda de sus negocios mediante el modelo de licitación. Este modelo de contratación es usado por entidades como el Instituto Nacional de Vías – (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), etc.; también cuenta con clientes privados como concesionarios y empresas que desarrollan proyectos de infraestructura vial. Por otro lado, actualmente la empresa se encuentra certificada por Bureau Veritas con las normas ISO 9001, 18001 y 14001, por lo que es necesario evidenciar un mejoramiento continuo en los procesos y la calidad de los servicios prestados.

#### **Tnm Limited**

Fue fundada en Israel en el año 1988, tiene presencia en diferentes países en Asia, África Europa, Centroamérica y Suramérica, llegó a Colombia en el año 1996, desarrollando proyectos de consultoría en el área de la Ingeniería de Vías, que incluyeron servicios de diseño, supervisión y control de la calidad del trabajo, gestión de la construcción, acondicionamiento de infraestructuras y evaluación de niveles de servicio. La empresa además se caracteriza por el uso de tecnologías de última generación, con lo cual busca ser una de las mejores compañías del mercado y a la vez explorar nuevas alternativas de negocio en diferentes campos como los hidrocarburos, aguas y distritos de riego a nivel nacional.

Para la empresa, es importante continuar siendo líder en el mercado en el que ha incursionado en los últimos años, generando un mayor nivel de satisfacción tanto de los clientes como de sus trabajadores e implementando estrategias que les permitan ser elegibles en nuevos proyectos, y por esto, requiere mantener unos niveles óptimos en el desarrollo de sus procesos y ventajas competitivas en los servicios que presta. Teniendo en cuenta que una de las fortalezas para las empresas consultoras es la calidad y desempeño de su personal, la presente investigación tiene el interés de identificar si TNM LIMITED considera el reconocimiento laboral como una herramienta para lograr un alto desempeño en sus trabajadores.

De otra parte, también se plantea la construcción de una propuesta de intervención, y es por esto que resulta igualmente importante lograr motivar al personal de forma adecuada, implementado estrategias de reconocimiento que contribuyan a mejorar las condiciones tanto de los trabajadores como de la empresa, y recuperando los aportes de los empleados para que la compañía continúe posicionándose como líder en el mercado, incrementando el nivel de satisfacción y el compromiso entre las partes.

### **Misión**

Es una empresa líder dedicada a la evaluación, diagnóstico, diseño, supervisión y administración de proyectos de infraestructura, con la más alta tecnología conjugando eficiencia, eficacia y el compromiso en cada una de sus actividades.

### **Visión**

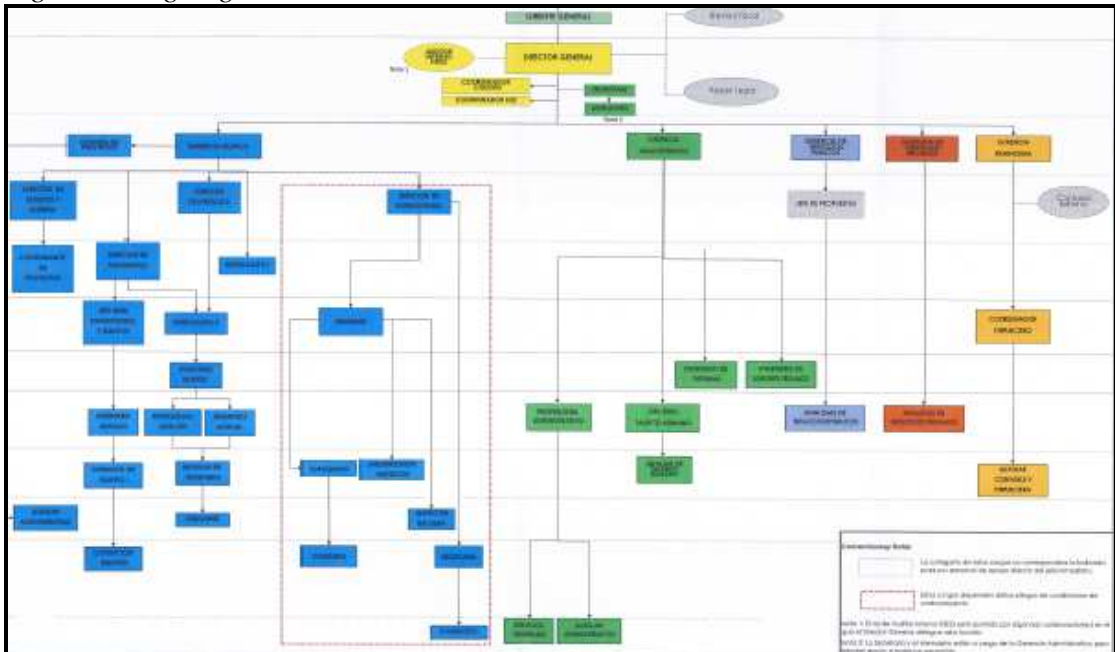
Continuar siendo una empresa líder en el desarrollo de nuevas tecnologías y contribuir al crecimiento profesional y personal del grupo humano que labora en la Compañía a través de una capacitación continua y así mismo contribuir con el progreso y mejoramiento del sector de la infraestructura, mediante transferencia tecnológica, grandes estándares de calidad y con los propósitos de servicio al cliente y protección al medio ambiente.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado de Brochure TNM LIMITED

**Organigrama TNM LIMITED**

*Figura 1. Organigrama TNM LIMITED*



Fuente: Elaboración Propia

Es importante mencionar, que dentro de las empresas de consultoría en el área de la Ingeniería que actualmente están o han implementado estrategias de reconocimiento, se encuentran algunas empresas que son competidoras directas o asociadas de TNM LIMITED, como R&Q Ingeniería S.A., una empresa consultora en el área de Infraestructura en Chile, por tanto, según Vallares A. (2012) se cita un fragmento de la entrevista realizada por Transforma Consultores al Gerente de Personas (Juan Robertson), quién habla sobre la importancia de implementar un sistema de Reconocimiento Empresarial. (Ver Anexos)

Por otro lado, a continuación se mencionará algunas empresas en Colombia que ha implementado programas de reconocimiento: el Grupo Nutresa, destaca como una de sus fortalezas el estímulo y reconocimiento que da a sus empleados: “Celebramos y reconocemos los logros de nuestra gente; por ello contamos con programas que estimulan el cumplimiento de objetivos estratégicos de los negocios y de proyectos de alto impacto, siendo los más destacables: Éxitos, Innovadores, Prácticas Ejemplares, Voluntariado, y estímulo a la permanencia en la firma”. (Según informe de 2011) y el Grupo Bancolombia, se trabaja día a día en mejorar el ambiente laboral para alcanzar la

satisfacción de sus colaboradores, según el último informe de Gestión empresarial: “La felicidad de nuestros empleados, entendida como la pasión que tienen por lo que hacen, y el equilibrio entre una vida laboral y personal, permiten tener clientes satisfechos y generar más valor a los accionistas y la sociedad en general”.

Al igual, junto con Ecopetrol, fueron reconocidas a nivel nacional como las mejores empresas para trabajar (Merco 2012) y admiradas entre otras características, por sus salarios, motivación y reconocimiento a sus empleados. Para alcanzar este reconocimiento, se analizaron aspectos como sueldos, oportunidades de desarrollo para sus empleados, motivación y reconocimiento dado a los trabajadores.

Otras empresas como la Aseguradora Solidaria de Colombia Entidad Cooperativa, se caracteriza por el calor humano de los colaboradores y sus valores corporativos (compromiso, honestidad, respeto, actitud de servicio y responsabilidad) y se preocupan por la motivación de su gente y en cada práctica o política imprimen el mejor esfuerzo tratando de conquistarla, a la par que a sus familias, pues reconocen que el bienestar de las personas repercute directamente en la actividad del negocio.

Telefónica – Movistar, reconocen a los colaboradores como eje central, por lo que les ofrecen una propuesta de valor enmarcada en programas e iniciativas que se apalancan desde una sólida filosofía, estableciendo así una estrategia diferencial en la gestión de la gente que les permite continuar construyendo en equipo un gran lugar para trabajar.

Belcorp, la cultura es la columna vertebral que motiva a las personas a conectar sus aspiraciones, sueños y valores con los de la compañía. Entre las prácticas más destacadas están los programas de bienvenida a colaboradores extranjeros, el programa de reconocimiento en etapa de jubilación, los talleres “Design Thinking” basados en una metodología de innovación y la Universidad Belcorp.

### **Marco Teórico**

La razón del éxito de la empresa no sólo se basa en la productividad y la ganancia en sus negociaciones, sino en valorar a sus trabajadores como eje fundamental y pilar de sus actividades; éste es un reconocimiento determinante en función del desarrollo de las labores y satisfacción en la realización de las mismas.

A través del tiempo, diferentes autores han investigado la forma de identificar, clasificar y satisfacer las necesidades del ser humano, postulando teorías en las cuales se evidencia la necesidad de ser reconocido dentro de la sociedad o del círculo en el que se mueve como miembro de una comunidad y dentro de una organización productiva.

#### **Reconocimiento**

Como base de la investigación es necesario definir y conocer la procedencia de la palabra Reconocimiento, según la Real Academia Española (RAE, 2014), define el término como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”. Por lo tanto, el Reconocimiento puede entenderse como la acción de distinguir a una persona o varias personas; éste se logra a partir del análisis de las características propias de la persona. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación. Asimismo, reconocimiento también puede ser la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento.

En diferentes contextos se puede hablar de reconocer a la persona y esto implica establecer una estrecha relación entre el ser humano y la interacción con el mundo; Berkeley, máximo exponente del idealismo subjetivo en su obra “Tratado sobre los principios del conocimiento humano” del año 1710, afirma que el ser humano es “un ser es ser percibido”, debido a que las personas sienten que existen, en la medida en que son percibidas por otras. Teniendo presente esta definición, el reconocimiento se fundamenta en la percepción, es decir, percibir si las personas con quienes nos relacionamos tienen un concepto sobre el valor que tenemos de nosotros mismos y actúan en concordancia con él.

De otra parte, el reconocimiento en las organizaciones, se define como la respuesta dada por una compañía a los comportamientos, esfuerzos y logros alcanzados

por los colaboradores. Estela Pereyra Baker (2001), consultora de empresas, especialista en selección de personal y psicografología, menciona que cuando un trabajador hace bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que el jefe se lo haga notar a través de una felicitación un gesto amable o una atención.

Teóricamente, el reconocimiento se fundamenta en varios enfoques y teorías psicológicas. El primer enfoque es el de Aprendizaje Instrumental, que se basa en los postulados de Skinner, Thorndike, entre otros, donde las leyes del aprendizaje instrumental fueron las primeras aportaciones para entender que el aprendizaje se logra a través del refuerzo positivo. Por ejemplo, dar algo gratificante al sujeto de forma contingente a la conducta a reforzar; y es mucho más eficaz que el castigo (aplicar un estímulo aversivo para eliminar una conducta), ya que no genera efectos secundarios como la aversión al castigador y al contexto. Observando éste enfoque, es importante resaltar la contingencia de refuerzo (su demora respecto de la conducta le hace perder el efecto reforzante) y los programas de refuerzo intermitente (en el tiempo) para mantener y potenciar los comportamientos deseados. (De la Mora, G. 2003).

El segundo enfoque es el de Aprendizaje Social, postulado por Albert Bandura, el cual sostiene que la forma en que aprendemos no sólo está determinada por la experiencia directa, sino también por la observación del comportamiento de otros (aprendizaje vicario). De acuerdo con la teoría de Bandura y otros autores como Ellis, Michel, Rotter, Walters, hacia el año 1954 se demostró que una gran parte del aprendizaje humano es de naturaleza social. Por lo que, observando el comportamiento de otros y las consecuencias de dichas acciones, las personas aprendemos conocimientos, reglas, hábitos, capacidades y estrategias, entre otros. Al compartir los comportamientos o logros reconocidos, cada grupo de personas está potenciando el aprendizaje, resultando ser un poderoso agente de cambio, en un sentido marcado por la estrategia y cultura de la empresa (De la Mora, G. 2003)

El tercer enfoque fue elaborado por el constructivismo y el interaccionismo Simbólico, en este enfoque se postula que para mí, como persona, lo que los demás dicen sobre algo (un aspecto de la realidad o yo mismo) se configura como mi propia realidad, especialmente si considero a los “otros” como una fuente válida (confianza, credibilidad, prestigio). Sabiendo esto, el sistema de reconocimiento social, bien



enfocado, supone un marco excelente para construir y reforzar la “realidad social” de nuestra organización, alineando comportamientos con los valores corporativos. También la identidad de rol, en positivo, se verá reforzada en la mayoría de los empleados, ya que lo habitual es que los comportamientos reconocidos coincidan con el talento diferencial de cada uno, viendo reforzado así su rol de contribución en esas capacidades destacadas. (De la Mora, G. 2003)

El Cuarto enfoque es propuesto por la Psicología Positiva. Martin Seligman postula cómo las ganancias se multiplican en términos de aprendizaje y mejora, cuando nos centramos sobre nuestros puntos fuertes o cualidades (talento), más que en intentar reducir nuestras debilidades; este enfoque se caracteriza por identificar y promover los comportamientos de valor más destacados en cada empleado, esto es, su talento diferencial (De la Mora, G. 2003)

El Quinto enfoque desde la Teoría de Axel Honneth, Kaulino - Adriana. (2015), menciona que el reconocimiento conduce a la determinación de aquellas prácticas sociales institucionalizadas que se basan en principios normativos (morales) y que implican modos de reconocimiento recíproco. Honneth postula tres formas de interacción social propias de las tres esferas de reconocimiento: el amor, el derecho y la valoración social. En cada una de estas esferas, el reconocimiento encarna la idea de justicia moderna, entendida como igualdad de trato. Por lo que el amor, la igualdad de derechos y el principio del logro, representan principios normativos en relación a los cuales las personas pueden hacer valer legítimamente exigencias distintas de igualdad de trato.

En cada una de estas esferas el reconocimiento recíproco corresponde a experiencias afirmativas de autoconfianza (amor), auto-respeto (derecho) y autoestima (valoración social). Asimismo, se postula que existen tipos de menosprecio que dañarían a estas formas de relación consigo mismo como las experiencias de maltrato y de violación que afectan a la integridad física, la reducción de derechos y la exclusión, que debilitan la integridad social y la humillación y el menoscabo personal, que amenazan el honor y la dignidad personal (Kaulino, Adriana, 2015).

Entonces, el concepto de reconocimiento se construyó partir de estudios y aportes teóricos de la ciencia de la psicología, permitiendo comprender la necesidad del

ser humano con el entorno laboral. A continuación se explica los tipos de reconocimiento que las organizaciones han de tener en cuenta para que las personas desarrollen mejor las actividades diarias.

Robbins, S. (2004), menciona dos tipos de reconocimiento el informal y el formal. El reconocimiento informal, se concibe como un sistema simple, inmediato y con un bajo costo que refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

De otra parte, el reconocimiento formal, es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y asegurar su efecto. Cuando se realiza eficazmente este tipo de reconocimiento es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, y premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. Éste es un tipo de estrategia de reconocimiento que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados y aplica la regla del 80/20, donde se representan dos partes diferenciadas. La parte intangible (80) viene a ser el acto de presentación donde emana la comunicación emocional, y la parte tangible (20), es el vínculo físico que utilizamos para hacer que la experiencia sea memorable. Asimismo, esta regla funciona como la regla de Pareto, donde el 80% de la parte intangible normalmente corresponde a no más del 20% del total de las causas, que en este modelo están materializadas en la parte tangible (20%).

Al igual, uno de los métodos que utilizan hoy en día las empresas para dar el reconocimiento hacia sus trabajadores, son los siguientes:

### **Administración por objetivos**

El más importante de los métodos es el de Administración por Objetivos (APO), este se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y mensurables. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Existen cuatro ingredientes comunes en

los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

### **Programas de reconocimiento de empleados**

De otra parte también se encuentran los Programas de Reconocimiento a los Empleados, que basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, la aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una reproducción de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados, para acentuar el desempeño laboral, en contraposición al criterio antiguo de incentivar la duración en la empresa, como por ejemplo cumplir 20 años de servicio para recibir una serie de incentivos.

En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo, que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento, siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias, en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual les permite ganar pequeñas recompensas en efectivo (Robbins, 2004).

### **Programas de Participación de los Empleados**

Se definen como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo.

Algunas formas en las cuales se puede lograr la participación de los empleados son según Robbins (2004:22-24) son:

- **Administración Participativa:** Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida

significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos.

- **Participación Representativa:** Este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, en donde cuentan con leyes que les exigen a las compañías practicarla. Se caracteriza porque los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados que constituye así una participación representativa, logrando así una redistribución del poder dentro de la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Se puede lograr mediante Consejos Laborales que son un grupo de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; y 24 mediante Consejos de Representantes en donde algunos empleados tienen un lugar en el Consejo Directivo y representan los intereses de los trabajadores.
- **Círculos de Calidad:** Están integrados por un grupo de empleados y supervisores que comparten una responsabilidad, que se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad e investigar las causas, así como recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.
- **Programa de Pago Variable:** Los planes a destajo, incentivos salariales, participación de utilidades, bonos y utilidades comparativas son formas de Programas de Compensación Flexible, como también se les llama. Se caracterizan porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago, éste puede variar en base al desempeño individual o grupal.

### **Desempeño laboral**

Para definir el desempeño laboral y sus características se toman varios puntos de vista: como lo menciona Pedraza, Amaya y Conde (2010), el Desempeño Laboral, es aquel valor que se espera aportar a la organización en diferentes episodios conductuales que el individuo realiza en un determinado lapso de tiempo y que contribuyen al éxito

organizacional. Este concepto se acerca a la realidad que se vive hoy en día en las organizaciones, el desarrollo de las labores que realizan los trabajadores,

Observado desde un enfoque psicológico, como lo explica Robbins (2004), el desempeño presenta uno de los principios fundamentales de la psicología. Se trata de la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles en cambio por las metas que son fáciles. Sin embargo, Chiavenato (2004), plantea que el desempeño, es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”. Este enfoque, permite evaluar desde un punto integral al ser humano, de acuerdo con los conocimientos, habilidades y comportamientos que desarrolla a lo largo de su trabajo día a tras día.

Existen varios elementos que inciden en el trabajo del individuo y que determinan un alto o bajo nivel de desempeño, Palaci (2005), postula los siguientes:

- Retribuciones monetarias y no monetarias: retribución económica mínima que la empresa garantiza a sus trabajadores, que cobran dependiendo de las funciones que desempeñan o del cargo que ostentan. No monetario, es lo que recibe el trabajador de la organización, complementa el sueldo y va de acuerdo a las necesidades de las personas.
- Satisfacción en relación con las tareas asignadas: Grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.
- Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas: Nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta.
- Capacitación y desarrollo constante de los empleados: Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades para acrecentar su eficacia en el logro de las metas.
- Factores motivacionales y conductuales del individuo: Requerimientos que tiene la persona para satisfacer las necesidades de protección, afecto, participación, ocio en los comportamientos del ser y estar.
- Clima organizacional: Percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las

políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.

- Cultura organizacional: Es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas de la organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.
- Expectativas del empleado: Intereses que las personas consideran al centro laboral como un medio para alcanzar sus metas.

También existen enfoques que centran su atención en la evaluación del comportamiento. El Sistema de Evaluación de Desempeño, como lo define Pedraza, Amaya y Conde (2010), plantea que la evaluación depende no sólo del esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones que se tiene; es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Es pertinente mencionar que cuando una persona ingresa a laborar en una empresa se otorgan reconocimientos monetarios que van de acuerdo con los servicios que presta a ella y a lo largo de su trabajo, es importante reconocer emocionalmente la realización por ello, es decir, por el desempeño laboral, para que el trabajador se sienta satisfecho por la realización de sus funciones.

### **Satisfacción laboral**

Satisfacción Laboral, de acuerdo a Peiró (2000), es uno de los temas de interés que en los últimos años las empresas u organizaciones han podido investigar. Varios autores en el campo de la psicología lo han definido de múltiples formas. Inicialmente, la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) puede entenderse como la actitud relacionada con el trabajo con un componente afectivo (se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal), elementos cognitivos (creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal) y conductuales (alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud).

Chiang, M. (2010), ha recopilado diferentes definiciones de Satisfacción Laboral clasificándolas desde diferentes enfoques. Desde el Estado Emocional, se encuentra que los autores como Smith, Kendall y Hulin en el año 1969, quienes definen como “Sentimientos o respuestas afectivas, en este caso a facetas específicas de la situación laboral”. Por su parte, Locke en 1976, la definió como “Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”, y Newton y Davis en 1993, como “Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que sus empleados ven su trabajo”.

Desde el enfoque de la Actitud generalizada ante el trabajo, encontramos los autores Beer en año 1964, quienes plantearon que la Satisfacción Laboral es “Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo”. Asimismo, Bravo, Peiró y Rodríguez en el año 1996 la definieron como “Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” y Robbins, en el año 2004 como “La actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Dentro la conceptualización de la satisfacción laboral como una “actitud”, Guillén (2000) distingue dos modelos: Modelo Unidimensional, “actitud hacia el trabajo en general”, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actitud laboral; y Modelo multidimensional, donde puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás. En este sentido, Lucke (1976) identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.

Peiró (1984), por su parte, agrupa estas dimensiones en eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral, que son intrínsecos al trabajo y agrupan a las seis primeras dimensiones identificadas por Lucke (1976), y en agentes de la satisfacción

laboral que hacen posible la existencia de los eventos anteriores y los componen las tres últimas dimensiones.

En definitiva, se puede considerar de acuerdo con Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes: Progresiva: Cada vez tiene más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones; Estabilizada: Cada vez tiene más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones; Resignada: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo; Constructiva: Tienen insatisfacción pero mantienen el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar las situaciones aumentando la tolerancia a la frustración; Fija: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan la situación. Y Pseudo-satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niega.

Entonces, la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás). (Carlos Guillén, 2000)

Es por esto, que la satisfacción laboral son percepciones que tiene cada persona frente a su trabajo, su experiencia y las emociones que emanan dentro de ella, al igual, permiten identificar factores que impactan en el comportamiento y en el ambiente laboral para una mejor calidad de vida y un alto nivel de productividad. Por lo anterior, cuando una persona se encuentra satisfecha por su trabajo, se encuentra motivada por realizar mejor y eficientemente sus actividades.

### **Motivación**

De acuerdo a varias posturas en el marco de las ciencias humanas, dentro de los autores más representativos, se destacan entre otros el psicólogo Abraham Maslow (1943), quien reconoce al individuo como un ser con ciertas necesidades divididas en primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (estima y autorrealización); de



éstas, las que aplican a nuestro objeto de estudio son las secundarias enfocadas en el individuo contextualizado en una institución productiva -empresa-.

Maslow, recogió esta idea y planteó la **jerarquía de necesidades**; además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió en cinco grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo (self); en este orden.

*Figura 2. Jerarquía de Necesidades*



Fuente: (Petri & Mar Govern, 2009)

- Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura. Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios, a evitar el dolor y a tener sexo.
- Las necesidades de seguridad y reaseguramiento. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Preocuparse por la seguridad, protección y estabilidad. Este grupo de necesidades se representa en hallar una casa en un lugar seguro,

estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

- Las necesidades de amor y de pertenencia. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Se empiezan a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.
- Las necesidades de estima. Describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La versión baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio; la versión alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

De acuerdo con ésta teoría de Maslow, existe un sistema de tres tipos de necesidades: primero, las necesidades de logro que se definen como “el impulso que tienen las personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas”, (Davis y Newstrom, 1993), donde cada trabajador se preocupa por su desarrollo y crecimiento personal y la fijación de metas y su alcance tiene una mayor importancia que la recompensa como tal. Luego, la necesidad de poder, que consiste en “la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo”, encontramos aquí, aquellos trabajadores que toman riesgos, que tienen habilidades de liderazgo e influyen en las organizaciones con niveles de competencia. Y por último, las necesidades de afiliación, donde “se establecen vínculos de cooperación y amistad”, en el cual se visualizan los trabajadores que requieren una felicitación por sus actividades realizadas trabajando de mejor manera.

Al igual que Maslow, se otros autores postulan su teoría sobre la Motivación, entre ellos encontramos a Frederick Herzberg, que en el año 1967 presentó su célebre teoría de los dos factores: los higiénicos y los motivadores, postulando que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia éste bien puede determinar

su éxito o fracaso en su teoría llamada “de motivación e higiene”. Es por esto, que los factores higiénicos tienen que ver con el ambiente del trabajo, la forma en que éste es remunerado y las condiciones en las que se desarrolla, aunque si este factor está cubierto, solo evita la insatisfacción de las personas. Los factores motivacionales, mediante la ejecución de las tareas y los deberes relacionados con el cargo producen un efecto de realización profesional duradero.

La teoría de McClelland en el año 1989, contempla una visión más global frente a las necesidades de cada trabajador. Define tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación.

- Logro. Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan *feedback*<sup>2</sup> constante sobre su actuación.
- Poder. Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Estas personas les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus.
- Afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etcétera, les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Por otra parte, el psicólogo Víctor Vroom, en su trabajo sobre la teoría de la esperanza de motivación del año 1964, postuló que la clave para la motivación de los trabajadores se encuentra en las expectativas que se les generen y que el individuo

---

<sup>2</sup>Feedback: Es el proceso mediante el cual damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. (Zeus, Perry y Skiffington. “Guía completa de Coaching en el trabajo”. McGraw-Hill Profesional. 2000.)

considere atractivas, logrando que se esfuerce más si esto le redundará de alguna manera en beneficios o reconocimiento profesional. Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación equivale al producto entre el valor que le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Locke en 1969, en su teoría sostuvo que aquello que contribuye para alcanzar una meta se convierte en un motivador, ya que esta es la que determina la cantidad de esfuerzo que debe hacer el individuo para cumplirla, entre la meta sea más específica mejor será el desempeño que se obtenga. Consecuentemente, para alcanzar metas más difíciles se necesita un mayor grado de motivación. Adicionalmente, el autor recuerda la importancia de la retroalimentación como medio para la evaluación del progreso de las metas y más aún, para el desarrollo personal.

De acuerdo con estas teorías, existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etcétera. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados (Chiavenato, 2001).

Por lo anterior, es importante tener en cuenta la motivación que es generada dentro de un contexto laboral, y conocer las diversas razones por las cuales el ser humano labora. La motivación es algo personal, es así que se debe conocer a los empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva.

Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo. Además del factor económico, una persona trabaja para recibir algunas recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad.

### **Categorías de Análisis**

Para el desarrollo de la investigación se plantean categorías de análisis Reconocimiento, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Motivación.

#### **Reconocimiento**

Se define como el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos, confianza y por ende, un mayor compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad.

#### **Desempeño Laboral**

Son aquellos patrones visibles del comportamiento del trabajador, que permiten ser evaluadas ante el logro y alcance de los objetivos individuales y organizacionales, valorando conocimientos, habilidades y calidad de los resultados. Es preciso, definir que el desempeño está asociado ante factores internos y/o externos que permiten el desarrollo satisfactorio de las actividades diarias.

#### **Satisfacción Laboral**

Permite a los colaboradores de una organización tener una actitud positiva frente a su trabajo y actividades que desarrolla diariamente, tiene influencia directa con el comportamiento humano. Cuando esta no está presente difícilmente las personas no tendrán un óptimo o adecuado desempeño laboral, la satisfacción laboral tiene una alta relación con la felicidad.

#### **Motivación**

Corresponde a la percepción del trabajador al recibir algún tipo de mención o reconocimiento; generalmente está relacionada con el resultado de las labores asignadas y busca lograr un mejor rendimiento en las tareas desarrolladas. Teniendo en cuenta que es un concepto subjetivo, es importante anotar que la sensación de motivación es diferente para cada trabajador, dadas variables como las expectativas, las aspiraciones y/o la retroalimentación.

### **Marco Metodológico**

Ésta investigación trasciende diferentes etapas y se desarrolló a partir de métodos y procedimientos que permitieron, no sólo analizar los pasos para la solución del problema de investigación, sino que también dieron la posibilidad de determinar las herramientas de estudio adecuadas que contribuyeron a entender si el reconocimiento es un instrumento que influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED.

#### **Tipología**

El método de investigación es cualitativo, el cual es usado generalmente en investigaciones en ciencias humanas y sociales, ya que permite descubrir y obtener un panorama más amplio y una importante cantidad de cualidades sobre el objeto de estudio. (T.D. Cook, CH. S. Reichardt, 1986), con el fin de estudiar e interpretar la percepción que tiene el individuo dentro de su contexto laboral y cómo interactúa de manera natural bajo determinadas condiciones para alcanzar los objetivos corporativos y el éxito empresarial.

Los autores R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista (2006), resaltan que la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas en el proceso de interpretación; y una de sus características, es que el investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, definiendo datos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

Asimismo este estudio es descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis; miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (categorías), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (R. Hernández, C. Fernández, P. Baptista, 2006). Y además, se contempla el estudio como propositivo, ya que pretende la elaboración de un modelo de reconocimiento orientado a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de TNM LIMITED, para indagar si los trabajadores al ser motivados y reconocidos por sus actividades laborales pueden ser más productivos.

### **Estrategias metodológicas**

Para la recolección de datos e información de esta investigación, se diseñó e implementó tres instrumentos de medición, una encuesta y dos entrevistas semiestructuradas, las cuales se aplicaron a una muestra representativa de la población de TNM LIMITED y al Gerente de la empresa, de acuerdo con unos criterios establecidos. Los resultados y el análisis de ellos permitieron un acercamiento para determinar si la ausencia de reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de la empresa.

La Encuesta, es definida como el método científico de recolección de datos, a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores especialmente entrenados o distribuidos para su autoadministración a una muestra. (Kuechler, 1998), sirvió para recolectar datos particulares, mediante su aplicación a una muestra significativa de la población, la cual fue tomada de forma aleatoria simple. Para su construcción se usaron preguntas de tipo jerárquico, utilizando la escala Likert para calificar las afirmaciones del cuestionario que se presentará.

De acuerdo con Ávila B. (2006), la escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta.

Por lo cual, se construye la encuesta, definiendo 15 ítems que apuntan a las cuatro categorías de la investigación (reconocimiento, desempeño laboral, satisfacción laboral y motivación) y se seleccionan las cinco alternativas de respuesta:

- ( ) Muy satisfecho
- ( ) Satisfecho
- ( ) Medianamente Satisfecho
- ( ) Poco Satisfecho
- ( ) Insatisfecho

Por otro lado, la Entrevista es una "forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo" (Acevedo,

2000); Symonds (1931) sostiene que la entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada o reunión en la que, una persona se dirige al entrevistador y ofrece cierto tipo de información (cuenta su historia, da su versión de los hechos, responde a preguntas, etc.), y así mismo, existen numerosas clasificaciones en la entrevista; sin embargo, en general, la naturaleza de la entrevista se define por el propósito perseguido o el uso que se le da, así, Walter Van Dyke Bingham y Bruce Víctor Moore (1941), como se mencionó antes, clasifican la entrevista de acuerdo a su función informativa, influenciadora o motivadora y de recolección de datos.

Según el autor Nahoum (1985), también clasifica la entrevista en tres tipos: la entrevista de diagnóstico, la entrevista de investigación y la entrevista terapéutica o de consejo.

Por tanto, para la construcción de la entrevista, se considera la entrevista de tipo investigativo, que permite obtener información necesaria con respecto de la percepción de los entrevistados sobre las categorías identificadas para desarrollar ésta investigación, definiendo 10 preguntas que han sido direccionadas a las cuatro categorías de estudio (reconocimiento, desempeño laboral, satisfacción laboral y motivación), lo cuales proporcionan información sobre la percepción de los trabajadores de la empresa.

Al igual, se construye la segunda entrevista, en la cual se delimitan 6 preguntas donde se le pide a la persona que responda a la pregunta formulada según su percepción, al ser socio de la empresa. Esto le otorga mayor libertad y al mismo tiempo abre la posibilidad de adquirir respuestas más profundas sobre el tema de análisis.

### **Población y Muestra**

Teniendo en cuenta la naturaleza de este ejercicio, para la aplicación de la encuesta se tomó una muestra representativa de la población de la empresa a intervenir, en la que forman parte personas de distintos niveles educativos y jerarquía organizacional, de todas las áreas de la compañía en la sede principal en Bogotá, esta cuenta en total con 40 personas, de las cuales se tomaron como muestra el 70% de la población que corresponde a 28 personas, discriminadas de la siguiente forma:

1. Área Administrativa: 8 personas.
2. Área Técnica: 8 personas.
3. Área Financiera: 3 personas.



#### 4. Área de Negocios: 9 personas.

Por otro lado, para aplicar la primera Entrevista, se tomó un trabajador por cada nivel jerárquico de la empresa, los cuales se relacionan a continuación, de un total de cuatro entrevistas realizadas:

1. Dirección
2. Coordinación
3. Apoyo
4. Operativo

Así mismo, para la aplicación de la segunda entrevista se contó con la colaboración y participación del socio que actualmente dirige a TNM LIMITED en Colombia y cuenta con el cargo de Director General.

### **Fases del Trabajo**

#### **Fase 1. Documental**

En esta fase se realizó una búsqueda exhaustiva de información frente al tema de investigación, se tomó como referente las fuentes primarias, que fueron los datos arrojados en las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores de TNM LIMITED y en fuentes secundarias como textos de consulta, monografías, investigaciones, revistas, libros, diccionarios y artículos científicos que sustentan el proyecto.

#### **Fase 2. Gestión**

Para la elaboración del proyecto, inicialmente se llevó a cabo una reunión con el Gerente Administrativo de TNM LIMITED, con el fin de darle a conocer el objetivo, alcance y necesidad del desarrollo de la investigación y se programó una segunda cita. Para el segundo acercamiento, inicialmente se prepararon los instrumentos que permitieron dar mayor alcance a la investigación, los cuales fueron basados en las categorías planteadas y aplicados como prueba piloto con personas externas no involucradas con la organización para evitar sesgar los resultados, esto con el fin de validar su consistencia y coherencia ante el tema de investigación, lo que nos permitió realizar los ajustes pertinentes frente a la redacción de cada ítem. Posteriormente se presentaron éstos instrumentos a la Gerencia, buscando una retroalimentación por parte del representante de la empresa, que aportó al ajuste definitivo de las preguntas del estudio. En esta cita también se coordinó la fecha para enviar correo corporativo

informando al personal sobre la decisión de apoyar el estudio y la fecha de aplicación de los instrumentos, generando un compromiso para la realización de éstas entre las partes. En la fecha pactada se inició el proceso de aplicación de los instrumentos, lo cual tomó 2 días. Finalmente en el quinto acercamiento, se dieron a conocer los resultados obtenidos y la propuesta para un modelo de estrategias de reconocimiento.

### **Fase 3. Desarrollo**

Una vez revisada la información recogida se realizó una clasificación clara y coherente con las categorías de estudio. Por consiguiente, se procedió a determinar el tipo de estudio, las estrategias de metodología, los instrumentos de medición y la definición de la muestra de la población a quienes se encuestaron para recopilar los datos. Luego, se procedió a aplicar los instrumentos de medición a la muestra representativa de la población, previamente se tuvo una cita con el Gerente General de la empresa de TNM LIMITED, donde se recordó el objetivo y propósito del proyecto de investigación y se recibieron algunas recomendaciones sobre la interpretación de los datos de entrevistas.

### **Fase 4. Organización y Análisis**

La interpretación de los datos que arrojaron los resultados logrados, permitió realizar un análisis y describir si la empresa maneja algún tipo de reconocimiento laboral, evaluar la percepción que los trabajadores tienen frente al tipo de reconocimiento recibido y la importancia de crear un modelo de reconocimiento para que las personas realicen a gusto su trabajo.

### **Fase 5. Entrega de informe final**

Esta investigación será presentada ante el comité evaluador de la Universidad Piloto de Colombia, de acuerdo con los lineamientos estipulados para tal fin. El resultado del análisis, presenta la incidencia que tiene el reconocimiento laboral como herramienta para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED y se plantea como un modelo de estrategias que permitan a la empresa reconocer el valor que tiene el trabajo y el aporte de sus empleados.

### **Cronograma de trabajo**

Para la ejecución de cada una de las fases del trabajo de investigación, se tuvo en cuenta el cronograma de trabajo (Ver Anexos):

## Resultados

### Resultados de las Entrevistas

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, a continuación se presentan en tablas las transcripciones de las entrevistas realizadas a los trabajadores de TNM LIMITED:

*Tabla 1. Caracterización de las Entrevistas*

Caracterización Entrevista TNM LIMITED				
Item	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4
<b>Profesión:</b>	Técnico en Administración de Empresas	Ingeniera de Suelos	Ingeniero Civil	Ingeniero Civil
<b>Género:</b>	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino
<b>Nivel Jerárquico</b>	Operativo	Directora	Apoyo	Coordinación
<b>Edad (años):</b>	18 – 25	26 – 35	36 – 45	26 – 35
<b>Vinculación a la empresa (años):</b>	0 - 2	6 – 10	3 - 5	11 – 15

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 2. Pregunta 1*

Cree Ud. que es importante reconocer los logros de los trabajadores en una organización? Por qué?	
Sujeto 1	Sujeto 2
R// Sí, para mí concepto, sí sería importante, porque hay gente que desempeña muchos cargos y hay veces que se esmeran por sacar su trabajo al día, y pues, ehh..... sería bonito que la empresa diera como un... como un visto bueno que si está cumpliendo el trabajo como es, pues dale como una felicitación o algo parecido	R// Evidentemente, la gente cuando tiene un nivel de trabajo constante, ehh... bueno lo desarrolla y el reconocimiento no lo ve tan importante, pero cuando hay temporadas de trabajo, con picos de trabajo, la gente aquí en TNM LIMITED, maneja un nivel de stress alto, entonces además de un reconocimiento económico que realmente se realiza al final del año, el reconocimiento en palabras, en decir, se valora su esfuerzo, su trabajo, su dedicación y demás, hace que la gente se motive y salgan adelante los proyectos.
Sujeto 3	Sujeto 4
R// Sí, claro. Claro q es importante para el empleado sea reconocido por sus patronos, ehhhh si se ha hecho bien el trabajo es necesario reconocerlo y eso ehh va motivar al trabajador a desempeñar mejor sus funciones a futuro.	R// Si, por motivación, por agrado del empleado por lo mismo deseo que tiene cada ser humano de cada vez estar mejor, en un mejor sitio una mejor ubicación por eso es necesario que sean reconocido los logros tanto profesionales como los logros que consigue uno en el mismo círculo empresarial.

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 3. Pregunta 2*

<b>Dentro de su experiencia laboral ha sido reconocido de alguna manera? De qué forma?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// La verdad, la verdad no. En mi experiencia laboral fuera de TNM LIMITED, no me acuerdo de haber sido reconocido por algo... en el concepto mío, de pronto pues por... por el área, sí, yo puedo ser profesional o no puedo ser profesional, pero si tengo una experiencia en algo que la empresa necesitaba y estoy dando lo que es, lo que ellos necesitan, pues.... no sé con salario o algo así.	R// Aquí en TNM LIMITED, que es donde he tenido, pues la mayor parte de mi experiencia, con ascensos en los cargos, yo entre siendo Especialista en Pavimentos, el área Técnica, luego pase a la Dirección de Estudios y Diseños y de ahí en donde estoy actualmente en Dirección de Estudios y Diseños – Gerencia de Negocios Privados; es un reconocimiento, pues al trabajo que se hace, entonces, ese es como una forma de aprobar y que se están haciendo las cosas bien y lo otro es cuando las cosas salen bien, aquí tenemos un esquema, donde tenemos un director General y un Gerente Regional, que no está aquí en Colombia, pero tuvo su permanencia aquí en Colombia, y están las palabras de aliento, “bien equipo lo hicieron bien”, entonces por ese lado, y generalmente al final de año, dependiendo del desempeño que hayas tenido, se da un bono que depende del desempeño que se haya realizado; para el área administrativa lo maneja otra persona, pero tengo entendido que en un momento era para todo los trabajadores y después fue siendo selectivo, del desempeño y cumplimiento de metas y demás
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// Si, si he sido reconocido de la forma tradicional de forma monetaria de pronto con bonificaciones ahhh económicas a fin de año	R// Si, por la empatía y la habilidad para manejar el cliente. Por parte de las gerencias y por parte de las solicitudes de las mismas entidades con las que trabajamos ANI, INVIAS y IDU los cuales solicitaban mi participación en algunos proyectos.

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 4. Pregunta 3*

<b>Conoce alguna herramienta de medición que utilice la empresa TNM LIMITED para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores? Menciónelos por favor</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// No, no me acuerdo, en este momento, no. Sé que el área de Recursos Humanos, o con el Gerente Administrativo, que es el encargo de realizarlo, hay unos formatos pues debidamente diligenciados por la empresa, ésta se realiza semestral y anualmente. Los formatos, se sigue como según dice el procedimiento, si el procedimiento dice que es semestral, semestral se hace, y la empresa misma está cumpliendo con lo que es, la evaluación de mi desempeño lo hace mi jefe inmediato, pues envían un correo informando que va a ver de pronto, la evaluación, te anexan a ti el formato, tú diligencias lo que tienes que diligenciar y el Gerente Administrativo, pues ya terminará de evaluarte cómo eres en tu cargo, y sea llamado uno a reunión para que se haga la terminación adecuada de la evaluación, se habla del tema en el cumplimiento del horario, como le aparecido en su trabajo, si tengo carga laboral, si no tengo, si me parece bien el cargo o necesito ayuda, lo más básico que lo que le dicen a uno en el formato.	R// Que tenga algo establecido, no. Básicamente, hablando del tema en el área de Negocios, se evalúan el número de negocios o propuestas que se presentaron vs las adjudicadas, entonces, con eso se mide un tiempo de eficiencia en el trabajo, participo en tantos, y de esos tantos se ganó tantos, entonces su rendimiento fue la proporción; y en la ejecución de los Estudios y Diseños, básicamente, porque al principio de cada contrato se establece una meta de rentabilidad del proyecto, entonces al final, se evalúa eso.
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// Ehhh yo sé que hay dentro de todo el sistema de calidad de la empresa hay una evaluación individual de desempeño por empleado que hace su jefe inmediato ehh.... en esa evaluación se califica básicamente su desempeño ehh.... en la empresa y se hace anualmente	R// No, no conozco ninguna.

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 5. Pregunta 4*

<b>Conoce la existencia de reconocimientos o incentivos a partir de los resultados de la evaluación de desempeño?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// No, he tenido como la oportunidad de tener ese reconocimiento dentro de TNM LIMITED	R// No, simplemente hay ascensos cuando la persona tiene un buen desempeño, por el alcance de objetivos o metas.
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// No, simplemente hay ascensos cuando la persona tiene un buen desempeño, por el alcance de objetivos o metas.	R// Pues no, no se no estoy seguro si una cosa o lo que le había comentado anteriormente, eh la evaluación de desempeño que realiza la empresa va ligado ahh esos reconocimientos, no lo sé lo desconozco pero me imagino que si, si realmente una evaluación de desempeño no muestra los mejores resultados pues yo creo que la empresa se abstendría de hacer un reconocimiento ehhh de acuerdo a los resultados de esa evaluación

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 6. Pregunta 5*

<b>Cuál ha sido su trayectoria laboral dentro de la empresa TNM LIMITED (funciones, responsabilidades y ascensos laborales)</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// Pues mira, yo entré aquí como, como Aprendiz Sena, yo entré para el área de Nomina de Recursos Humanos, eh pues trabajé con ellos casi aproximados 6 – 7 meses si no estoy mal, y de ahí el Gerente Administrativo y la compañía, pues me dejaron en el área de Auxiliar Administrativo, en el tema de llevar los documentos de los vehículos, mantenimiento preventivo de los vehículos, inventarios, eh que más te digo, mantenimiento de las instalaciones y ayudar al gerente como se debe ser y en lo que se necesite y archivo	R// Lo que te conté, yo empecé en el 2003 como Especialista en Pavimentos, de ahí estuve más o menos 2 años en esa área, de ahí pase, a ser como una Directora – Coordinadora de Estudios y Diseños, posterior a eso, quede encarga con nombre propio como Directora de Estudios y Diseños y de ahí se desligaron varias actividades, tenía una Gerencia de Negocios Privados disimulada, porque no estaba creado el departamento, porque no estaba creado y lo mismo con la parte de Negocios Públicos, revisaba básicamente la parte económico, después se creó y quedé con la Gerencia de Negocios Privados y quedé con las dos dependencias.
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// Yo empecé en TNM como auxiliar de ingeniería, eh he tenido grandes responsabilidades, he tenido la posibilidad de viajar al exterior, a trabajar en el exterior con alto nivel de responsabilidad y ahorita estoy como pase como ingeniero auxiliar y ahorita estoy como ingeniero de diseño y pues con todas las responsabilidades del cargo y creo que se ha cumplido a satisfacción de la empresa	R// Yo inicié en la empresa como auxiliar de oficina ehhh tuve la funciones de procesamiento de datos ehhh generación de gráficas ósea cosas elementales, posteriormente pase hacer cosas más ingenieriles como elaboración de informes, análisis de datos, análisis de cuentas de deflexiones, estructuras de pavimento y diseños leves, ehhh tuve un tiempo donde estaba encargado de la parte comercial en cuanto a diagnósticos, estudios y diseños con los equipos de medición estuve un tiempo, luego ascendí a coordinador de proyectos, estuve en Ibagué. Estuve coordinando unas perforaciones, las funciones eran coordinar 32 taladros de perforación 64 personas a cargo con 6 subcontratistas. Ehhh experiencia de 3 meses netamente en campo no estaba aquí en Bogotá, de ahí tuve la experiencia de ir a Brasil estuve 8 meses en Brasil manejaba un equipo una comisión de conteos de tráfico y diagnóstico de pavimentos como coordinador tuve a cargo, llegue a tener 20 personas a cargo allá y ya luego aquí seguimiento a la rentabilidad de los proyectos y ahora últimamente estoy dedicado a las ventas, algo muy comercial.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Pregunta 6

<b>En el cargo que se desempeña actualmente, tiene la autonomía de aportar e implementar nuevos conocimientos que generen valor agregado para la empresa?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// Pues, que te digo, si y no, sí uno puede agregar cosas como por ejemplo, ehh para reciclar documentos o muchas cosas que uno no deja de eso, o elementos por ejemplo en lo que yo manejo que son radioteléfonos y eso, pues se mandan a arreglar para que sigan trabajando y no haya pierda económica dentro de la empresa. De igual manera, la empresa pues cuenta con programas que casi todo mundo lo utiliza que es el Excel, si, eso es una herramienta muy fundamental que todas las empresas, al igual, incluye que le avisa a uno ehh, cuando se le vence a uno el soat, cuando se le vence la tecnomecánica, o el mantenimiento adecuado, de igual manera, pues la empresa también tiene una aplicación por google, que es google calendario, el cual uno programa todo lo que uno sabe y él mismo lo avisa, al celular o donde tu tengas el acceso	R// En el área de Estudios y Diseños es muy complicado, porque ya está delimitado dentro del pliegue o condiciones del cliente, ya especifican cuál es el producto y hay una metodología estandarizada, que uno sabe que tiene que irse por ahí; y en el área de Negocios privados, habilidad de comunicarse con el cliente.
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// Pues no sé si tenga relación en este momento pues personalmente estoy cursando una especialización en el área en la que trabajo y pues la idea con esta especialización es ehh adquirir nuevos conocimientos y para poder brindarlos a la empresa y que redunde en beneficio personal y de la empresa	R// No tengo autonomía, ehhh tendría que hacerle la propuesta a mi jefe directo y con la aprobación de él, se podrían implementar.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Pregunta 7

<b>Ha recibido reconocimientos (reconocer a la gente extraordinaria, reconocer un trabajo bien hecho, etc.) durante su vinculación con ésta empresa?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
R// Pues que si he recibido, que me acuerde, no, pero sí he visto de que la empresa, digámoslo así, que haya felicitado a un empleado, por su esmero y por su desempeño ante la compañía, eso lo hizo el gerente administrativo, le digámoslo así como la felicitación a la Gerente de Licitación Internacional, si ella es de Negocios Internacionales, le dieron un diploma por ser, pues, por tener sus buenas... digámoslo así buenas notas, por trabajar esforzadamente, entonces eso y la felicitación de todo el grupo de TNM LIMITED, no fue por correo, pero sí el Gerente Administrativo paso puesto por puesto de cada empleado y les digo que pues iban a felicitar al mejor empleado del mes, pues por dedicación a.. al esmero y trabajo, y pues todos los compañeros de TNM LIMITED, se unieron, la felicitaron, los aplausos, y pues... fue aproximadamente como 1/2 año, como por ahí en Agosto, si no estoy mal	R// Pues aparte de los ascensos, no hay implementado nada de por ejemplo el empleado del mes, no hay ese tipo de reconocimientos. En otras empresas, tampoco.
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
R// Ummm, si además de los reconocimientos monetarios, ehhh alguna vez no hace mucho hace un año tal vez mi jefe directo retrasmitió un mensaje de las directivas ehh felicitándonos por nuestro desempeño laboral de forma verbal	R// No, dentro de la empresa reconocimientos oficiales solo felicitaciones sencillas de momento de entrega de productos y cumplimento de compromisos contractuales adquiridos.

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9. Pregunta 8**

<b>Cómo le gustaría ser reconocido por el desarrollo de sus actividades en correlación a su desempeño?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
<p>R// Pues.... como te digo, pues, uno el agradecimiento del jefe inmediato, eh... ese sería una, pues como un empujón para que uno siguiera trabajando bien y pues, ya que la empresa, no sé compartir con los mismos compañeros de trabajo, para que, qué pues uno se sienta acogido y que ellos también se sienta parte de la familia, para que ellos también digan, bueno vamos a hacer este semestre a ver si lo felicitan a mí este mes, entonces, sería eso.... Segundo pues, es que hay muchas cosas, por ejemplo, de pronto salario, si... Tercero uno o días como descanso por ese trabajo que hizo en esa semana o ese mes, como decir, vea ese muchacho, se esmeró y pues démosle aunque sea un día de descanso para que, pues siga con esas fuerzas y siga trabajando correctamente... Cuarto, pues a mí me gustaría.... estoy hablando en general, no, que los jefes inmediatos de cada empleados se pongan en el trabajo de cada uno, y pues digan, éste empleador tiene más trabajo que este, no sé si necesita ayuda, tiene exceso de carga y pues si es necesario démosle un día o algo, o que el mismo se siente con uno a ayudar, sería muy, pues una ayuda muy grande, sí, porque hay jefes por ejemplo, pues no estoy hablando en TNM LIMITED, que de pronto uno tiene mucho trabajo y todo lo quieren para ya, pero pues todo va en su respectivo orden, si yo no le puedo presentar mi trabajo ya, pues ahí lastimosamente le hacen a una la baseada o el memorando.</p>	<p>R// Pues, para mí, el reconocimiento de algún título, alguna etiqueta, no estoy de acuerdo con este tipo de reconocimiento, básicamente que se den cuenta del esfuerzo que se esté realizando y en algún momento, lo que más me motiva a mí son las palabras de aliento, está bien hecho así, y en el momento que no esté haciendo bien las cosas también decirlo; y en el área de Gerencia de Negocios Privados, es algo que se está implementando en este momento y es dependiendo del tipo de negocio que se consiga o de la cantidad de negocios un tipo de bonificación salarial</p>
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
<p>R// Pues yo no sé, dentro de la políticas empresariales, creo que ello no se van a extralimitar a lo que están ofreciendo ahorita por ser una entidad privada pues el manejo es diferente a lo que se puede dar en una empresa pública, eh lo que uno espera en una entidad privada es de pronto un reconocimiento verbal y el reconocimiento económico con bonificación, básicamente es lo que se ha venido dando, lo que uno aspira es que a mayor nivel de responsabilidad así sea la remuneración eh el salario, ummm no más</p>	<p>R// Sería muy bueno que hubiera promoción dentro de los cargos que no busquen a uno encasillarlo en un cargo por la necesidad de la empresa sino más por la capacitación que tiene por las aptitudes.</p>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 10. Pregunta 9**

<b>Qué aspectos le motivan laboralmente en la correspondencia con sus funciones y el desarrollo de sus actividades diarias ?</b>	
<b>Sujeto 1</b>	<b>Sujeto 2</b>
<p>R// Pues, mi motivación en TNM LIMITED, salir eh... en TNM todos son profesores, aquí todavía me falta muchos años de experiencia, y cada uno con su experiencia y todo, me están enseñando poquito a poquito, y pues eso es una de las funciones que me gustaría, que me gusta de TNM, y lo otro, pues.... la familia, familia personal y familia TNM, porque todos somos una familia y si hay alguien que está enredado con algo, ahí está el compañero, venga yo le ayudo, venga... si, eso</p>	<p>R// En los Estudios y Diseños, la satisfacción del cliente, es decir que no estén llamando todos los días, que está mal, sino saber que las cosas estén marchando bien, oportunamente dentro del cronograma, dentro de los plazos, y pues que se estén entregando los productos con la calidad adecuada. Es motivante para uno, que no se esté desgastándose en atender observaciones constantemente sino en retroceder. Por otro lado, la motivación de mi familia, día a día que hacen que realice mi trabajo con satisfacción.</p>
<b>Sujeto 3</b>	<b>Sujeto 4</b>
<p>R// Pues realmente lo que yo estoy haciendo en este momento en la empresa es lo que me gusta y me apasiona, para lo que estudie y realmente me gusta lo que hago, ummm ya la parte económica es un poquito más complicado no, uno siempre dice, siempre quisiera ganar mas no y ser reconocido de una mayor forma en el tema económico. Pero bueno hasta el momento las cosas están como están y pues nada uno no puede estar ajeno a otra oferta laboral uno siempre está a la espera de una nueva oferta laboral con mejores ingresos y pues mientras llega las cosas están relativamente bien.</p>	<p>R// Ehhh, pues me motiva revivir un departamento que está prácticamente muerto dentro de la empresa, conseguir e ir nutriéndolo y darle vida para volver a estar presente en el mercado porque estaba descuidada esa parte, y la parte monetaria me motiva un incentivo económico.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### Resultados de las Encuestas

Se tomaron las preguntas, relacionadas con las categorías definidas (Reconocimiento, Desempeño laboral, Satisfacción y Motivación) y se obtuvo los siguientes resultados:

*Tabla 11. Preguntas sobre reconocimiento*

No.	PREGUNTA	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamen te Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	N/R
7	El reconocimiento a las actividades laborales, Usted lo considera	11%	50%	32%	7%	0%	0%
10	Considera que ha generado aportes o valores agregados laborales a TNM que merezcan ser reconocidos	39%	32%	21%	4%	0%	4%
11	El reconocimiento (por ejemplo: felicitaciones escritas o verbales, individuales o grupales, obsequios, beneficios, tiempo libre, etc.) que recibe por parte de sus superiores o la institución se encuentra acorde a su desempeño laboral	11%	36%	29%	4%	21%	0%
13	Los incentivos que recibe por el desarrollo de sus actividades laborales	4%	39%	32%	14%	7%	4%

Fuente: Elaboración propia



Tabla 12. Preguntas sobre desempeño laboral

No.	PREGUNTA	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	N/R
3	En relación con las actividades y responsabilidades, cómo considera su desempeño	54%	43%	0%	0%	0%	0%	4%
4	Existe la posibilidad de establecer metas concretas que puedan ser alcanzadas con éxito acorde a su labor en TNM	29%	54%	11%	4%	4%	4%	0%
6	Cómo considera la retroalimentación que recibe de sus superiores de acuerdo a su desempeño laboral	21%	46%	18%	4%	7%	7%	4%
14	Las herramientas (condiciones del puesto de trabajo, elementos e información) que le brinda la Empresa para desempeñar su labor, Usted las considera	50%	36%	14%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Preguntas sobre satisfacción laboral

No.	PREGUNTA	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	N/R
1	El cargo que ejerce en la empresa es acorde a su profesión?	64%	21%	14%	0%	0%	0%
2	Considera que su trabajo es parte importante y valiosa de ésta de empresa	68%	25%	4%	4%	0%	0%
9	Ha logrado adquirir nuevos conocimientos y condiciones para su progreso profesional desde su ejercicio laboral	39%	32%	11%	7%	11%	0%
15	En general, su nivel de satisfacción laboral en TNM es:	21%	57%	18%	4%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Preguntas sobre motivación

No.	PREGUNTA	Muy satisfecho	Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	N/R
5	La empresa TNM ofrece seguridad y estabilidad laboral	50%	25%	18%	7%	0%	0%
8	Siente apoyo por parte de sus superiores cuando se presentan inconvenientes en el trabajo?	43%	25%	18%	4%	11%	0%
12	Existe una relación intrínseca o directa entre las motivaciones personales y el ejercicio laboral	18%	54%	14%	11%	4%	0%
5	La empresa TNM ofrece seguridad y estabilidad laboral	50%	25%	18%	7%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se aplicó una entrevista semiestructurada al Director General de la empresa TNM LIMITED, para conocer la percepción con respecto a las categorías de análisis de la investigación, a continuación el Sr. Bonjack indica lo siguiente:

**Pregunta 1.** ¿TNM considera importante reconocer a sus trabajadores por el desempeño de sus labores? ¿Por qué?

R// Sí, porque considero que el Capital Humano es el recurso más importante para una empresa.

**Pregunta 2.** ¿Dentro de las políticas corporativas, TNM ha establecido formas de reconocimiento a sus trabajadores? ¿Cuáles?

R//. No, los jefes tienen la tarea implícita de reconocer las labores de sus trabajadores.

**Pregunta 3.** ¿TNM cuenta con herramientas que le permitan medir el desempeño de sus trabajadores? ¿Cuáles? [En caso negativo pase a la pregunta 5]

R//. No

**Pregunta 4.** ¿Los resultados de dicha(s) herramienta(s) generan algún tipo de reconocimiento para sus trabajadores?, indique cuáles:

R//. N/A

**Pregunta 5.** ¿En caso de no utilizar indicadores de desempeño para reconocer la labor de sus trabajadores, bajo qué criterios lo realiza?

R//. Se realizan reuniones de comité de forma periódica en los cuales se evalúa el desempeño, salario, cumplimiento y calidad del trabajo de los empleados, se le pregunta al Gerente a cargo y a otros 2 Gerentes que tengan relación laboral con la persona, de allí se definen los incrementos o promociones que se hacen

**Pregunta 6.** ¿En general, considera que los trabajadores de TNM se sienten satisfechos con la empresa? ¿Por qué?

R//. Sí, creo que en una escala de 1 a 10 podría estar entre 6.5 o 7; considero que el hecho de que ahora sea un Socio el que esté a la dirección de la empresa le da a los trabajadores una cierta certeza de que serán escuchados y atendidos, así mismo, que hayan personas que lleven muchos años en la empresa me hace pensar que sí hay un nivel de satisfacción con el trabajo.

### **Análisis de los Resultados**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede evidenciar que la categoría reconocimiento tiene efectos positivos e influye directamente en el desempeño de los trabajadores, al igual, cuando las personas están satisfechas y motivadas, se observan cambios en las actitudes al realizar sus labores diarias.

Esto se confirma con la teoría del Enfoque de Aprendizaje Instrumental, donde sus postulados mencionan que mientras más se refuerce positivamente una actitud, los resultados van a hacer más eficaces al condicionar comportamientos deseados.

Se puede observar, que la organización carece de sistemas formales para efectuar el reconocimiento de forma oportuna y adecuada a sus trabajadores, por lo que se presentan niveles de inconformidad y malestar dentro de la misma, generando un ambiente laboral denso y complejo, lo que afecta el rendimiento inadecuado para la organización, sin embargo se realizan las actividades para las que fueron contratados y se da cumplimiento a tareas.

Esto es determinante y correlacional con la Teoría de Aprendizaje, donde Bandura y sus postulados, mencionan que las personas aprenden cuando observan a otros, generando hábitos y costumbres, y finalmente cuando se comparten esos comportamientos se crea una cultura de cambio.

De igual manera, se identificó que la empresa está utilizando una herramienta de evaluación de desempeño tradicional e informal, donde los resultados son subjetivos y su forma de aplicación es unidireccional (jefe - empleado), olvidando las necesidades de la persona y la percepción de su trabajo hacia el jefe inmediato y hacia el entorno laboral. Así mismo, la retroalimentación que surge del proceso de aplicación de la herramienta, donde se plasman las fortalezas, oportunidades, mejoras y el seguimiento en tiempo y acciones de las actividades del trabajador y del jefe inmediato.

Con base a lo anterior, según Pedraza, Amaya y Conde (2010), la Evaluación de Desempeño depende del esfuerzo entre las dos partes, las actitudes y las percepciones que se tienen, buscando determinar las áreas de mejora en el trabajo.

En cuanto a Satisfacción Laboral, Lucke (1976) identifica nueve elementos que las personas relacionan de acuerdo con la actitud, la parte cognitiva y conductual hacia su trabajo, donde evidenciamos que uno de los aspectos por mejorar es el nivel de

insatisfacción de los trabajadores tienen ante el reconocimiento, el salario y los beneficios. Lo anterior, es determinado porque en la empresa no se encuentra establecido un programa de reconocimiento y beneficios que sea otorgado para todo el personal de la empresa. Cabe resaltar, que se enmarca una diferencia entre los cargos estratégicos y técnicos, donde se tienen visiones distintas.

Finalmente, dentro de la categoría de la Motivación la mayoría de los trabajadores consideran que las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) Maslow (1943) se encuentran cubiertas, por lo que van en búsqueda de otros factores que les permitan alcanzar los estados de autorrealización y estima en los que sientan cubiertas estas necesidades, mediante diferentes formas que les generen una estabilidad que se transmita a su trabajo, mejorando sus resultados. Estas últimas necesidades deben ser atendidas para lograr un mejor desempeño y pertenencia en los trabajadores.

Por otro lado, McClelland (1989), ha propuesto 3 tipos de motivación orientados al Logro, el Poder y la Afiliación, mediante los cuales sería posible identificar qué motiva a las personas en conjunto para generar herramientas aterrizadas que logren llegar a los trabajadores de forma positiva y útil.

Es importante aclarar que, si bien la percepción de motivación es individual, puede agruparse en individuos que tengan las mismas expectativas o metas. Por lo anterior, se hace importante generar estrategias que le otorguen al trabajador, según sus motivaciones, la sensación de lograr un estado de tranquilidad y complacencia con lo que han conseguido.

De acuerdo con la información obtenida de los trabajadores de la empresa, es evidente que hace falta llegar a un punto más formal a la hora de generar una motivación que permita que los trabajadores sientan el desarrollo de sus objetivos y metas como un logro y que estos sean divulgados de tal manera que los demás conozcan los avances de sus compañeros.

### **Conclusiones**

La presente investigación permitió identificar como el Reconocimiento, Desempeño Laboral, Satisfacción Laboral y Motivación puede influir en las actividades diarias de los trabajadores de TNM LIMITED, empresa de consultoría de vías y llevar a promover ante los directivos la importancia de conocer la percepción de sus trabajadores y así tener una mejor alineación con el direccionamiento estratégico.

Lo anterior, se demuestra a partir de la descripción de la percepción que tienen los empleados de TNM LIMITED, realizándose encuestas y entrevistas a una población seleccionada de acuerdo a sus años de vinculación en la organización, observando que hay una mayor demanda y mejores acciones de reconocimiento por las labores ejecutadas, sin importar el éxito o fracaso de la misma; cabe recordar que las acciones negativas también deben ser identificadas con el fin de no generar de nuevo este tipo de actuaciones.

Se observa definitivamente, que en la organización hay un porcentaje considerable de empleados que no sienten que sus labores sean reconocidas de forma adecuada por sus jefes inmediatos, y que no se cuenta con un sistema de reconocimiento, ya que les genera más seguridad y satisfacción.

Es preciso resaltar que nuestras categorías de estudio, son un fuerte elemento en las empresas que se encuentran en el país, puesto que si las personas que se encuentran allí prestan un servicio, lo más gratificante es recibir un reconocimiento formal e informal, que permitan desempeñar mejor su labor y así sentirse satisfechos con sus actividades y por ende tener una motivación, misión y compromiso con su trabajo y el de la empresa.

Finalizando las conclusiones y teniendo en cuenta los objetivos propuestos para ésta investigación, se especifica:

Determinar de qué manera el reconocimiento incide en el desempeño de los trabajadores de TNM LIMITED: De acuerdo con las teorías revisadas frente al tema del reconocimiento y con los resultados obtenidos, hemos evidenciado que reconocer a las

personas por su desempeño genera interés, compromiso, sentido de pertenencia y orgullo por el trabajo realizado; las personas que trabajan en la empresa no son ajenas a ésta necesidad de sentir reconocimiento y que de alguna manera son valorados, no están del todo satisfechos con la forma en la cual la empresa explora, exalta y materializa sus esfuerzos.

Respecto la descripción de la importancia de generar el reconocimiento al trabajador por la labor desempeñada, este objetivo se concretó, dando un soporte teórico donde se evidencia que el ser humano es objeto de satisfacer las necesidades básicas que le permitan tener una mejor autoestima y sensación de seguridad, al igual, conocer en el ámbito laboral los comportamientos deseables que las empresas esperan de los trabajadores y cómo a través de reconocimientos se generan cambios en las personas, permitiendo un mejor ambiente laboral, satisfacción en el trabajo y óptimos resultados.

Al evaluar la percepción del trabajador con respecto al reconocimiento laboral, por medio de los métodos e instrumentos utilizados en la investigación, se evidencia que de acuerdo con los cargos estratégicos de la empresa TNM LIMITED, los trabajadores reciben algún tipo de reconocimiento por la labor desempeñada y éste va de acuerdo con las directrices que reciben por parte de los jefes o líderes de la empresa.

En la identificación del tipo de reconocimiento que emplea TNM LIMITED hacia sus trabajadores, teniendo en cuenta que por medio de los instrumentos aplicados, se ha identificado que TNM LIMITED utiliza únicamente el reconocimiento monetario como una forma de motivar a sus trabajadores, no se han establecido políticas que le permitan estandarizar la forma de destacar las labores y aportes importantes de los colaboradores, sin embargo, la Gerencia considera que el reconocimiento es una tarea implícita en las responsabilidades de los Jefes.

Para proponer estrategias de reconocimiento que permitan un mejor desarrollo de las labores, compromiso y satisfacción por la realización de cada una de ellas, e han realizado sugerencias basadas en los hallazgos encontrados en la investigación orientadas a mejorar el reconocimiento que actualmente perciben los trabajadores por su

desempeño; estas estrategias serán presentadas para evaluación y posible implementación en la empresa objeto de estudio.



### **Sugerencias**

- Revisar la Evaluación de Desempeño que utiliza actualmente la empresa y su congruencia con los objetivos de desempeño que se pretende medir en los trabajadores.
- Crear alternativas que permitan utilizar los resultados de la evaluación para destacar y reconocer los aportes significativos de los trabajadores, a través de la implementación de un programa que permita gestionar tal reconocimiento.
- Capacitar a los líderes de la empresa frente a la importancia de reconocer a los trabajadores, reforzamiento de conductas positivas y retroalimentar de manera adecuada de acuerdo con los resultados de la herramienta de evaluación.
- La invitación para TNM LIMITED, es que después de ser aprobado el Programa de Reconocimiento, se proceda con la implementación y aplicación de la misma, donde: se generen espacios de participación con los trabajadores, se ponga en práctica la estrategia como parte fundamental de cualquier proyecto y se realice un seguimiento por área, con el fin de evidenciar el desarrollo del mismo y cambios de conducta de los trabajadores.
- El alcance de nuestra investigación es poder generar dentro de la empresa de TNM LIMITED una cultura de reconocimiento, donde pueda ser ejemplo como empresa de consultoría de vías y sirva como referente a las pequeñas, medianas o grandes empresas del sector donde aún emplean reconocimientos informales hacia sus trabajadores y estén generando niveles de malestar e inconformismo por la inequidad de ser recompensados por sus labores.

**Propuesta**  
**Programa de Reconocimiento para TNM LIMITED**

Objetivos:

- Crear estrategias de reconocimiento que permitan mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores
- Motivar a los empleados, incrementando su autoestima y satisfacción.
- Generar adecuados ambientes laborales.

Justificación:

Una de las fortalezas que puede tener una empresa es el compromiso y calidad del trabajo se sus empleados, sin embargo, a pesar de que los trabajadores cumplan con las tareas asignadas y reciban la remuneración pactada por ello, es importante reconocer el esfuerzo y las capacidades que cada uno de los trabajadores tiene y más aún, el interés y los aportes que enriquecen y le dan valor agregado a los servicios suministrados por la empresa.

Asimismo, una vez los trabajadores han cubierto sus necesidades básicas, requieren cubrir las necesidades de estima y autoactualización, las cuales si son atendidas de una forma acertada, pueden afianzar el vínculo que desarrolla el trabajador con la empresa, logrando así que un mayor compromiso y disposición hacía las directrices de la empresa.

La implementación de un programa formal de reconocimiento, permite valorar los comportamientos deseables dentro de la organización, logrando así que los trabajadores se sientan motivados y reconocidos.

Alcance:

Todos los trabajadores de la empresa

**Definición de Conductas para Reconocimientos:**

- Contribuciones que hace el trabajador más allá de las funciones y/o responsabilidades de su puesto.
- Conductas exhibidas de manera consistente, que generan resultados sobresalientes, constituyéndose en ejemplo para los compañeros.
- Respuestas oportunas y acertadas a la solución de una situación o problema relacionado o no con su área.
- Mejoras de procesos relacionadas con reducción de costos, tiempo de respuesta, satisfacción del cliente y/o calidad

**Desarrollo del Programa:**

1. Los trabajadores acumularan puntos al recibir una “Tarjeta Reconocimiento” en físico y/o vía correo electrónico del jefe, supervisor, empleado o cliente interno. La “Tarjeta Reconocimiento” contará con fecha de emisión, nombre y área del trabajador quien la emite, a quien se procura reconocer, descripción de lo que se consideran aportes extraordinarios con su valor, y por último, nombre de la persona que otorga el reconocimiento.
2. Los aportes tienen asignado un valor, de 25, 50 ó 100 puntos.
3. La “Tarjeta Reconocimiento” será distribuida a todos los trabajadores y estará disponible en el área de Recursos Humanos.
4. No pierde vigencia de un año a otro, siempre y cuando el colaborador la pueda presentar. En caso de pérdida no dispondrá de los puntos obtenidos a través de la misma y el supervisor, colaborador y/o cliente interno que hizo el reconocimiento no podrá emitir duplicados de la misma.
5. El trabajador es responsable de conservar las tarjetas recibidas. En caso de pérdida, el trabajador que hizo el reconocimiento NO podrá emitir duplicados de la misma.
6. Los colaboradores reconocidos acumularan los puntos obtenidos y los podrán canjear por premios que serán divulgados por el área de Recursos Humanos.

**Implementación del Programa:**

El área de Recursos Humanos lanzará el programa a toda la organización, se realizarán las promociones y comunicados vía correo, boletín y volantes.

**Seguimiento:**

El área de Recursos Humanos dará seguimiento al programa para asegurar su correcta aplicación mediante:

1. Comunicaciones vía: Internet o murales informativos encaminados a promover la participación.
2. Sesiones informativas grupales con el personal para responder inquietudes sobre la mecánica
3. Estadísticas trimestrales por áreas
4. Encuesta de satisfacción con la finalidad de efectuar mejoras al programa

### Referencias Bibliográficas

- Acevedo, I. y. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Editorial, Limusa.
- American Psychological Association. (2014). *Manuscript structure and content*. Recuperado el 10 de 2014, de Apastyle.org: <http://www.apastyle.org/manual/related/sample-experiment-paper-1.pdf>
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Cuauhtémoc, México: Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/>
- Cardenas, M.E. (1999). *Colombia: un sindicalismo errante tanea su futuro*. En: Arango, L. G. y López C. M. *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina (Comp.)*. Bogotá: CES - Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
- Cook, T. D. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- De la Mora, G. (2003). *Psicología del Aprendizaje I*. México: Editorial Progreso.
- Dessler, G. (1996). *Administracion de personal*. (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: Prentice Hall.
- Estudio de la Relación entre Satisfacción Laboral y el Desempeño de los Trabajadores de las Ferias Libres. (2011). *Contaduría y Administración*, 58(2), 39-60.
- Explorable.com. (03 de 11 de 2009). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de Explorable.com: <https://explorable.com/es/investigacion-cuantitativa-y-cualitativa>
- Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba, Argentina: Encuentro Grupo Editor.

- Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Human Capital Consulting. (Septiembre, 2002). Encuesta de salarios y beneficios. *Revista Dinero*, 157.
- Kaulino, A. (2015). Historia Crítica y Teoría Social: La Teoría del Reconocimiento de Axel Honneth Como Enfoque Teórico Para una Historia Crítica de la Psicología. *Psyche*, 24(1), 1-11. Obtenido de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22282015000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282015000100009&lng=es&tlng=es)
- Larraz, I. (12 de Octubre de 2014). El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo. *El Tiempo*.
- LIMITED, T. d. (s.f.).
- Martinez Fajardo, C. E. (2012). *Administración de Organizaciones: Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales*. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, I. (2003). Condiciones de Trabajo e Identidad Laboral en el sector Hotelero en la Comunidad Valenciana: Una Aproximación a las Narraciones y a los Discursos. *Edición Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valencia*, 2-10.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3).
- Peiró, J. (2000). *Psicología de la Organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Petri, H. L., & Mar Govern, T. (2009). *Motivación: Teoría, Investigación y Aplicaciones*. Ediciones Paraninfo.
- Real Academia Española. (2012). *Disquisición*. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de [Diccionario de la lengua española:](#)

[http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=disquisici%F3n&val\\_aux=&origen=RED](http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=disquisici%F3n&val_aux=&origen=RED)  
RAE

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

Shuttleworth, M. (05 de 07 de 2008). *Diseño de investigación de una encuesta*.

Recuperado el 05 de 07 de 2015, de Explorable.com:

<https://explorable.com/es/disen-de-investigacion-de-una-encuesta>

TNM LIMITED. (s.f.). *Brochure*. Bogotá.

Vallares, A. (2012). *Cultura de reconocimiento en las organizaciones*. Santiago de Chile: Transformat Consultores.

## Anexos

### **Entrevista al Gerente de la Empresa de Consultoría de Infraestructura en Chile**

Entrevistador-¿Existe en su empresa una cultura de reconocimiento?

R// No existe una cultura de reconocimiento, pero la estamos implementando. La compañía creció mayoritariamente con contratos, y todos nuestros trabajos fueron llevados a las exigencias, los indicadores de gestión y los estándares de hace algunos años, no eran tan fuertes como en minería y cuando nosotros comenzamos a crecer en minería, ellos sí nos exigían en algunos contratos y proyectos que debíamos tener por ejemplo, sistemas de reconocimiento.

Entrevistador-¿Por qué es importante implementar un sistema de reconocimiento?

R// Cuando llegué a la compañía hace un año atrás, las descripciones de cargo eran disímiles, muy dispares también y en el tiempo se hacían ideas distintas. Lo que hicimos fue ordenar y crear, primero, las descripciones de cargo, luego, tenemos que darlas a conocer a la gente y, la etapa siguiente, es enseñar a evaluar.

Aquí incluye un tema de reconocimiento, no necesariamente en remuneraciones, que por cierto hay que hacerlos, pero existen otros. También hay que considerar que va a haber gente que vamos a evaluar y que va a estar en el promedio, nuestra misión ahí es que la gente del promedio suba a los niveles superiores mediante capacitaciones, reconocimiento. Debemos conseguir que estas personas, suban a niveles top.

Entrevistador-¿Cree que es muy difícil crear una cultura de reconocimiento?

R// Esta empresa tiene 35 años y antiguamente el reconocimiento, como en cualquier otra empresa, era discrecional. Normalmente a finales de cada año se mantenía un incentivo a los empleados. Tenemos que crear la cultura del reconocimiento. Pero, no es complicado, lo que pasa es que no se ha hecho sistemáticamente. Nosotros que venimos de otras grandes compañías, tenemos esa experiencia y estamos tratando de hacer un poco distinta esta compañía y como la cultura del reconocimiento la tenemos incorporada, pensamos que no es difícil.

Entrevistador-¿Considera que el reconocimiento puede tener efectos positivos sobre el clima laboral y sobre la productividad de su empresa?



R// Yo soy un convencido de que la gente cuando está contenta y es bien reconocida, el trabajo fluye de forma automática y lo va a hacer sin errores, sin accidentes y más contento. El reconocimiento es una tremenda palanca de cambio para la empresa, para ser reconocida como buenos empleadores.

**Cronograma de Trabajo**

Ítem	Actividad	Tiempo												
		AÑO 2014					AÑO 2015							
Fase de investigación		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
1	Definición del problema													
2	Solicitud de permisos de investigación en la empresa													
3	Definición de Objetivos													
4	Formulación de la pregunta de investigación													
5	Definición de variables de investigación													
6	Busqueda bibliográfica													
7	Elaboración Marco Teorico													
8	Elaboración Estado del Arte													
9	Metodología													
10	Elaboración instrumentos de medición													
11	Definición de muestra													
12	Aplicación de instrumento (encuesta)													
13	Aplicación de instrumento (entrevista)													
14	Recopilación de información													
15	Tabulación y organización de datos													
16	Análisis y discusión													
17	Elaboración de propuesta													
18	Conclusiones													
19	Redacción Informe Final													
20	Entrega Tesis													
21	Presentación de propuesta a la empresa													

### Gráficas de Resultados Obtenidos en la Encuesta

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los trabajadores de TNM LIMITED, a continuación se presentan los resultados obtenidos mediante gráficas discriminado cada pregunta.

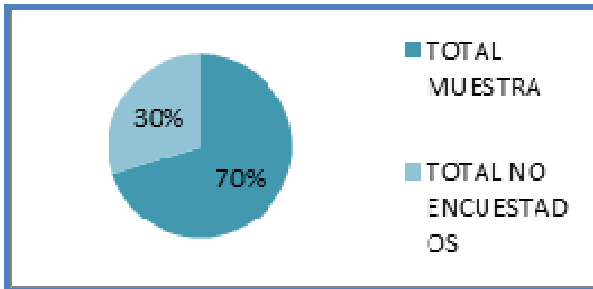


Figura 3. Población y Muestra

El total de la población se compone de 45 personas de las cuales se tomó una muestra del 65%, aplicando la muestra a 28 individuos.

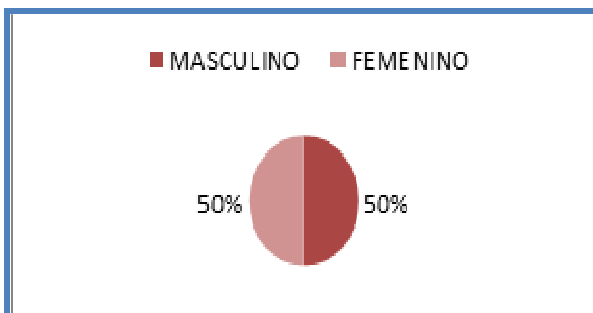


Figura 4. Distribución de la muestra por género

De la muestra el 50% son hombres y la misma proporción fueron mujeres.

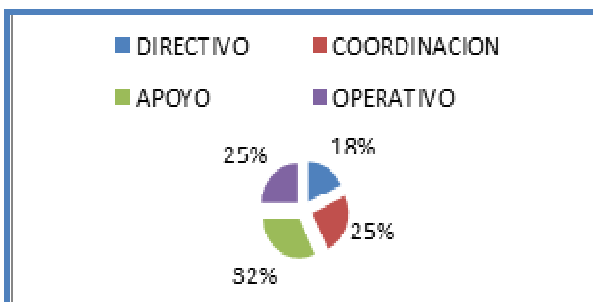


Figura 5. Distribución por niveles jerárquicos

El 32% del personal que contestó el instrumento corresponde a personal de apoyo, el 25% a personal operativo, el 25% a personal de coordinación y el 18% a personal directivo.

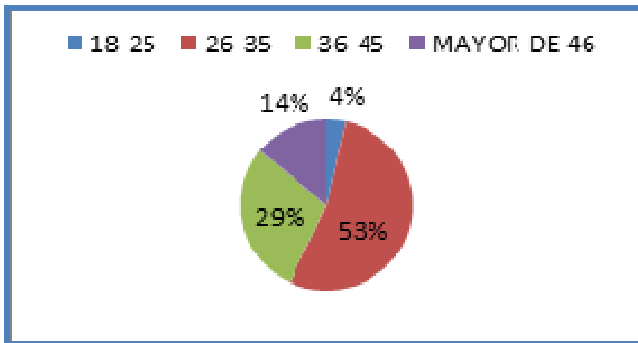


Figura 6. Distribución por edades

El 53% de la población se encuentra entre los 26 y 35 años, siendo una población joven

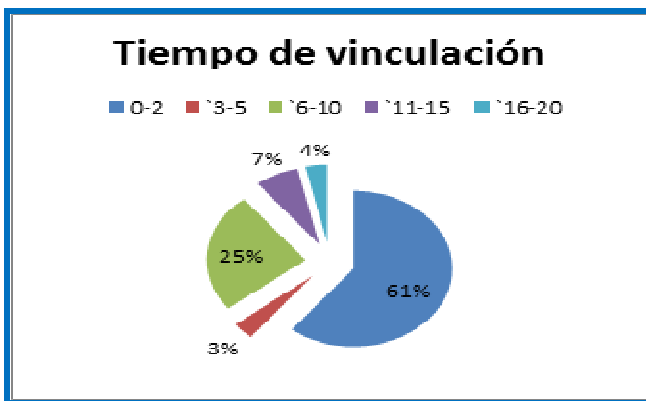


Figura 7. Distribución por tiempo de vinculación

El 61% de los trabajadores sólo tiene 2 años de vinculación a la empresa.

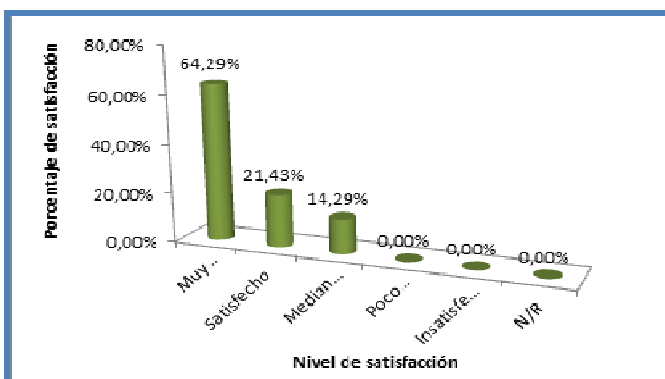


Figura 8. Ítem 1.

Pregunta: El cargo que ejerce en la empresa es acorde a su profesión. El 64.29% de los encuestados considera que su cargo está acorde a su profesión, mientras que el 21.43% está satisfecho con su cargo.

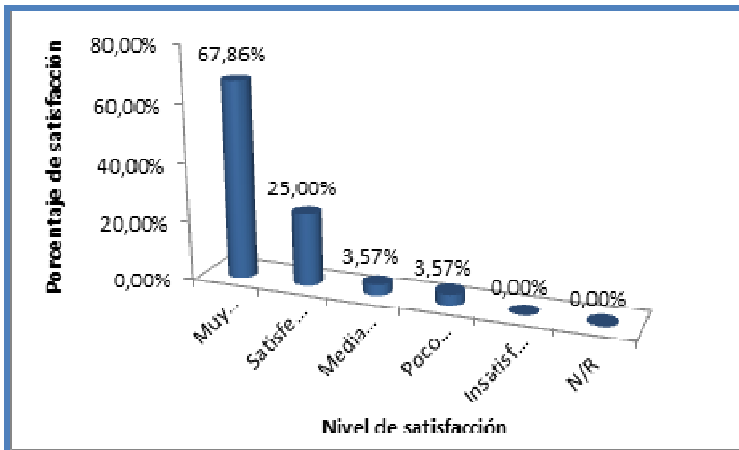


Figura 9. Ítem 2.

Pregunta: Considera que su trabajo es parte importante y valiosa de ésta de empresa. El 67.86% de los encuestados considera que su trabajo es importante y valioso para la empresa.

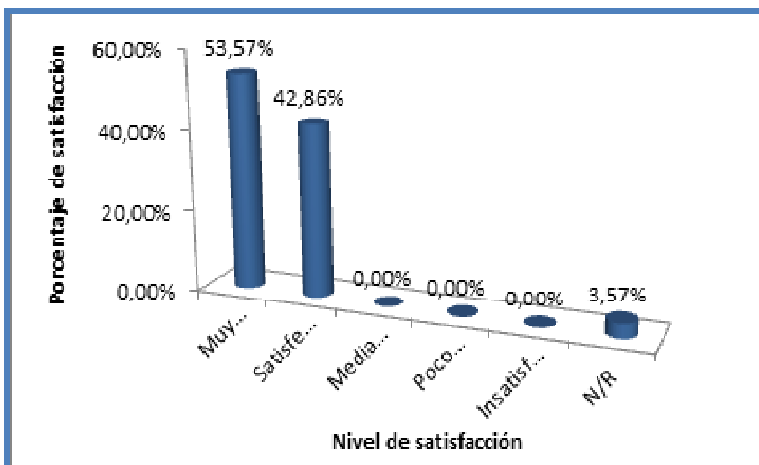


Figura 10. Ítem 3

Pregunta: En relación con las actividades y responsabilidades, cómo considera su desempeño. El 53.57% de la población está muy satisfecho con su desempeño, mientras que el 42.86% se siente satisfecho con su desempeño laboral.

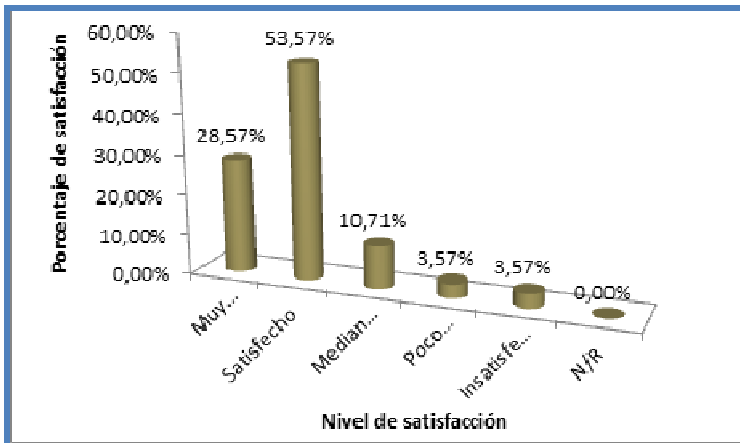


Figura 11. Ítem 4

Pregunta: Existe la posibilidad de establecer metas concretas que puedan ser alcanzadas con éxito acorde a su labor en TNM. El 53.57% de los encuestados siente que puede tener éxito con las metas que establece en sus labores en la empresa, sólo el 28.57% se considera plenamente exitoso en cuanto al alcance de sus metas laborales.

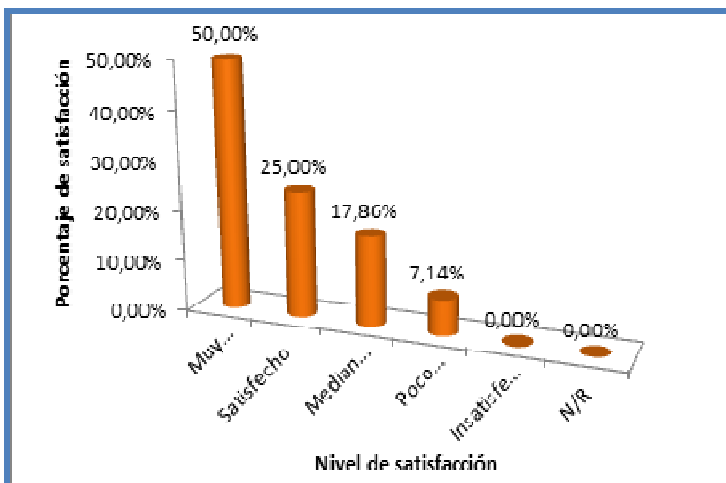


Figura 12. Ítem 5

Pregunta: La empresa TNM ofrece seguridad y estabilidad laboral. El 50% de la población está muy satisfecho con la estabilidad que le ofrece la empresa, mientras que el 25% se siente satisfecho con esta situación.

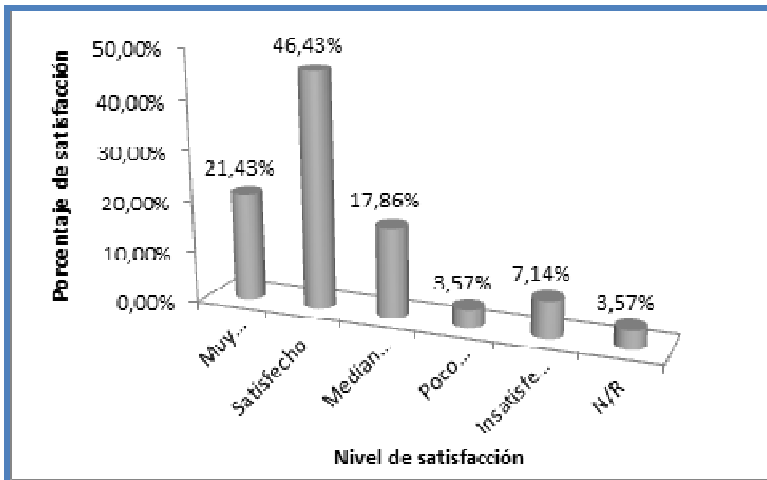


Figura 13. Ítem 6

Pregunta: Cómo considera la retroalimentación que recibe de sus superiores de acuerdo a su desempeño laboral. El 46.43% de los encuestados está satisfecho con la retroalimentación que recibe, el 21.43 considera muy satisfactoria la retroalimentación de sus superiores, mientras que el 17.86% está medianamente satisfecho.

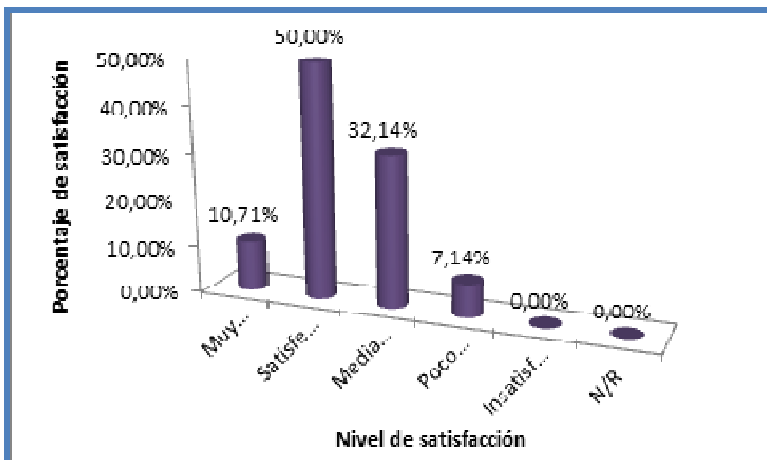


Figura 14. Ítem 7

Pregunta: El reconocimiento a las actividades laborales, usted lo considera. El 50% de la población está satisfecho con el reconocimiento a las actividades laborales, mientras que el 32.14% está medianamente satisfecho con el reconocimiento.

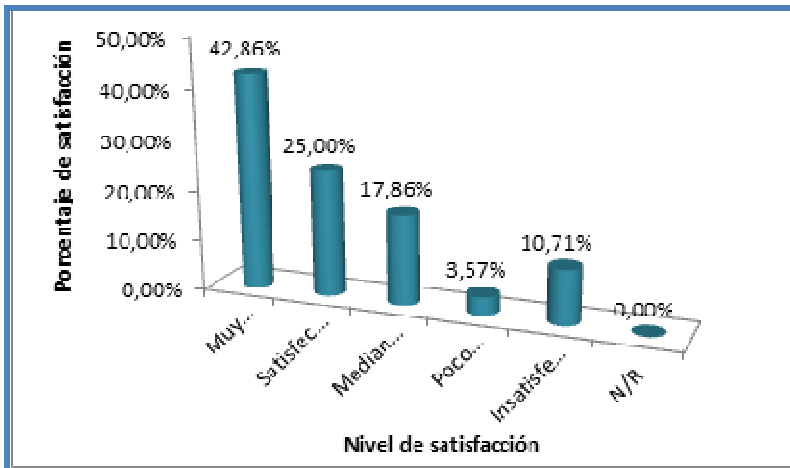


Figura 15. Ítem 8

Pregunta: Siente apoyo por parte de sus superiores cuando se presentan inconvenientes en el trabajo. El 42.86% está muy satisfecho por el apoyo de sus superiores, sin embargo el 25% está satisfecho y el 17.86% está medianamente satisfecho con el apoyo que recibe de sus superiores.

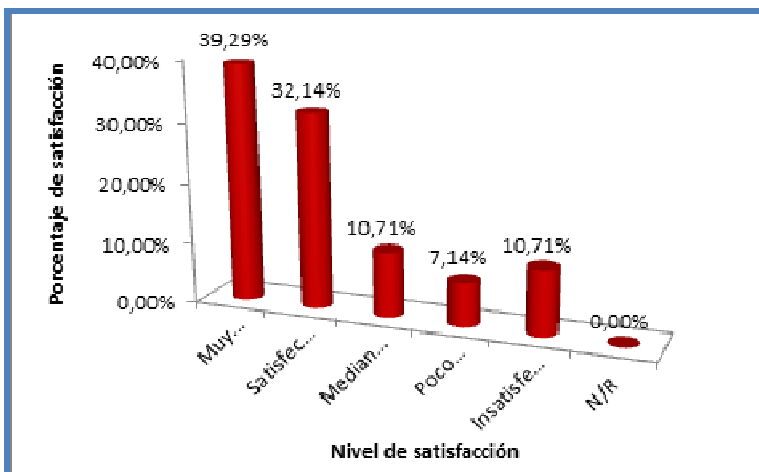


Figura 16. Ítem 9

Pregunta: Ha logrado adquirir nuevos conocimientos y condiciones para su progreso profesional desde su ejercicio laboral. Mientras el 39.29% de la población se siente muy satisfecho con los conocimientos que ha logrado adquirir durante su ejercicio laboral, el 32.14% solo se siente satisfecho, existe una población con el 10.71% medianamente satisfecha y el 10.71% está totalmente insatisfecho.



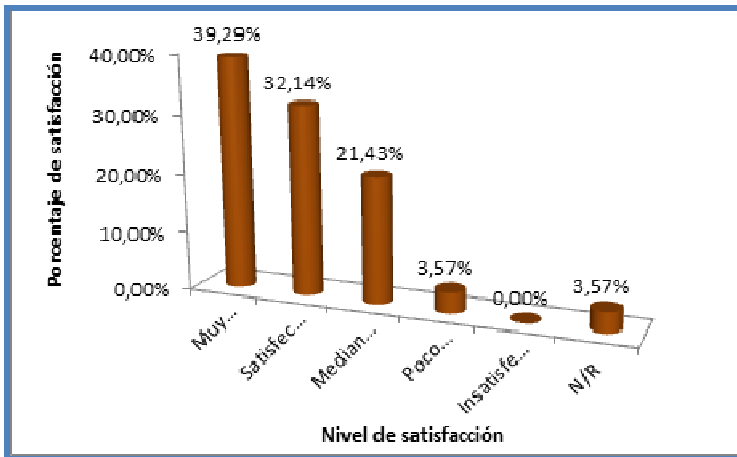


Figura 17. Ítem 10

Pregunta: Considera que ha generado aportes o valores agregados laborales a TNM que merezcan ser reconocidos. El 39.29% está muy satisfecho con los aportes que ha generado a su labor en TNM, el 32.14% se siente satisfecho con sus aportes a sus actividades laborales, mientras que el 21.43% se siente medianamente satisfecho con los aportes generados.

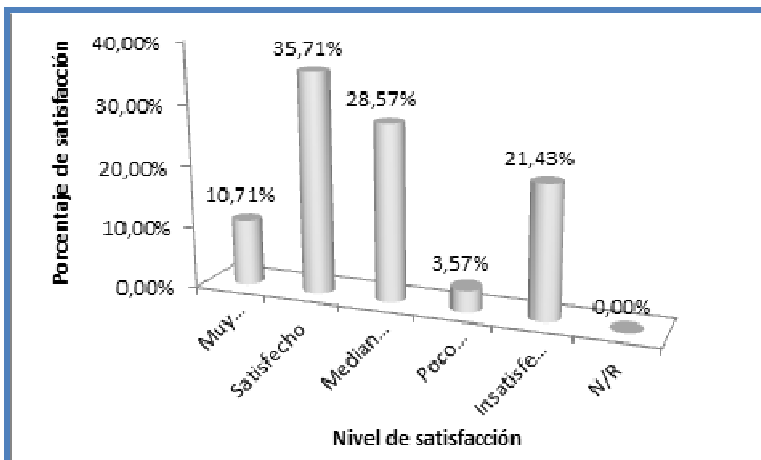


Figura 18. Ítem 11

Pregunta: El reconocimiento (por ejemplo: felicitaciones escritas o verbales, individuales o grupales, obsequios, beneficios, tiempo libre, etc.) que recibe por parte de sus superiores o la institución se encuentra acorde a su desempeño laboral. El 35.71% se siente satisfecho con el reconocimiento recibido, sin embargo el 28.57% está medianamente satisfecho y el 21.43 está totalmente insatisfecho.

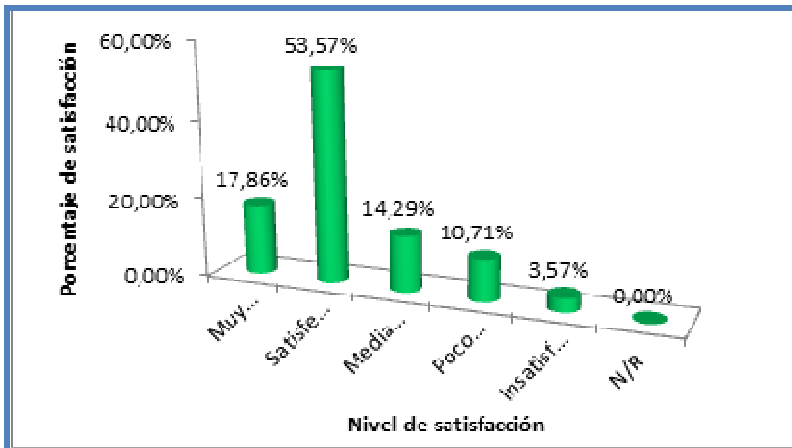


Figura 19. Ítem 12

Pregunta: Existe una relación intrínseca o directa entre las motivaciones personales y el ejercicio laboral. El 53.57% de los encuestados está satisfecho con la relación y motivaciones personales y el ejercicio laboral.

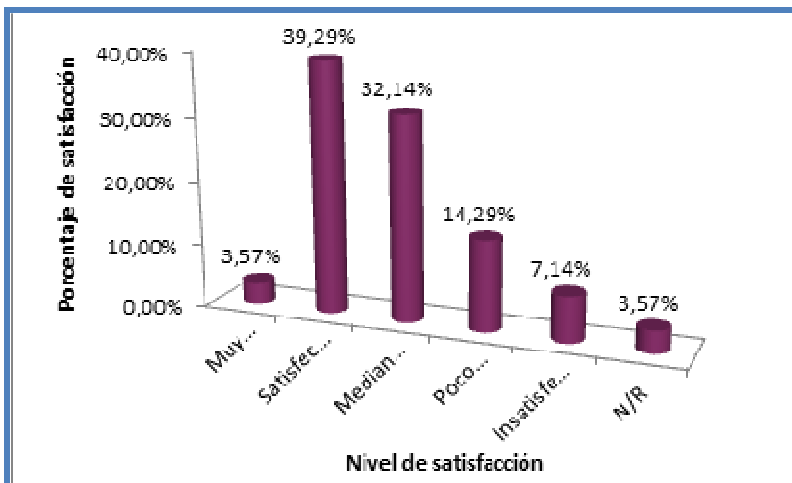


Figura 20. Ítem 13

Pregunta: Los incentivos que recibe por el desarrollo de sus actividades laborales. El 39.29% de la población se siente satisfecha con los incentivos que recibe mientras que el 32.14% se siente medianamente satisfecho.

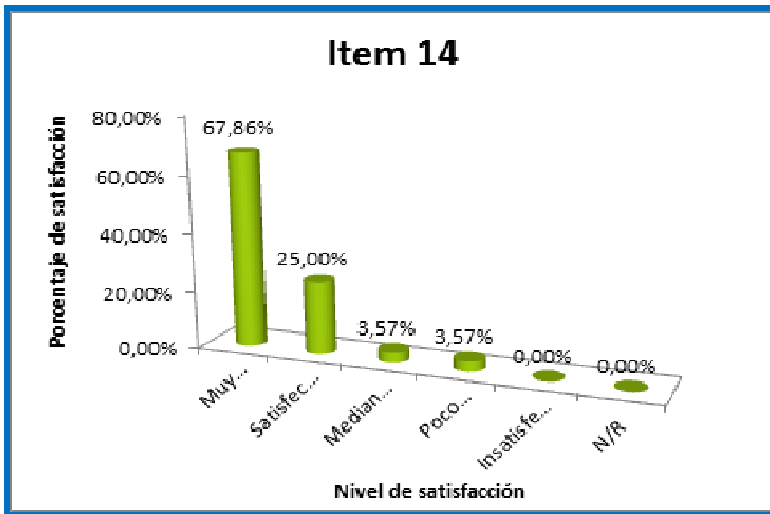


Figura 21. Ítem 14

Item14. Las herramientas (condiciones del puesto de trabajo, elementos e información) que le brinda la Empresa para desempeñar su labor, Usted las considera. El 67.86% de los encuestados se siente muy satisfecho con las herramientas brindadas por la empresa para el desempeño de su labor.

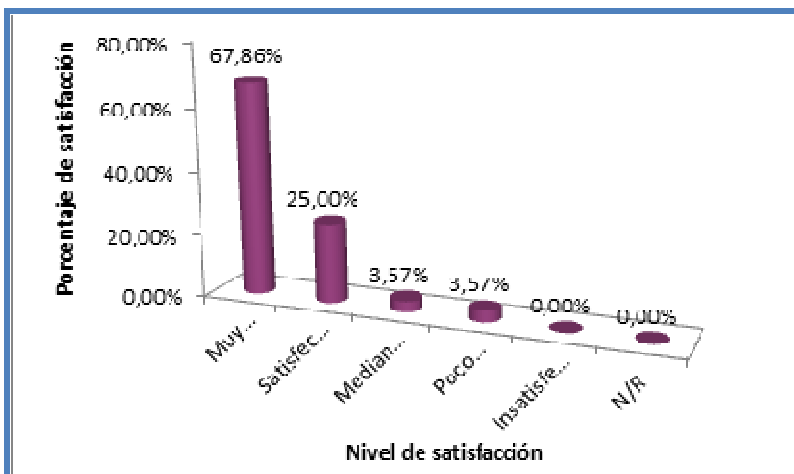


Figura 22. Ítem 15

Pregunta: En general su nivel de satisfacción laboral en TNM es: En general el 67.86% de la población está muy satisfecha laborado en TNM la empresa

## Matrices de Análisis

Tabla 15. Matriz de Análisis por Sujeto (Entrevista)

CATEGORÍAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
Reconocimiento	"Sí, claro. Claro q es importante para el empleado sea reconocido por sus patronos, eh... si se ha hecho bien el trabajo es necesario reconocerlo y eso, eh... va motivar al trabajador a desempeñar mejor sus funciones a futuro."	Se percibe en el trabajador un nivel de inconformismo, ya que, siente que durante el tiempo que ha trabajado con la empresa, no ha recibido algún tipo de reconocimiento por la realización de su labor y menciona la importancia que éste puede tener para que la persona pueda desempeñarse mejor en su cargo.
	"La gente aquí en TNM LIMITED, maneja un nivel de stress alto, entonces además de un reconocimiento económico que realmente se realiza al final del año, el reconocimiento en palabras, es decir, se valora su esfuerzo, su trabajo, su dedicación y demás."	De acuerdo con la experiencia vivida y el tipo de responsabilidades que tiene en el cargo, el trabajador manifiesta que dentro de la empresa se maneja un nivel alto de estrés, cuando finaliza una tarea con éxito, existen palabras de elogios, el cual es un reconocimiento verbal y por otro lado, anualmente se otorga un reconocimiento económico, por la labor bien realizada.
	"Sí, por la empatía y la habilidad para manejar el cliente. De qué forma recibió ese reconocimiento? Por parte de las gerencias y por parte de las solicitudes de las mismas entidades con las que trabajamos ANI, INVIAS y IDU los cuales solicitaban mi participación en algunos proyectos."	El trabajador manifiesta que por la responsabilidad, conocimiento y calidad de su trabajo, ha recibido reconocimientos por parte de los clientes, fortaleciendo lazos de confianza y haciendo que lo tengan en cuenta en la participación de los diferentes proyectos; al igual, el reconocimiento verbal que es recibido por parte de la empresa.

CATEGORÍAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
Desempeño Laboral	"Ehhh.... yo sé que hay dentro de todo el sistema de calidad de la empresa, hay una evaluación individual de desempeño por empleado que hace su jefe inmediato, ehh... en esa evaluación se califica básicamente su desempeño, ehh.... en la empresa y se hace anualmente."	Se percibe que existe una herramienta que mide el desempeño de los trabajadores, éste es simple y poco significativo para el personal que trabaja dentro de la empresa. El trabajador tiene conocimiento de ello, sabe qué mide y cada cuánto se realiza, sin embargo, se observa que se está utilizando una herramienta subjetiva, tradicional y poco convencional.
	"Pues no, no se, no estoy seguro si una cosa o lo que le había comentado anteriormente, ehh.... la evaluación de desempeño que realiza la empresa va ligado ahh esos reconocimientos, no lo sé lo desconozco pero me imagino que sí, si realmente una evaluación de desempeño no muestra los mejores resultados pues yo creo que la empresa se abstendría de hacer un reconocimiento, ehhh.... de acuerdo a los resultados de esa evaluación."	Se observa que el trabajador manifiesta un nivel de inconformidad, ya que, es poca la divulgación que se realiza al personal de la empresa de la aplicación y de la herramienta vs los datos que se obtienen de ella. Al igual, se percibe poca retroalimentación de ésta evaluación y del desempeño que tenga cada trabajador.
	"Simplemente hay ascensos cuando la persona tiene un buen desempeño, por el alcance de objetivos o metas."	El entrevistador menciona que los jefes inmediatos tienen en cuenta los resultados, la calidad y la efectividad del desarrollo de las labores de los trabajadores para la promoción y ascensos de cada uno de ellos.
Satisfacción Laboral	"La satisfacción es el agrado que tiene uno, quizás lo que siente en la mañana al ir a trabajar y el agrado y el amor con el que uno hace las cosas, desempeño de sus labores o de su profesión."	Es importante que las personas reconozcan la importancia que tiene cada uno con respecto a la actitud que presenta frente a su trabajo y sus actividades diarias.

CATEGORÍAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
	<p>"Yo empecé en TNM como auxiliar de ingeniería, ehhe he tenido grandes responsabilidades, he tenido la posibilidad de viajar al exterior, a trabajar en el exterior con alto nivel de responsabilidad y ahorita estoy como pase como ingeniero auxiliar y ahorita estoy como ingeniero de diseño y pues con todas las responsabilidades del cargo y creo que se ha cumplido a satisfacción de la empresa."</p>	<p>La satisfacción laboral evidencias que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante y las recompensas como también las decisiones sobre los ascensos los cuales deben hacerse en forma honesta e imparcial este tipo de actividades tienden a satisfacer a los empleados con su trabajo.</p>
	<p>"Siii, yo creo que he hecho personalmente a aportado al crecimiento de la empresa, heee llevando a que siempre estemos al día en las entregas y siempre el producto sea satisfactorio para el cliente."</p>	<p>El sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita</p>
Motivación	<p>"La motivación es sentir respaldo del jefe, sentir que la empresa está interesada y que el personal que está ahí que es lo más importante de una empresa, porque los equipos en un tiempo son obsoletos no son nada, lo importante es el capital humano de la empresa y es importante que lo reconozcan."</p>	<p>Para las personas también es parte de la motivación sentir respaldo del jefe, como también complacer las necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la motivación laboral.</p>

CATEGORÍAS	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
	<p>"Pues realmente lo que yo estoy haciendo en este momento en la empresa es lo que me gusta y me apasiona, para lo que estudie y realmente me gusta lo que hago, ummm ya la parte económica es un poquito más complicado no?, uno siempre dice, siempre quisiera ganar mas no y ser reconocido de una mayor forma en el tema económico. Pero bueno hasta el momento las cosas están como están y pues nada uno no puede estar ajeno a otra oferta laboral uno siempre está a la espera de una nueva oferta laboral con mejores ingresos y pues mientras llega las cosas están relativamente bien."</p>	<p>Con esta categoría se observa que las personas de la organización se sienten motivadas con gratificaciones, compensaciones o incentivos específicamente con dinero a cambio de su labor, brindándoles la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y nuevas experiencias laborales.</p>
	<p>"Ehhh, pues me motiva revivir un departamento que está prácticamente muerto dentro de la empresa, conseguir e ir nutriéndolo y darle vida para volver a estar presente en el mercado porque estaba descuidada esa parte, y la parte monetaria me motiva un incentivo económico."</p>	<p>Esta categoría observamos que la motivación es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros anhelos, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de las entrevistas.

Tabla 16. Matriz de Análisis General

CATEGORÍA	ENTREVISTA	ENCUESTA	ANÁLISIS
Reconocimiento	De acuerdo con el cargo, responsabilidades y vivencias en TNM LIMITED, se percibe que a menudo los trabajadores reciben de sus jefes inmediatos y/o empresa diferentes tipos de reconocimiento por la adecuada realización de las actividades laborales. Cabe mencionar que estos tipos de reconocimiento son informales y no se encuentran estructurados dentro de las políticas de la empresa, es decir, que cada gerencia es independiente en manejar a su personal de acuerdo con el alcance de cada proyecto y así mismo reconocer o no a cada uno de ellos.	El 44% de los colaboradores, se sienten satisfechos por el tipo de reconocimiento que recibe de los resultados y considera que han hecho aportes que merecen ser tenidos en cuenta a la hora de una evaluación, que la retroalimentación que reciben es oportuna, mientras que sólo el 38% está totalmente satisfecho con la retroalimentación y los aportes que han generado y siente que son reconocidos adecuadamente.	Se evidencia que los trabajadores de TNM LIMITED, se sienten a gusto con el tipo de reconocimiento que perciben por las actividades desarrolladas en sus cargos, sin embargo necesario dar una formalidad en cuanto a la oportunidad de otorgar este reconocimiento con el fin de que sea más generalizado y participativo entre todos los trabajadores; de acuerdo con lo anterior es soportado ante la teoría de Bandura y otros autores como Ellis, Michel, Rotter, Walters (1954), donde mencionan que observando el comportamiento de otros y las consecuencias, las personas aprendemos conocimientos, reglas, hábitos, capacidades y estrategias; y al compartir los comportamientos o logros reconocidos, están potenciando el aprendizaje, resultando ser un poderoso agente de cambio en el sentido marcado por la estrategia y cultura de la empresa.
Desempeño Laboral	Algunos trabajadores de TNM LIMITED, perciben que dentro de la empresa se maneja	En cuanto al Desempeño Laboral, el 45% de los trabajadores encuestados indica que	Con relación a ésta categoría, analizamos que la mayor parte de los trabajadores de TNM LIMITED perciben que su labor



CATEGORÍA	ENTREVISTA	ENCUESTA	ANÁLISIS
	<p>una herramienta que evalúa el desempeño laboral, ésta se encuentra dentro del procedimiento de Calidad y se realzan características como que cada jefe inmediato es responsable de ello, es unidireccional, sus resultados no son retroalimentados y es poca la divulgación de información y resultados ante los mismos trabajadores. Lo anterior indica que la herramienta utilizada se está aplicando de manera inadecuada, y el objetivo de ésta evaluación no está midiendo lo que pretende medir.</p>	<p>está satisfecho con los aportes que ha realizado a su labor y considera que su desempeño ha sido bueno y sienten que ha conseguido las metas que se han propuesto en relación con sus actividades; entre tanto, sólo el 38% se siente totalmente satisfecho con su desempeño en el cargo que desarrolla</p>	<p>y desempeño es adecuado y va de acuerdo con las responsabilidades que tiene en su cargo y tan solo la mitad de la población se siente seguro y confiado que su desempeño sea el adecuado, esto debido al informalismo de la herramienta aplicada para evaluar el desempeño laboral y poca información que tienen los mismos trabajadores hacia la misma y hacia el concepto. Por ello, se puede evidenciar el comportamiento del trabajador, el Sistema de Evaluación de Desempeño, como lo define Pedraza, Amaya y Conde (2010), donde la evaluación depende no sólo del esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones que se tiene; es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.</p>

CATEGORÍA	ENTREVISTA	ENCUESTA	ANÁLISIS
Satisfacción Laboral	Para los entrevistados de TNM LIMITED, es importante reconocer la actitud de cada empleado frente a su trabajo y actividades diarias, como las condiciones de trabajo donde se labora las cuales le permitan un mayor desarrollo intelectual y donde se pueda estimular por medio como ascensos, este tipo de actividades hacen que los colaboradores se sientan satisfechos en su lugar de trabajo.	El 48% del personal encuestado está totalmente satisfecho con la relación entre su profesión y el cargo que desempeña, siente que ha logrado adquirir nuevos conocimientos y siente que su trabajo es valioso para la organización, mientras que sólo el 34% tiene un buen nivel de satisfacción en cuanto a los ítems mencionados anteriormente.	De acuerdo con el análisis realizado por el grupo de investigación se puede evidenciar que menos de la mitad de la población encuestada se siente satisfecha en relación con su profesión y el cargo que desempeña, o se siente satisfecho con su trabajo en la empresa. Sin embargo manifiestan que es importante para tener un buen desempeño laboral estar satisfecho con lo que hace dentro de la empresa como lo resalta Palací (2005), existen varios elementos que inciden en el trabajo del individuo y que determinan un alto o bajo nivel de desempeño una de ellas está relacionada con la satisfacción en concordancia con las tareas asignadas: Grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. Carlos Guillén (2000) distingue dos modelos: 1- Modelo unidimensional: "actitud hacia el trabajo en general", por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actitud laboral. 2- Modelo multidimensional: a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado

CATEGORÍA	ENTREVISTA	ENCUESTA	ANÁLISIS
			independientemente de los demás.
Motivación	Para los entrevistados de TNM LIMITED, sentir respaldo de los jefes y sentir apoyo por parte de sus compañeros es fundamental, ya que permite que los colaboradores se sientan motivados en su trabajo, como también tener la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que permitan desarrollar sus proyectos por sus propios méritos o con ayuda de nuestros compañeros en especial con el trabajo en equipo.	El 37% de los encuestados manifiesta estar muy motivado por factores como la estabilidad, la seguridad y el apoyo que reciben en la vinculación con la empresa, por otro lado el 34% siente una motivación menos marcada en relación con las mismas categorías .	Según el análisis se observa que más de la tercera parte de los encuestados se sienten motivados con su trabajo en TNM, sienten que es importante sentir apoyo por parte de sus jefes y compañeros de esta forma cambiar sus actitudes frente algunas situaciones dentro de la empresa, como lo referencia Frederick Hezberg (1967), postula que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia éste bien puede determinar su éxito o fracaso en su teoría llamada “de motivación e higiene”. Es por esto, que los factores higiénicos tienen que ver con el ambiente del trabajo, la forma en que éste es remunerado y las condiciones en las que se desarrolla, aunque si este factor está cubierto, solo

<b>CATEGORÍA</b>	<b>ENTREVISTA</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
			evita la insatisfacción de las personas. Los factores motivacionales, mediante la ejecución de las tareas y los deberes relacionados con el cargo producen un efecto de realización profesional duradero.

Fuente: Elaboración propia