

**INCENTIVOS LABORALES PARA EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES**

SANTIAGO VILLAMIZAR NIÑO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

**INCENTIVOS LABORALES PARA EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES**

SANTIAGO VILLAMIZAR NIÑO

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de empresas**

**Orientador
Clemencia Martínez A.
Economista, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Director de especializaciones

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con todo el cariño a mi madre por su sacrificio y esfuerzo por sacarme a mí y a mis hermanos adelante. A mi hermano que siempre ha estado influenciando mis ideas y pensamientos. A mi padre por ser un apoyo incondicional ante las adversidades de la vida.

A mi familia que está pendiente de mis logros y triunfos a lo largo de mi vida. Finalmente dedico este trabajo a mis compañeros que fueron parte vital para el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a mi familia por ser un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera profesional. De igual manera agradezco a los docentes con los que interactué por ser un pilar y modelo que seguir durante mi proceso de formación. Agradezco a mis compañeros por estar conmigo a lo largo de este proceso educativo por las numerosas conversaciones que facilitaron la redacción de mis ideas al ser plasmadas en este trabajo.

“Lanzarte a ti mismo a un trabajo que disfrutas es uno de los grandes placeres de la vida.”

Richard Branson

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACION	18
4. DELIMITACION DEL TRABAJO	19
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	20
6. MARCO TEORICO	21
6.1 MOTIVACIÓN LABORAL	21
6.2 ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO LABORAL	30
6.2.1 Índices De Productividad Laboral	33
6.2.1.1 Índice de los ingresos reales	35
6.2.1.2 Índice de personal ocupado total	36
6.2.1.3 Índice de remuneraciones totales reales (Masa Salarial)	36
6.2.1.4 Índice de productividad laboral	37
6.2.1.5 Índice de remuneraciones medias reales	38
6.3 MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL	39
7. INCENTIVOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES	41
8. CONCLUSIONES	49
9. RECOMENDACIONES	51
10. BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	55

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Ciclo Orpru de la motivación laboral	22
Gráfico 2. Ciclo de la motivación	23
Gráfico 3. Grados de necesidades y metas	24
Gráfico 4. Jerarquía de necesidades	26
Gráfico 5. Motivación obtenida por el personal	41
Gráfico 6. Tipo de incentivo administrado	42
Gráfico 7. Preferencia de incentivos económicos	42
Gráfico 8. Preferencia de incentivos no económicos	43
Gráfico 9. Grado de satisfacción general	44
Gráfico 10. Frecuencia de buen trato hacia el personal	44
Gráfico 11. Grado de apelación de opiniones por parte del personal	45
Gráfico 12. Grado de aceptación de la opinión por parte de los altos cargos	46
Gráfico 13. Influencia de los incentivos sobre la productividad laboral	46

LISTA DE FÓRMULAS

	pág.
Fórmula 1. Índice de los ingresos reales	35
Fórmula 2. Índice de personal ocupado total	36
Fórmula 3. Índice de remuneraciones totales reales (Masa Salarial)	37
Fórmula 4. Índice de productividad laboral	37
Fórmula 5. Índice de remuneraciones medias reales	38

GLOSARIO

MOTIVACIÓN: El señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

INCENTIVO: Que impulsa a hacer o desear una cosa, especialmente a obrar o hacer determinada cosa mejor o más deprisa.

ORGANIZACIÓN: ente económico o empresa. Función administrativa que consiste en desarrollar una estructura de las tareas a realizar para lograr los objetivos y metas e identificar las tareas estructurales con individuos específicos (cargos) mediante la asignación de autoridad y responsabilidad.

SECTOR TERCIARIO: sector económico que engloba las actividades relacionadas con los servicios no productores o transformadores de bienes materiales.

ÍNDICE: Es un indicador que tiene por objeto medir las variaciones de un fenómeno productivo de otro orden referido a un valor que se toma como base en un momento dado.

RENDIMIENTO LABORAL: El resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles.

EFICACIA: capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

EFICIENCIA: uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

NECESIDAD: sensación de carencia unida al deseo de satisfacerla.

DEFLACTOR: índice usado para resolver un problema económico relacionado con la sobrestimación de ciertas magnitudes económicas.

RESUMEN

En la presente monografía se da en primera instancia una contextualización de elementos clave para desarrollar la temática propuesta. A través del desarrollo del contenido se pretende determinar la influencia que ejercen los incentivos laborales sobre la productividad laboral en una empresa de telecomunicaciones de Colombia. Para lograr dicho objetivo, se presenta una breve introducción a las diferentes teorías existentes que hacen referencia a los modelos de motivación laboral. En esta sección del trabajo se exponen los mecanismos de motivación más apropiados que adopta la industria de comercialización de servicios en Colombia y su transformación con el pasar de los años hasta lo actualmente aceptado por la comunidad internacional. Se toma un enfoque latinoamericano en primera instancia antes de proseguir con lo referente al ámbito colombiano.

A medida que se desarrolla el cuerpo del escrito, se presenta la contextualización de productividad laboral y rendimiento laboral, en donde se plasma la teoría que concierne a la productividad desenvuelta en un ámbito laboral. Se podrán encontrar, entre otras cosas, cómo se da la interacción entre las variables que permiten el cálculo de la productividad laboral para una organización que desempeñe sus labores en el sector terciario de la economía. A continuación se identifica la metodología a seguir para el cálculo de los índices de productividad laboral que resultan pertinentes a la hora de determinar la productividad de una organización.

Continuando con el desarrollo capitular de esta monografía se presenta el caso de una empresa de telecomunicaciones de Bogotá, en donde se plasma la teoría expuesta en la parte anterior del trabajo. Allí se logra evidenciar la relación existente entre la aplicación de incentivos laborales y la productividad laboral en el caso específico propuesto.

Palabras clave: Incentivos laborales, Productividad laboral, Motivación laboral, Rendimiento laboral.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones y empresas que hacen parte del sector terciario de la economía a nivel global existen ciertos parámetros de medición con el fin de determinar qué tan exitosa puede llegar a ser. Si bien el éxito de una empresa depende de numerosos factores, uno de los factores que resulta más influyente es la productividad laboral. Se debe tener una medición clara de la productividad laboral de una empresa con el fin de determinar la imagen y desempeño de la organización frente a un mercado competitivo y cambiante.

La cuantificación de la productividad laboral se logra con el cálculo de los índices de productividad laboral. A partir de la lectura de los índices de productividad laboral se logra la realización de un análisis pertinente que permite, en primera instancia, determinar el desempeño de una empresa, segundo, establecer una comparación entre la competencia disponible en el mercado y, tercero, presentar y desarrollar oportunidades de mejora y optimización de procesos laborales (desde la parte administrativa hasta operativa).

A su vez, la productividad laboral que presenta una organización se ve influenciada por un gran número de factores que han sido objeto de estudio a través de los años. Debido a la complejidad académica que tendría el desarrollo de un conglomerado donde se relacionen todos los factores influyentes, es preciso segmentar la investigación relacionada con la productividad laboral. En este caso, se estudia la influencia que ejercen los incentivos laborales sobre la productividad laboral. Con el fin de entender el funcionamiento de los incentivos laborales, es necesario repasar la teoría existente que hace referencia a la motivación laboral. Se pretende exponer la relación que existe entre la motivación y los incentivos mediante la afirmación de que un incentivo cumple la función de ser un factor motivante sobre un individuo, el cual, al estar con un nivel formidable de motivación, puede llegar a desempeñar con mayor eficiencia sus labores correspondientes.

Así mismo, se establece la importancia que tiene el uso óptimo de incentivos laborales sobre el personal de trabajo en una empresa de telecomunicaciones en Bogotá. De esta manera se expone cómo se ve repercutida la productividad laboral producto de la intervención de los incentivos laborales como potenciadores motivacionales para el desarrollo de las respectivas funciones de los trabajadores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los incentivos que influyen en la productividad de empresas formales del sector de telecomunicaciones en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los modelos de motivación laboral empleados en las empresas del sector de telecomunicaciones de Colombia.
- Enunciar los índices productividad laboral utilizados en empresas del sector telecomunicaciones de Colombia.
- Evaluar el impacto de los incentivos laborales evidenciados en la productividad de empresas de telecomunicaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El éxito de una empresa se ve representado en el desarrollo de diferentes factores que en conjunto permiten el próspero desempeño de la empresa. Uno de estos factores cruciales es la productividad. Qué tan productiva es una empresa refleja el nivel de excelencia de esta. Si bien el pilar de las empresas es el desarrollo del talento humano, surge la necesidad de emplear algún tipo de estímulo que lleve a los empleados a desenvolver sus actividades de manera amena y concreta. Es entonces cuando surgen los incentivos laborales como método de motivación laboral. Teniendo en cuenta la relación que existe entre la productividad de una empresa y la motivación de su personal, ¿Qué incentivos aumentan la productividad de una empresa del sector de telecomunicaciones?

2. ANTECEDENTES

El estudio de la motivación y sus influencias se remonta a la época de los grandes filósofos griegos. Platón creía que la habilidad del hombre para seleccionar objetivos resultaba determinante en los resultados de sus acciones posteriores, según la idea de que el comportamiento humano siempre tiene un propósito intrínseco. De acuerdo con Bolles¹, el concepto de comportamiento dirigido hacia un objetivo se refleja en la noción griega de hedonismo, por la cual los seres humanos buscan alcanzar el placer y evitar el dolor, un concepto que siguió influyendo en las ideas de los pensadores del siglo XX.

A principios del siglo XX las industrias a nivel global seguían el modelo de administración presentado por Frederick Taylor, denominado administración científica. Dicho modelo describe la implementación del método científico en el desarrollo de las tareas industriales, tornando la labor de los obreros en procesos sistemáticos a través de la división del trabajo con el fin de la maximización de la eficiencia. Taylor presenta el sistema de motivación a través del pago de primas al rendimiento que, visto en retrospectiva, se consideró que Taylor ignoró el lado humano de la motivación.

Posteriormente, se le imprime peso a la índole humanística en la motivación. Este enfoque científico–social demostró un aumento en la productividad de las empresas. No obstante, según lo expuesto por Hartness², se evidenciaron ciertas falencias que radicaban en su modelo monótono y en su falta de atención a las necesidades humanas. En el año 1930 comienza el surgimiento de nuevos modelos de administración enfocados a la motivación individual con la socióloga Mary Parker Follett donde se exponen temáticas que tratan sobre la repartición del poder en miembros de una misma organización lo que abre camino hacia una gerencia participativa. A mediados del siglo XX el panorama administrativo empieza a tomar un fuerte enfoque a las relaciones humanas gracias a Max Weber, donde se aprecia al empleado como factor determinante del desempeño empresarial.

En el año 1960 se ve implementada una postura más humana por parte de las organizaciones. El economista Douglas McGregor³ realiza la publicación de *El lado humano de la empresa* por, donde abogaba por un estilo de dirección que confiaba en la responsabilidad de los empleados y les ofrecía oportunidades de progreso.

¹ BOLLES, Robert C. Theory of Motivation. 3 ed. Nueva York: Harper & Row, 1967. p. 16. 9780060407933

² HARTNESS, James. The human factor in works management. Nueva York: McGraw-Hill, 1912. p. 32. 9781362780687

³ MCGREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise. Nueva York: McGraw-Hill, 1960. p. 52. 9780071462228

Así mismo Trahair⁴ expone la transformación de la idea que un humano es un ser maleable y explotable, vistos como un elemento más del sistema. Esto se ve soportado por los experimentos realizados por Elton Mayo, donde estudió los efectos de una mejor iluminación en las fábricas sobre la productividad de los trabajadores. Mayo descubrió que la productividad de los trabajadores crecía cuando encendían las luces y aún más cuando se apagaban de nuevo. Llegó a la conclusión de que el acto de prestar atención a las necesidades de los empleados y mostrar interés por ellos era algo íntimamente motivador.

En el mundo laboral actual se encuentra una gran diversidad de personalidades que en trabajo conjunto determinan la competencia de una empresa. Dicha viene dictaminada por la religión, creencias, enseñanzas familiares, entre otros, que cada persona como individuo lleva en sí. A pesar de las diferencias que se encuentran en cada ámbito laboral, en general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo. La intensidad de dicho deseo está ligada a la personalidad de la persona individualmente, que puede ser cambiante dependiendo de cómo la persona se estimule y cómo esta persona es estimulada por el medio.

⁴ TRAHAIR, Richard. Elton Mayo: The Humanist Temper. 2 ed. Nueva Brunswick: Transaction Books, 2005. p. 16. 978-1412805247

3. JUSTIFICACION

El mercado de trabajo ha sufrido varias transformaciones en los últimos años y en la actualidad la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador. Este problema surge como necesidad de conocer los elementos (lucrativos y no lucrativos) que puedan llegar a mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de un clima laboral establecido en una empresa formal de Colombia.

4. DELIMITACION DEL TRABAJO

El desarrollo de esta investigación tiene como fin la exposición de la influencia de los incentivos laborales sobre la productividad laboral. Teniendo en cuenta la tendencia cambiante del mercado laboral, se debe acotar la investigación desde el año 1990 hasta la actualidad con el fin de presentar resultados congruentes y actualmente válidos. De igual manera, es necesario focalizar este estudio en el entorno laboral colombiano de las empresas pertenecientes al sector de telecomunicaciones.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de grado es una investigación descriptiva con el fin de enfatizar la importancia de la implementación de incentivos laborales con el fin de aumentar la productividad laboral a través del talento humano. Para cumplir con el objetivo de este estudio, se estudiará, de manera individual, la teoría existente sobre la motivación laboral y los índices de productividad laboral. Así mismo se presentará un análisis de la relación existente entre estos dos pilares de esta investigación, evidenciando la influencia que los incentivos laborales ejercen sobre la productividad en una empresa del sector Telecomunicaciones Colombia.

El sustento teórico sobre el cual se soporta este trabajo investigativo proviene de fuentes bibliográficas confiables y actuales, dentro de los cuales se encuentran documentos como Papers, Revistas académicas, libros digitales, entre otros, los cuales serán filtrados a través de las bases de datos que brinda la Universidad de América (Ebsco Host, Emerald, Scopus, etc.)

6. MARCO TEORICO

6.1 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral es una herramienta útil que al ser empleada tiene como fin el aumento del desempeño del personal. A través de la motivación se logra incentivar a los individuos que laboran dentro de una empresa para que así estos lleven a cabo sus actividades de manera satisfactoria tanto para con sí mismos como para la empresa. De esta manera se logra evidenciar un aumento en el rendimiento de parte de la empresa.

“La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”⁵. Dicho en otras palabras, la motivación no es más que un manifiesto de la personalidad de un individuo, luego de ser moldeada por elementos externos que bien pueden ser experiencias, y la recolección de todos estos elementos da a luz a la motivación propia del individuo.

De esta manera se logra extraer una definición de motivación laboral visto desde un enfoque empresarial y corporativo: la motivación laboral es la destreza con la que cuentan las empresas para mantener un estímulo positivo sobre los trabajadores en relación con las labores que desempeñan dentro de la organización, para que de esta manera se alcancen los objetivos de la organización de manera satisfactoria. El éxito de la motivación laboral radica en generar un sentimiento de alineación entre los objetivos de la organización y los objetivos del individuales del trabajador, con el fin de establecer la satisfacción de las necesidades presentadas por el individuo para así llenar sus expectativas. No obstante, se debe tener en consideración que el concepto de motivación varía de acuerdo con la persona y a factores sociales y culturales arraigados propiamente en cada individuo.

A manera de complementación, el psicólogo francés Harvé Mathe⁶ afirma que la motivación laboral es la capacidad de la organización para estimular a un empleado de modo que dirija voluntariamente su esfuerzo hacia el logro de objetivos de la empresa, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales.

Una vez traído a colación varios conceptos específicos de la motivación laboral, se puede establecer que, según Santos⁷, ésta no es más que el impulso percibido por

⁵ SANTOS, José Alberto. Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos. San Salvador: Universidad de El Salvador, 1993. p. 32

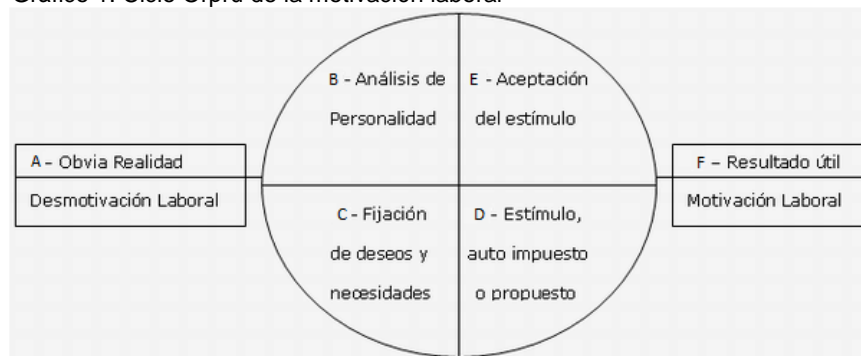
⁶ MATHE, Hervé; PAVIE, Xavier; O'KEEFFE, Marwyn. Valorar a las Personas Para Crear Valor. París: Essec Business School, 2010. p. 73

⁷ SANTOS, José. Retcambio Personal. 2 ed. San Salvador: Edt. UES, 2005. p. 12

un individuo dentro un ambiente laboral luego de analizar la personalidad de dicho individuo, teniendo en cuenta sus deseos y necesidades, con el fin de llegar a una meta o alcanzar un objetivo.

Luego de entender los aspectos para tener en cuenta a la hora de proponer algún incentivo o estímulo con el fin de aumentar la productividad en una empresa, se propone entonces una representación del Ciclo de la Motivación denominado el Ciclo Orpru de la Motivación Laboral. Esto dará como resultado el desarrollo y la aplicación efectiva de motivación laboral en un individuo, lo cual conducirá a la empresa a un mejor ambiente de trabajo y por ende mayores índices de productividad.

Gráfico 1. Ciclo Orpru de la motivación laboral



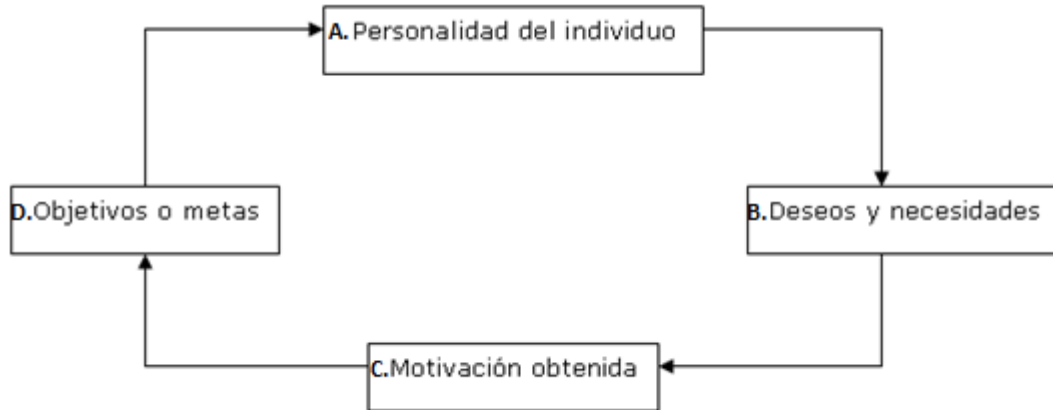
Para Santos⁸, El Ciclo Orpru dicta el procedimiento a seguir con el fin de motivar y emprender a un individuo dentro de una empresa. Desde el primer nivel (A) en donde se establece una falta de pasión por su desempeño. Es cuando se hace entonces un análisis de personalidad (B) donde se establecen los principios del individuo y se propone el mejor manejo de dichos sentimientos y creencias para así poder satisfacer esos deseos y necesidades mencionados con antelación (C). Acto seguido es la generación de un estímulo que bien puede ser brindado por una persona exterior o bien puede ser impuesto por el propio individuo (D). Como acto final el individuo se somete a un estado de aceptación o rechazo del estímulo, en donde el individuo puede sentir o no que el deseo de hacer las cosas sea un sentimiento propio, es por esto por lo que se debe emplear el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata por parte del individuo (E). Luego de pasar por este arduo proceso, el individuo se verá bajo los efectos de la motivación laboral y así incrementa su productividad (F).

Una vez establecido un soporte teórico fundamental sobre la motivación laboral, es preciso relacionar los conceptos previamente presentados con el fin de exponer una complementación del *Ciclo Orpru de la Motivación Laboral*. Cuando se realiza el

⁸ SANTOS, José. Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos. San Salvador: Universidad de El Salvador, 1993

respectivo análisis de los elementos que componen el concepto de la motivación laboral, se establecen cuatro elementos claves contenidos en el ciclo de la motivación: Personalidad del Individuo, Deseos y Necesidades, Motivación Obtenida y Objetivos o Metas.

Gráfico 2. Ciclo de la motivación



La *Personalidad del Individuo* es un pilar a la hora de determinar las acciones correctas a emplear con el fin de motivar a un empleado. Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero sí la oportunidad. Son individuos que muestran un potencial de mejora, ansiosas por oportunidades de crecer laboralmente. De igual manera se buscan otros valores dentro de un individuo como la responsabilidad: “La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor.” Otro elemento por evaluar dentro de una persona es el entusiasmo. De acuerdo con Santos⁹ “el entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión” no es más que la descripción de la pasión acogida por un individuo y el aprovechamiento de esta dentro de una empresa.

Para la siguiente estación del ciclo de motivación, *Deseos y Necesidades*, se debe tener en cuenta que existen necesidades básicas y personales, dentro del contexto de la motivación laboral cobran más importancia las personales. Estas necesidades van de la mano con los deseos que son producto de la personalidad de cada individuo con el fin de sentirse cómodo.

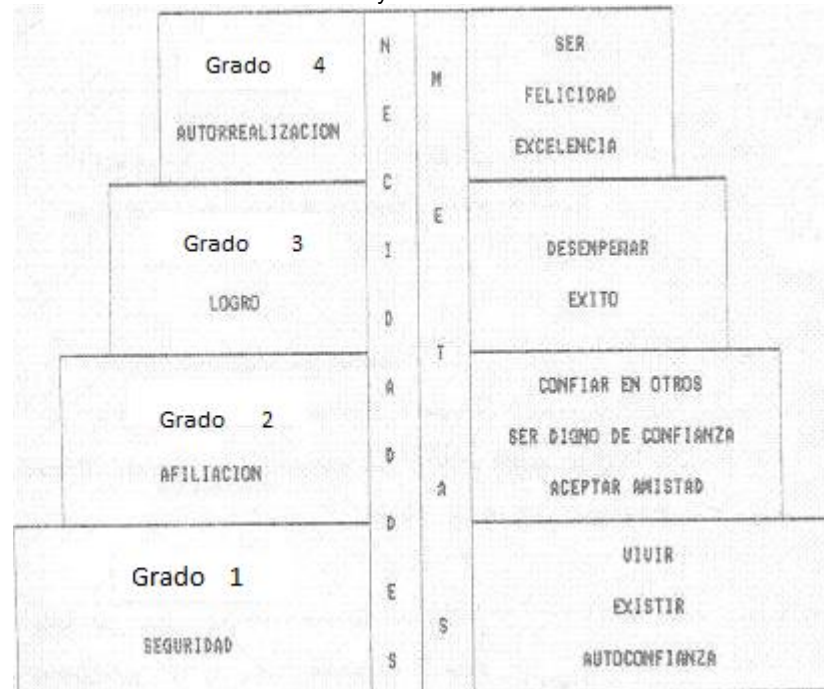
La *motivación* que nace producto de cada persona contiene elementos que son propios del individuo como también aquellos elementos que son aportados por el entorno laboral.

Gracias a la *Motivación Obtenida*, el individuo cuenta con los ingredientes necesarios para lograr sus *Objetivos o Metas*. Al llegar a la etapa final del ciclo, se evidencia una satisfacción personal del trabajador y del mismo modo se refleja un beneficio para la empresa donde este labora.

⁹ SANTOS, José. Retcambio Personal. 2 ed. San Salvador: Edt. UES, 2005. p. 45.

Aun así, debido a la complejidad de la variable de la personalidad (pues existen un sinnúmero de personalidades dentro de una compañía) se hace una aproximación de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener. Tomando como referencia lo expuesto por Santos en sus estudios de psicología laboral, estas diversas motivaciones se pueden clasificar dentro de 4 niveles.

Gráfico 3. Grados de necesidades y metas



De acuerdo con Santos¹⁰, en el primer nivel hace referencia a una necesidad esencialmente biológica, el segundo nivel forma parte de una necesidad social, el tercer nivel hace alusión a una necesidad psicológica y finalmente el cuarto nivel describe una necesidad de tipo existencial. Esta pirámide puede ser vista como un paso a paso, es decir, un individuo debe superar cada nivel para así poder llegar al siguiente, lo cual dejará como resultado la superación propia del individuo y la obtención de un motivo aún más fuerte para contribuir con la excelencia de una compañía.

Continuando con la exposición de teorías relacionadas a la motivación laboral aplicada en las empresas colombianas, surge la teoría que propone Frederick Herzberg se puede acotar como un conjunto de teorías que juntas brindan una idea de la Motivación Laboral. Esta familia de teorías cumple un papel principal y específico al momento de completar lo propuesto por Herzberg. Sin embargo,

¹⁰ SANTOS, José. Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humano. San Salvador: Universidad de El Salvador, 1993

debido al enfoque de este escrito, se limita a brindar información esencial sobre cada una de las teorías en cuestión y su posición frente a la teoría general de la motivación laboral. La Teoría de las *Necesidades* y la *Teoría de la Equidad* se refieren a las satisfacciones e insatisfacciones de los trabajadores dentro de una organización. La teoría de los *Refuerzos* se refiere a que las consecuencias de una conducta específica pueden afectar su repetición. *La Teoría de las Expectativas* detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. *La Teoría de las Metas* se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, según Stoner¹¹, estas cinco posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

Cabe recalcar que Frederick Herzberg es tan solo un exponente referente a la teoría de las necesidades. De acuerdo con López¹², existen diversas expresiones de teorías de necesidades expuestas por diversos autores (como Santos, Maslow, McClelland, entre otros). Sin embargo, todas estas teorías propuestas convergen en un punto; una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Esta teoría se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. De igual manera, autores como McClelland, Maslow y Herzberg difieren en el nivel en el cual un individuo alcanza la satisfacción.

«Cada una de las teorías de las necesidades... subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando, conscientemente sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y 'en' una misma persona, con el tiempo»¹³.

Cuando existe una discordancia en cuanto a la importancia de las necesidades dentro de lo abarcado conceptualmente por la motivación laboral, surge una de las teorías sobre motivación más ampliamente reconocida es la *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades* (también reconocida como Pirámide de Maslow), establecida

¹¹ STONER, James; FREEMAN R. Edward; GILBERT, R. Daniel. Administración. 6 ed. Traducción de MASCARÓ, Pilar. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall, 1996. p. 114. 0-13-108747-9.

¹² LÓPEZ, Julio. Gestión en el Tercer Milenio. En: Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. UNMSM. Lima. Julio, 2005. Vol. 8. No. 15. p. 26

¹³ STONER, James; FREEMAN R. Edward; GILBERT, R. Daniel. Administración. 6 ed. Traducción de MASCARÓ, Pilar. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall, 1996. p. 114. 0-13-108747-9.

por el psicólogo Abraham Maslow¹⁴, la cual nace partir de observaciones clínicas. Este autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal.

Gráfico 4. Jerarquía de necesidades



En el primer nivel se determinan las *Necesidades Fisiológicas*, que hacen referencia a las necesidades básicas de supervivencia tales como respirar, hidratación, alimentación y otras más por el estilo. Inmediatamente surgen las *Necesidades de Seguridad y Protección* las cuales se refieren al sentimiento individual de estar seguro y protegido. Como por ejemplo la seguridad física y de salud donde se asegura la integridad del cuerpo y su buen funcionamiento. En el tercer nivel se describen las *Necesidades Sociales o de Afiliación*, donde la aceptación social juega un papel importante en función de las relaciones interpersonales. Al acercarse más al ápice de la Pirámide de Maslow, surge la *necesidad de estima* relacionada directamente con el reconocimiento. Maslow propone dos tipos de necesidades de estima: una necesidad de estima alta y otra baja, donde la estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. En lo que respecta a la estima alta, esta concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, entre otros. Finalmente, en la cúspide de la jerarquía de las necesidades se encuentra la *Necesidad de Autorrealización*. Según Maslow es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y relacionados.

¹⁴ MASLOW, Abraham. Una teoría de la Motivación Humana. En Hitos en la Gestión Empresarial. Madrid: McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, 1994. p. 97. 848-7189849

Como componente de la familia de teorías propuesta por Herzberg, surge la *Teoría Bifactorial*. Según López¹⁵, Herzberg llevó a cabo más de 16 investigaciones en las cuales alternaba los sujetos, incluyendo individuos de países comunistas con el fin de analizar e intentar establecer un patrón de las actitudes laborales. Lo descubierto por estos estudios, corroborado por muchas otras investigaciones que utilizaron procedimientos diferentes, sugiere que los factores implicados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Según Igalens, La teoría que propone Herzberg afirma que la motivación nace debido a la búsqueda de satisfacción de las necesidades de carácter laboral.¹⁶

«Podemos decir que un conjunto de necesidades se derivan de nuestra naturaleza animal: el instinto que nos lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas (...). El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico. Los estímulos para ese desarrollo son las tareas que lo inducen: en un contexto industrial, son el contenido del trabajo. A la inversa, los estímulos que fomentan una conducta encaminada a evitar el dolor se encuentran en el entorno laboral»¹⁷.

Como ha sido mencionado a lo largo de este escrito, existe una ambigüedad a la hora de aplicar las teorías propuestas sobre motivación por los numerosos autores. El correcto procedimiento que seguir es entrar en un arduo análisis para así determinar cómo aplicar las teorías y que tan válidas son estas en el ambiente propuesto. Es de tal complejidad este proceso que requiere que se tenga en cuenta la singularidad de cada persona, así como las condiciones sociales y culturales que oscilan entre naciones y regiones. El entendimiento y análisis de estos elementos permite la determinación de los factores motivacionales que influyen de manera activa una organización específica. Dichos factores motivacionales se prestan para su maleabilidad, pues una organización es distinta a las otras en todos sus sentidos (entorno, clima laboral, sector económico, etc.)

¹⁵ LÓPEZ, Julio. Gestión en el Tercer Milenio. En: Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. UNMSM. Lima. Julio, 2005. Vol. 8. No. 15. p. 26

¹⁶ IGALENS, Jacques; ROUSSEL, Patrice. A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction. París: Journal of Organizational Behavior, 1999. p. 41. 1003-1025.

¹⁷ HERZBERG, Frederick.; MAUSNER, Bernard.; SNYDERMAN, Barbara. The motivation to work. New York: Wiley, 1959. p. 98. 978-04-71373902

Como producto de estudios realizados por Arana¹⁸ en Lima, Perú se obtuvieron unos resultados que permite el entendimiento del poder de los incentivos aplicados dentro de una empresa de ingenieros. Los factores motivadores: responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción presentan correlación positiva muy fuerte. La correlación del factor logro es positiva en forma considerable. Los factores de clima laboral: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, y política y administración, tienen correlación muy fuerte y la correlación del factor estatus es positivamente considerable. Los factores relación con los subordinados y poder obtuvieron una correlación baja o débil, lo que significa que para los evaluados estos factores no son relevantes como elementos motivadores, resultado que contrasta con la teoría de Frederick Herzberg y David McClelland.

Una vez acoplada la teoría sobre la motivación, su funcionamiento y apreciación por parte de los autores mencionados a través de este escrito, se hace necesario plasmar los diferentes incentivos que en la actualidad despiertan cierto grado de motivación en los individuos pertenecientes a una empresa de telecomunicaciones en Colombia.

En primera instancia se presentan los incentivos monetarios también conocidos como incentivos económicos. Estos incentivos permiten la alineación de los esfuerzos del personal de trabajo con objetivos específicos. Esto abre camino a que se proporcione una motivación adicional siempre y cuando existan metas claras y concretas para que de este modo se produzcan importantes beneficios para la organización en términos de productividad.

De acuerdo con Nagy¹⁹, este tipo de incentivos laborales son fáciles de gestionar, cuantificar y monitorear ya que el desempeño de la actividad se relaciona de manera directa con la compensación (incentivo). Su aplicación es clara y sencilla: si ciertos objetivos, previamente establecidos, de índole operacional son cumplidos (tales como calidad de servicio, número de ventas, entre otros) se hace posible el pago de incentivos de manera proporcional. Por otro lado, en caso de que dichos objetivos carezcan de cumplimiento o satisfacción, se procede a retirar dichos incentivos. Cuando los incentivos monetarios son bien planificados y calculados constituyen un sistema justo de repartición de los beneficios de una empresa entre los diferentes responsables del éxito.

¹⁸ ARANA, Walter. Motivación y Productividad. [versión electrónica]. Lima, 2006. p. 30

¹⁹ NAGY, Janette (colaborador). Proporcionar incentivos para el personal y los voluntarios. En: Caja de Herramientas Comunitarias. [Sitio Web]. Kansas. Sec. Inicio. [Consultado: 14, abril, 2017]. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal>

Dentro de los incentivos monetarios se encuentran todos aquellos que realizan un importe económico que percibe el profesional por su trabajo. El primero de ellos es el sueldo. El sueldo es el punto básico de la remuneración y corresponde al salario estándar que capta un empleado luego de desarrollar sus actividades básicas y es pagado con una frecuencia lineal (mensual, quincenal, etc.). Luego del salario salen a flote los bonos. Los bonos aparecen como un complemento al sueldo tales como primas anuales, planes de pensiones, prestamos con condiciones ventajosas, entre otros. Similar a los bonos, existen las comisiones. Este es el incentivo más común que se evidencia en las empresas de telecomunicaciones de Colombia y consiste en el aporte al trabajador de un porcentaje sobre la captación de capital previamente fijado en concordancia con el cumplimiento de un objetivo propuesto. Finalmente, aparecen los incentivos por producción los cuales constan de aumentos salariales ocasionados por una serie de logros de índole cuantitativo. Estos incentivos pueden ser individuales, grupales o en su defecto una combinación de ambas modalidades.²⁰

Contrario a los incentivos económicos, se manifiestan los incentivos no monetarios. Dichos incentivos son aquellos que no realizan un importe económico directo al individuo beneficiado. Este tipo de incentivos surge como una excelente alternativa para mantener motivado al personal de trabajo de una empresa ya que a través de acciones simples por parte de los altos mandos se logra generar un ambiente confiable y propicio para que se cumplan los objetivos de manera conjunta. Así mismo este tipo de incentivo abarca y favorece a un mayor número de trabajadores, ya que su aplicación es sencilla y de bajo costo.

Dentro de los incentivos más representativos y empleados de esta índole podemos encontrar en primera instancia la flexibilidad horaria. Este consiste en implantar horarios flexibles para diferentes trabajadores que sean merecedores de este incentivo, con el fin de que el beneficiado sea capaz de organizar su vida personal sin dejar a un lado su obligación laboral. Otros incentivos no monetarios de gran ponderación son los viajes. Usualmente es la recompensa que se le otorga al personal de ventas, la cual consta de un viaje bien sea turístico o bien sea un viaje para realizar una sesión de entrenamiento donde se logre estimular al individuo o en su defecto al equipo de trabajo con el fin de alinear las metas individuales con las empresariales. Otro importante incentivo acobijado por los no monetarios es el otorgar tiempo libre. Este incentivo consiste en dar tiempo libre extra a los trabajadores como por ejemplo un día extra de vacaciones. La ventaja de conceder tiempo libre extra es que el costo generado a la empresa es bajo más sin embargo se incita a estimular la complacencia del trabajador. Finalmente se trae a colación

²⁰ NAGY, Janette (colaborador). Proporcionar incentivos para el personal y los voluntarios. En: Caja de Herramientas Comunitarias. [Sitio Web]. Kansas. Sec. Inicio. [Consultado: 14, abril, 2017]. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal>

el reconocimiento y la comunicación. Según Retos Directivos²¹, este último incentivo es aquel que destaca las cualidades del individuo para desarrollar cierta actividad. Es posible potenciar su efecto motivador mediante la entrega de distintivos físicos, tales como una medalla, un reconocimiento escrito, un trofeo, entre otros.

Es preciso recalcar que la buena implementación de incentivos ocurre cuando se combinan los de tipo económico con los de tipo no monetario. Con el fin de generar una motivación de magnitud significativa sobre los trabajadores se hace necesario acoger estas dos útiles herramientas e implementarlas según sea el caso para así obtener el mayor provecho posible en cada situación.

6.2 ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO LABORAL

Abarcando el tema correspondiente a los índices de productividad desde un punto de vista general, según la CCA²², un índice de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso. Por consiguiente, si la producción aumenta mientras se mantiene un mismo nivel de consumo, esto reflejará un aumento en el índice de productividad indicando que la empresa es más productiva. Un crecimiento en el índice de productividad es sinónimo de una buena administración de recursos con el fin de obtener un alza en la producción.

Entendido de esta manera, los índices de productividad son herramientas indispensables que permiten conocer la eficiencia de una empresa. Se debe tener en cuenta desde qué punto de vista es analizado dicho índice, pues estos pueden totales o parciales. El programa de desarrollo empresarial nacional de México²³ afirma que un índice de totalidad parcial es aquel que estudia e implica un recurso específico de un área determinada dentro de la totalidad de la Organización. Por consiguiente, un índice de productividad total será el cociente entre la producción y el consumo total de todos los factores.

Es preciso constar que dentro de los diferentes sectores de la economía se encuentran un gran número de indicadores e índices de productividad que brindan un reporte y una estadística del rendimiento de los procedimientos individuales de cada organización. Es por esto que es necesario segmentar los sectores de la

²¹ RETOS DIRECTIVOS. Incentivos no monetarios. [Sitio Web]. Barcelona. Sec. Inicio. [Consultado: 16 de abril de 2017]. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

²² Índices De Productividad. [Sitio Web]. Ciudad de México. Sec. Inicio. [Consultado: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/objetivo/7.1.1/indices.htm>

²³ PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL NACIONAL FINANCIERA. Paquete de Producción, Módulo IV: Elementos clave para competir (Calidad y productividad), México, 1998

economía con el fin de sesgar el volumen de información que se presta para el análisis pertinente del presente estudio.

Dentro del sector terciario, el cual es el objeto de este trabajo, encontramos la prestación de servicios de telecomunicación. Una vez establecida esta partición de sectores económicos, es posible desarrollar la interpretación conceptual referente al rendimiento y productividad laboral. Asimismo, se hace posible la descripción de los respectivos indicadores de rendimiento laboral que permite el acercamiento acertado al enfoque propuesto. Es entonces cuando se toman en cuenta los factores y variables de mayor influencia sobre las empresas de telecomunicaciones colombianas, y de este modo presentar resultados congruentes con la investigación.

De acuerdo con la teoría expuesta por diferentes autores, como Robbins²⁴ y Patricio, los índices de productividad laboral se ven reflejados en lo que se denomina el *rendimiento laboral*. Puesto en términos de indicadores laborales, el *rendimiento laboral* es una proporción que nace entre el resultado obtenido y los medios utilizados para su logro. Dentro del ámbito organizacional, la idea de rendimiento hace alusión al resultado obtenido por cada unidad que realiza una operación o actividad, bien sea a nivel departamental, dentro de una oficina o inclusive un único individuo.

Es preciso destacar que el criterio del rendimiento laboral está ligado directamente con los conceptos de efectividad y eficiencia. La efectividad hace referencia a la capacidad de alcanzar un objetivo propuesto, absteniéndose de prestar atención a los recursos y demás acciones invertidas para llegar a dicho efecto deseado (objetivo). Por otro lado, la eficiencia describe la capacidad de satisfacer un objetivo o meta con la menor cantidad de recursos posibles.

Con el fin de enfatizar la relación existente entre la productividad laboral y el rendimiento laboral, en este caso, la productividad es catalogada como el rendimiento, en calidad y cantidad, emanado por un trabajador dentro de una unidad de tiempo establecida.

En la actualidad, la variable “productividad” es considerada como un tipo de efectividad organizacional. Por consiguiente, el desempeño del personal dentro de una organización puede acotarse como el reflejo del alcance de objetivos importantes de la propia organización como un conjunto. De igual manera, de acuerdo con Jiménez²⁵, se pretende establecer una predicción de la productividad del empleado y, al mismo tiempo, de los factores que aportan de manera decisiva con el fin de lograr una comprensión del comportamiento del individuo, dando cuenta de su desempeño en términos de eficiencia.

²⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Ciudad de México: Pearson Educación, 2004. p. 154. 013600717-1

²⁵ JIMÉNEZ, Daniel. Manual de recursos humanos. Madrid: Esic Editorial, 2011. p. 58

En los cimientos de las teorías expuestas referentes a la productividad, se establece que ésta es el resultado de la inclusión e influencia de un gran número de factores,

(...) tanto individuales (el trabajador) como situacionales (naturaleza de la tarea, la empresa); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones, etcétera) como objetivos (condiciones materiales, salarios, etcétera); tanto racionales, como irracionales. Entre los principales factores individuales pueden considerarse los factores físicos del trabajador (coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas), factores de entrenamiento (instrucción, capacitación, experiencia, adiestramiento, etcétera), factores psicológicos (agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etcétera). Entre los principales factores situacionales pueden considerarse los relacionados con la naturaleza de la tarea (mayor o menor complejidad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos) y los relacionados con la empresa (tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos, etcétera).²⁶

Estos factores al mismo tiempo repercuten tanto en la eficacia como en la eficiencia individual, la cual se verá reflejada en el desempeño global la organización.

Modernamente, autores como Martínez²⁷ y demás expertos en el área de productividad y rendimiento focalizan sus estudios y postulaciones en tres aspectos que consideran de suma importancia para el rendimiento óptimo del personal: habilidades perceptuales y motoras, conducta de procesamiento de la información y conducta de atención o vigilancia.

En cuanto lo referente a las habilidades perceptuales y motoras, se expresa que son aquellas habilidades con la capacidad de movimiento, por ende, estas constituyen un aspecto fundamental en el desarrollo humano. Al mismo tiempo, estas habilidades funcionan con el desarrollo cognitivo, que generan una influencia en las cualidades individuales relacionadas con las actividades de interacción con el medio ambiente, en este caso, un ambiente laboral. Cuando se habla de la conducta de procesamiento de la información, se hace alusión a la actitud y destreza que presenta un individuo frente a ciertas acciones sobre el manejo de la información, relativamente simples, tales como comparar, recopilar y almacenar. El manejo de dichos elementos puede presentar un informe de la inteligencia del individuo y su capacidad para crear conocimiento e innovar. Finalmente, la capacidad que muestra un individuo para reaccionar frente al desarrollo de los

²⁶ LÓPEZ, Julio. Gestión en el Tercer Milenio. En: Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas. UNMSM. Lima. Julio, 2005. Vol. 8. No. 15. p. 26

²⁷ MARTÍNEZ, María. La gestión empresarial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 2013. p. 39. 9-788-499694481

eventos que ocurren dentro de un marco laboral se denomina la conducta de atención o vigilancia. De igual manera se debe tener en cuenta cómo ocurre esta reacción en el individuo y así mismo evaluar el impacto que representa sobre el rendimiento en una tarea específica.

6.2.1 Índices De Productividad Laboral

La medición de la productividad laboral en su más básica expresión se presenta cuando una organización produce un solo producto o presta un único servicio. En ese caso, la productividad laboral se expresa en unidades de ese único producto, ya sea por hora trabajada o por trabajador. No obstante, la gran mayoría de las empresas cuentan con más de un producto o servicio, lo cual hace un poco más complejo el cálculo de la productividad laboral.

En empresas de esta índole, se hace indispensable la creación de una unidad de medida que permita estandarizar las cantidades producidas o vendidas de diferentes bienes. “En primera instancia esa medida se expresa en unidades monetarias, obteniéndose a través de la suma del valor de la producción o de las ventas de todos los productos de un establecimiento o empresa. Sin embargo, esta medición es rápidamente distorsionada por las variaciones en los precios de los productos. Es por ello que se recurre a la deflactación de los valores corrientes, obteniéndose valores en términos reales.”²⁸

Al momento de realizar la medición de las variaciones de la productividad a lo largo del tiempo, la cual se realiza a través de los índices, es necesario referir dichos índices a un periodo base. Esta operación permite la provisión de una unidad de medida uniforme para los distintos servicios o productos que puede llegar a ofrecer una empresa u organización. Con el objetivo de simplificar el cálculo de los índices de productividad laboral, se elaboran primero los *índices de producción* o *índices de venta*, según sea el caso, los cuales dictan la capacidad de producción y comercialización de una empresa. Luego se procede a la elaboración de los *índices de insumos laborales*, los cuales hacen referencia al personal ocupado o, según el caso, a horas trabajadas. Al relacionar los dos índices mencionados previamente, se obtienen los *índices de productividad laboral*.

De acuerdo con el INEGI²⁹, dentro de las ventajas que son aprovechadas debido al cálculo de la productividad laboral como indicador del desempeño de un sector económico se exponen las de mayor influencia:

²⁸ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

²⁹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

- Ya que los índices son basados en periodos de tiempo, se evidencia los movimientos y transformaciones que sufre la productividad laboral a partir de datos recopilados que siguen los lineamientos de la base del tiempo (mensual, trimestral, anual, etc.).
- La medición de la productividad laboral se simplifica, ya que esta relaciona dos variables tangibles como lo son el volumen de producción y el número de trabajadores (horas trabajadas en su defecto). Sin embargo, surgen unas limitaciones producto de contar sólo con información de productividad laboral que pueden atenuarse al recurrir a la medición de la de productividad total de los factores:
 - El factor trabajo no es homogéneo. La hora trabajada por un individuo no necesariamente constituye la misma cantidad de “insumo trabajo” que la hora trabajada por otra persona, ya que existen diferencias en educación, capacidades, experiencia y motivación que se traducen en contribuciones muy distintas al proceso productivo.
 - La medida de la productividad laboral no permite, por sí misma, conocer en qué grado un cambio en la producción por unidad de trabajo obedece a una mayor o menor densidad de capital por trabajador (por incorporación de maquinaria y equipo), por la capacitación recibida, por la mayor o menor eficiencia en los procesos u organización, o por una combinación de todas esas situaciones.

Es importante realizar la medición de la productividad laboral que a su vez da cuenta de la eficiencia y efectividad, ya que estos tres factores permiten reconocer el desempeño de los trabajadores el cual influye directamente en la rentabilidad de una empresa. El incremento de la productividad laboral determina la solvencia de una empresa para desenvolverse en un mercado competitivo y a su vez permite implementar mejoras en los modelos de gestión empresarial para la satisfacción de las necesidades. Al contar con una medida precisa de la variable *productividad* es posible determinar las acciones de maniobra con el fin de incrementar las remuneraciones al factor *trabajo*. Así mismo, el índice de productividad de una organización permite su comparación con el conglomerado de organizaciones pertenecientes a su misma industria.

Luego de tener una clara idea de lo que representa la productividad laboral junto con el rendimiento laboral, la eficiencia y la eficacia, a continuación, se plasma la manera de realizar la medición de la productividad a partir de cinco índices de productividad laboral. Dichos índices deben ser llevados a términos del sector económico pertinente con el fin de la obtención de datos adecuados para su respectivo análisis.

6.2.1.1 Índice de los ingresos reales

La variable fundamental es la suma de los ingresos que perciben las unidades económicas por concepto de la prestación de servicios. Esta información se capta a precios corrientes.

Según el INEGI³⁰ Los ingresos corrientes se dividen entre su respectivo deflactor, diferenciado por sector de actividad económica:

$$IR_{dn} = \frac{I_{dn}}{IPP_{sn}} \times 100 \quad (1)$$

Donde,

IR_{dn} Ingresos reales del área d en el mes n

I_{dn} Ingresos nominales del área d en el mes n

IPP_{sn} Índice de precios productor del área s en el mes n

Como se logra apreciar a partir de la fórmula, el *índice de ingresos reales* es la representación del capital captado por una organización a través de la comercialización de sus servicios o productos. Este capital se ve representado como ingreso nominal, al cual se le debe realizar un ajuste mediante el índice de precios del productor (IPP) con el fin de normalizar la ecuación y así obtener el *índice de ingresos reales*. Según el Banco de la República de Colombia³¹, el índice de precios del productor hace referencia a los cambios en los precios en la primera etapa de comercialización. Además de ser un indicador de la evolución de los precios mayoristas, el IPP se usa como deflactor de la tasa de cambio real, y hace parte del deflactor del PIB. Es decir, un índice de ingresos reales representa todas las unidades monetarias captadas por una actividad determinada respecto a la inflación del país. Es decir, por ejemplo, un IR de 5% hace referencia a que el 5% de los ingresos captados por la empresa tienen representación en el mercado colombiano.

³⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

³¹ BANCO DE LA REPÚBLICA – COLOMBIA. Índice de precios del productor. [Sitio Web]. Bogotá. Sec. Inicio. [Consultado: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-ndice-precios-del-productor-ipp>

6.2.1.2 Índice de personal ocupado total

De acuerdo con el INEGI³² el personal ocupado total es la suma de las personas que trabajaron en la unidad económica. En este concepto se incluyen el personal remunerado, los propietarios y otros trabajadores no remunerados, el personal suministrado por otro sector económico y el personal por honorarios o comisión:

$$IPOT_{dn} = \frac{POT_{dn}}{POT_{d0}} \times 100 \quad (2)$$

Donde,

$IPOT_{dn}$ Índice de personal ocupado total del área d en el mes n

POT_{dn} Personal ocupado total del área d en el mes n

POT_{d0} Promedio mensual de personal ocupado total del área d en el año base

En este orden de ideas, el IPOT funciona como un registro del personal que labora en un departamento determinado y a su vez sirve como un punto comparativo del uso de mano de obra a través del tiempo. Es decir, por ejemplo, un IPOT del 5% representa que de 100 personas que desempeñaban cierta labor en determinado momento, actualmente hay 5 personas realizando esa misma labor.

6.2.1.3 Índice de remuneraciones reales totales (masa salarial)

Las remuneraciones reales totales, también conocidas como masa salarial, suman los pagos y aportaciones en dinero o en especie (antes de cualquier deducción) para retribuir al personal ocupado en forma de sueldos, salarios y prestaciones sociales. Se incluyen utilidades repartidas a los trabajadores, los pagos por suministro de personal y los pagos por concepto de honorarios o comisiones.

Las cifras de remuneraciones nominales totales de cada mes se deflactan con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (IPC)^(*). Como expresa el INEGI³³, las remuneraciones se expresan a precios constantes con respecto al año base. Las

³² INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

(*)En Colombia, permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores.

³³ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de Agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

cifras anuales de remuneraciones reales se obtienen mediante la suma de las cantidades de todos los meses:

$$RR_{dn} = \frac{R_{dn}}{IPC_n} \times 100 \quad (3)$$

Donde,

RR_{dn}	Remuneraciones reales totales del área d en el mes n
R_{dn}	Remuneraciones nominales totales del área d en el mes n
IPC_n	Índice de Precios al Consumidor del mes n (reconvertido al año base)

Es decir, por ejemplo, un RR del 5% representa que de la remuneración recibida por la prestación del servicio, el 5% es aprovechable con respecto a la inflación que presenta el país.

6.2.1.4 Índice de productividad laboral

Según el INEGI³⁴ el índice de productividad laboral hace referencia a los ingresos reales por persona ocupada. Se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$IPL_{dn} = \frac{IIR_{dn}}{IPOT_{dn}} \times 100 \quad (4)$$

Donde,

IPL_{dn}	Índice de productividad laboral del área d en el mes n
IIR_{dn}	Índice de ingresos reales del área d en el mes n
$IPOT_{dn}$	Índice de personal ocupado total del área d en el mes n

³⁴ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de Agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

Es a partir de este índice que se logra una cuantificación de la eficiencia de un sector dentro de una organización mediante el cociente de dos índices previamente calculados

6.2.1.5 Índice de remuneraciones medias reales

De acuerdo con el INEGI³⁵ el índice de remuneraciones medias reales^(*) hace referencia a las remuneraciones reales por persona ocupada, se obtiene mediante el cociente de dos índices: en el numerador el índice de remuneraciones reales, y en el denominador el índice de personal ocupado total.

$$IRPOT_{dn} = \frac{IRR_{dn}}{IPOT_{dn}} \times 100 \quad (5)$$

Donde,

$IRPOT_{dn}$ Índice de remuneraciones medias reales con base en el personal
Ocupado total del área d en el mes n

IRR_{dn} Índice de remuneraciones reales del área d en el mes n

$IPOT_{dn}$ Índice de personal ocupado total en el área d en el mes n

Entonces, por ejemplo, si se tiene un personal ocupado de cien personas y el IRPOT arroja un resultado del 5%, esto representa que la remuneración real percibida por los 100 trabajadores es de 5 unidades monetarias.

Dentro del contexto de las empresas de telecomunicaciones en Colombia es posible determinar a partir de los índices de productividad laboral previamente expuestos, primero, la productividad laboral de un subsector de la empresa y luego la productividad laboral global a nivel empresarial. De igual manera se estará dando cuenta de eficiencia y eficacia tanto como para un individuo vinculado a la empresa, para un área dentro de la organización y por supuesto para la empresa en su totalidad.

³⁵ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. [Sitio web] Ciudad de México. Sec. Inicio. [consultado: 02 de Agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>.

(*)Describe la relación existente entre el pago por el desarrollo de procesos que lleva a un producto final y la mano de obra utilizada para dicho fin.

6.3 MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL

Una vez establecida y expuesta la relación que existe entre la el rendimiento laboral y los índices de productividad, se procede a contextualizar la sinergia evidente entre la motivación laboral y el rendimiento laboral. Esta contextualización permite abarcar desde todos los ángulos la influencia que tiene la motivación laboral conjunto los incentivos laborales sobre la productividad laboral. Para cumplir con este objetivo, se consideran algunas investigaciones realizadas con enfoque en la motivación en empresas de prestación de servicios.

En la tesis “Motivación laboral” de Gonzales Esquivel³⁶ se evidencia que debe existir interacción social en cierto grado entre los cargos altos y sus subordinados. Esto con el fin de motivar al trabajador mediante la elevación de la autoestima de la persona, el fomento de su iniciativa para ser creativo y productivo. Así mismo se concluye que la motivación es un factor determinante para llevar a cabo cualquier actividad, y que particularmente es necesario motivar al trabajador mejorando su economía.

Se hacen ciertas recomendaciones que incitan a los jefes a la creación de técnicas adecuadas que estén alineadas con las necesidades e intereses de los trabajadores con el fin de lograr una motivación dirigida hacia el alcance de metas definidas.

En la tesis “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso” según María Delgado³⁷ se concluye de la motivación de logro, la motivación de afiliación, y la motivación de poder y el liderazgo se relacionan positiva y significativamente con el rendimiento laboral.

Se recomienda realizar periódicamente la evaluación de las variables de motivación de logro, de afiliación, de poder y liderazgo con el fin de mantener el nivel motivacional y así mismo un rendimiento laboral óptimo. De igual manera se sugiere trabajar temáticas de motivación y liderazgo en charlas y talleres que abarquen el personal directivo, técnico, administrativo y obrero para que haya una familiarización concreta del tema propuesto.

³⁶ GONZÁLEZ, David Antonio. “Motivación laboral”. Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. 2002

³⁷ DELGADO, María. “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”. Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad de Central de Venezuela. 2010

En la tesis “Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA S.A” de Rodríguez Guerra³⁸ se expone la estrecha relación que hay entre los esquemas de remuneración y la productividad laboral con el volumen de producción, el consumo de insumos, y la calidad del servicio prestado. Según los trabajadores de SUMMMA S.A estos esquemas de remuneración son percibidos como sistemas que permiten elevar y/o mejorar los niveles de productividad.

Como se logra apreciar en los resultados de las referencias previamente expuestas, es evidente la existencia de una sinergia entre la productividad y la administración de incentivos de una organización. Al mismo tiempo se expone que dicha interacción entre productividad laboral e incentivos laborales favorece al crecimiento empresarial.

³⁸ RODRÍGUEZ, Alejandro. “Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA SA.”. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. 2008

7. INCENTIVOS LABORALES Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES

Fundamentados en toda la teoría expuesta a lo largo de este trabajo, se procede a desarrollar el objeto práctico del mismo, el cual nos permite identificar el impacto que generan los incentivos laborales sobre la productividad en empresas de telecomunicaciones colombianas. Para ello se toma una muestra de personal de trabajo de una empresa de servicios de telecomunicación en Bogotá.

El proceso de recolección de datos se dio mediante la realización de una encuesta al personal de trabajo en donde se busca el nivel motivacional por cuenta de incentivos laborales. De igual manera, se realizaron ciertas entrevistas dirigidas a los cargos superiores con el fin de dar congruencia a los datos presentados por la muestra.

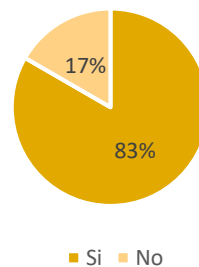
A continuación, se presentan y se interpretan los datos extraídos de la encuesta realizada a treinta trabajadores del departamento de servicio al cliente y ventas:

Pregunta 1. ¿Recibe algún tipo de motivación por parte de sus superiores por desempeñar sus labores?

Opciones - Si
- No

Gráfico 5. Motivación obtenida por el personal

Motivación Obtenida



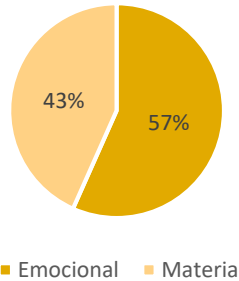
De acuerdo con la información recolectada, se logra apreciar que veinticinco de los trabajadores están bajo la influencia de algún incentivo brindado por parte de los cargos superiores. Esto da a suponer que la muestra es buena, ya que más del 80 por ciento de los datos obtenidos están directamente vinculados con la administración de incentivos.

Pregunta 2. ¿Qué forma de motivación prefiere recibir?

- Opciones**
- Emocional
 - Material

Gráfico 6. Tipo de incentivo administrado

Tipo de Incentivo



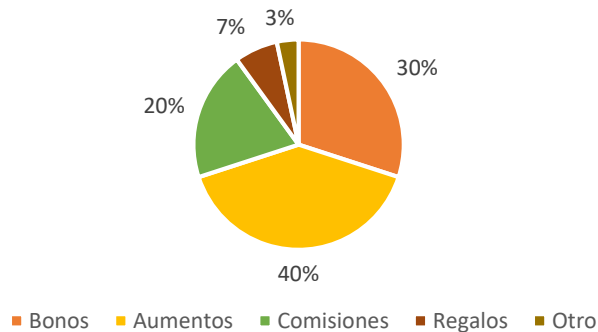
En esta pregunta se pretende indagar la preferencia de los empleados a la hora de recibir incentivos laborales. Como resultado se obtiene una diferencia no muy significativa, pues diecisiete de los encuestados prefirieron el recibimiento de un incentivo no económico mientras que trece prefirieron el incentivo económico.

Pregunta 3. ¿Qué incentivo remunerativo es de su preferencia?

- Opciones**
- Bonos
 - Aumentos de Salario
 - Comisiones
 - Regalos
 - Otro

Gráfico 7. Preferencia de incentivos económicos

Incentivos Económicos



A partir de esta gráfica se puede establecer la preferencia de los encuestados hacia el recibimiento de primas por rendimiento, como lo son los bonos, aumentos y comisiones. El 90 por ciento de la muestra prefiere el importe económico directo cuando se habla de incentivos económicos.

Pregunta 4. ¿Qué incentivo no remunerativo prefiere recibir?

- Opciones**
- Reconocimientos
 - Felicitaciones
 - Flexibilidad Horaria
 - Cursos o Capacitaciones
 - Otros

Gráfico 8. Preferencia de incentivos no económicos

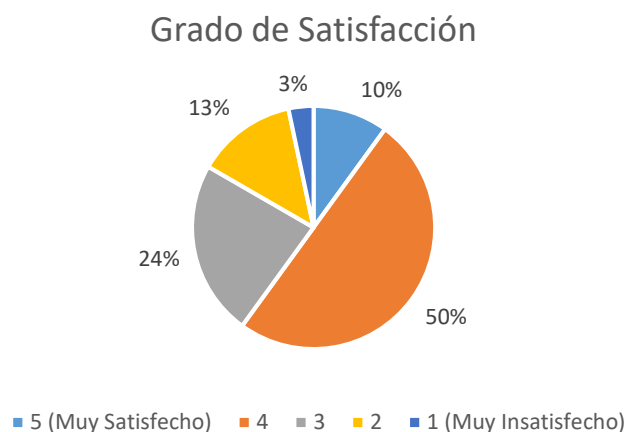


Aquí se logra evidenciar la preferencia de la implementación de incentivos no monetarios que permiten el crecimiento personal de los encuestados. Tiene mucho sentido con la teoría expuesta por Maslow en cuanto a las *necesidades de autorrealización*, demostrado con más del 60 por ciento de preferencia por incentivos de esta índole.

Pregunta 5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su ambiente laboral en general?

- Opciones**
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Me es indiferente
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

Gráfico 9. Grado de satisfacción general

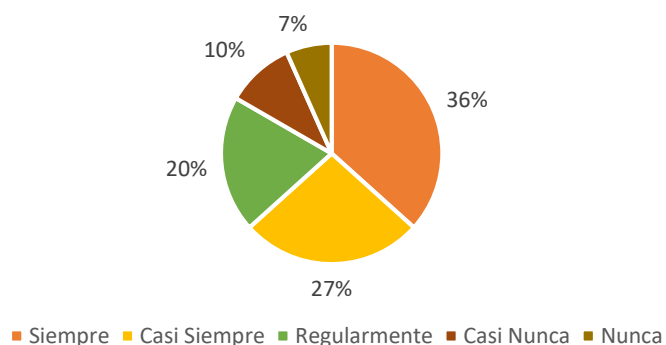


A partir de este gráfico se puede interpretar que el ambiente laboral es un ambiente óptimo de trabajo donde se da la implementación satisfactoria de un combinado de incentivos. Ya que el ambiente donde el personal desarrolla sus actividades laborales es de un alto grado de satisfacción, se logra coordinar operaciones y fijar metas conjuntas que resultan en el aumento de la productividad laboral de la organización.

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia recibe un buen trato por parte de sus superiores?

- Opciones**
- Siempre
 - Casi Siempre
 - Regularmente
 - Casi Nunca
 - Nunca

Gráfico 10. Frecuencia de buen trato hacia el personal



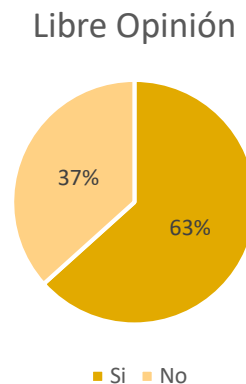
Esta pregunta permite establecer si existe una relación entre las interacciones de dos partes pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

Esta relación que se entabla entre el personal y sus superiores es un elemento que determina el nivel de motivación de un grupo de trabajo. En este caso se evidencia la buena relación existente entre las dos partes previamente mencionadas. Al mismo tiempo, esto se presta para el establecimiento de un buen clima laboral, reflejado en lo expuesto por los resultados de la **pregunta 5**.

Pregunta 7. ¿Considera que se encuentra en circunstancias en donde puede dar su opinión libremente a sus superiores?

Opciones - Si
- No

Gráfico 11. Grado de apelación de opiniones por parte del personal



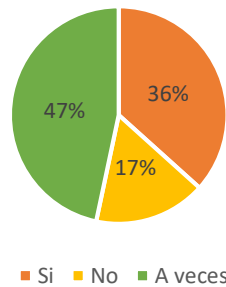
Los resultados representados en esta gráfica dictan que existe un canal comunicativo donde es posible debatir nuevos pensamientos referentes a la actividad desarrollada. Este canal se da mediante la interacción entre el personal y sus jefes inmediatos y es altamente efectivo en cuanto al establecimiento de relaciones interpersonales que permiten el desarrollo de factores motivacionales a partir de la implementación de incentivos no económicos.

Pregunta 8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Opciones - Si
- No
- A veces

Gráfico 12. Grado de aceptación de la opinión por parte de los altos cargos

Debate de Opiniones

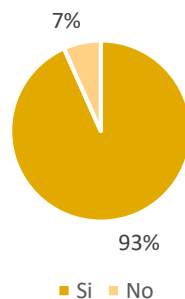


Se pretende establecer la medida en la que los superiores encargados de un departamento ejercen la escucha de comentarios y sugerencias presentadas por los empleados. Tan solo el treinta y seis por ciento de los encuestados consideran que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta. Esto demuestra una baja aceptación de los comentarios y opiniones que surgen con respecto al desarrollo de actividades laborales, lo cual se traduce en una baja maleabilidad por parte del sistema de gestión propuesto por la empresa en cuestión. Esto no necesariamente representa algo negativo, ya que en una organización existen ciertas directrices y políticas determinadas que pueden ignorar numerables opiniones presentadas ante los altos mandos. Sin embargo, se recomienda buscar un equilibrio que permita generar un sentimiento de confianza entre el personal y los altos cargos.

Pregunta 9. ¿Cree que la motivación que usted percibe influye en su rendimiento laboral?

- Opciones**
- Si
 - No

Gráfico 13. Influencia de los incentivos sobre la productividad laboral



De treinta personas encuestadas, veintiocho afirman que la motivación percibida en forma de incentivos laborales juega un importante rol al momento de desarrollar sus labores cotidianas dentro de la organización. Con una aceptación de más del 90 por

ciento como argumento, se evidencia el alto impacto de los incentivos laborales sobre la productividad laboral. Cabe recalcar que esta influencia de los incentivos se percibe de manera positiva, pues al con la inversión de ciertos incentivos laborales tanto monetarios como no monetarios se logra el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales a través del trabajo en conjunto.

El objetivo de la encuesta previamente expuesta y analizada es la búsqueda de información relacionada con el nivel motivacional en el que se encuentra la empresa bogotana. Es a través de dicha encuesta que se indaga la motivación obtenida por parte del personal de trabajo mediante la administración de incentivos laborales por parte de los cargos gerenciales de la misma empresa. De este modo es posible realizar una interpretación que permita establecer una relación entre la motivación y el rendimiento de un individuo dentro de la empresa en cuestión. Para ello se agendaron entrevistas con dos integrantes de cargos directivos con el fin de conocer la empresa en términos de productividad laboral.

Las entrevistas fueron dirigidas hacia el gerente de soporte técnico y ventas y hacia un jefe inmediato a cargo de 30 personas. Durante la entrevista fue establecida una cláusula de confidencialidad mediante la cual se resguarda la identidad de la empresa y de los participantes. De igual modo, los entrevistados se reservan el derecho a la retención de información relacionada con los procesos desarrollados en su respectiva área; información como el tiempo medio de manejo, ventas mensuales y demás datos que los susodichos consideren deban mantener fuera de este trabajo. Sin embargo, en el cuerpo de la entrevista se generan preguntas y discusiones que permiten determinar el comportamiento de los índices de productividad laboral de la empresa y al mismo tiempo su afiliación a los esquemas de motivación mediante incentivos laborales. De este modo se logra una complementación en ambos sentidos entre las encuestas y entrevistas realizadas.

En el desarrollo de la entrevista se mencionan temas como la implementación de incentivos, en donde se determina que incentivos laborales, entre económicos y no económicos, están siendo utilizados por la gerencia y con qué frecuencia. Así mismo se discute la existencia de un registro individual donde viene plasmado el desempeño individual de los trabajadores de la empresa. Se afirma que es a través de este registro donde se ve representada la eficiencia y eficacia de los trabajadores de la sección. De igual modo se cuenta con separaciones equitativas de tiempo para la toma de estos registros (en este caso mensualmente), ya que esto permite desarrollar los índices de productividad laboral para el área que está siendo evaluada.

Si bien estos datos captados por parte de la empresa son confidenciales, se afirma la influencia que ejercen los incentivos laborales sobre la productividad laboral. Los resultados producto de las entrevistas permiten aseverar que un trabajador motivado por medio del recibimiento de incentivos laborales muestra un grado de productividad más alto en comparación con el trabajador que desconoce los

incentivos. Además, esta afirmación es corroborada a través del cálculo de los índices de productividad pertinentes por cuenta de la gerencia, donde se destaca la eficiencia del área de soporte técnico y ventas, en la cual se determinó la influencia de los incentivos laborales como motor principal de la motivación obtenida por el personal.

8. CONCLUSIONES

- Al momento de discutir la temática de la motivación laboral, se establece que es un elemento esencial por desarrollar dentro de las organizaciones. Si bien existe una gran variedad de modelos motivacionales, es de gran importancia la combinación de estos con el fin de contar con un personal de trabajo que labore en circunstancias donde se encuentre constantemente motivado. Para la correcta aplicación de los modelos de motivación, es indispensable el reconocimiento de las necesidades de los individuos pertenecientes a una organización. De este modo, se logra la implementación de directrices que promueven la motivación generada dentro de un ambiente laboral.
- Los incentivos laborales cumplen un papel protagónico cuando se quiere generar motivación. Si bien existen los de naturaleza monetaria y, en su defecto, los de naturaleza no monetaria, se concluye que debe existir la combinación de los dos tipos de incentivos con el fin de obtener los mejores resultados. En cuanto a los incentivos laborales no económicos se destaca su bajo costo de implementación mientras que la ventaja encontrada en los incentivos laborales económicos reside en su fácil administración y control. Los incentivos laborales son un factor motivacional que debe ser apropiado por cualquier empresa.
- A partir de la teoría expuesta referente a la productividad y rendimiento laboral, se establece que ambos están bajo la constante influencia de la eficiencia y eficacia. Partiendo de la eficiencia junto con la eficacia, es posible estimar el rendimiento laboral de una empresa, lo cual abre el camino al cálculo de la productividad laboral. Así mismo, es posible dar cuenta de la rentabilidad de una empresa basándose en los criterios previamente expuestos, lo cual quiere decir que el éxito de una organización está determinado principalmente por el comportamiento de la productividad, rendimiento, eficacia y eficiencia.
- Para la obtención de los Índices de Productividad Laboral de una empresa de telecomunicaciones en Colombia se hace indispensable el conocimiento de información tanto intrínseca (personal ocupado, masa salarial, producción, etc.) como extrínseca (IPC, IPP, inflación, PIB, etc.) los Índices cumplen la función de cuantificar el desempeño presentado bien sea por una persona, un equipo de trabajo, un departamento o inclusive la totalidad de la organización.
- Cuando se procede a analizar el impacto que genera la aplicación de incentivos laborales sobre la productividad laboral en una empresa del sector terciario en Colombia, se establece a través del análisis de una serie de entrevistas y encuestas la influencia que ejercen los incentivos laborales sobre la productividad laboral. En el caso que presenta este escrito, se confirma que

existe una relación estrecha entre la motivación acogida por los trabajadores y los incentivos de los cuales son objeto. Se afirma que la motivación generada a partir de la administración de incentivos laborales repercute de manera positiva en la productividad de la empresa en cuestión. Como la productividad laboral se ve afectada positivamente, es pertinente afirmar que los índices de productividad muestran valores positivos para la empresa. Esta afirmación es corroborada por el estudio realizado para este caso. También se puede efectuar un análisis sobre qué tipo de incentivo laboral genera mayor impacto. En este caso la naturaleza del incentivo distribuido no es un factor determinante, pues se demuestra que no existe preferencia explícita por alguno. Aunque la el incentivo laboral económico es de predominancia porcentual, es erróneo sugerir que este tipo resulta más efectivo para desarrollar un individuo motivado. Sin embargo, es correcto afirmar que se hace necesario la implementación combinada de los dos tipos de incentivos para así lograr obtener un ambiente óptimo de motivación que conduce hacia el incremento en la productividad laboral.

9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de los modelos de motivación laboral pertinentes a cada caso. Al mismo tiempo se recomienda que el uso de estos modelos teóricos sea dinámico en cuanto la interacción entre uno o más modelos motivacionales.
- Para futuras investigaciones sobre la influencia de los incentivos laborales sobre la productividad laboral en empresas de telecomunicaciones de Colombia, se recomienda realizar el respectivo análisis en diferentes casos de empresas que prestan este servicio en el sector terciarios de la economía. Esto con el fin de corroborar la información aquí contenida y a su vez establecer una tendencia nacional sobre la implementación de incentivos laborales.
- Con el fin de dar continuidad a la presente investigación, se hace necesario la posibilidad de captar datos de una manera distinta a la presentada. El formar parte de la entidad o sector a evaluar facilita la recolección de información pertinente para desarrollar el caso de estudio.
- La creación de nuevos canales y sistemas de comunicación entre los jefes y subordinados, de la mano con el fortalecimiento de los métodos de comunicación interdisciplinaria ya existentes con el fin favorecer al mejoramiento del clima laboral.
- Se recomienda el uso combinado de diferentes incentivos laborales para desarrollar las actividades laborales de cualquier empresa perteneciente al sector terciario colombiano. De esta manera se logra potenciar el efecto de la motivación sobre la productividad.

10. BIBLIOGRAFIA

Maslow, Abraham. «Una teoría de la Motivación Humana». En Hitos en la Gestión Empresarial. España, McKinsey & Company Ediciones Apóstrofe, 1994.

López, Julio. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, Nº 15, Lima, Julio 2005).

Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.

Madero, Sergio & Peña, Humberto. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones.

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

Santos, J.A. (2005). *Retcambio Personal*. Edt UES, San Salvador.

Arana, W. (2006). *Motivación y Productividad*. [versión electrónica]. Perú

Santos, J. A. (2002). *La Sintergia Empresarial*. Liderazgo Realmente Efectivo [Versión electrónica]. San Salvador, El Salvador.

Carlson, D.S., Upton, N. & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SME's. *Journal of Small Business Management*.

King-Kauanui, S. Ngoc, S.D. & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*.

Resurreccion, P.F. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The Philippine perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (21) (pp. 20-30).

Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6) (pp. 28-38).

Cortez, R., & García, A. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 39(69), 81-100.

Herzberg, F.; Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.

Pérez, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. Cuadernos de Economía, 29, 183- 211.

Tipos de incentivos. [Fecha de consulta: 14 de abril de 2017]. Disponible en: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal>

Stoner, A. F. James.; Freeman R. Edward.; Gilbert, R. Daniel. (1996). Administración. 6ta Edición. Pearson Prentice Hall.

Incentivos no monetarios. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2017]. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

Igalens, J., Roussel, P. (1999). A study of the relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction. Journal of Organizational Behavior.

Mathe, Hervé; Pavie, Xavier; O’Keeffe, Marwyn. (2010). Valorar a las Personas Para Crear Valor.

Índices de productividad. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/produccion/objetivo/7.1.1/indices.htm>

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York

Patricio, D. (2011). Manual de recursos humanos. Esic Editorial, Madrid.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.

Martínez, M. (2013). La gestión empresarial. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid

Trahair, R. (2005). Elton Mayo: The Humanist Temper, Transaction Publishers, U.S

Bolles, R.C. (1967). Theory of Motivation. Harper & Row: New York

Hartness, James (1912), The human factor in works management, New York and London: McGraw-Hill

Instituto nacional de estadística y geografía. (2015). Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra. INEGI, México.

Índice de precios del productor. [Fecha de consulta: 02 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-ndice-precios-del-productor-ipp>

Gonzales Esquivel, David Antonio. (2002). "Motivación laboral". Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Delgado, María. (2010). "La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso". Tesis para obtener el grado de magíster. Universidad de Central de Venezuela.

Rodríguez Guerra, Alejandro. (2008). "Relación de los esquemas de remuneración con la productividad laboral de los empleados: empresa SUMMMA SA.". Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

ANEXOS

ANEXO A.

Encuesta dirigida al personal de una empresa de telecomunicaciones en Bogotá

1. **¿Recibe algún tipo de motivación por parte de sus superiores por desempeñar sus labores?**
a) *Si* b) *No*
2. **¿Qué forma de motivación prefiere recibir?**
a) Material b) Emocional
3. **¿Qué incentivo remunerativo es de su preferencia?**
a) Bonos b) Aumentos de Salario c) Comisiones d) Regalos

e) Otro
4. **¿Qué incentivo no remunerativo prefiere recibir?**
a) Reconocimientos b) Felicitaciones c) Flexibilidad Horaria

d) Cursos o Capacitaciones e) Otro
5. **¿Qué tan satisfecho se encuentra con su ambiente laboral en general?**
a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Me es indiferente

d) Insatisfecho e) Muy Insatisfecho
6. **¿Con qué frecuencia recibe un buen trato por parte de sus superiores?**
a) Siempre b) Casi siempre c) Regularmente d) Casi nunca

e) Nunca
7. **¿Considera que se encuentra en circunstancias en donde puede dar su opinión libremente a sus superiores?**
a) Si b) No
8. **¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?**
a) Si b) No c) A veces
9. **¿Cree que la motivación que usted percibe influye en su rendimiento laboral?**
a) Si b) No