

Estrategias de motivación para el trabajo en equipo en la empresa Express Delivery Ltda.

Francy Yohana Hernández Ordoñez

Ángel David Hernández Rincón

Sandra Milena Rúa Naranjo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

Estrategias de motivación para el trabajo en equipo en la empresa Express Delivery Ltda.

Francy Yohana Hernández Ordoñez

Ángel David Hernández Rincón

Sandra Milena Rúa Naranjo

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

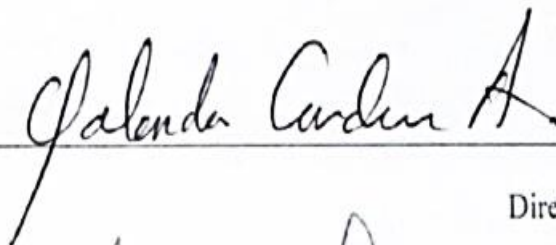
Director

Yolanda Patricia Cardona Arce

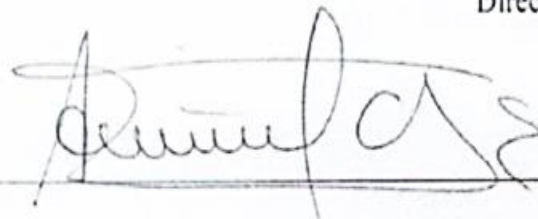
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

**Nota de Aceptación**

Cuatro Puntos Cinco (4.5)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 04 de mayo de 2018

Gracias a Dios por cada instante de mi vida. A mi familia, porque son ellos quienes sembraron en mí las aspiraciones y los valores que me hacen ser lo que soy.

Francy Yohana Hernández Ordoñez.

Al Todopoderoso, por guiarme en cada paso que doy y permitirme estar aquí hoy. A mi familia, por compartir este triunfo propuesto y por su apoyo incondicional.

Ángel David Hernández Rincón.

A Dios creador del universo y dueño de mi vida, que permite construir formas diferentes de afrontar los problemas y ver el mundo. A mi familia, por el apoyo recibido y se parte más importante de mi vida.

Sandra Milena Rúa Naranjo.

### **Agradecimientos**

Los autores agradecen a todas las personas que, de una u otra forma, colaboraron en la realización del presente proyecto.

Dra. Yolanda Patricia Cardona Arce. Directora proyecto.

A la empresa Express Delivery Ltda., por su apoyo y colaboración brindada, hasta culminar dicha investigación académica.

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

A los docentes, por su asesoría y dirección en el proceso de formación.

A todos, nuestros más sinceros reconocimientos y eterna gratitud. Gracias.

Los autores.

## Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
1. Problema .....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Formulación del problema .....	15
2. Justificación.....	16
3. Objetivos .....	17
3.1 Objetivo general .....	17
3.2 Objetivos específicos .....	17
4. Marco referencial.....	18
4.1 Antecedentes .....	18
4.2 Marco teórico .....	22
4.2.1 Motivación y trabajo en equipo. ....	22
4.2.2 Delegación y confianza al equipo.....	23
4.2.3 Ventaja del trabajo en equipo.....	23
4.2.4 Trabajo en equipo eficiente.....	24
4.2.5 Equipos efectivos.....	25
4.2.6 Dirección del equipo.....	25
4.2.7 Procesos de cooperación.....	26
4.2.8 Trabajo en equipo y satisfacción del cliente interno.....	27
4.2.9 Objetivo común del trabajo en equipo.....	28
4.2.10 Formación de equipos.....	29
4.2.11 Claves para el análisis de equipos.....	30
4.2.12 Teoría de la motivación.....	33
4.2.13 Factores motivacionales.....	35
4.2.14 Teoría de la motivación, según Koontz y Weihrich.....	37
4.3 Marco conceptual .....	39
5. Metodología .....	44
5.1 Enfoque de investigación .....	44
5.2 Tipo de investigación.....	44

5.3 Método de investigación .....	44
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	45
5.4.1 Fuentes primarias.....	45
5.4.2 Fuentes secundarias. ....	45
5.5 Población.....	45
5.6 Muestra.....	46
5.7 Instrumentos para el análisis de la información .....	46
6. Resultados .....	47
6.1 Identificar las necesidades de motivación de los colaboradores de la empresa Express Delivery Ltda .....	47
6.2 Definir los factores de motivación para mantener un buen trabajo de equipo en la empresa Express Delivery Ltda .....	61
6.3 Diseñar las estrategias de cómo capacitar al equipo, bajo los lineamientos de coaching .....	72
7. Conclusiones .....	75
8. Recomendaciones .....	76
Referencias bibliográficas.....	78
Apéndices.....	82

### Lista de figuras

Figura 1.	Entornos de inclusión de los equipos de trabajo. ....	31
Figura 2.	Ciclo motivacional. ....	36
Figura 3.	¿Cree usted que la empresa le ofrece un ambiente laboral dinámico y armónico? .....	47
Figura 4.	¿Siente satisfacción interna para desarrollar su desempeño laboral y trabajo en equipo?.....	48
Figura 5.	¿Considera que en la empresa se estimula el trabajo en equipo y motivación laboral? .....	48
Figura 6.	¿Cree usted que recibe una justa remuneración por su labor?.....	49
Figura 7.	¿Percibe usted que en el puesto de trabajo recibe una buena comunicación, acorde con su responsabilidad laboral? .....	50
Figura 8.	¿Existe un ambiente laboral e interacción con todos los integrantes de la empresa? .....	50
Figura 9.	¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo?.....	51
Figura 10.	¿La comunicación interna es eficaz y efectiva, generando una sinergia en todas las áreas funcionales? .....	52
Figura 11.	¿La empresa le da oportunidad de capacitación y desarrollo?.....	52
Figura 12.	¿Existen condiciones óptimas de trabajo, higiene y seguridad laboral para realizar sus tareas?.....	53
Figura 13.	¿Considera estar motivado y se reconocen las tareas que realizan? .....	54
Figura 14.	¿Existen relaciones óptimas con sus superiores?.....	54
Figura 15.	¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)? .....	55
Figura 16.	¿Tiene conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo? .....	56
Figura 17.	¿La empresa le brinda o facilita elementos protectores necesarios para realizar su trabajo?.....	56
Figura 18.	¿Actualmente cómo considera usted su desempeño laboral?.....	57
Figura 19.	¿Considera usted, que la empresa debe mejorar los siguientes aspectos?.....	58
Figura 20.	¿Tiene claro cuáles deben ser las estrategias que se deben utilizar para ser motivado y realizar un mayor trabajo en equipo?.....	58
Figura 21.	¿Considera usted que la sinergia es una prueba de la eficiencia del trabajo en equipo?.....	59
Figura 22.	¿Para usted el desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo y una adecuada motivación laboral?.....	60
Figura 23.	Factores de motivación. ....	61
Figura 24.	Motivación. ....	65
Figura 25.	Automotivación.....	68
Figura 26.	Estrategias.....	72
Figura 27.	Organigrama. ....	90



**Lista de tablas**

Tabla 1. Factores de motivación. .... 73

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.....	83
Apéndice B. Naturaleza de la empresa.....	88
Apéndice C. Cuestionario a los colaboradores de la empresa Express Delivery Ltda.....	92

## Resumen

Mediante las estrategias de motivación para el trabajo en equipo, la empresa Express Delivery Ltda., se establecen objetivos concernientes a: Diagnosticar las necesidades de motivación de sus colaboradores, mediante la aplicación de un cuestionario o encuesta; identificar los factores de motivación para mantener un buen trabajo de equipo en la empresa Express Delivery Ltda.; describir estrategias de cómo capacitar al equipo, bajo los lineamientos de coaching. La metodología aplicada muestra un enfoque cuantitativo, investigación descriptiva y método inductivo. La muestra se llevó a cabo con 41 personas que integra la empresa. Así mismo, se expone los factores de motivación, como proceso de mejoramiento.

*Palabras clave:* motivación, trabajo en equipo, diagnóstico, estrategias.

### **Abstract**

Strategies of motivation for teamwork, the Express Delivery Ltda., Enterprise establishes objectives concerning a: Diagnose the needs of motivation of its employees, through the application of a questionnaire or survey; identify the factors of motivation to keep a good team effort in the Express Delivery Ltda company, describe how strategies training to the team, under the guidelines of coaching. The methodology applied shows a quantitative approach, descriptive research and inductive method. The sample was conducted with 41 people integrating the company. Likewise, factors of motivation, as improvement process is exposed.

*Keywords:* motivation, teamwork, diagnosis, strategies.

## **Introducción**

El haber abordado la temática que relaciona las “Estrategias de motivación para el trabajo en equipo en la empresa Express Delivery Ltda.”, establece como objetivos: Diagnosticar las necesidades de motivación de sus colaboradores, mediante la aplicación de un cuestionario o encuesta; identificar los factores de motivación para mantener un buen trabajo de equipo en la empresa Express Delivery Ltda.; describir estrategias de cómo capacitar al equipo, bajo los lineamientos de coaching.

Las limitaciones o problemas que se perciben actualmente en la empresa Express Delivery Ltda., contemplan los siguientes aspectos: no existe relativamente una política de higiene y seguridad, un plan de incentivos, remuneración y motivación adecuada que conlleve a satisfacer su desempeño laboral; la empresa poco se preocupa por desarrollar condiciones básicas para motivar y trabajar en equipo al talento humano y que exista una sinergia comunicativa en cada una de las áreas funcionales; se carece de sentimientos, emociones y sentido de pertenencia por parte del personal en toda su planta; a pesar de poseer una organización y potenciales colaboradores, pero trabajan lo mínimo posible.

El beneficio para la empresa es de valiosa relevancia, porque dará cuenta que el capital más importante con el que cuenta es el talento humano: la motivación está relacionada con lo económico, premios, reconocimientos, incrementos salariales; generando mayor productividad, aprovechando el tiempo y los recursos. Aspirando a desarrollarse, traza metas y se esfuerza por superar estándares.

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Es importante indicar que la empresa Express Delivery Ltda., está ubicada en la calle 30 NO. 27-103, barrio el Porvenir, municipio de Villavicencio. Con Nit 900117548-2; dedicada a la actividad económica: comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente de alimentos, bebidas y tabacos, creada el 8 de noviembre de 2006.

Las limitaciones o problemas que se perciben actualmente en la empresa Express Delivery Ltda., contemplan los siguientes aspectos: no existe relativamente una política de higiene y seguridad, un plan de incentivos, remuneración y motivación adecuada que conlleve a satisfacer su desempeño laboral; la empresa poco se preocupa por desarrollar condiciones básicas para motivar y trabajar en equipo al talento humano y que exista una sinergia comunicativa en cada una de las áreas funcionales; se carece de sentimientos, emociones y sentido de pertenencia por parte del personal en toda su planta; a pesar de poseer una organización y potenciales colaboradores, pero trabajan lo mínimo posible.

Por otra parte la administración actúa en forma empírica. No se siente sentido de afiliación y sentido de pertenencia empresarial. Como también se observa desmotivación generalizada, se cumple con la jornada de trabajo establecida y con el mínimo de los requerimientos, donde cada uno hace lo suyo y se desentiende de los demás, limitando un buen trabajo en equipo eficaz y eficiente, dinámico y armónico, productivo y competitivo. Es decir, existen indicios de desmotivación por el personal que la integra; teniendo en cuenta que el factor remuneración no cumple con el trabajo realizado. De ahí que las necesidades de motivación no se satisfacen plenamente. Así mismo, se evidencia una influencia lineal negativa y poca significativa a nivel organizacional.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué factores influyen en la formulación de estrategias para motivar al personal de la empresa Express Delivery Ltda., que le permita trabajar en equipo?

## **2. Justificación**

Desde la justificación teórica, se busca a través de la aplicación de conceptos, variables y teorías básicas de motivación, trabajo en equipo, sentido de afiliación y pertenencia empresarial, y actitud del talento humano entre otros; encontrar soluciones a situaciones internas y del entorno, que pueden afectar a la empresa; lo que permitirá a los investigadores verificar conceptos y variables administrativas dentro de la realidad que presenta la organización.

La justificación metodológica, permitió utilizar herramientas o instrumentos de recolección de información para determinar e identificar la motivación y trabajo en equipo en la empresa.

La justificación práctica, tuvo en cuenta con los objetivos propuestos establecer soluciones a la problemática evidenciada y que incide en los resultados de la empresa Express Delivery Ltda.

El beneficio para la empresa es de valiosa relevancia, porque dará cuenta que el capital más importante con el que cuenta es el talento humano: la motivación está relacionada con lo económico, premios, reconocimientos, incrementos salariales; generando mayor productividad, aprovechando el tiempo y los recursos. Aspirando a desarrollarse, traza metas y se esfuerza por superar estándares.



### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Formular estrategias de motivación para el trabajo en equipo en la empresa Express Delivery Ltda.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar las necesidades de motivación de los colaboradores de la empresa Express Delivery Ltda.
- b) Definir los factores de motivación para mantener un buen trabajo de equipo en la empresa Express Delivery Ltda.
- c) Diseñar las estrategias de cómo capacitar al equipo, bajo los lineamientos de coaching.

## **4. Marco referencial**

### **4.1 Antecedentes**

A nivel del contexto internacional se realizó el trabajo de grado de Maestría en Administración denominado “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Institución de la Visión en México”, elaborado por Loredó (2014), el trabajo permite observar que el grado de motivación es predecir el nivel de desempeño de los colaboradores, encontrándose que la variable de motivación muestra el 41.4% de la variable dependiente en el nivel de desempeño. Permitiendo de esta manera, determinar que existió una influencia lineal, positiva y significativa.

La metodología aplicada presentó un enfoque cuantitativo, tipo de investigación descriptivo, explicativo, correlacional, de campo transversal. La población estuvo conformada por 164 empleados de la empresa Instituto de la Visión en México. El formato de encuesta contiene 48 preguntas de tipo cerrado. Sus objetivos establecen: adaptar un instrumento de evaluación del desempeño laboral y de motivación para la organización; determinar el grado de motivación y desempeño de los mismos; así mismo, determinar si el grado de motivación es predictor del nivel de desempeño en cada uno de los colaboradores; ofrecer a los directivos información relevante en relación al desempeño y motivación laboral.

Las conclusiones permiten señalar que en relación al grado de motivación observado se tiene una autopercepción entre el rango excelente y bueno, al igual que el desempeño laboral. Se indica la influencia significativa del grado de motivación acorde con las siguientes variables: edad, género, antigüedad, entre otros.

El aporte del autor conlleva a establecer unas mejores relaciones humanas donde el colaborador motivado desempeñará su trabajo en forma más efectiva, en la medida en que esté satisfecha con su trabajo. Al igual que contribuye a una administración más participativa, centrada en el autocontrol, la iniciativa, la cooperatividad, logrando con ello una gestión empresarial y organizacional en condiciones laborales y relaciones más productivas.

Por otra parte, se cita a Sánchez (2011), quien realizó el trabajo denominado “Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Puerto Cabello, Estado Carabobo”. El trabajo tuvo como propósito analizar los factores motivacionales presentes como estrategias para alcanzar un mejor desempeño del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, para ello, se realizó una investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo, donde el colectivo a investigar estuvo conformado por una población de doce (12) trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea nos e aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto, se tomó la totalidad de la misma. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 39 preguntas cerradas escala de Lickert. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio de expertos, la confiabilidad se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, dando como resultado un grado de confiabilidad del 0.88 considerado totalmente válido para su aplicación. Y en conclusión se determinó que existe un alto índice de descontento por el personal ya que el ingreso que perciben no le parece acorde con las funciones que cumplen en los departamentos de administración y recursos humanos, por tal motivo se considera que sus necesidades motivacionales se encuentran medianamente satisfechas. Por lo tanto, se logró observar que si el personal no tiene un alto nivel de motivación, su rendimiento laboral no es el más adecuado para realizar sus actividades.

La metodología aplicada presentó una investigación de tipo descriptivo y correlacional. Los objetivos formulados fueron: identificar los factores motivacionales presentes para el desempeño laboral del personal administrativo del hospital; diagnosticar las necesidades motivacionales del personal administrativo, y jerarquizar las necesidades motivacionales identificadas en los mismos.

La contribución permite establecer una motivación positiva y por ende una automotivación que genera el poder del entusiasmo, superando el miedo, las dudas y el fracaso. Así mismo, automotivación para la acción y esfuerzo, proyectando de esta manera cualidades constantemente en la dirección de los pensamientos como un compromiso personal y profesional.

Como otro antecedente, los autores García & Rivas (2001), realizaron el trabajo que relaciona “20 maneras de motivar un equipo”. El trabajo presenta las distintas formas que posee

un entrenador (o psicólogo) para mejorar la motivación de su equipo. Relacionando los siguientes conceptos o variables: trabajo con la derrota, concentración, el aprendizaje del entrenador, confianza y necesidad, las necesidades psicológicas de los deportistas de alto rendimiento, cohesión y cooperación y en general temáticas relacionadas con la motivación deportiva. Es decir, se considera crucial indicar que la transición desde deportista a entrenador conlleva a ser capaz, flexible, evolucionar desde un rol determinado y además de mantener abierta la posibilidad y necesidad de continuar aprendiendo, desarrollar habilidades adaptadas a las distintas operacionalidades.

La conceptualización de los anteriores aspectos conlleva a generar relaciones humanas a partir de grupos laborales que interactúan mediante relaciones interpersonales como aspectos decisivos en la productividad laboral. Por ello, la motivación centrada en la satisfacción de las necesidades debe conducir al logro de la autorrealización, o del desarrollo del trabajo en sí.

A nivel del contexto nacional, se encontró el trabajo denominado “Propuesta para el mejoramiento de la motivación de los empleados en la cadena de almacenes el Fogón Eléctrico”, elaborado por Flórez, Montoya y Tirado (2012), quienes a manera de resumen establecen los siguientes aspectos más relevantes. Se orienta al estudio y análisis de las conductas, parámetros, actuares y procesos que constituyen la cultura de la organización. De ahí, la importancia de conocer su estructura organizacional, con la finalidad de garantizar la supervivencia, crecimiento y mejoramiento del negocio. Al igual se buscó trabajar con herramientas para el mejoramiento de la motivación, trabajo en equipo y sentido de pertenencia del talento humano que la conforman.

El trabajo permitió encontrar que la empresa no cuenta con procesos organizacionales claramente definidos, un perfil humano adecuado y comprometido con la organización. Por ello, se busca contar con herramientas que le permita adaptarse al entorno y a su vez establecer estímulos a sus colaboradores para lograr mantenerse en el medio y garantizar un mayor empoderamiento a nivel del sector.

En este orden de ideas, se establece que la administración de un negocio debe mantener un control efectivo hacia los miembros que la integran, de tal manera que el equipo humano trabaje

con sentido de pertenencia con convicción y no por obligación, aspecto clave para garantizar el éxito futuro de la empresa, colaboradores, sus proveedores, clientes y sociedad en general.

La experiencia del trabajo anterior, ayuda a satisfacer las necesidades del trabajador y constituyéndose en un elemento positivo motivacional. De ahí, que la motivación, el potencial del desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir el comportamiento hacia metas de la empresa, ésta sin lugar a dudas del talento humano que la integra.

La autora Meneses (2005), realizó el proyecto liderazgo y trabajo en equipo; estableciendo para ello su contextualización, liderazgo moderno, características del mismo; diferencias entre trabajar en equipo y en grupo, importancia del trabajo en equipo en la empresa moderna; la asistente ejecutiva como articuladora de equipos de trabajo, entre otros. Todos estos aspectos que relacionan el liderazgo y el trabajo en equipo ejercen influencia como alternativa para el logro de objetivos propuestos y donde el líder desarrolla herramientas con autoridad y poder. Al igual que la empresa como conjunto de diversos recursos, busca el cumplimiento de metas, objetivos y proyectos, con base en procesos y funciones administrativas (planeación, organización, control, dirección, coordinación, integración, evaluación, seguimiento y toma de decisiones).

La contribución de la autora Meneses, ayuda a que la empresa Express Delivery Ltda., descubra su estilo personal para resolver problemas, comprender los tipos de problemas a los que el equipo ha de hacer frente, aprender a mirar más allá de los síntomas para poder localizar, definir y atacar los obstáculos, encontrar nuevas áreas en las que buscar soluciones, mejorar, mejorar el proceso creativo de resolución creativa del equipo, descubrir cómo colaborar con expertos en problemas complejos y encontrar nuevos caminos para mejorar la productividad y competitividad laboral.

Finalmente, se cita a Segura (2013), quien establece “determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: cooperación y trabajo en equipo”. Dicho documento aborda el desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones, incluye factores esenciales implicados en el funcionamiento, cooperación, y motivación del talento humano que la integra. Así mismo, analiza las funciones y la práctica efectiva directiva como estrategia para fortalecer los procesos de

integración y motivación de los equipos, mediante actuaciones y sistemas de gestión que generen un clima de confianza para delegar, reconocer y evaluar resultados. También señala teorías de motivación humana y métodos adecuados para la consecución de un buen comportamiento dentro de la empresa.

El presente autor contribuye para que la empresa Express Delivery Ltda., reconozca los problemas y pueda resolverlos, sentir la responsabilidad de asumirlos, incluye equipos eficaces, dinámicos, con talento humano comprometido y formando las decisiones más adecuadas.

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Motivación y trabajo en equipo.**

Como marco teórico se seleccionaron diferentes autores que versan sobre la temática, motivación y trabajo en equipo. En este contexto, se destaca el aporte del autor Chiesa (2008), quien señala las formas de mejora en la gestión del equipo, a partir de reducir márgenes de error en cuanto a: definir bien las competencias del cargo, no correr, mantener entrevistas múltiples, determinar aspectos actitudinales, preguntar, escuchar, comprobar y diseñar buenos planes de acogida. Es decir, establecer lineamientos claros y precisos que permitan dentro del equipo: crear una buena comunicación interna, ser asertivo, colaborador y tener claridad y sencillez para lograr un equipo de trabajo armonioso y dinámico; que permita avanzar con eficacia en el camino de la excelencia empresarial.

Para lograr la motivación y trabajo en equipo, se requiere una gestión que enmarque aspectos claves y fundamentales tales como: ir más allá de los hábitos, considerar los problemas como oportunidades, preguntar siempre, pensar positivamente, hacer del riesgo su aliado, establecer siempre nuevas ideas, evitar caer en trampas y por ende practicar el pensar creativamente. De tal forma que contribuya al desempeño por competencias laborales.

#### **4.2.2 Delegación y confianza al equipo.**

Por otro lado, la autora O'Leary (2000), aporta en cuanto a mejorar el equipo, estableciendo una mayor delegación y otorgar confianza al equipo para cumplir con las metas, gestión del rendimiento que se tenga un liderazgo que proyecte confianza hacia el grupo y muestre diversas formas que cree en ellos. De igual manera se debe proyectar una sensación de confianza que incluyan los siguientes factores: dar por hecho la capacidad, asignar proyectos que fomenten la confianza, reforzar la confianza y dar reconocimiento al equipo ganador. Es decir, en otras palabras, compartir tareas y autoridad con el equipo para alcanzar las metas de forma más eficaz y rápida; por ejemplo, dividiendo el trabajo en varias partes que sean más sencillas y asignándoselas a las diferentes personas de su equipo.

Los aportes de la autora mencionada se convierten en una fortaleza para alcanzar los objetivos metas y proyectos establecidos por la empresa Express Delivery Ltda., ayudando significativamente a prepararse de forma efectiva, elegir colaboradores dispuestos a trabajar con sentido de pertenencia y actuando de manera ágil y oportuna.

#### **4.2.3 Ventaja del trabajo en equipo.**

Para los autores Belker & Topchik (2007), señalan las ventajas de trabajar en equipo, entre las que se menciona: considerar que se puede contribuir en forma positiva y aprovechar la oportunidad al máximo; estar en contacto directo con los directivos; tener la oportunidad de participar en la toma de decisiones que están más allá de la propia área de la responsabilidad y aplicar la experiencia en toda la empresa como estrategia de trabajar en equipo eficaz y eficientemente.

Como otro autor que aborda la temática se encuentra González (2012), señalando sobre la convicción y reflexiones de emprendimiento, como estrategias para transformar en éxito el negocio. En este sentido, afirma que un equipo excepcional permite transmitir mejores ideas, ser el mejor líder y tener claro conocimiento sobre la tecnología; permitiendo llevar a cabo su visión y en general el direccionamiento estratégico como fuerza relevante para generar ganancia,

crecimiento y desarrollo. Es decir, si se tiene visión y medios podrá llegar al cumplimiento de los objetivos; teniendo en cuenta que entre esos medios se encuentra el talento humano. De ahí, que es conveniente mejorar la satisfacción del talento humano que la integra, valorarlo, ser flexible, desarrollar políticas de conciliación que hagan fácil compaginar la vida profesional, laboral y familiar; intentando siempre que el equipo pueda llevar conjuntamente un trabajo eficaz y efectivo. González (2012).

La opinión de González ofrece estrategias de liderazgo eficaz y efectiva para que la empresa Express Delivery Ltda., pueda encontrar alternativas de solución al desafío para que el equipo mejore la productividad, asigne a los mismos la tarea de buscar caminos para mejorar y así garantizar el éxito futuro.

#### **4.2.4 Trabajo en equipo eficiente.**

En este orden de ideas, McClain & Romaine (2010), afirman que un trabajo en equipo eficiente, existe cuando la empresa contrata colaboradores que desarrollan tareas y trabajos específicos, donde se desarrollan tareas y trabajos específicos, donde se desarrolle con personas que trabajen juntas y realicen su eficiencia y productividad. También incluye los equipos más eficientes con personalidad y estilos de trabajo complementarios. Es decir, donde la suma de un equipo, permite que las fortalezas de cada colaborador compensen las debilidades de los otros. Al igual se señala, que los equipos se forman alrededor de las responsabilidades del trabajo. También se forma una cultura que establece las expectativas y los estándares de un equipo; pues cada colaborador de un equipo desempeña un papel donde define y distribuye la responsabilidad.

Es importante que la empresa invierta tiempo en la resolución de problemas e identifique la naturaleza de su origen y así revivir procesos. E incluye dominar técnicas de descubrir, identificar y definir de forma precisa las delimitaciones, siendo un buen camino para ayudar al equipo a vencer sus desafíos.



#### **4.2.5 Equipos efectivos.**

También se destaca la manera de cómo guiar el equipo, cuando los equipos trabajan, no hay nada más emocionante: pero hasta los equipos que parecen funcionar bien, ocasionalmente necesitan intervención para crecer y desarrollarse. Es un acto de equilibrio que requiere bastante atención y ajustes. Los equipos efectivos comparten ciertas características tales como: tiene un sentido claro de la misión, el propósito y metas claros. Por consiguiente, para ser productivos los miembros del equipo necesitan saber por qué trabajan. Cuando el equipo de trabajo sabe cuál es su misión, propósito o meta (razón de existencia) y sus metas (logros deseados), sus miembros estarán dispuestos a enfocarse en actividades que lleven al grupo más cerca a la terminación de trabajos, proyectos y servicios. McClain & Romaine (2010).

Toda la base teórica mencionada, genera valiosos aportes para que la empresa Express Delivery; valore el entorno creativo de su equipo, desarrolle su capacidad de aceptar riesgos, comprender por qué el fracaso es una parte relevante de la creatividad, aplique principios de resolución creativa de problemas, descubrir qué hacer para que el equipo no fracase o minimice errores, como también medir el cociente innovador del equipo.

#### **4.2.6 Dirección del equipo.**

El autor Ross (2013), establece sobre la dirección del equipo, mostrando que el liderazgo tiene tanta importancia para el éxito, como el tener conocimientos especializados y estar familiarizados con las herramientas y técnicas adecuadas, donde se requiere tener en cuenta atributos personales como líder en una situación y sea el punto de partida para administrar un equipo eficientemente, incluye el estilo de liderazgo apropiado, sus objetivos. De acuerdo con la situación y las competencias centrales, clave en los estilos de liderazgo: toma de decisiones, comunicación y administración del desempeño. Así mismo, para que exista un trabajo en equipo armonioso y dinámico, se requieren las siguientes competencias: toma de decisiones, desempeño, comunicación, asesoramiento y una cultura con retos creativos y teniendo en cuenta que es una empresa u organización que aprende.

En este orden de ideas, la formación de equipos o lo que hace excelente a dicho equipo para garantizar el éxito empresarial, señala los siguientes aspectos: un equipo debe tener gran claridad sobre sus objetivos y propósitos comunes: un equipo debe tener un líder joven y entusiasta; los equipos fast track aceptan que las cosas se modifiquen y tienen la capacidad de aceptar los cambios con el objeto de poner todo nuevamente en marcha; un equipo debe tener valores compartidos y conjunto de principios de operación comunes; los valores compartidos se transforman en un respeto general y un vínculo entre los miembros del equipo, haciendo que confíen unos a otros y que trabajen a gusto; centrarse en los objetivos principales, y tener un sentido de responsabilidad compartida y de mutuo apoyo. Los equipos se deben desarrollar de la siguiente manera: formación, efervescencia, normalización, desempeño y duelo. Ross (2013).

Los aportes de Ross, establecen herramientas claves para la solución creativa de equipos valorando desde luego cada proceso, incorporando técnicas de generación de ideas al estilo de trabajo, como también nutriendo la creatividad del equipo y aumentando la posibilidad de que las soluciones sean innovadoras y prácticas.

#### **4.2.7 Procesos de cooperación.**

El autor Méndez (2006), señala que el trabajo en equipo; permitirá procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre las personas, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propician mejor desempeño y resultados. La variable trabajo en equipo debe conllevar a que los colaboradores establezcan procesos asociativos en su interacción social, unen esfuerzos, ofrecen apoyo, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con óptimos resultados. Por consiguiente, la calidad de las relaciones interpersonales se manifiesta en el compañerismo que establecen los trabajadores o personas, lo que propicia ambientes de trabajo satisfactorios; la calidad de las relaciones interpersonales puede afectarse pro conflictos que son consecuencias de diferencias de opinión entre las personas, quienes las solucionan de común acuerdo. Cuando las/los individuos se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados. Las personas establecen relaciones de carácter asociativo que les permite participar en grupos de trabajo.

El autor Méndez, ayuda a que la empresa Express Delivery, aprenda nuevas formas de cómo valorar la colaboración, apoyo, relaciones y a conseguir consensos sobre las soluciones. Descubrir cómo presentar eficazmente las delimitaciones, y a la vez superar las diferencias al equipo, los cambios.

#### **4.2.8 Trabajo en equipo y satisfacción del cliente interno.**

Como otro aporte al presente trabajo, el autor Martínez (2016), indica que el trabajo en equipo señala la conjunción de esfuerzos y voluntades para la satisfacción del cliente interno es un imperativo. Sin la convicción de que se debe funcionar de manera cotidiana en una verdadera cadena humana en el servicio, tanto de la empresa hacia el trabajador como entre cada colega, es imposible concebir el éxito de la gestión del servicio al público interno, el cual es muy sensible si se tiene en cuenta la malla de relaciones diarias, proximidad de los contactos y las actitudes de cada uno.

Es a través de un buen equipo de trabajo y colocando en práctica la experiencia, asegurando la implementación y la clarificación de las responsabilidades, que se logrará satisfacer o brindar integralmente las expectativas o necesidades del cliente.

A medida que se fortalezcan los lazos entre todas las unidades de trabajo y entre todos los colaboradores, mayor será el nivel colectivo de satisfacción generada. Los equipos de trabajo operando de manera sincronizada y con el mejor espíritu de ayuda se caracterizan por una fuerte cohesión interna, capacidad de establecer relaciones positivas y duraderas con los demás, alto sentido de solidaridad, aplicación de manera permanente del lema cooperativo “uno para todos y todos para uno”, voluntad de entrega, visión compartida, propósitos comunes, madurez suficiente para aceptar y corregir los errores, lealtad acentuada, ética a toda prueba.

Lo que diferencia a un equipo de trabajo de un simple grupo es que sus miembros se han comprometido en el logro de un propósito común, tienen unas metas de rendimiento específicas y se hacen mutuamente responsables de los resultados que obtenga el conjunto. La ligazón de los

integrantes alrededor de objetivos del servicio se convierte en uno de los principales retos de cada colega frente al servicio interno.

Por otra parte, los autores Cembranos y Medina (2003), conceptualiza que un equipo de trabajo es un grupo que realiza colectivamente aquello para lo que ha sido creado, que integra el bienestar o satisfacción de trabajar conjuntamente, que optimiza una inteligencia colectiva para salvar las limitaciones individuales, que aprovecha la diversidad, que hace que el sentido del grupo sea el resultado de una construcción colectiva, que posee una estructura orientada a la tarea y que facilita una interacción cooperativa y multiplicativa.

#### **4.2.9 Objetivo común del trabajo en equipo.**

Ballenato (2011), el equipo es una pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común, con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que individualmente. Integrando de forma pragmática algunos de los rasgos que describen a un equipo de trabajo, se puede hacer una definición como la siguiente:

Equipo de trabajo: Es un grupo de personas que se orientan hacia un objetivo común; se perciben como grupo (unidad); asumen responsabilidades y resultados conjuntamente; se ofrecen apoyo práctico y moral entre sí; se autogestionan, planifican, dirigen, realizan y corrigen su trabajo; están de acuerdo en que deben cooperar para alcanzar sus objetivos; aplican conocimientos, experiencias y habilidades complementarias; están afectados por un contexto de normas y condiciones comunes; comparten sistemas de trabajo, se relacionan y se comunican entre sí. (Ballenato, 2011).

Formación de equipos de trabajo: Los profesionales que integran los equipos de trabajo deben seguir un proceso de conocimiento mutuo y familiarización con la tarea, al tiempo que el propio equipo, como un todo, va tomando forma y carácter, hasta madurar como estructura estable de relación y de trabajo. A la hora de conformar un equipo de trabajo no debemos olvidar la atención de aspectos fundamentales tales como los objetivos, la tarea y los sistemas de articulación

del grupo (normas, canales e instrumentos de comunicación, roles, procedimientos de toma de decisiones, etc). (Ballenato, 2011).

El autor Ballenato (2011), señala herramientas relevantes para el objetivo común de trabajo en equipo, logrando con ello formar equipos como agentes de cambio y aumentada la habilidad para adaptarse a nuevas situaciones y ayudar a estos a ver las ventajas de nuevos enfoques, aumentado la efectividad en la empresa, observar su propio crecimiento y cambio como un proceso natural y excitante.

#### **4.2.10 Formación de equipos.**

En esta línea, lo primero que se debe hacer cuando se aborda la formación de un equipo de trabajo, es definir unas directrices generales claras; esto es, una serie de criterios y normas, de acciones y funciones, que sirvan de marco de referencia a todos los integrantes del equipo, y que creen unas condiciones favorables para la consecución de los resultados deseados.

Recomendaciones para la formación de un equipo de trabajo:

- a) Considerar tanto la tarea que se debe realizar como los sistemas de trabajo necesarios para su realización.
- b) Seleccionar a las personas según sus competencias profesionales e identificar y equilibrar las características personales.
- c) Asignar roles.
- d) Planificar el trabajo del equipo, qué se hará en cada momento y quién lo hará.
- e) Elegir a los responsables del equipo y definir el papel que deben cumplir.
- f) Definir y establecer las normas de relación.
- g) Identificar y seleccionar los recursos útiles para el apoyo del equipo.

Características de los equipos eficaces: Como se ha planteado en el punto anterior, los equipos de trabajo se forman para alcanzar algún propósito, por lo que se expone ahora cuáles son

las características de los equipos con mayor probabilidad de conseguir tales fines, y al mismo tiempo, mantener alta la motivación de sus integrantes.

Características de los equipos eficaces:

- a) Los miembros del equipo están interesados en el trabajo que deben realizar.
- b) Conocen y aceptan la tarea que deben realizar y poseen las habilidades para realizarla.
- c) Se nutren de la diversidad de las personas que los integran.
- d) Han discutido los objetivos y los han definido con precisión.
- e) Establecen normas de funcionamiento claras que son respetadas por todos.
- f) Planifican y organizan sus actividades.
- g) Cada integrante muestra un compromiso real con el éxito del grupo.
- h) Comparten, de manera generosa, información precisa que concierne a la actividad.
- i) Se apoyan en la delegación y el liderazgo reforzando el sentimiento de pertenencia.
- j) Las discrepancias y las tensiones se manifiestan sin hostilidad y se atienden de forma sistemática y orientada a soluciones; no se evitan ni se dejan sin resolver.
- k) Las acciones y los resultados de sus integrantes son reconocidos y valorados.
- l) Se realizan evaluaciones periódicas del estado del equipo, de su evolución y del logro de objetivos.
- m) El equipo amplía su formación y continúa aprendiendo.

La empresa Express Delivery Ltda., tendrá herramientas valiosas para la formación de equipos más eficaces y eficientes, aprendiendo a su vez a cambiar las actitudes negativas del grupo, encontrando nuevas maneras de rejuvenecer al mismo, establecer nuevos objetivos para incrementar el éxito, sobreponerse a las turbulencias causadas por los movimientos del grupo, estimula la motivación y entender los beneficios en la formación de equipos.

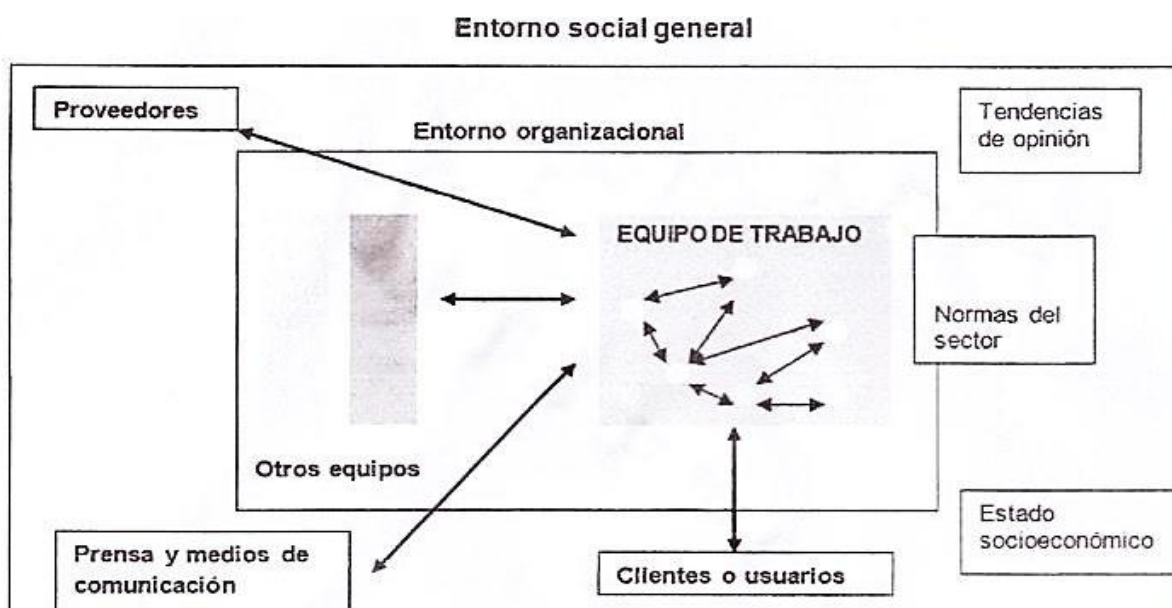
#### **4.2.11 Claves para el análisis de equipos.**

Ejes o dimensiones claves para el análisis de los equipos de trabajo: Para reconocer y evaluar el funcionamiento de un equipo de trabajo, debemos hacer referencia a los ejes básicos que

lo vertebran. Estos ejes serán los que nos permitan dibujar los perfiles característicos de los equipos clínicos y serán los que orienten respecto a los recursos motivacionales más eficientes de cara al desempeño de los profesionales que los integran.

El entorno o entornos en los que el equipo se inserta. Los equipos de trabajo están condicionados por las variables que definen a cada organización, sector o ámbito de actividad, y por el momento socioeconómico y cultural concreto en el que tienen que desempeñar su actividad. Se puede decir que el equipo de trabajo es un sistema dentro de otros sistemas más amplios que lo influyen, limitan y dan sentido. Tanto los objetivos, como las normas, las tareas o las formas de relación y comunicación que definen a un equipo de trabajo, están condicionados en gran parte (las otras variables que condicionan al equipo son las individuales) por los contextos superpuestos en los que el equipo se integra (ver figura 1). (Ballenato, 2011).

En el caso de los equipos de trabajo en las organizaciones sanitarias, esos contextos son, de menor a mayor: la organización o centro sanitario, las directrices marcadas por el organismo político correspondiente, el momento socio-técnico-económico- por el que atraviesa el sector sanitario y, por último, las tendencias de opinión de la sociedad en general en ese momento.



*Figura 1.* Entornos de inclusión de los equipos de trabajo.

Fuente: Ballenato (2011).

Los objetivos del equipo de trabajo: tienen que ver con dos grandes líneas de interés y construcción de relaciones y actividades: objetivos orientados a las personas y objetivos relacionados con las tareas. La prioridad de uno u otro objetivo respecto al otro, dependerá de varios factores como, por ejemplo, el momento por el que atraviesa el grupo, la urgencia en el desempeño de la tarea o la magnitud de los conflictos, entre otros. Estas dos líneas de desarrollo del equipo de trabajo no son, al cien por cien independientes, sino que interactúan de forma relevante. Por esta razón, no es posible desatender durante un tiempo prolongado ninguno de los dos objetivos y pretender que el otro se alcance suficientemente.

Una cuestión relevante en la elección de los objetivos es el grado de participación del equipo. Está comprobado que un mayor grado de participación en la delimitación de los objetivos correlaciona con una mayor adhesión a los mismos. Es decir, cuando las personas participan en la toma de decisiones respecto al objetivo a alcanzar, se sienten más responsables con la implementación de lo decidido.

Las tareas: Las actividades, productos y tipo de conocimientos específicos que constituyen la tarea cotidiana de los integrantes de un equipo de trabajo, tienen mucho que ver con las formas de relación y comunicación que se establecen entre ellos y, por tanto, con las formas de motivar dicho trabajo.

Consideraciones en el diseño de la tarea: Para que las tareas se lleven a cabo con eficiencia es conveniente:

- a) Definir bien qué tareas se van a realizar.
- b) Delimitar con precisión el o los objetivos a los que la tarea debe orientarse.
- c) Evaluar la coherencia de las tareas con la razón de ser del grupo.
- d) Establecer las etapas, pasos, tiempo, recursos y herramientas necesarias.
- e) Asignar las tareas según los conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y características personales de cada miembro del grupo.
- f) Resolver dudas, dotar de apoyo y formación a cada profesional en función de las tareas que desempeñará.



- g) Implantar un sistema de supervisión y evaluación.
- h) Eliminar o simplificar las tareas innecesarias, duplicadas o burocráticas.

Las normas: El marco normativo de un equipo de trabajo es el que hace predecible el comportamiento de sus miembros. La adecuación, amplitud y grado de eficacia de las normas en la regulación de las conductas de cada uno de los profesionales de un equipo, es el mejor indicador de la calidad del funcionamiento de ese equipo. (Ballenato, 2011).

#### **4.2.12 Teoría de la motivación.**

Con respecto al factor de motivación Rojas (2017), describe la teoría administrativa de las relaciones humanas estableciendo que la motivación de los trabajadores es un factor clave para la productividad y el buen desempeño del talento humano que forma parte de la empresa. De ahí, la relevancia que debe poseer la motivación como estrategia para mantener los talentos al interior. Pues sino están motivados, conformes satisfechos conlleva a disminuir la productividad en cada una de las actividades; logrando con ello valor a la empresa y la consecución de nuevas posibilidades de empleo que satisfagan las necesidades y generen una mayor motivación.

En este orden de ideas, se establece que las buenas relaciones entre los colaboradores de la empresa y por ende un buen clima organizacional, que permita un ambiente de trabajo adecuado, cómodo, agradable, propicio; para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

La vida del ser humano se constituye en una incesante búsqueda de satisfacción de las necesidades que le apremian. Estas necesidades se convierten en el eje principal de lo que se denomina el ciclo motivacional, pues es lo que impulsa a cada persona a actuar. ¿Qué lleva a una persona a estudiar, a buscar un trabajo? Pues de manera general se podría asegurar que busca adquirir recursos para obtener y mantener un nivel de vida (estatus), pertenecer a un grupo, satisfacer sus necesidades básicas, obtener reconocimiento y finalmente llegar a la autorrealización. (Rojas, 2017).

Por consiguiente, se da por aceptado que la necesidad en su infinita gama de posibilidades es la fuerza dinámica que impulsa el comportamiento. Cada vez que se presenta una necesidad se rompe el estado de equilibrio el cual genera un estado de tensión e insatisfacción, que lleva a la persona a realizar acciones tendientes a satisfacer la necesidad que apremia. Si el comportamiento es acertado, el individuo satisfará la necesidad, descargando la tensión generada por esta y, por ende, produciendo satisfacción. De la forma como vaya satisfaciendo sus necesidades, el ser humano se va adaptando a su entorno, buscando y repitiendo las situaciones o fuentes que le generan satisfacción.

Cuando el comportamiento realizado no logra satisfacer la necesidad se genera un estado de frustración, el cual al encontrar la barrera que le impide aliviar la tensión provocada por no satisfacer la necesidad, busca una vía indirecta que puede ser psicológica y reflejada en comportamientos agresivos, descontento, apatía, indiferencia, etc. o fisiológicos - tensión nerviosa, trastornos gástricos, insomnio. Otra posible salida al estado de insatisfacción es el desplazamiento o compensación de la necesidad. Por ejemplo, si un trabajador ve frustrada la posibilidad de realizar un curso de especialización, este puede ser compensado con un viaje de trabajo o con otro tipo de capacitación.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria o pasajera, y se presenta como un ciclo permanente, un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que se va avanzando y desarrollando en la vida.

Lo realmente importante para el trabajador del área del talento humano es saber reconocer las necesidades del personal para el cual labora y buscar la mejor manera de satisfacerlas, teniendo en cuenta los recursos que pone a su disposición la organización. Todas las acciones tendientes a desarrollar el talento humano capacitación, entrenamiento, bienestar social, compensación adecuada y justa, etc. permiten un alto grado de motivación que repercute en el crecimiento individual de cada trabajador y en el de la organización en general. Existen varias teorías sobre la motivación humana, como las de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Víctor Vroom y otros, las cuales pueden ser consultadas en los libros relacionados en la bibliografía, si se quiere adquirir un conocimiento más profundo sobre el tema.

Así mismo, Rojas (2017), señala que otros aspectos que apoyan los procesos de motivación del talento humano, relacionan el desarrollo de personal, enriquecimiento de los cargos y calidad de vida laboral. Aspectos todos estos que conducen a mejorar las condiciones de trabajo y productividad, motivación de los trabajadores; condiciones físicas, sociales y psicológicas, en un ambiente o entorno amigable, propicio, de condiciones higiénicas y seguridad laboral; relaciones interpersonales; delegación de responsabilidades, toma de decisiones, procesos interactivos y promover la participación activa de los trabajadores, retroalimentación y críticas constructivas en el desempeño laboral; entre otros.

El autor Rojas contribuye para la empresa Express Delivery Ltda., motive al personal aprovechando la sugerencia de todos los colaboradores, asignando al personal trabajos que le hagan sentirse a gusto con la empresa y con su gestión; así mismo explicar como estrategia de motivación la comprensión y aprobación de establecer rendimiento de mejora, explicando cada tarea o actividad para ayudar a conseguir las metas y objetivos de la organización, y así la empresa obtendrá los resultados que desea.

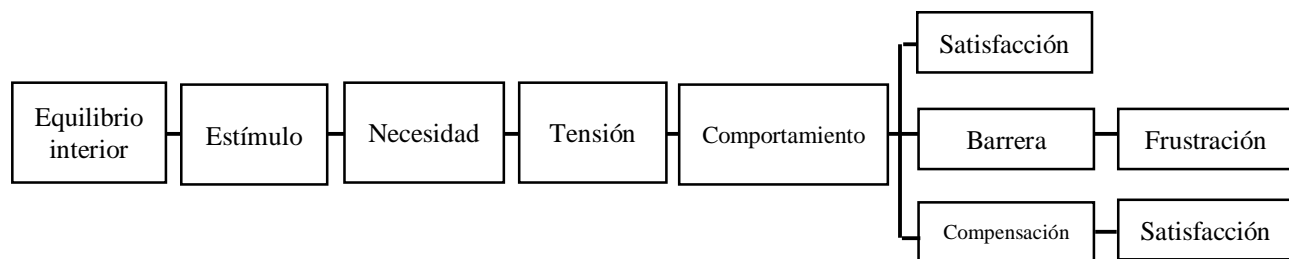
#### **4.2.13 Factores motivacionales.**

En este contexto y retomando los aportes de Fandiño (2014), quien señala con respecto a la motivación, entendida como el factor que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, es uno de los factores internos de toda organización que requiere mayor atención. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, el motor que lleva a la acción, traducidas por conceptos como deseo, necesidad o rechazo. El ser humano desea sentirse aceptado, destacar y adquirir mayor estatus y rechaza la desaprobación social y las amenazas a su estabilidad física emocional.

Los factores motivacionales varían de persona en persona, dependen de la situación particular del momento de cada individuo, ya que con el transcurrir de los años y a medida que superan las diversas etapas del desarrollo humano, los factores que impulsan a la acción cambian; así mismo, los valores sociales y las condiciones del entorno marcan la diferencia. No obstante, las evidentes diferencias existentes de una persona a otra, el proceso que dinamiza el comportamiento

humano posee patrones comunes, que por tanto se deben tener en cuenta para trazar o diseñar políticas organizacionales. (Fandiño, 2014).

Es importante que la empresa Express Delivery lleve a cabo factores de comunicación encaminada a los siguientes factores: satisfacción profesional y laboral, reconocimiento, respeto por los compañeros, habilidades, aptitudes, resultados óptimos, autonomía, autoconfianza, respeto a sí mismo y amplia participación dinámica y armónica.



*Figura 2.* Ciclo motivacional.  
Fuente: Fandiño (2014).

La motivación individual conduce en su conjunto al concepto de clima organizacional, pues el grado de satisfacción de las diferentes necesidades de los individuos se reflejará en el ambiente interno de la organización. Es preciso comprender que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades, ya sean básicas de alimento y abrigo, sociales, pertenencia a un grupo, autoestima, entre otras, y es responsabilidad de la organización proporcionar los medios para satisfacerlas y conservar al personal, y hacerlo de una manera óptima. Cuando los empleados tienen un alto nivel de motivación, la satisfacción lograda permite establecer relaciones de animación, interés, apoyo, colaboración, etc. Cuando el factor motivacional es bajo, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen actitudes de desinterés, apatía, indiferencia, descontento, aislamiento y demás actitudes negativas, hasta llegar a situaciones de agresividad, conflicto, agitación, etc., ambiente que es característico de empresas que viven en claros enfrentamientos entre trabajadores y representantes de la empresa.

Para el autor Van Den Berghe (2010), motivar al personal, es un reto del gerente o administrador, reconocer que motiva a los trabajadores y apoyar la ejecución de tareas que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas empresariales en cada una de las áreas de gestión.

La motivación puede ser en dinero o reconocimientos, bonos o premios; de tal forma que se logre reconocer el trabajo productivo y potencial del talento humano que la compone.

Por consiguiente, existen formas de motivación al talento humano, mediante la confianza, ego, capacitación, la lealtad, los reconocimientos, reconocer los errores y los logros, productividad; dándole oportunidades y espacios a los colaboradores, generando espíritu e iniciativas y toma de decisiones con la finalidad de adquirir metas y objetivos organizacionales y empresariales que garanticen el éxito futuro de la empresa. Al igual, existe un liderazgo, gracias al compromiso de todos sus trabajadores; con propósitos a corto, mediano y largo plazo, que permitan soporte solidario para lograr propósitos comunes y se adquiere el éxito empresarial, dando la mayor oportunidad de progreso y con mente abierta para generar mayor competitividad y productividad gerencial y empresarial.

#### **4.2.14 Teoría de la motivación, según Koontz y Weihrich.**

Finalmente, se cita a Koontz y Weihrich (2013), quien sintetiza sobre la teoría de la motivación los siguientes aspectos: La dirección es el proceso de influir en las personas de tal modo que contribuyan a las metas de la organización y los grupos. Los individuos asumen funciones diferentes y no existe la persona promedio. A la vez que trabaja por alcanzar las metas, un administrador debe tener en cuenta la dignidad de sus empleados como personas.

La motivación no es un concepto sencillo, sino que se relaciona con diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cultivando un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir.

Hay diferentes puntos de vista y premisas sobre la naturaleza humana. McGregor denominó a estos conjuntos de supuestos teoría X y teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va desde las necesidades inferiores (fisiológicas) hasta las de orden superior (necesidad de autorrealización). La teoría ERG de Alderfer tiene sólo tres categorías (la de Maslow tiene cinco) y señala que una persona puede ser motivada, al mismo tiempo, en más de una de ellas. Según la teoría de dos factores de Herzberg, hay dos conjuntos de factores de

motivación: en uno se encuentran los de insatisfacción, los cuales están relacionados con el contexto del puesto (circunstancias, condiciones) y cuya falta da como resultado descontento; en el otro conjunto están los satisfactores o motivadores, que se relacionan con el contenido del puesto. (Koontz & Wehrich, 2013).

La teoría de motivación, según Koontz & Weirich (2013), contribuyen para que la empresa Express Delivery forme líderes y considere como necesidades básicas la dirección de tal manera que genere oportunidades de satisfacción, pertenencia, autorrealización y se tenga en cuenta que el liderazgo en la motivación trata de que sus colaboradores, se sientan dignos y orgullosos laboralmente y de la empresa, utilizando para ello herramientas y medios para lograrlo.

La teoría de la motivación de las expectativas de Vroom indica que las personas están motivadas para alcanzar una meta si piensan que ésta vale la pena y si se percatan de que sus actividades les ayudarán a alcanzarla. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. Esencialmente, el desempeño es una función de la capacidad, percepción de la tarea requerida y esfuerzo. En el esfuerzo influyen el valor de las recompensas y la probabilidad percibida de que tal esfuerzo rinda dicha recompensa. El desempeño, a su vez, se relaciona con las recompensas y la satisfacción. (Koontz & Wehrich, 2013).

La teoría de equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre la equidad de la recompensa recibida dados sus insumos y en comparación con las recompensas de otros. La teoría del reforzamiento es obra de Skinner, quien postuló que las personas se motivan si se elogia un comportamiento deseable. Además, deben participar en la fijación de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimientos y elogios. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables y entendidas y aceptadas por quienes tiene que lograrías. La teoría de McClelland se basa en las necesidades de poder, de afiliación y de logro. (Koontz & Wehrich, 2013).

Las técnicas especiales de motivación incluyen el uso del dinero y de otras consideraciones de recompensas, el fomento de la participación y el mejoramiento de la calidad de la vida laboral. El enriquecimiento del puesto tiene como finalidad que los puestos de trabajo sean estimulantes y

significativos. Aunque ha habido algunos éxitos, no deben pasarse por alto ciertas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere un enfoque situacional que tome en cuenta los factores del medio, incluso el ambiente organizacional.

El aporte para la empresa Express Delivery, contribuirá a que el personal tenga iniciativa del servicio al cliente, sentido de pertenencia y logre con ello un entusiasmo hacia los objetivos organizacionales.

### 4.3 Marco conceptual

**Aptitud:** capacidad o habilidad potencial que posee el ser humano para realizar una labor satisfactoriamente. Fandiño (2014).

**Clima organizacional:** conjunto de características del medio laboral que condicionan y determinar el grado de cooperación, desarrollo personal y sentido de pertenencia a la empresa. Fandiño (2014).

**Compensación:** todo aquello que el trabajador recibe a cambio de la prestación de su labor a la empresa. Fandiño (2014).

**Compromiso:** cada miembro del equipo asume el compromiso individual de aportar lo mejor de sí mismo para sacar el trabajo adelante. Morueco (2014).

**Comunicación:** es relevante para el funcionamiento interno de la empresa y para su interacción con el medio ambiente externo. Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor que la entiende. Tannen (1995).

**Confianza:** cada miembro del equipo deberá confiar en el buen hacer de sus compañeros de trabajo. Morueco (2014).

**Conflicto:** es una situación o estado en el que existe una controversia ante las distintas posiciones de varias personas, lo que genera una confrontación entre las mismas. Morueco (2014).

**Coordinación:** para que un equipo de trabajo pueda desarrollarse de forma organizada y con objetivos comunes necesita un líder que permita organizar y optimizar el rendimiento del grupo. Morueco (2014).

**Deberes laborales:** conjunto de actividades que constituyen las diferentes actividades implicadas en el desempeño del trabajo. Fandiño (2014).

**Desempeño:** habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz. Grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Segura (2013).

**Eficacia:** la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Robins y Judge (2009).

**Equipo de trabajo:** grupo de trabajo que realiza colectivamente aquello para lo que ha sido creado, que integra el bienestar o satisfacción de trabajar conjuntamente, que optimiza una inteligencia colectiva para salvar las limitaciones individuales, que aprovechan la diversidad, que hacen que el sentido del grupo sea el resultado de una construcción colectiva que posee una estructura orientada a la tarea y que facilita una interacción cooperativa y multiplicativa. Robins y Judge (2009).

**Equipo:** grupo pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, establecen unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables. Ray (1995).

**Estatus:** describe la posición social, laboral o familiar que un individuo ocupa dentro de una sociedad o grupo de personas y puede ser adquirido o asignado por alguien más. Robins y Judge (2009).

**Estímulo laboral:** Suceso del entorno que puede tener una influencia sobre la conducta de una persona. Robins y Judge (2009).



**Estrategias inclusivas:** la acogida cálida y la ayuda prestada por compañeros de trabajo y jefes, facilitan el sentimiento de pertenencia. También compartir actividades, conversaciones y momentos, propiciará acciones que preserven y le den sentido al trabajo de equipo. Segura (2013).

**Motivación:** concepto que se aplica a todos los impulsos, necesidades, anhelos, deseos que permiten satisfacer necesidades al talento humano y por ende pensar, actuar de la mejor forma deseada. Koontz y Weihrich (2013).

**Necesidades de Maslow:** se dice al conjunto de necesidades y satisfacciones mediante una jerarquía que asciende de los niveles inferiores a los superiores. Cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivado. Maslow (1954).

**Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Segura (2013).

**Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento:** expresa que los individuos se motivan en un entorno laboral bien diseñado y por el reconocimiento de su buen desempeño; en tanto que el castigo por uno deficiente produce resultados negativos. Luthans y Kreitner (1984).

**Remuneración:** se considera como el pago que deben hacerse por la prestación de los factores de producción para poder realizar una producción determinada. La suma de dinero asignada a un trabajador por la prestación de sus esfuerzos de trabajo en un cargo determinado. Correa (1987).

**Satisfacción laboral:** término como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo, tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Robins y Judge (2009).

**Sentido de pertenencia:** se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Segura (2013).

**Servicio al cliente:** es un conjunto de acciones todas ellas llevadas a cabo y diseñadas por parte de la empresa vendedora, cuyo fin es obtener la satisfacción del cliente. Para ello es necesario (cortesía, educación, calidad del producto o servicio, servicio postventa, entre otros). Morueco (2014).

**Teoría de dos factores de Herzberg:** factores de mantenimiento, higiene o contexto laboral, no son motivadores, mientras que los factores de satisfacción son motivadores y están relacionados con el contenido laboral. Herzberg (1957).

**Teoría de la equidad:** establece que la motivación está influenciada por el juicio subjetivo del individuo acerca de lo justo de su recompensa, considerando lo que aportó para conseguirla y en comparación con las recompensas que reciben los demás. Adams (1963).

**Teoría de las expectativas de Vroom:** el talento humano estará motivados a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y saben que ayudarán a lograrla. Vroom (1964).

**Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland:** señala que las necesidades básicas de motivación son las de poder, de afiliación y de logro; lo cual son de particular importancia para la administración, ya que todos se deben reconocer para que una empresa organizada labore adecuadamente. McClelland (1955).

**Teoría ERG de Alderfer:** el talento humano está motivado por las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento. Se puede estar motivado por necesidades de varios niveles al mismo tiempo. Alderfer (1972).

---

**Trabajo en equipo:** implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. De ahí, que sus integrantes, deben estar dispuestos a una mente abierta y dinámica, acorde con los aspectos corporativos de la empresa. Fandiño (2014).

## **5. Metodología**

### **5.1 Enfoque de investigación**

Teniendo en cuenta la temática de estudio, se inscribe dentro del enfoque cuantitativo. De ahí, que tiene como referencia a los autores: Ñaupás, Mejía, Novoa y Villagómez (2014). Lo cual se caracteriza por emplear métodos y técnicas, relacionado medición, observación, análisis, muestreo y tratamiento estadístico. Es decir, se utilizó la recolección de datos y su respectivo análisis, logrando con ello alcanzar la verdad o descubrir nuevos conocimientos científicos; acorde con la realidad actual que presenta la empresa Express Delivery Ltda.

### **5.2 Tipo de investigación**

Se acude a la investigación descriptiva. Tomando como referencia al autor Lerma (2016), señalando que su objetivo es reseñar o describir el estado, características, procedimientos y factores presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. También cita a Briones (2006), quien afirma que su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados, y en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis: caracterizar globalmente el objeto de estudio. Utilizando tablas y figuras estadísticas. Identificar el objeto que presenta ciertas características; describe el contexto en el que se presenta dichos fenómenos y señalando las principales características motivacionales y de trabajo de grupo. Cuantificar la magnitud del fenómeno y lograr de esta manera los objetivos propuestos. Identificar necesidades o diferencias existentes. Describe el desarrollo objeto de estudio.

### **5.3 Método de investigación**

Se tomó como referencia a Méndez (2013), con respecto al método inductivo; si se tiene en cuenta que la inducción es una forma de argumentación que conlleva al análisis ordenado, coherente o lógico de la problemática abordada. La inducción permitió a los investigadores a partir

de la observación de fenómenos particulares que inscriben el problema de investigación. Es decir, es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

## **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

### **5.4.1 Fuentes primarias.**

Se acudió al cuestionario, como modalidad de encuesta, consistente en formular sistemáticamente preguntas escritas cerrada o abiertas, relacionadas con la temática de estudio incluye un grupo focal; con la finalidad de recopilar información que permita verificar información pertinente al trabajo. Ñaupás, Mejía, Novoa y Villagómez (2014). (Ver apéndice C, formato cuestionario).

### **5.4.2 Fuentes secundarias.**

Se acudió a libros que hacen relación a la motivación y trabajo en equipo; antecedentes, la cual hacen alusión a trabajos similares sobre el estudio. Se tuvo en cuenta revistas, artículos e internet que tengan injerencia en la temática de estudio.

## **5.5 Población**

La definición de la población correspondió a la empresa Express Delivery Ltda., ubicada en la calle 30 No. 27-103, barrio Porvenir en el municipio de Villavicencio – Meta. Dedicada a la actividad económica: comercio al por menor en establecimientos no especializados con sentido principalmente por alimentos y bebidas. El Nit: 900117548-2, creada en Cámara de Comercio, el 8 de noviembre de 2006. Actualmente, posee misión, visión, organigrama, el segmento de mercado (tiendas, supermercados y mayoristas). Presenta una planta de persona, constituida por: gerente comercial, director administrativo, contador público, coordinador comercial, vendedores,

mercaderistas, jefe de bodega inventarios, bodegueros, conductores, personal de aseso y cafetería, para un total de 41 personas (administrativas – operativas).

## 5.6 Muestra

Se llevó a cabo la encuesta y grupo focal, con todos los colaboradores que integran la empresa. Es decir, 41 personas utilizando para ello la siguiente formula estadística: Ñaupás, Mejía, Novoa y Villagómez (2014).

$$n = \frac{Z^2 p q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 * pq}$$

Donde:

n = muestra.

Z = nivel de confianza: 95%.

p = probabilidad de éxito: 60%.

q = probabilidad de fracaso: 40%.

E = nivel de error: 5%.

N = población: 41 personas.

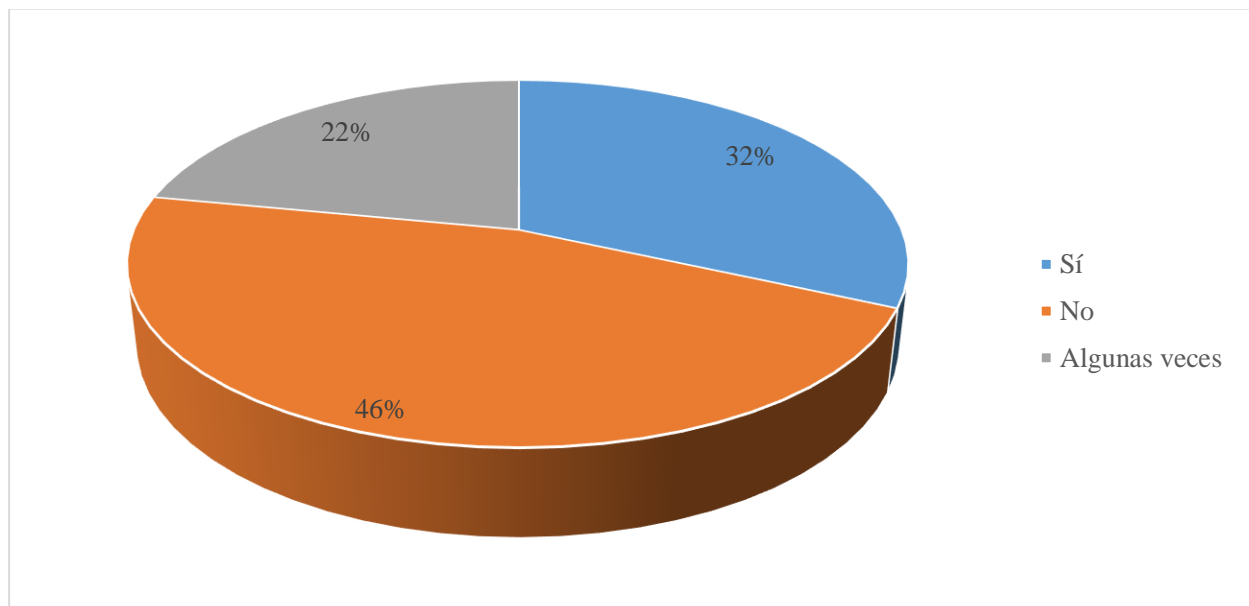
## 5.7 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los resultados del cuestionario y trabajo de campo. Se procedió a la sistematización estadística y figuras ilustrativas porcentuales.

## 6. Resultados

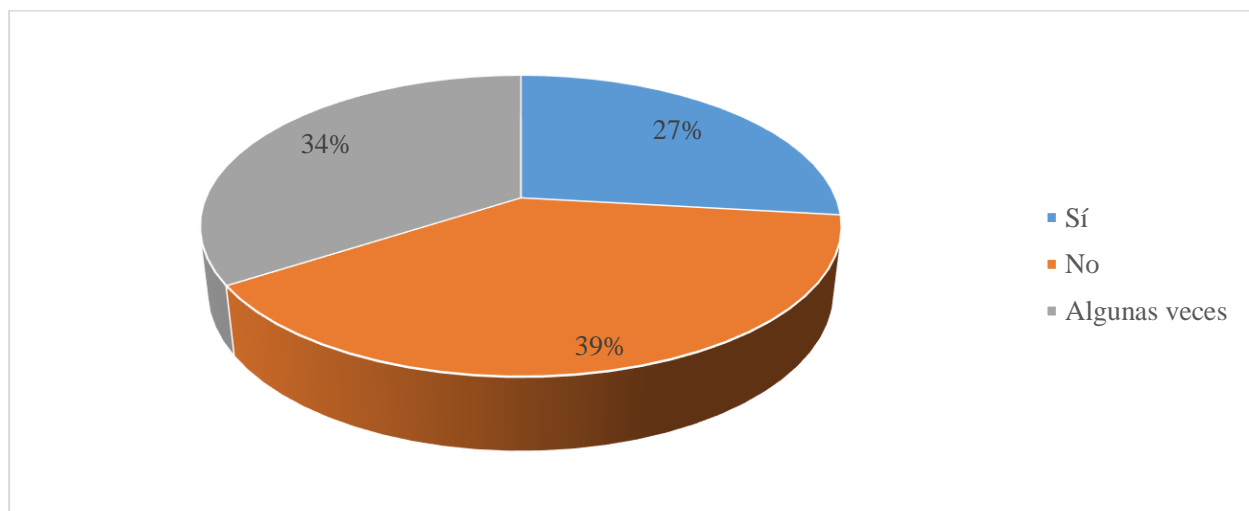
### 6.1 Identificar las necesidades de motivación de los colaboradores de la empresa Express Delivery Ltda

Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la empresa Express Delivery Ltda., con la finalidad de determinar e identificar el grado o nivel de motivación, trabajo en equipo que existe en la organización y necesidades de sus colaboradores.



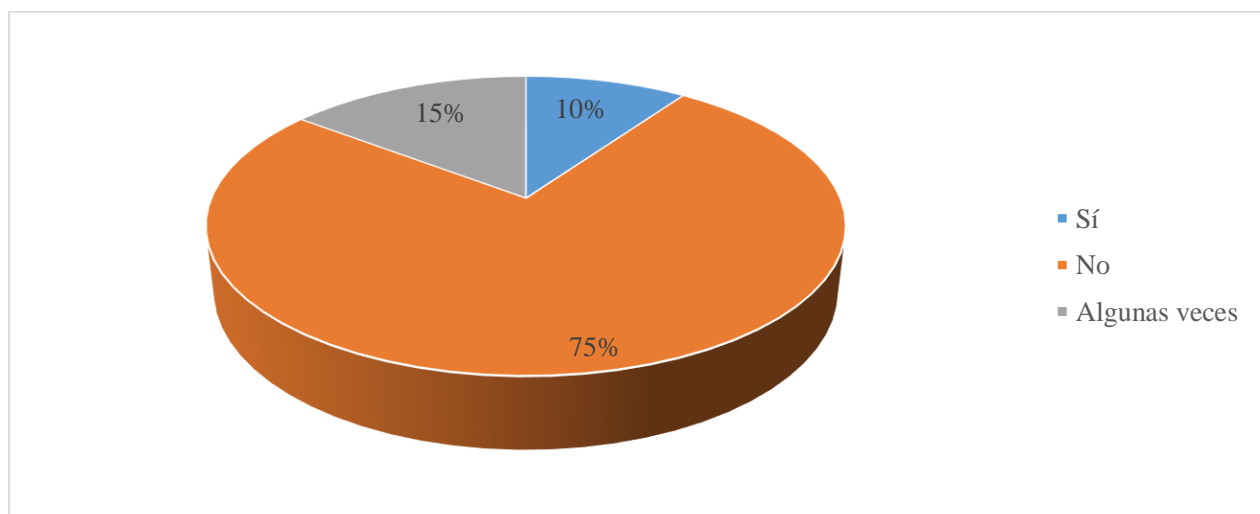
*Figura 3.* ¿Cree usted que la empresa le ofrece un ambiente laboral dinámico y armónico?  
Fuente: los autores (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Cree usted que la empresa le ofrece un ambiente laboral dinámico y armónico? Los encuestados manifiestan: sí, el 32%; no, el 46%; algunas veces, el 22%. Dicho factor es muy relevante si se tiene en cuenta que el ambiente laboral es decisivo para establecer una mayor comunicación, reconocimiento, recompensas y mantener el equipo unido, para el cumplimiento de los objetivos empresariales. De ahí, que la importancia que tiene para el colaborador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean su trabajo.



*Figura 4.* ¿Siente satisfacción interna para desarrollar su desempeño laboral y trabajo en equipo?  
Fuente: los autores (2018).

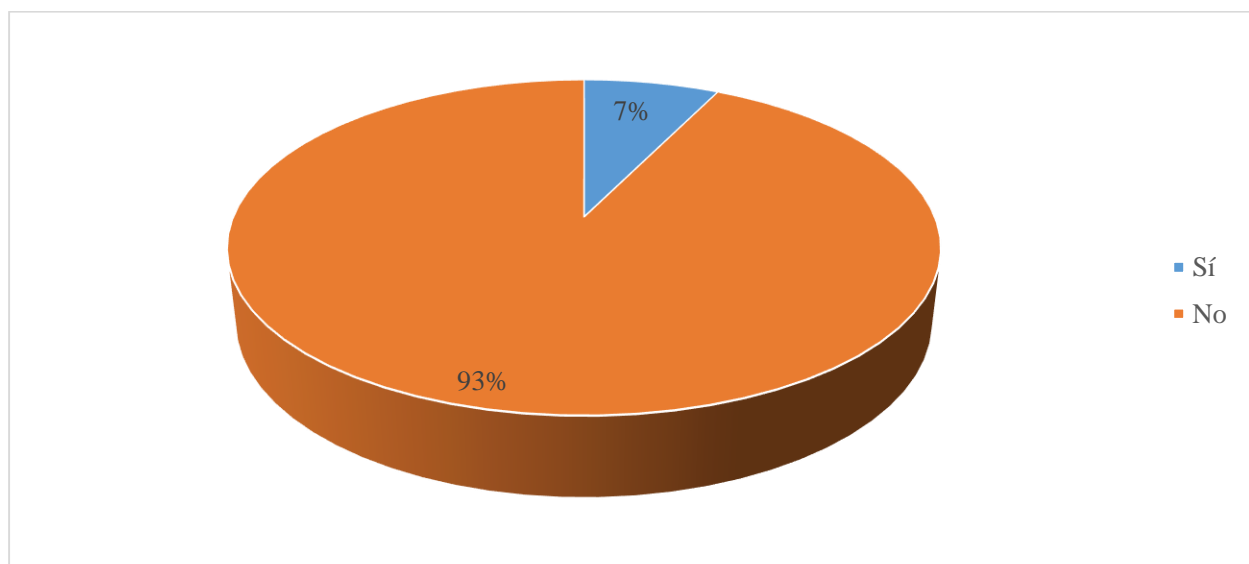
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Siente satisfacción interna para desarrollar su desempeño laboral y trabajo en equipo? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 39%; algunas veces, el 34%. Entender el comportamiento organizacional es relevante dentro de la realidad que actualmente presenta la organización, y por ello su preocupación debe estar orientar al mejoramiento continuo, mejorar las relaciones entre los integrantes que la conforman, crear un ambiente de motivación, productividad y competitividad. Es por ello que para que exista un desempeño laboral eficaz y eficiente cada puesto de trabajo se les brinde oportunidad de aplicar sus habilidades, capacidades y ofrecer una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo.



*Figura 5.* ¿Considera que en la empresa se estimula el trabajo en equipo y motivación laboral?  
Fuente: los autores (2018).

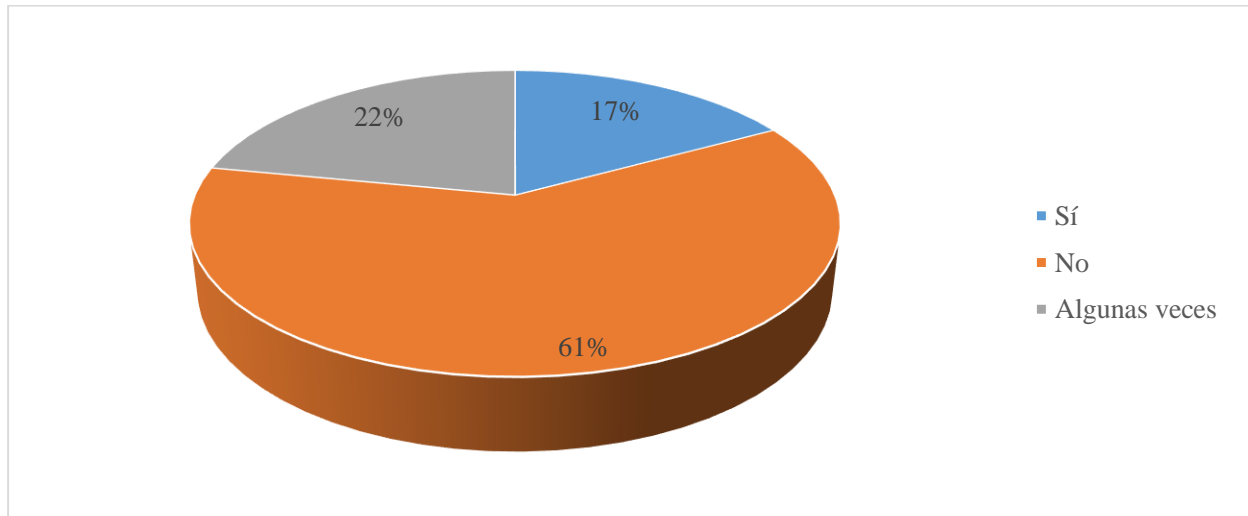


Dada la pregunta ¿Considera que en la empresa se estimula el trabajo en equipo y motivación laboral? Los encuestados manifiestan: sí, el 10%; no, el 75%; algunas veces, el 15%. Este factor debe ser una prioridad por parte de la gerencia que le permita emprender un equipo de trabajo ágil y eficaz para resolver conflictos internos y describir como estimular el trabajo grupal a partir de la siguiente estrategia: atención activa, dar y recibir retroalimentación honesta, aceptación de las críticas constructivas, valorar los aportes al equipo, no las adulaciones, fomentar el apoyo y colaboración mutua, buscando siempre solucionar problemas que alcancen la ayuda necesaria a todas las respuestas por cuenta propia.



*Figura 6.* ¿Cree usted que recibe una justa remuneración por su labor?  
Fuente: los autores (2018).

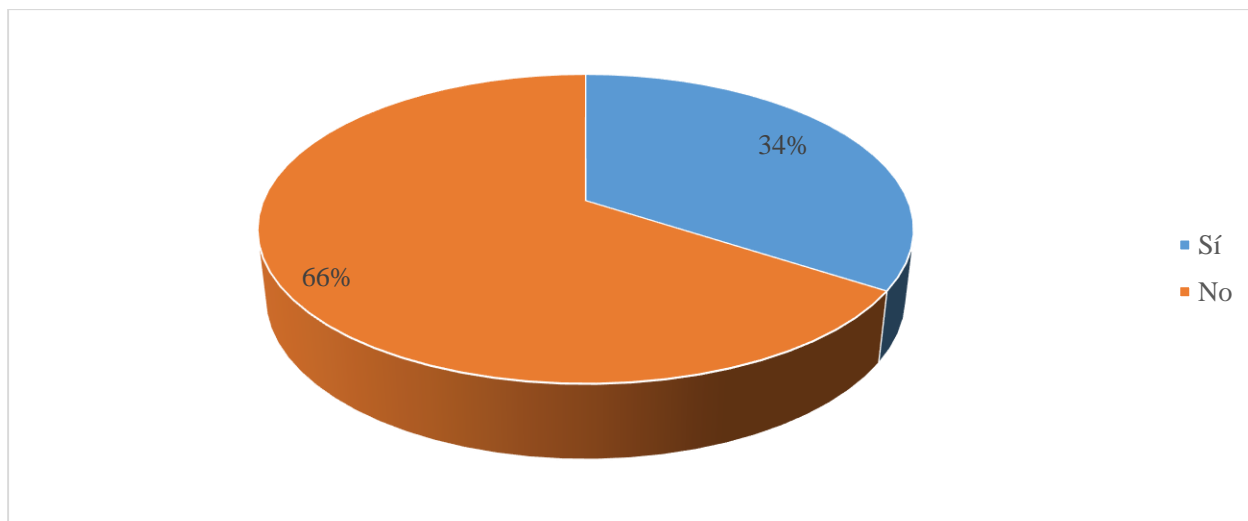
En relación a la pregunta ¿Cree usted que recibe una justa remuneración por su labor? Los encuestados manifiestan: sí, el 7%; no, el 93%. El factor remuneración conlleva a la cantidad de dinero o cosas que se da al colaborador como pago de su trabajo; por tanto, debe ser ajustada acorde con la ley, siendo justo y equitativo; de tal forma que genera la mayor satisfacción posible, logrando con ello la realización efectiva de sus tareas para el cumplimiento de metas y objetivos.



*Figura 7.* ¿Percibe usted que en el puesto de trabajo recibe una buena comunicación, acorde con su responsabilidad laboral?

Fuente: los autores (2018).

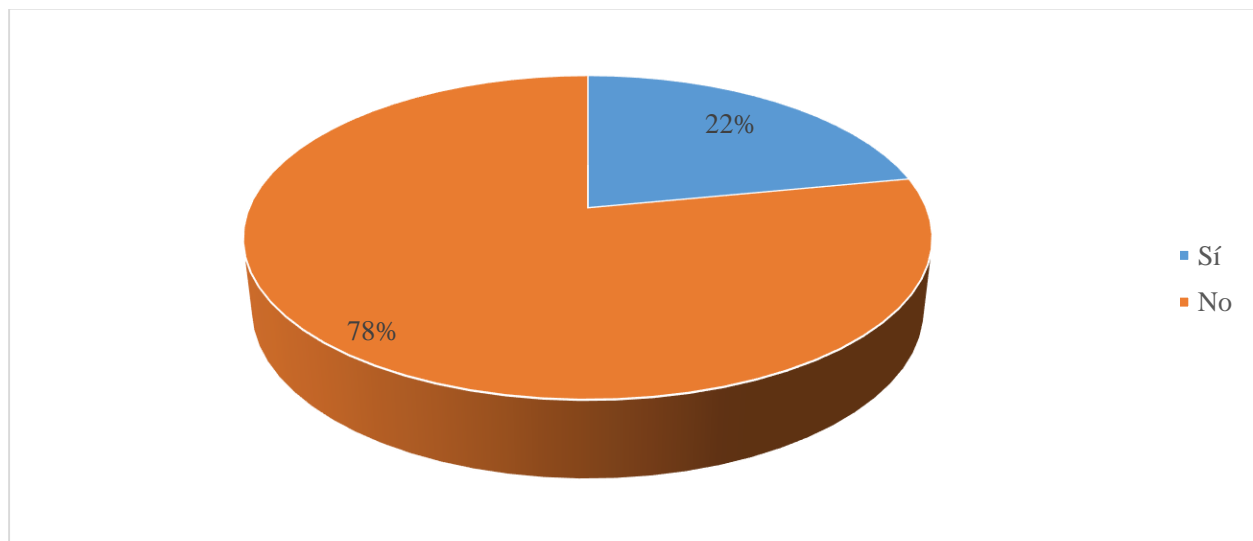
De acuerdo a la pregunta ¿Percibe usted que en el puesto de trabajo recibe una buena comunicación, acorde con su responsabilidad laboral? Los encuestados manifiestan: sí, el 17%; no, el 61% y algunas veces, el 22%. Es muy relevante que existe una cultura empresarial con base en una imagen corporativa que fortalezca los lazos con los clientes y mejora la implicación de los colaboradores en la empresa. Para lograr una buena comunicación interna es necesario desarrollar estrategias de comunicación asertivas; crear una plataforma o red social, donde se genere la mayor confianza y compromiso, y ayude a crear lazos que repercuten en una mejora del clima laboral.



*Figura 8.* ¿Existe un ambiente laboral e interacción con todos los integrantes de la empresa?

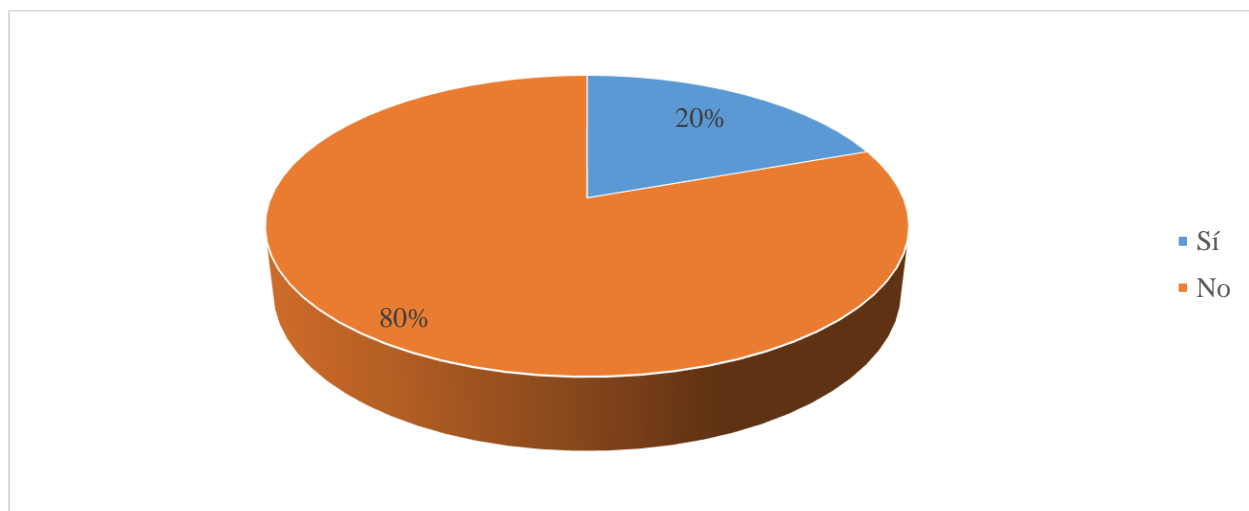
Fuente: los autores (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Existe un ambiente laboral e interacción con todos los integrantes de la empresa? Los encuestados manifiestan: sí, el 34%; no, el 66%. Promover un ambiente laboral dinámica y armónica, se convierte en una prioridad para la empresa, a partir de actividades tales como: reconocer el trabajo de los colaboradores, evitar que los empleados se den la espalda, imprimir frases divertidas y colocarlas en lugares, inesperados, establecer en espacio de relajación, organiza reuniones internacionales, llevar cosas para compartir y logrando una relación amistosa, donde el trabajador se sienta cómodo en el espacio donde labora, teniendo en cuenta que se apoya en un buen equipo de trabajo, con la participación de todos y lleguen a alcanzar los objetivos propuestos.



*Figura 9.* ¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo?  
Fuente: los autores (2018).

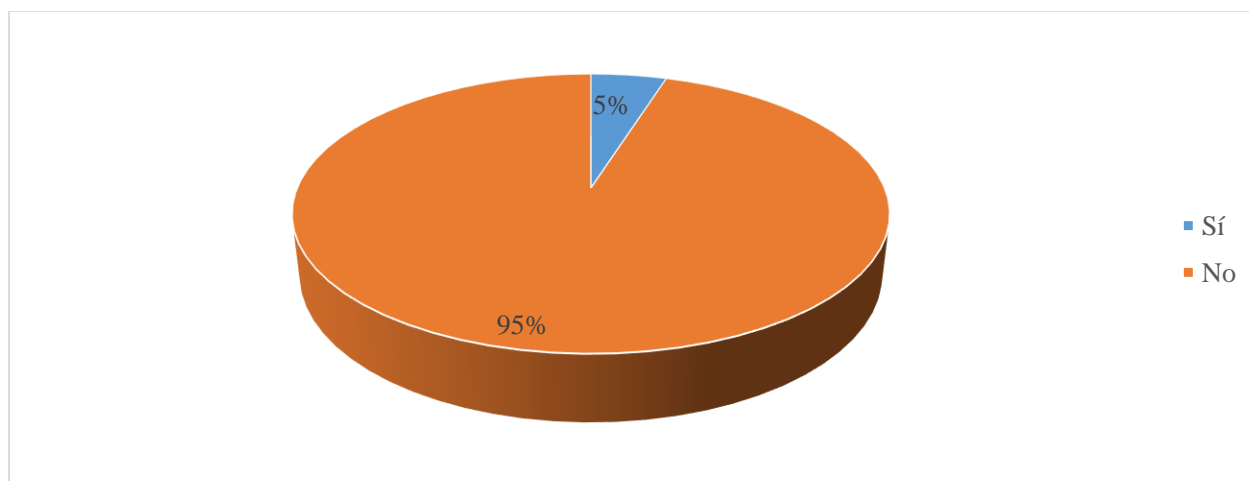
En cuanto a la pregunta ¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo? Los encuestados manifiestan: sí, el 22%; no, el 78%. Para que exista un amplio trabajo en equipo exitoso, requiere tener objetivos únicos y en común, asignando responsabilidades a cada uno de los colaboradores y conocer que los objetivos del equipo estén alineados de manera complementaria, compromiso, confianza, coordinación de acciones, comunicación efectiva y se aúnan las aptitudes de los trabajadores, como también se potencien sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. De ahí, que el trabajo en equipo conlleva a la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.



*Figura 10.* ¿La comunicación interna es eficaz y efectiva, generando una sinergia en todas las áreas funcionales?

Fuente: los autores (2018).

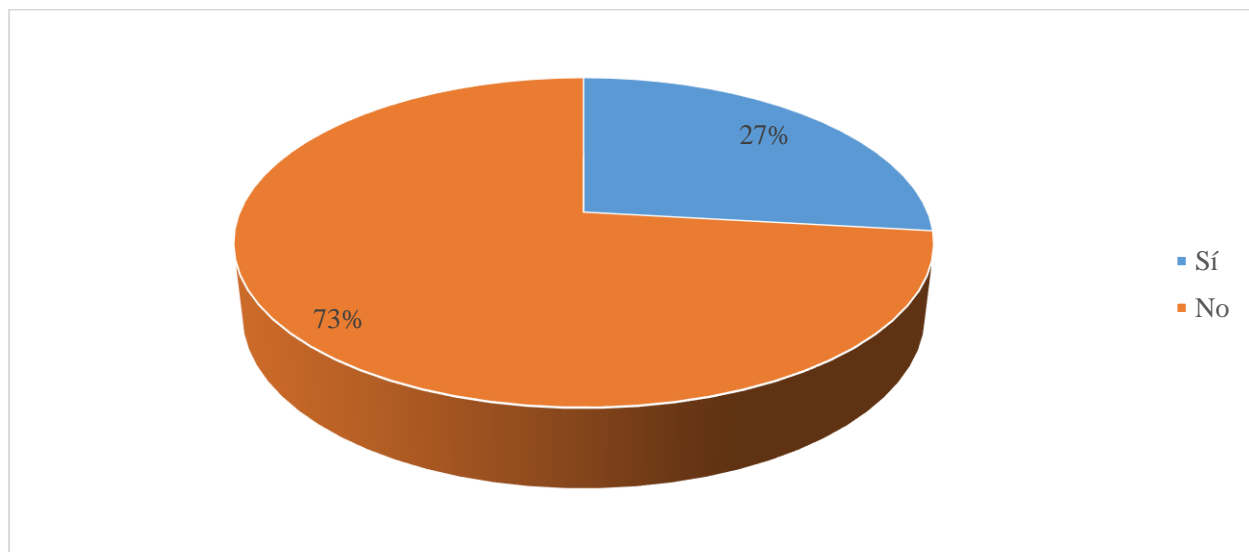
Dada la pregunta ¿La comunicación interna es eficaz y efectiva, generando una sinergia en todas las áreas funcionales? Los encuestados manifiestan: sí, el 20% y no, el 80%. Los beneficios de la comunicación interna establecen un rol protagonista en las estrategias de la empresa, inciden directamente sobre la gestión diaria y los resultados empresariales, reduce además los conflictos y mejora el clima laboral; es decisiva para organizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la organización y contribuye a alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por tanto, debe tener un carácter dinámico por lo que sea adaptando a medida que lo hace la empresa, siendo flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.



*Figura 11.* ¿La empresa le da oportunidad de capacitación y desarrollo?

Fuente: los autores (2018).

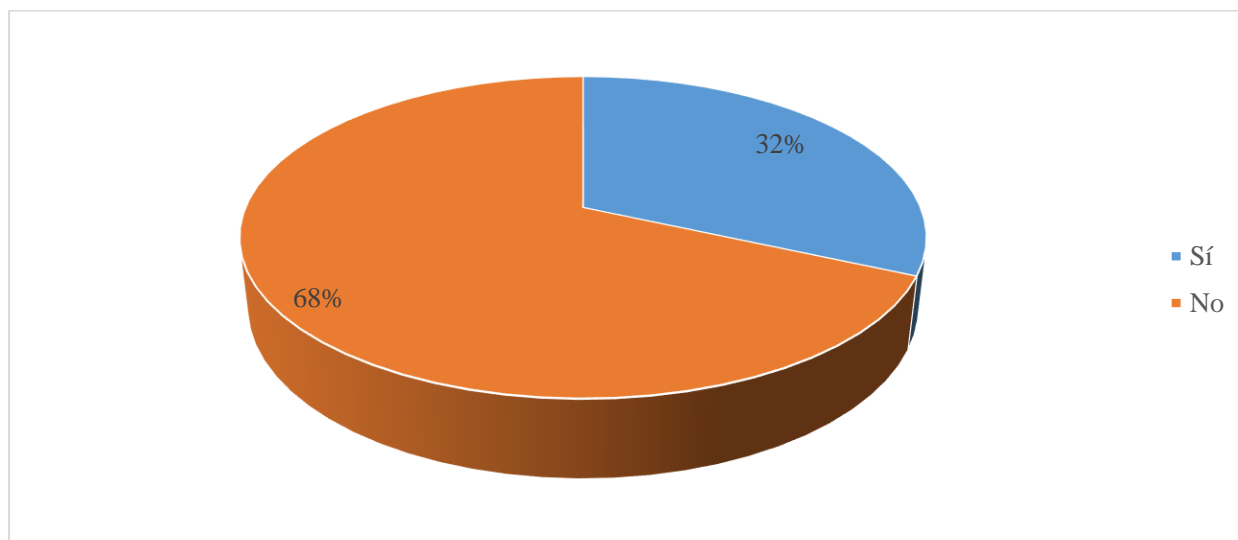
En la pregunta ¿La empresa le da oportunidad de capacitación y desarrollo? Manifiestan: sí, el 5%; no, el 95%. La capacitación y desarrollo en la empresa es determinante para la toma de decisiones definiendo mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juega las actitudes de los colaboradores en la relación capacitación – productividad. Así mismo, los beneficios de dar capacitación a los colaboradores, conlleva a la satisfacción del mismo, desarrollando habilidades y destrezas que se vuelven más productivas y rentables. Es responsabilidad de la gerencia reconocer el potencial de los colaboradores y ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo.



*Figura 12.* ¿Existen condiciones óptimas de trabajo, higiene y seguridad laboral para realizar sus tareas?

Fuente: los autores (2018).

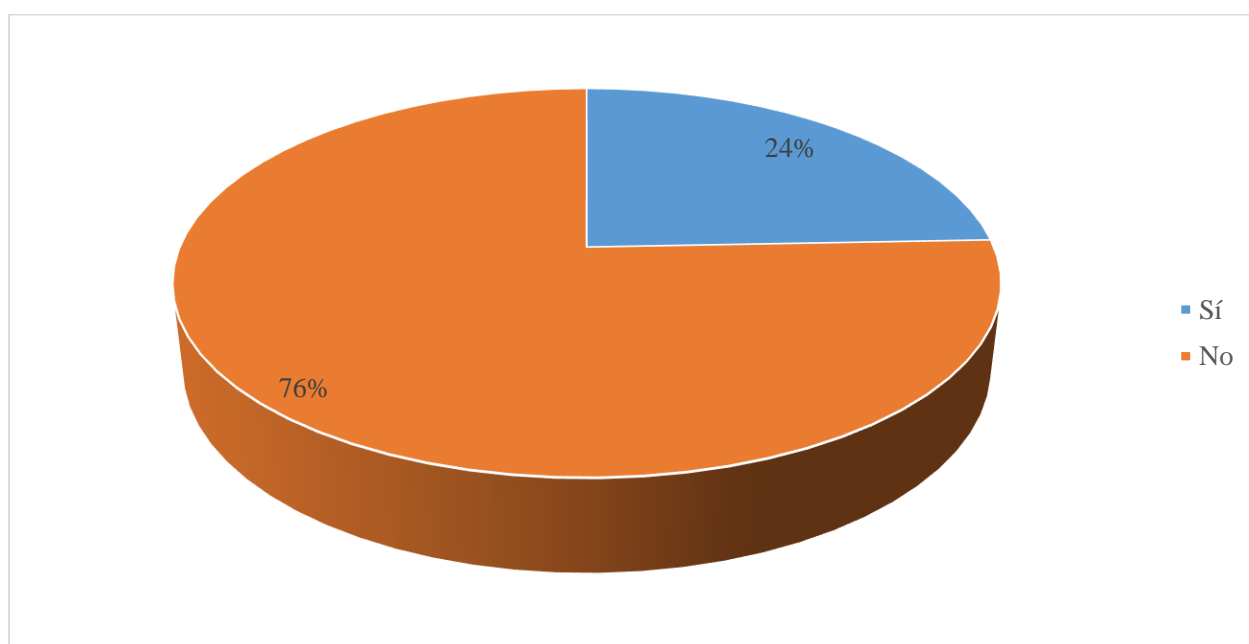
En relación a la pregunta ¿Existen condiciones óptimas de trabajo, higiene y seguridad laboral para realizar sus tareas? Los encuestados manifiestan: sí, el 27%; no, el 73%. No es ajeno para nadie que la importancia de las condiciones laborales, con respecto a la higiene, seguridad y calidad de vida deben establecer medidas técnicas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones, inseguros del ambiente, instruyendo al talento humano sobre la necesidad de aplicar prácticas preventivas, así mismo, entre efectos negativos como el estrés. De ahí que se hace necesario estrategias para asegurar niveles de seguridad en la empresa, a partir de la educación, normas para evitar accidentes, diseñar equipos o tareas que tomen en consideración factores como sueño, fatiga o monotonía que puedan ocasionar accidentes, localizar el riesgo, proporcionar equipos de protección y reforzar reglamentos y reglas que permitan prevenir accidentes.



*Figura 13.* ¿Considera estar motivado y se reconocen las tareas que realizan?

Fuente: los autores (2018).

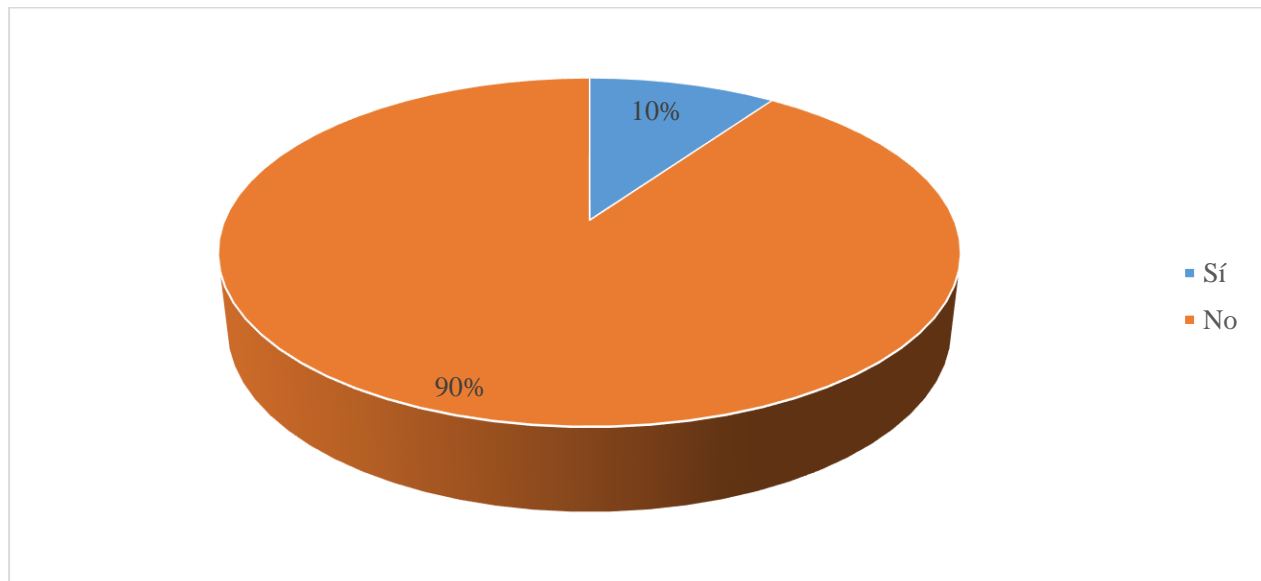
En cuanto a la pregunta ¿Considera estar motivado y se reconocen las tareas que realizan? Los encuestados manifiestan: sí, el 32%; no, el 68%. La motivación es un factor psicológico empleado para explicar el por qué de la conducta que comprende la inicialización, orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo. Por consiguiente, el factor motivación es decisivo para dar resultados con mayor productividad y una mayor satisfacción laboral.



*Figura 14.* ¿Existen relaciones óptimas con sus superiores?

Fuente: los autores (2018).

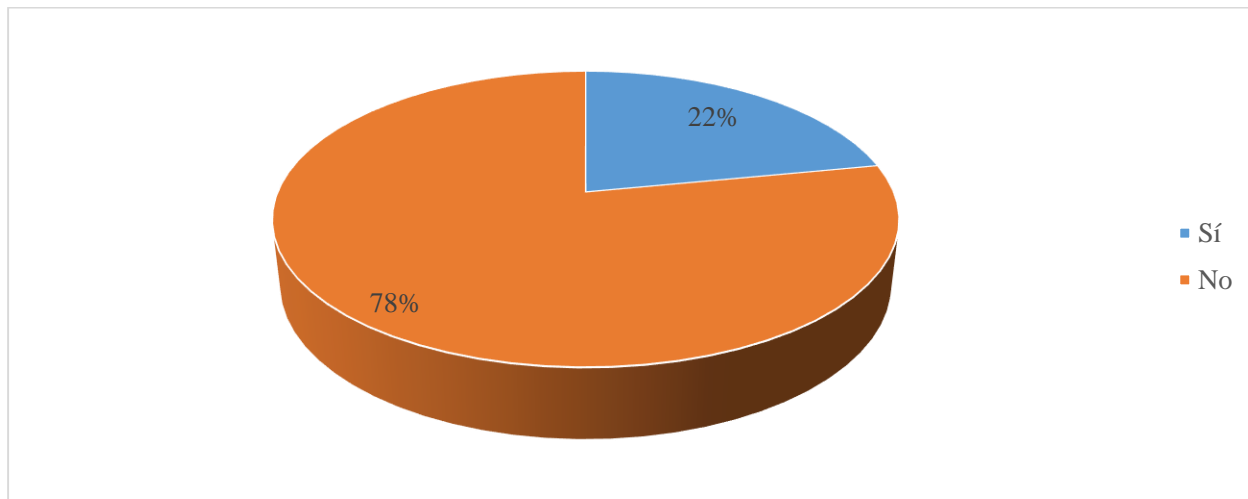
En relación a la pregunta ¿Existen relaciones óptimas con sus superiores? Los encuestados manifiestan: sí, el 24%; no, el 76%. La importancia de tener una relación tanto con jefes como compañeros de trabajo, es relevante para el vínculo que los une sea amable y correcto lo más posible manteniendo una relación estrecha con su justa medida. Sin embargo, se debe tener un líder democrático, que disminuya el estrés, facilita la comunicación y permita un mejor desarrollo personal, profesional y laboral.



*Figura 15.* ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?

Fuente: los autores (2018).

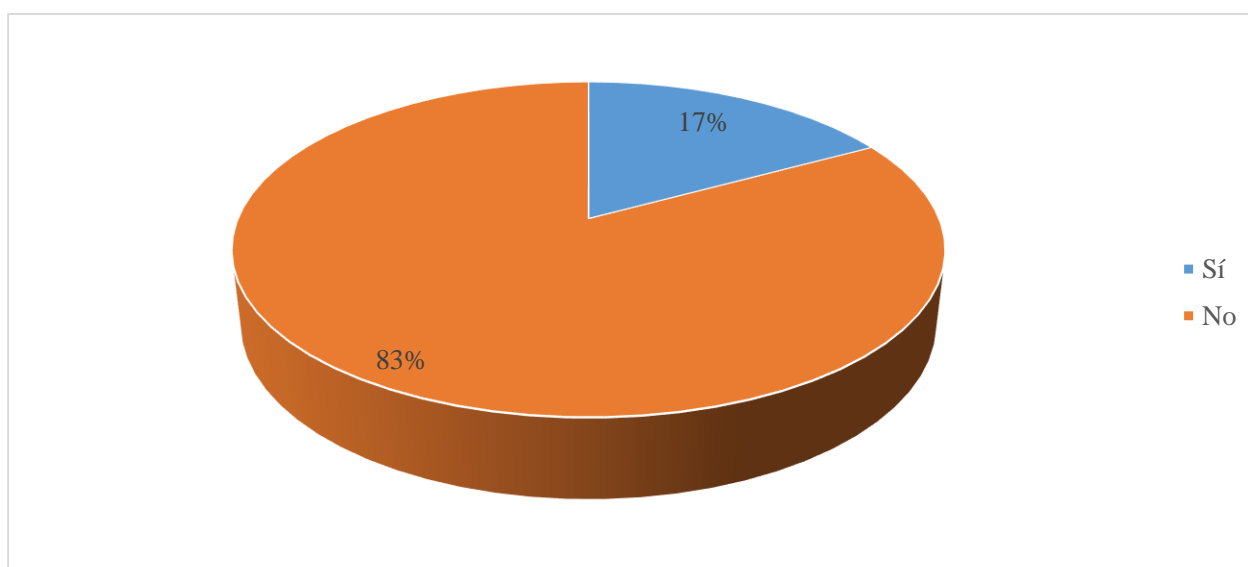
En la pregunta ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)? Los encuestados manifiestan: sí, el 10%, no, el 90%. Los aspectos corporativos establecidos por la empresa, merecen la mayor relevancia implicaciones para tener éxito empresarial. Por tanto, deben ser conocidos por todo el talento humano que la integran y da la importancia de la identidad corporativa, de manera que se logre conseguir las metas, objetivos y proyectos a realizar.



*Figura 16.* ¿Tiene conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

Fuente: los autores (2018).

En la pregunta ¿Tiene conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo? Los encuestados manifiestan: sí, el 22%; no el 78%. La presencia de riesgos laborales debe buscar de manera permanente y continua la seguridad y salud de los trabajadores, mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y riesgos asociados a un entorno laboral. Además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los riesgos derivados de las actividades laborales. De ahí, que la presencia de los riesgos laborales es el día a día de todo el equipo que la conforma y así minimizar accidentes o riesgos laborales.

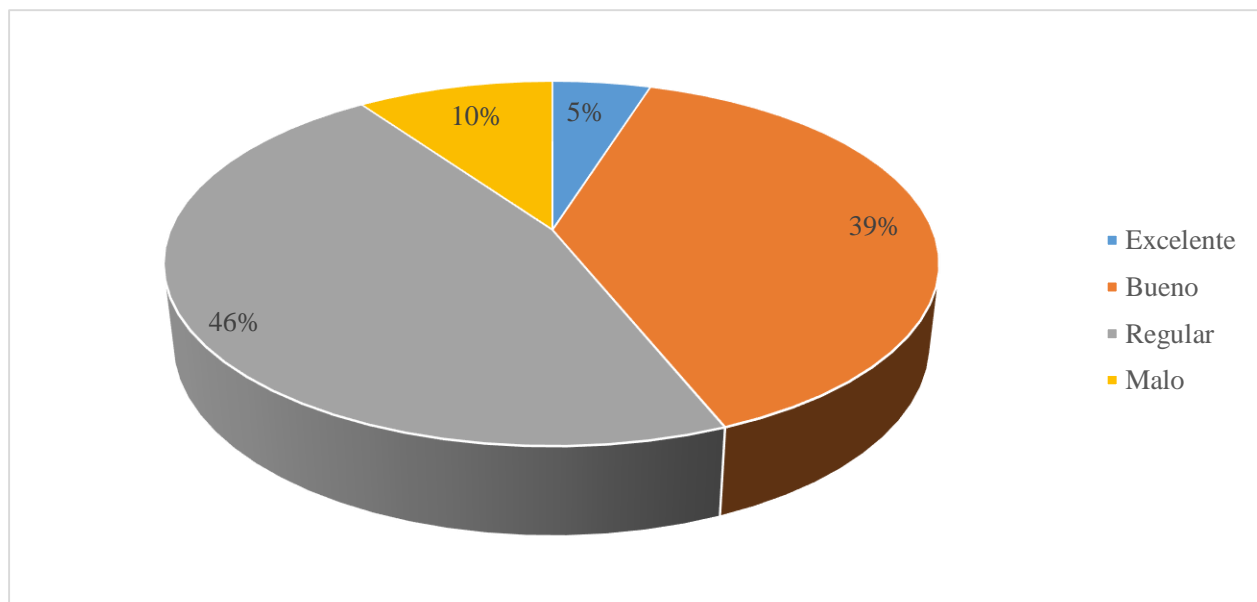


*Figura 17.* ¿La empresa le brinda o facilita elementos protectores necesarios para realizar su trabajo?

Fuente: los autores (2018).

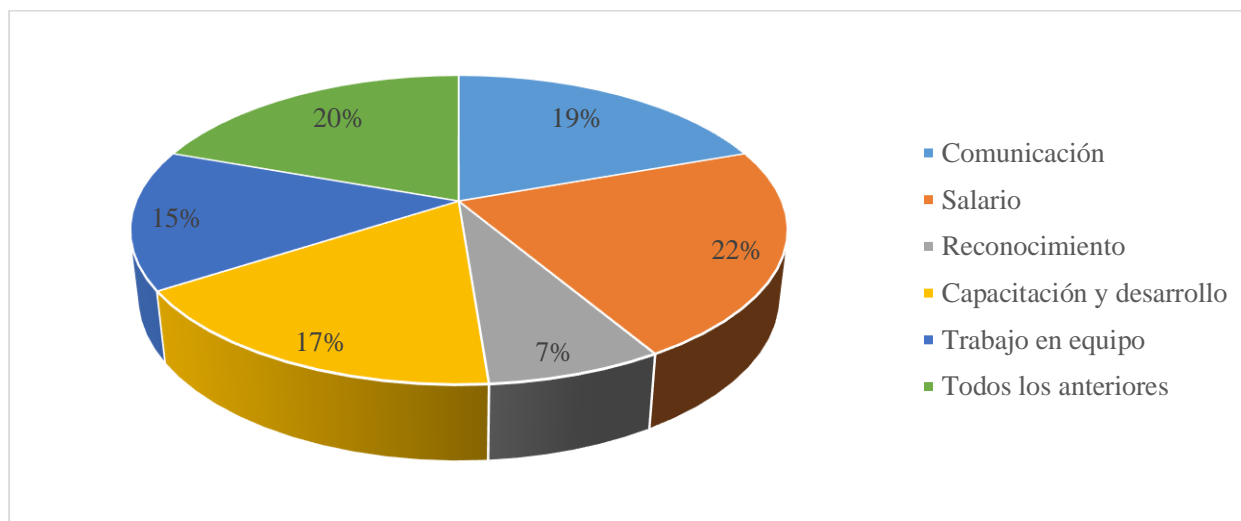


En relación a la pregunta ¿La empresa le brinda o facilita elementos protectores necesarios para realizar su trabajo? Los encuestados manifiestan: sí, el 17%; no, el 83%. En este aspecto, la empresa tiene la responsabilidad de suministrar elementos de protección laboral para proteger al trabajador de los riesgos al que esté expuesto durante la realización de labores y aumentar su seguridad para que al momento de un accidente las lecciones y consecuencias no sean tan graves. De ahí, que la empresa debe liderar la entrega de los elementos de protección personal a cada uno de sus trabajadores, pues conocen al detalle cuáles se requieren según la actividad, las convicciones de conservación y limpieza, así como la manera correcta de utilizarlos.



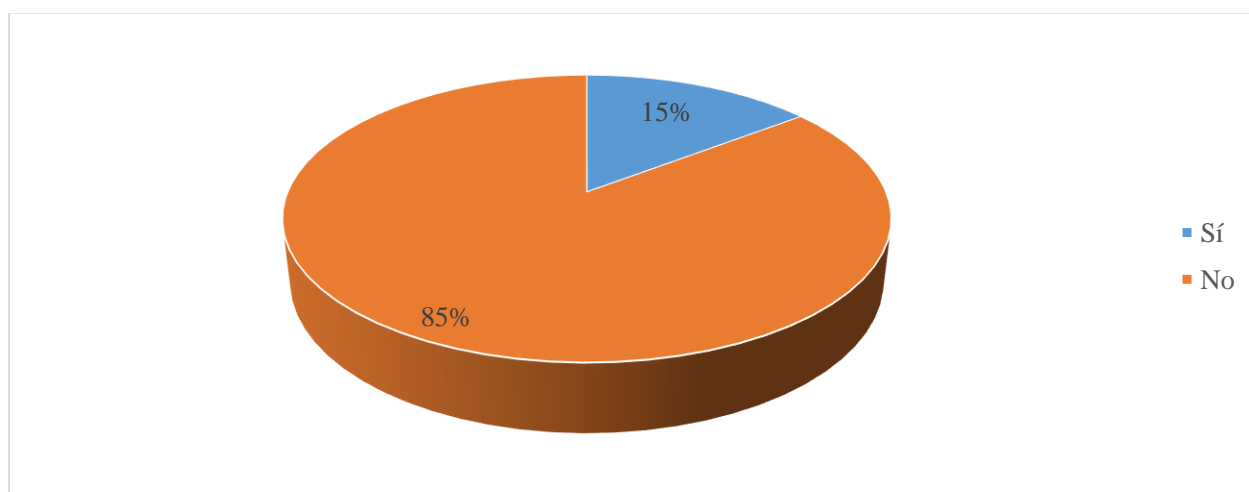
*Figura 18.* ¿Actualmente cómo considera usted su desempeño laboral?  
Fuente: los autores (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Actualmente cómo considera usted su desempeño laboral? Los encuestados manifiestan: excelente, el 5%; bueno, el 39%; regular, el 46%; malo, el 10%. El desempeño laboral conlleva a su rendimiento y la actuación que manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que integra como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivación y características personales y valores que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.



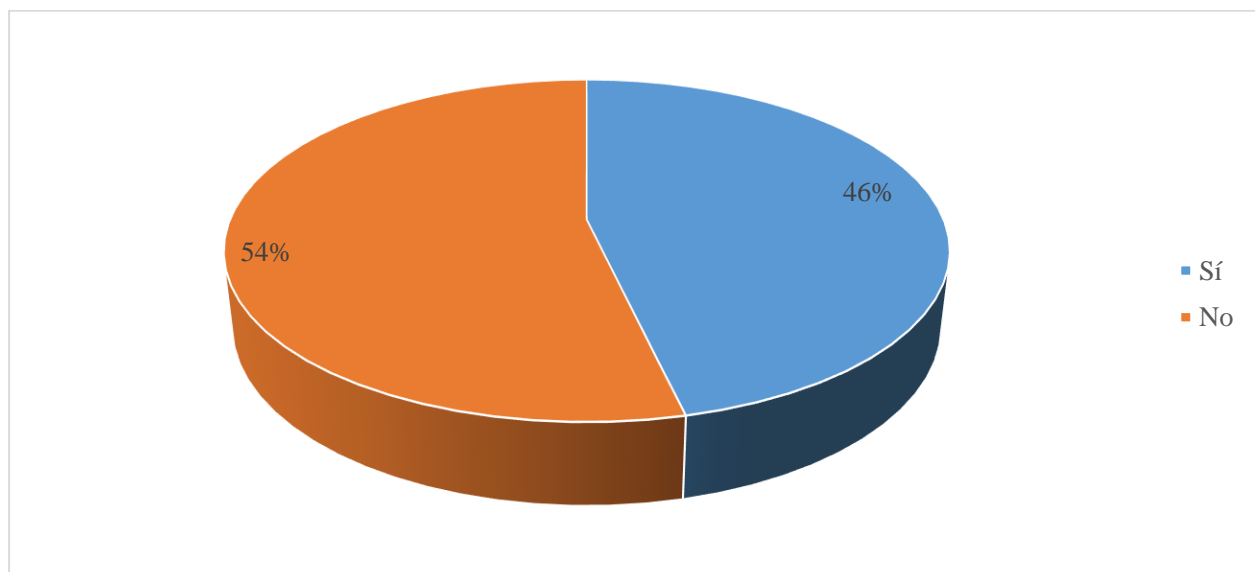
**Figura 19.** ¿Considera usted, que la empresa debe mejorar los siguientes aspectos?  
Fuente: los autores (2018).

En la pregunta ¿Considera usted, que la empresa debe mejorar los siguientes aspectos? manifiestan: comunicación, el 19%; salario, el 22%; reconocimiento, el 7%; capacitación y desarrollo, el 17%; trabajo en equipo, el 15%; todos los anteriores, el 20%. Los factores anteriormente mencionados son elementos relevantes para la gestión empresarial. Por ello, se deben explicar claramente y planificar para la puesta en práctica que generen maximizar los beneficios, conociendo las necesidades que el comportamiento del trabajador. Para conseguir que estos ofrezcan su máxima dedicación, motivación y productividad y pueden explotar todo su talento, indispensable para que exista confianza y una excelente comunicación entre la gerencia colaboradores.



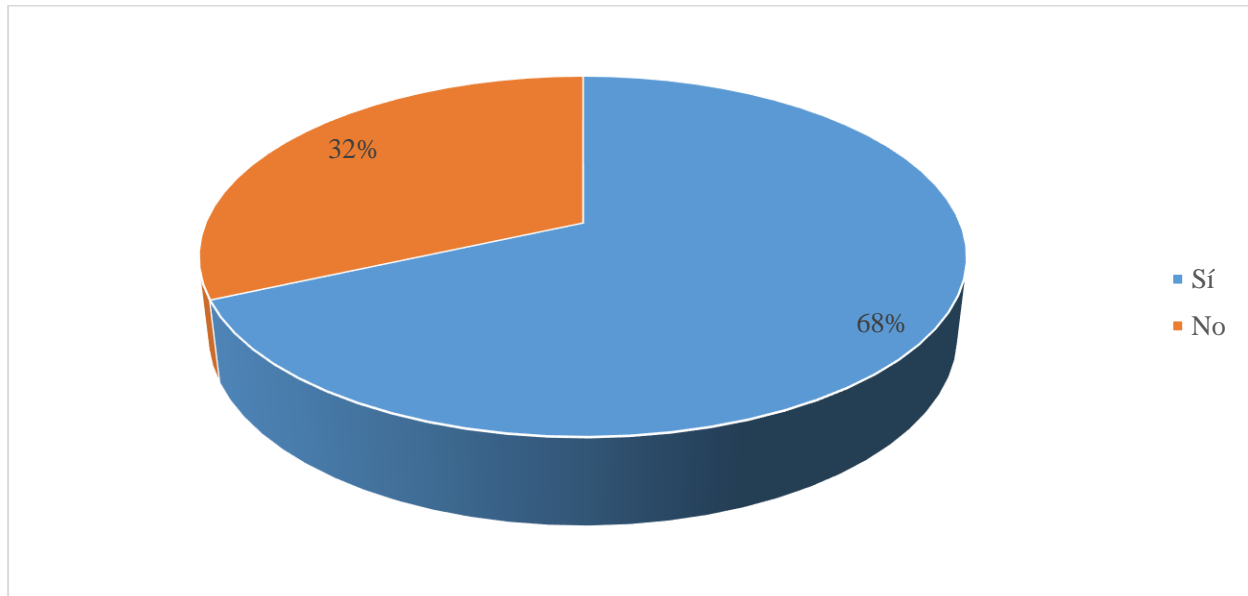
**Figura 20.** ¿Tiene claro cuáles deben ser las estrategias que se deben utilizar para ser motivado y realizar un mayor trabajo en equipo?  
Fuente: los autores (2018).

En cuanto a la pregunta ¿Tiene claro cuáles deben ser las estrategias que se deben utilizar para ser motivado y realizar un mayor trabajo en equipo? Los encuestados manifiestan: sí, el 15%; no, el 85%. En este sentido, se hacen necesario tener claras las estrategias en materia de motivación y trabajo en equipo. Por tanto, invertir tiempo en la fase inicial de resolución de problemas, conlleva a dominar las técnicas de descubrir, identificar y definir de forma precisa los problemas, siendo un buen camino para ayudar al equipo en vencer sus desafíos. También, las soluciones creativas vienen de equipos que valoren el proceso laboral y aumenta la posibilidad de que las soluciones sean innovadoras y prácticas.



*Figura 21.* ¿Considera usted que la sinergia es una prueba de la eficiencia del trabajo en equipo?  
Fuente: los autores (2018).

En la pregunta ¿Considera usted que la sinergia es una prueba de la eficiencia del trabajo en equipo? Los encuestados manifiestan: sí, el 46%; no, el 54%. Cabe señalar que en el actual mundo de los negocios globales y altamente competitivo, una de los mayores desafíos en la empresa a nivel directivo es lograr que su talento humano trabaje más como equipo, y en forma sinérgica, donde los beneficios conllevan a favorecer la suma de las partes. El adagio popular que ninguno de nosotros es tan importante como todos nosotros juntos. Y ese es el espíritu a muchos directivos deben infundir en todo el equipo de trabajo, siendo capaces de coordinar acciones y logrando sincronizar las reacciones, pensamientos y acciones mediante la sinergia entre el equipo de trabajo, de tal manera que  $2 + 2$  sea más que 4.



*Figura 22.* ¿Para usted el desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo y una adecuada motivación laboral?

Fuente: los autores (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Para usted el desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo y una adecuada motivación laboral? Los encuestados manifiestan: sí, el 68%; no, el 32%. Actualmente, la importancia a los valores personales juegan un papel de relevancia si se tiene en cuenta que las habilidades, cualidades, capacidades y competencias conllevan a la capacidad para trabajar en equipo, compromiso, responsabilidad proactividad, capacidad para toma de decisiones y regular conflictos; capacidad para planificar, organizar y priorizar el trabajo, actitud positiva, capacidad para analizar información, conocimiento técnico, empatía, flexibilidad, creatividad, resistencia al estrés, inteligencia emocional, adaptación a diferentes ambientes, deseos de aprendizaje, motivación y auto aprendizaje.

### 6.2 Definir los factores de motivación para mantener un buen trabajo de equipo en la empresa Express Delivery Ltda

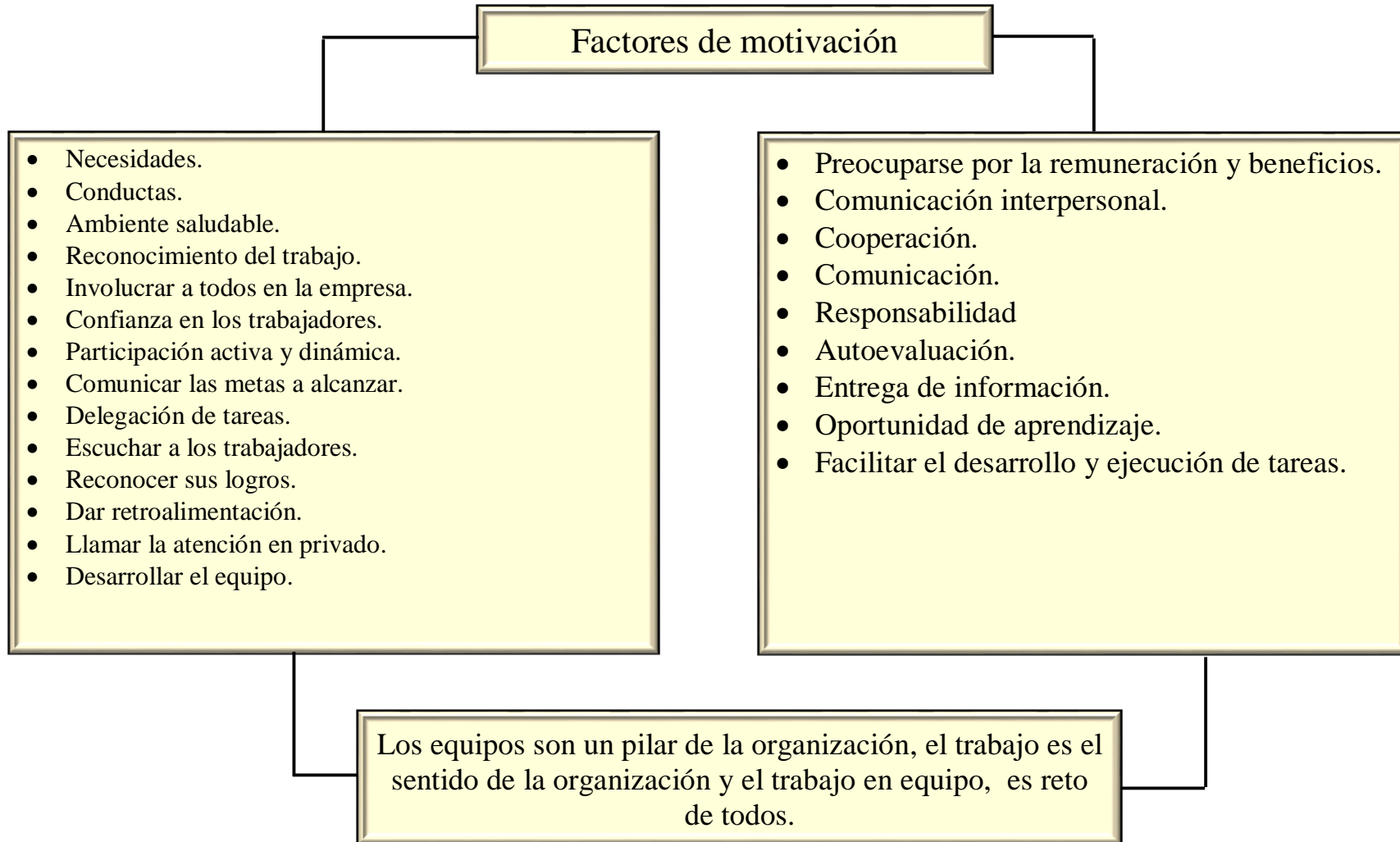


Figura 23. Factores de motivación.

Fuente: los autores (2018).

Con respecto a los factores de motivación para mantener un buen trabajo en equipo, permite reflexionar que la constante evolución del mundo empresarial exige líderes, directores o administradores bien organizados y con profundo conocimiento de las necesidades y el comportamiento del talento humano. Para conseguir que sus colaboradores ofrezcan su máxima dedicación, motivación y productividad y puedan explotar todo su talento, siendo indispensable que exista confianza y buena comunicación que ayude a la motivación eficaz y efectiva. Así mismo, se debe mencionar dada la alta moral y motivación. El talento humano conforme en círculos de mejoramiento para contribuir con creatividad al éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

No sobra indicar que para generar los factores, se debe estar preparados para asumir riesgos, facilitar al personal por su buen trabajo, celebrar posiblemente los éxitos individuales, fomentar el conocimiento especializado, proporcionar la formación necesaria, acordar objetivos realizables, planificar los métodos de trabajo, desempeñar las tareas adecuadamente, mejorar la opinión del personal sobre sí mismo, y el personal debe pertenecer al club de colaboradores.

Delegar la toma de ciertas decisiones a niveles inferiores de la empresa alivia la presión que sufren los altos directivos, además de motivar a los subordinados, que ven cómo se les concede un voto de confianza. Además, esta delegación ofrece más garantías para tomar la decisión correcta porque los subordinados tienen un contacto más directo con el desarrollo de las actividades. Los principales argumentos para acaparar decisiones que podrían delegarse con negativos: o bien usted quiere conservar todo el poder de decisión o no confía en la capacidad de sus subordinados.

Enseñar al personal a trabajar autónomamente. El método habitual para enseñar al personal a trabajar autónomamente en definir las funciones de cada miembro para que las desempeñe correctamente. Este método es contradictorio porque el trabajador no dirige su trabajo, sino que le marcan sus actividades y el modo de desempeñarlas. Solo dotará de responsabilidades a su personal y por lo tanto, lo tendrá motivado.

Por otra parte, se debe tener presente que las necesidades de estima, se relacionan con la autoevaluación, bien fundamentada para la autoestima y el respeto de las otras personas. Entre las

necesidades de estima tenemos el sentimiento de fortalezas, o sea, ser competente, ser reconocido por los demás, tener buena reputación y prestigio. Cuando se ha dado satisfacción a las necesidades de autoestimación, el ser humano se llena de sentimiento de confianza en sí mismo, valor, fortaleza, prestigio, convencimiento de ser útil y necesario en el mundo en que se desenvuelve. Al no lograr la satisfacción de estas necesidades, sus frustraciones pueden crear sentimientos de inferioridad y debilidad.

Las necesidades de autorrealización surgen cuando están satisfechas las necesidades fisiológicas de seguridad, de amor o de asociación y de estimación. Esta necesidad de autorrealización se relaciona con la tendencia del ser humano por desarrollar todo su potencial. Esta tendencia se expresa como el deseo de la persona por ser más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser. Cuando las personas han satisfecho estas necesidades, fácilmente surge en forma positiva la facultad creadora.

La gente autorrealizada se acepta a sí mismo, con todos sus defectos, son conscientes de la inutilidad de lamentar para siempre sus debilidades y están dispuestas a aceptar otras personas como son. En toda organización, los individuos estableen relaciones individuales y de grupo, los grupos surgen de la necesidad de asociarse, o sea de trabajar juntos o muy cerca los unos de los otros, dando satisfacción a sus necesidades. Podemos definir un grupo como el conjunto de personas que trabajan armónicamente por la consecución de unas metas comunes. Los grupos pueden ser formales e informales.

El administrador debe ser consciente de la importancia de los grupos informales, debido a que si no les da un manejo adecuado elevando su valor dentro de la organización, muy posiblemente el desarrollo del grupo informal irá en oposición del grupo formal y de hecho, en contra de los objetivos de la organización. Si el gerente desea motivar el grupo, debe tratar de satisfacer en forma real las necesidades de sus integrantes, identificando cuáles son las necesidades.

El ejecutivo puede motivar al grupo dando participación en la administración de la organización; bien sabemos que a la gente que conforma el grupo le agrada que le pidan su opinión. le gusta sentirse imperante y que sus comentarios tengan que ver con la decisión final. Lo anterior

nos permite observar cuando sea necesario una innovación o cambio, se tenga todo el apoyo del grupo, aceptando con gusto la responsabilidad.

Los incentivos en los seres humanos no son los mismos, debido a que estos varían de persona en persona, dependiendo de la cultura, condiciones económicas, clase de organización y sistema político donde funciona la organización.

Para que el ser humano esté satisfecho es necesario que logre en su trabajo los objetivos propuestos, los consigue en las relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores, al igual que su capacidad para utilizar las herramientas apropiadas para cumplir con sus fines.

En términos generales, a la gente le gusta que las demás personas se den cuenta, y reconozcan sus éxitos y sus logros; pero cuando hay competencia dentro del grupo al cual pertenece, se proyecta una insatisfacción en el trabajo. La competencia dentro de la organización fortalece el esfuerzo humano.

En el proceso de la producción de bienes o servicios que se realizan en la organización gran parte de la comunicación corresponde a la transmisión de órdenes de trabajo, y el dar la orden bien sea oral o escrita no nos garantiza la seguridad de ser comprendida.

La comunicación para cualquier organización es determinante, pues sin ella no es posible conocer en forma precisa y clara los objetivos de la organización. El éxito del administrador está condicionado a la destreza de comprender a sus subordinados y hacer que otros lo comprendan. La comunicación la podemos definir como el proceso de intercambio de información entre una persona y otra, comprendiéndose recíprocamente.

De hecho, la comunicación hace referencia a dos personas, una que la transmite y otra que la recibe; es erróneo el considerar que una vez enviada la comunicación ya queda establecida; la comunicación verdadera se da cuando la información pasa a quien va dirigida y ésta la comprende. Mediante una buena comunicación se logra la funcionalidad de la planeación, organización, motivación y control, es decir, el funcionamiento uniforme del sistema administrativo.



Motivación

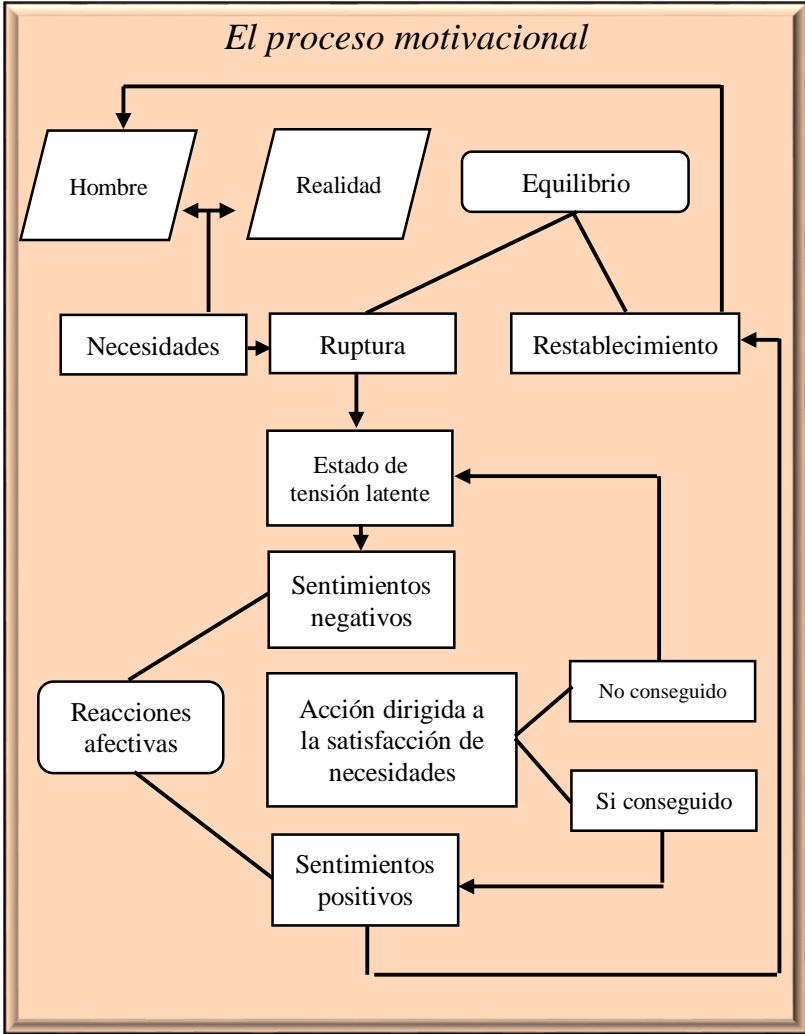
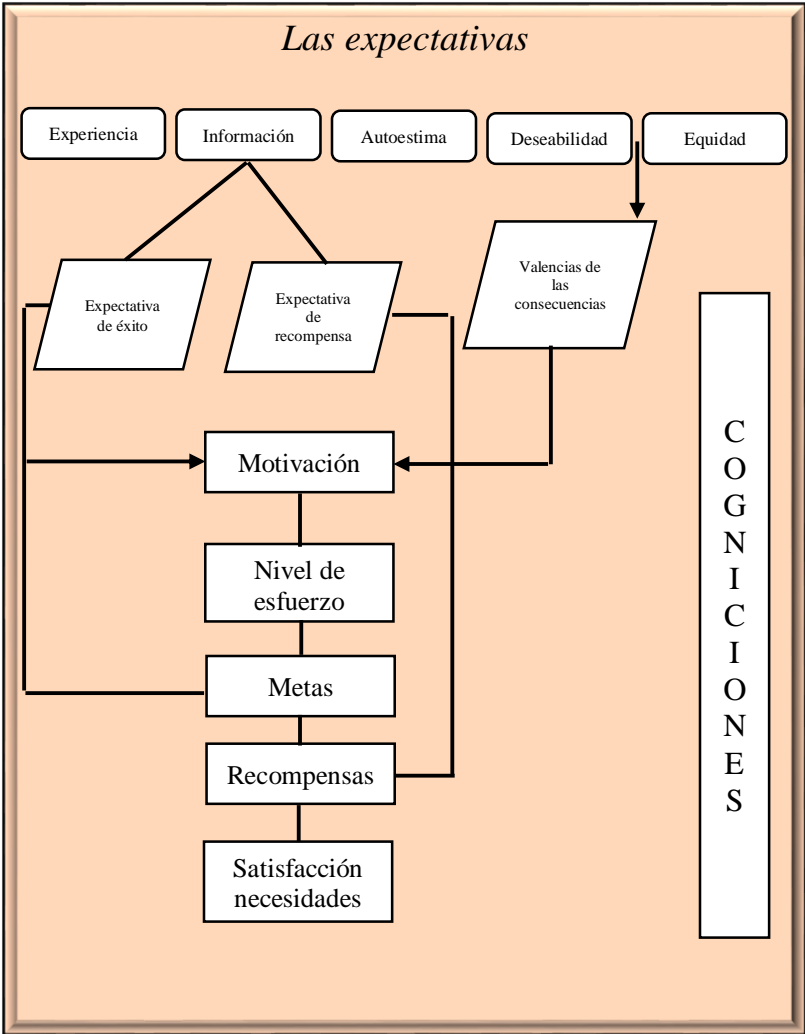


Figura 24. Motivación.  
Fuente: García (2007).

La motivación, consiste en el cumplimiento de una obligación voluntariamente asumida y que es retribuida por su salario. De ahí, que hace parte de la ruptura del equilibrio entre el hombre y su convivencia con el mundo, como realidad, están peculiarizados por la connatural vida social del hombre que es la que constantemente crea necesidades. Este desequilibrio produce un estado de tensión latente, que se manifiesta subjetivamente a través de la efectividad, que empieza por producir un aumento de la actividad motora hasta concluir en una conducta con sentido, cuya finalidad es la satisfacción de una necesidad concreta que restablece el equilibrio.

Con respecto a la recompensa actúa como un refuerzo positivo y es más probable que el empleado repita la conducta deseada. Además de deseable debe ser percibida como equitativa y justa, es decir debe estar en proporción al esfuerzo realizado y debe ser equitativa en relación a las recompensas dadas a otras personas.

Aunque el gerente proporcione recompensas deseables, los empleados pueden sentir que nunca obtendrán dichas recompensas, pues si la gente supone que va a fallar en una tarea no se sentirá motivada para realizarla o completarla.

Qué es lo que hace a los empleados esperar tener éxito: tener la capacidad necesaria para realizar la tarea o desempeñar el rol para el cual esperan ser recompensados. Pues aunque crean tenerlo si en realidad no es así, no alcanzarán el éxito, se sentirán frustrados y esto repercutirá de forma negativa en próximas ocasiones. Tener confianza en su habilidad para aplicar dichas capacidades adecuadamente. La confianza se basa en sus percepciones sobre rendimientos anteriores en el trabajo. Los gerentes han de contribuir en infundir la confianza o permitirles experimentar éxitos más pequeños.

En este orden de ideas, las posibilidades que la empresa debería aplicar según sus necesidades, dependiendo de los recursos con que cuenta, en qué fase de desarrollo se encuentra, su situación económica, sus dimensiones, la antigüedad en el mercado, pues la empresa tienen tantos aspectos diferenciales que provocarán el hecho de que según el tipo que sea, debe aplicar unos patrones o estrategias motivacionales distintas, por ejemplo, puede ser más o menos fácil sentirse útil a la sociedad o internalizar los valores y objetivos de una empresa, según el tipo de

producto, la finalidad última o los medios que se empleen para conseguirlo. Otro aspecto diferencial de la organización como es el carácter mecanicista u orgánico de su estructura, en el sentido del grado de centralización del poder y la toma de decisiones, el grado de estandarización o regulación de los procedimientos y la complejidad o mayor número de funciones y niveles jerárquicos, influirán negativa o positivamente en la motivación intrínseca, dado que ésta se basa en los sentimientos de competencia y autodeterminación del individuo.

El trabajo es un hecho y la motivación también, conjugarlos es una tarea que beneficia a todos los miembros de la relación laboral. Los estudiosos de las teorías de la organización de visión humanista, fundamentándose en una concepción más positiva del ser humano afirman que una vez que la organización es sabedora de haber cubierto las necesidades básicas del empleado ha de centrarse en crear un clima que permita la satisfacción de las necesidades superiores, por lo cual habrá de posibilitar a sus miembros la consecución de sus propias metas al tiempo que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Se trata de un proceso de la creación de oportunidades, la liberación del potencial, la eliminación de obstáculos, fomento del crecimiento individual y facilitación de una guía clara hacia las metas. Dedicar parte del tiempo de la compañía en averiguar cuáles son las necesidades de nuestra gente es una inversión que dará sus frutos y que llevará a la eficacia y con ello a la rentabilidad económica que es al fin y al cabo la finalidad de la organización laboral. El personal es el mayor y mejor recurso de la empresa.

## **AUTOMOTIVACIÓN**

### **PUNTOS POSITIVOS:**

- AUTOESTIMA.
- VISIÓN DE FUTURO.
- PROPÓSITO.
- COMPROMISO.
- CONTRIBUCIÓN.

### **PUNTOS NEGATIVOS:**

- ESPERAR QUE NOS PONGAN METAS.
- EVADIR RESPONSABILIDADES.
- POCA CONCENTRACIÓN.
- INFLEXIBILIDAD.
- NO ASUMIR CULPAS.
- AUTODERROTISMO.
- FALTA DE ENTUSIASMO.



*Figura 25. Automotivación.*

Fuente: los autores (2018).

Es importante indicar que el secreto del éxito está dentro de nosotros mismos, pues para triunfar hay que tener el deseo de ganar, no es una habilidad, es una actitud. En ocasiones se tiene miedo pero no es a perder, es a ganar. Hay mucha gente que no ha experimentado el éxito y se conforman con no hacerlo muy mal, porque no creen en ellos mismos. Por ello la confianza en uno mismo, es la fuerza motivadora que llevará a conseguirlo con el pensamiento “yo sé que puedo” y cuando lo conseguí “yo sé que podía”, impulsando a volver hacer.

En este orden de ideas el vencer puede convertirse en un hábito que puede acompañar siempre. Por tanto, ser el mejor es un deseo que está dentro de todos nosotros, sino se desea algo intensamente, los demás dones naturales no sirven, así pues se deben canalizar las expectativas hacia objetivos concretos, determinar no solo que quiero sino que puedo hacer, diseñar un plan de trabajo y ser constante. Los mejores siempre emplean un poco más de esfuerzo. De ahí, que cualquier cosa que la mente humana pueda creer y concebir que se puede lograr.

Es esencial valorarse a sí mismo generosamente, tener sentido de la dignidad y tenerse respeto, crear en nosotros mismos. Poseer la capacidad de volver a empezar aunque en el pasado hayamos tenido algún fracaso, e intentar superarnos. Tener el propósito de ser útil. En nuestra familia, en nuestro trabajo, en la sociedad en general. Poder servir para que haya una diferencia en el mundo, ofreciéndole algo que solo yo le puedo dar, pues soy único. Cuando tenemos un propósito damos significado a nuestra vida.

Se hacen las cosas en las que realmente se creen. Muchos estudios han demostrado que la gente con éxito no es que tenga talentos naturales sino compromiso con lo que hace. El compromiso es la promesa sincera que uno se hace a sí mismo y de la que no se retracta. La diferencia con el interés radica en que éste solo nos hace actuar cuando nos conviene, en cambio cuando nos comprometemos no aceptamos excusas, solo los resultados. Todo es posible cuando estamos comprometidos con nuestras metas y hacemos algo con entusiasmo. Hay que dar para recibir, el éxito es la recompensa. Contribuir con nuestros dones y talentos hacia el logro de algo que marque la diferencia.

Si un trabajo no nos pone retos debemos ponérselos nosotros. Para alcanzar objetivos hay que tenerlos, y saber cómo llevarlos a cabo. No nos sentemos a esperar que las cosas sucedan, hagamos que sucedan. Hay que saber a dónde ir y cómo llegar hasta allí. Los objetivos sin una planificación concreta son promesas vacías. Debemos tener metas definidas, y una lista de actividades que nos llevarán, de una manera acompasada, hacia esas metas.

Todo esto supone comprometerse con uno mismo y luego hacer planes para cumplir esos compromisos. La vida hay que vivirla como participante y no como espectador.

La dilación no resulta agradable, es un hábito de evasión de responsabilidades que destruye la propia estima, y hace la vida más complicada de lo que debería ser, a largo plazo. Una pobre concentración supone pérdida de tiempo, atención dispersa, fácil distracción, cometer errores fácilmente, la gente que no se concentra tiene continuas interrupciones, se preocupan más de lo que hacen los otros que de lo que hacen ellos, se engañan a ellos mismos y a lo que están haciendo, distribuyen su atención en proyectos pasajeros, empiezan y acaban un montón de veces, se les distrae fácilmente de sus prioridades.

Hay que ser conscientes de que la concentración es una habilidad que tenemos que desarrollar. La concentración es el arma secreta del éxito.

Cuando tenemos una meta hay que concentrar todas nuestras energías en esa dirección. Cuando todos nuestros juicios van en una sola dirección. Cuando bloqueamos todo lo demás y a todos los demás y pensamos solamente en lo que estamos haciendo ahora, el resultado puede ser magnífico. Conseguimos un esfuerzo máximo. Obtenemos más tiempo que empleamos. Con una buena concentración somos capaces de hacer más de lo que hubiéramos creído posible.

La gente inflexible, es realmente muy paradójica, dice querer nuevos retos, querer nuevas oportunidades, pero a menudo temen separarse del "status que"; no quieren complicaciones, creen que el único modo es el suyo, se pasan la vida rememorando los buenos viejos tiempos, les preocupa exageradamente la manera de abordar lo desconocido.

Pero hay que enfrentarse a los hechos. Estamos viviendo en un mundo confuso que cambia. Hay que adaptarse a los cambios, comprometerse, asumir riesgos y aceptar los fracasos ocasionales, aceptar el constante devenir de las cosas. Estar abierto a nuevas ideas, métodos y personas, solucionar

“Las únicas cosas que merecen la pena aprenderse son las que se aprenden cuando ya lo sabes todo”. Los expertos afirman que es una de las costumbres más autodestructivas y una de las más comunes. Las personas que no asumen sus culpas suelen poner constantemente excusas, culpan a otros, niegan haber tenido otra opción al actuar, pierden el tiempo buscando coartadas, excusas y defendiéndose a sí mismos, no quedándoles tiempo para solucionar los problemas y aprender de sus errores.

Hay que tener presente que somos responsables de nosotros, por lo que hacemos y por lo que no hacemos. Admitir los errores nos pone en situación de controlar nuestra vida, en vez de ser víctimas. Se ha dicho de este obstáculo más que de cualquier otro; por psicólogos, motivadores, profesores, etc. Como resultado la mayoría de la gente piensa que hasta cierto punto los clichés acerca del autoderrotismo y la autocreencia son ciertos: “Si te denominas como perdedor actuarás como perdedor”. Los autoderrotistas viven de sus debilidades, no de sus fuerzas, de lo negativo no de lo positivo, y sobre todo se rinden mentalmente incluso antes de comenzar.

El entusiasmo auténtico es una chispa extra, una pasión extra que le damos a la vida. Nace de la curiosidad y de la vitalidad, y del deseo de disfrutar de la vida al máximo. Y no es solamente un sentimiento, es algo que se traslada conscientemente a la acción. Es descubrir cada nueva posibilidad y retar al trabajo más que exhibirse ante los demás. Supone tomarse un interés auténtico en las nuevas ideas y en la nueva gente que conoces, en lugar de mostrarse indiferente.

El entusiasmo sostenido es un sentimiento que se traslada constantemente a la acción. Apoyar las nuevas ideas es un signo de ello. ¿Cuál es el producto de todo este entusiasmo? Más satisfacción, menos aburrimiento, más perseverancia para seguir, más alegría. La gente a la que le falta entusiasmo, se priva de todo eso.

### 6.3 Diseñar las estrategias de cómo capacitar al equipo, bajo los lineamientos de coaching

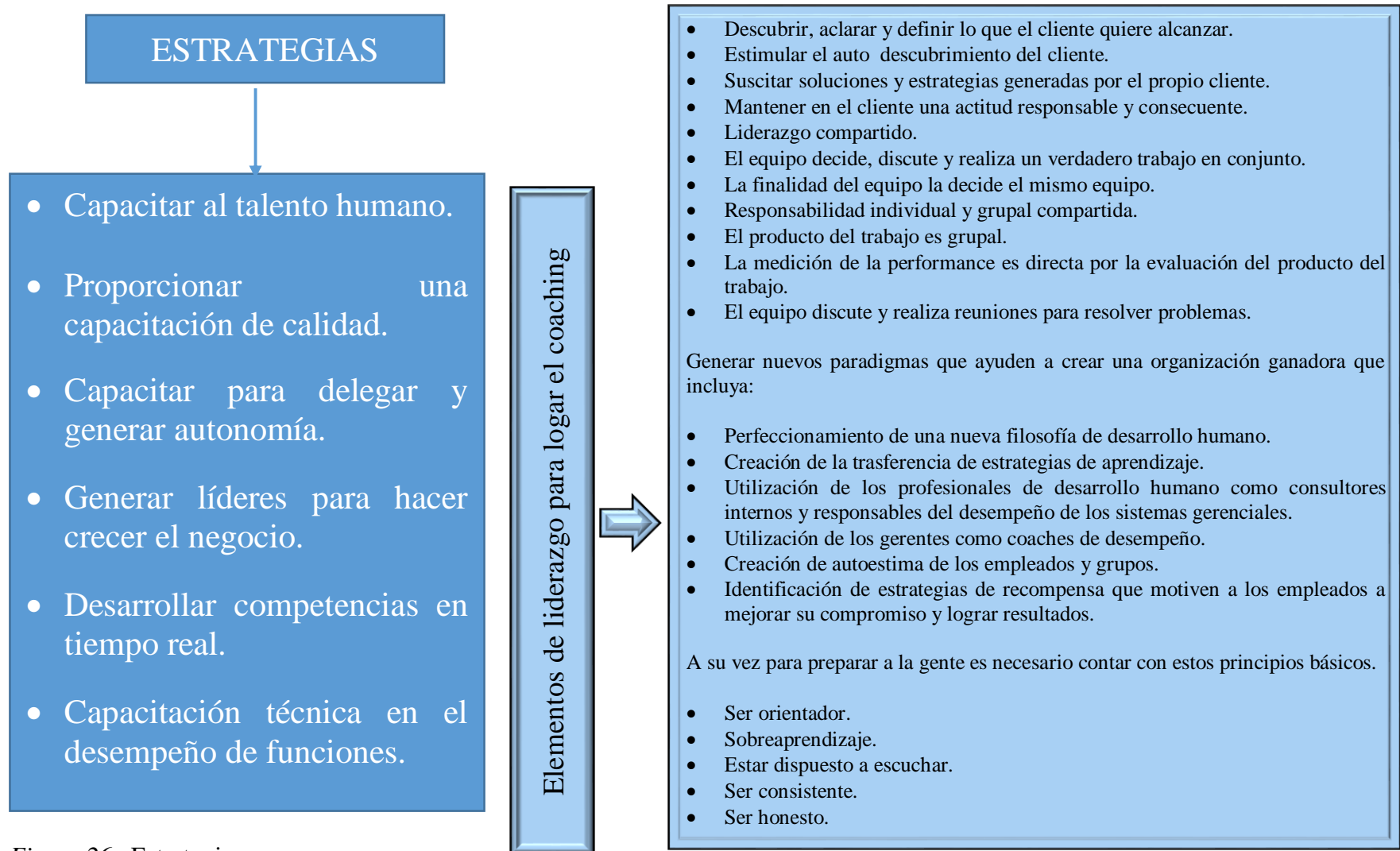


Figura 26. Estrategias.  
Fuente: los autores (2018).



Los lineamientos del coaching para la empresa Express Delivery, servirán como elementos de liderazgo a nivel empresarial contribuyendo a motivar al talento humano, lanzar equipos de alto rendimiento, potenciar proyectos y alcanzar objetivos sostenibles en el tiempo. El coaching aporta habilidades y herramientas que facilitan a los líderes, el manejo de la diversidad y de la adversidad. Así mismo, está destinado a cualquier colaborador de la empresa, motivado por su propio desarrollo y el de su equipo para alcanzar la excelencia en sus resultados personales y profesionales. Al igual es la oportunidad de obtener el máximo partido de su propio potencial como líderes y de cada persona de su equipo, para maximizar la consecución de los resultados empresariales.

Implementar el coaching en la conlleva a hacer el eslabón más débil de las empresas, ya que realizar gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores; la falta de competencias relacionales, la motivación y estímulos; deben ser aspectos tenidos en cuenta para ser más eficaz, eficiente, efectivos, maximizar el servicio y los productos y por ende establecer parámetros positivos a través de la alta gerencia. La formulación de acciones que permitan desarrollar el coaching como estrategia de mejoramiento del liderazgo a nivel de la organización, inicia con su conceptualización orientada a establecer aspectos fundamentales tales como: dirigir, instruir, entrenar y motivar, mantener la estructura, procesos y herramientas; alcanzar metas y desarrollar habilidades, tener presente todas las personas que colaboran o grupo de personas que de una u otra forma participan en cada una de las actividades; evitar o minimizar el trabajo y lograr el éxito futuro de la empresa.

Se espera con la aplicación del coaching se establezcan dos fases claves que resaltan el escenario y el liderazgo del coaching. Donde el escenario indica visión de poder, planeación, metas, estilo de direccionamiento, disciplina, entrenamiento, acompañamiento al terreno, sistemas motivacionales y laborales. En cuanto al liderazgo coaching, motiva a ser campeón, establecer planeación permanente; estableciendo metas, donde el liderazgo se evidencie a nivel empresarial dentro del mercado y se tenga un estilo de direccionamiento con imagen y prestigio; así mismo, la disciplina conlleva a valores y ejemplo e incluye entrenamiento permanente y continuo; mediante el esfuerzo y trabajo en equipo.

Las ventajas del coaching, se encaminan hacia el clima de confianza y confidencialidad y la recepción diferente de la realidad. También se ilustra sobre los beneficios que se deben aplicar dentro de la organización para ayudar al desarrollo de las habilidades, corregir el comportamiento insatisfactorio, fomentar relaciones productivas, brindar oportunidades para dar a conocer el aprecio, estimular el comportamiento de autocoaching, y por ende mejorar el desempeño y la actitud de los colaboradores. En cuanto a las fases de acción del coaching, se presenta interrogantes que generan las siguientes preguntas.: qué va a hacer, cuando vas a hacer, a qué lleva esta acción, qué obstáculos podría encontrar, con qué personas se tienen que contar, y cuál es el grado de compromiso para llevar a cabo las acciones acordadas.

El coaching servirá como un espejo que trasmite una imagen fiel, facilita el desarrollo, actual con generosidad, ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora; ayuda a desarrollarse, sirve para pensar en el futuro centrado en los efectos; es un método de autodescubrimiento, desarrollo y es un catalizador, centrado en las soluciones. El colaborador debe estar dispuesto a recibir el entrenamiento, y esta disposición sólo se producirá si realmente este proceso de convierte en una oportunidad de mejora. El entrenamiento debe generar expectativas positivas, en el entrenado, sobre su rendimiento y el proceso de mejora.

Tabla 1

*Factores de motivación.*

Satisfacción profesional	Permite asumir riesgos al personal.
Reconocimiento	Felicite al personal por su buen trabajo.
Respeto de los compañeros	Celebre públicamente los éxitos individuales.
Habilidad	Fomente el conocimiento especializado.
Aptitud	Proporcione la formación necesaria.
Resultados	Acuerden objetivos realizables.
Autonomía	Planifique los métodos de trabajo.
Autoconfianza	¿se pueden desempeñar las tareas adecuadamente?
Respeto a sí mismo	Mejore la opinión del personal sobre sí mismo.
Participación	El personal debe pertenecer al “club” de los colaboradores.
Algunos beneficios de las organizaciones que utilizan el coaching son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acercamiento entre los trabajadores y el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, de modo que todos aprendan algo.</li> <li>• Aprovechar al máximo las oportunidades que surgen en el trabajo para recoger enseñanza reales.</li> <li>• Facilitar la transferencia de lo aprendido a las situaciones cotidianas que surgen en el trabajo.</li> <li>• Fomentar un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.</li> <li>• Mejorar la calidad del trabajo.</li> </ul>	

Fuente: los autores (2018).

## 7. Conclusiones

Las conclusiones del diagnóstico sobre las necesidades de motivación de los colaboradores permitió conocer e identificar el ambiente laboral y dinámico que ofrece la empresa, satisfacción interna para desarrollar su desempeño laboral y trabajo en equipo, promover y estimular el trabajo en equipo y motivación laboral, remuneración por la labor desempeñada, comunicación interna, interacción del equipo de trabajo, oportunidad de capacitación y desarrollo, condiciones de higiene y seguridad laboral, motivación y reconocimiento de tareas, relaciones con sus superiores, conocimiento de los aspectos corporativos, identificación de riesgo y medida de prevención, facilitación de elementos protectores, estrategias de motivación y trabajo en equipo, sinergia, como eficiencia en el trabajo en equipo, desarrollo de virtudes y cualidades.

Por otra parte, se identificaron los factores con motivación para mantener trabajo en equipo, tales como: necesidades, conductas, ambiente saludable, reconocimiento del trabajo, confianza, participación activa, delegación de tareas, reconocimiento de logros, retroalimentación, desarrollar al equipo, cooperación, comunicación, responsabilidad, autodisciplina, entrega de información.

También se describen estrategias que conducen a capacitar al talento humano, proporciona capacitación de calidad, capacitar para delegar y generar autonomía, generar líderes para hacer crecer el negocio; desarrollar competencias en tiempo real y capacitación técnica en el desempeño de funciones. Incluye elementos de liderazgo para lograr coaching.

## 8. Recomendaciones

- a) Es importante que la empresa mantenga la motivación en sus trabajadores para fortalecer el trabajo en equipo.
- b) Motivar al personal conlleva a desarrollar virtudes autoeficiencia, relaciones positivas, saber comunicar manejo de emociones, diseño del trabajo, optimismo y gestionar el talento.
- c) El proceso de motivación del trabajador permite establecer su necesidad, función y conducta.
- d) Para motivar a los colaboradores, se debe tener en cuenta recordar acontecimientos relevantes, crear un buen ambiente laboral, reconocer el trabajo, cuidar el espacio laboral, ser flexible y adaptarse a los empleados, involucrar a todos en el cumplimiento de objetivos y metas y mostrar confianza en el talento humano.
- e) Reconociendo entonces que el éxito es el resultado de la acción es conveniente considerar que las personas son diferentes, que la diferencia es totalmente favorable y que resultan claves la participación, la organización y la disciplina para la consecución de objetivos comunes.
- f) Contribuir a la solución de las taras planteadas dentro de la organización de forma participativa y democrática, contribuyendo al desarrollo local y al desarrollo de las capacidades de gestión de sus miembros y de la organización.
- g) Para solucionar los posibles conflictos, el personal puede recurrir a exponer libre y sinceramente sus quejas o a pedir un replanteamiento de los métodos de trabajo actuales. Sea positivo, resuelva los conflictos, sepa tratar con todos los compañeros del grupo y afronte los problemas.
- h) La empresa tiene obligaciones y responsabilidades sociales que cumplir. Por lo tanto, es necesario que con los beneficios proteja su capital recompensa equitativamente a sus

accionistas, remunerar apropiadamente a sus colaboradores, coadyuvar al desarrollo a través de nuevas inversiones y contribuir a mejorar el nivel moral y la capacidad productiva del trabajador.

- i) Tener presente que la habilidad para motivar puede desarrollarse también a través de la significación con que investimos las tareas, programas y proyectos que realiza los miembros de un equipo.
- j) La motivación y el desempeño aumentan cuando las personas tienen fijados unos objetivos, metas y proyectos, aunque estos sean diferentes y cuando se da una retroalimentación acerca de su rendimiento. De ahí, que un colaborador se siente motivado cuando es comprendido y aceptado por un superior dado que conoce sus expectativas y necesidades.

### Referencias bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Nueva York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. Nueva York: Free Press.
- Ballenato, G. (2011). *Trabajo en equipo: dinámica y participación en los grupos*. Bogotá, D.C. Colombia: Grupo Editorial Pirámide.
- Belker, L. & Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Quinta edición. Estados Unidos: Editorial Grupo Nelson.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Convenio Andrés Bello.
- Cembranos F. & Medina J. (2003). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Popular.
- Chiesa de Negri, C. (2008). *Dirigir vendedores es mucho más: las claves del liderazgo comercial*. Barcelona, España: Editorial Empresa Activa.
- Correa Assmus, G. (1987). *Economía*. Bogotá, D.C. Colombia: Usta.
- Fandiño Bedoya, L. (2014). *Gerencia del talento humano*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Filigrana.
- Flórez Aristizabal, A., Montoya Mejía, B. & Tirado Mejía, C. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de la motivación de los empleados en la cadena de almacenes El Fogón*

*Eléctrico*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Disponible en:  
<http://repository.udem.edu.co/handle/11407/346>

García Mas, A. & Rivas Garza, C. A. (2001). *Veinte maneras de motivar a un equipo*. Facultad de psicología. Madrid, España: Universidad de Murcia. Disponible en:  
<http://revistas.um.es/cpd/article/view/100531>

González Castro, D. (2012). *La convicción: un sinónimo suave de obstinación. Reflexiones de un emprendedor sobre cómo transformar con éxito un negocio*. Primera edición. Barcelona, España: Editorial Plataforma.

Herzberg, F. (1957). *Teoría de dos factores de Herzberg*. Factores de insatisfacción. Nueva York: Wiley.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración, un enfoque internacional y de motivación*. Octava edición. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Leavitt, H. (1995). *Harvard Business Review*. Nueva York.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Loredo Enríquez, P. C. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México*. Facultad de Ciencias Administrativas. México, D.F.: Universidad de Montemorelos. Disponible en:  
<http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TESIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luthans, F. y Kreitner, R. (1984). *Organizational behavior modification and beyond: an operant and social learning approach*. Nueva York.


- Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Maslow, A. (1954). *Motivación and personality*. Nueva York: Harper y Row.
- McClain, G. & Romaine, D. (2010). *Gerencia de personal: todo lo que necesitan saber los nuevos gerentes*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Panamericana.
- McClelland, D. C. (1955). *The achievement motive. Estudio de motivación*. Nueva York: Free Press.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta Edición. México, D.F. Editorial Limusa.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Facultad de Administración. Bogotá, D.C. Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario
- Meneses, O. A. (2005). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml>
- Morueco, R. (2014). *Manual práctico de administración*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- O'Leary, E. (2000). *Alcanzar el liderazgo*. Primera edición. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Ray, D. (1995). *Teaching UP*. Nueva York: Editorial Mc Graw Hill.



- Robbins, S. y Judge (2009). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México, D.F.: Editorial Pearson Educación.
- Rojas López, M. D. (2017). *Ingeniería administrativa. Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.
- Ross, D. (2013). *Administración de personal y del desempeño*. Primera edición. México: Editorial Trillas.
- Sánchez Pinto, M. A. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara*” Puerto Cabello, Estado Carabobo. Universidad Nacional de la Fuerza Armada Nacional. Venezuela. Disponible en: <https://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>
- Segura Gálvez, M. (2013). *Determinantes de la motivación en organizaciones sanitarias: cooperación y trabajo en equipo*. Madrid, España: Unidades docentes de la Escuela Nacional de Sanidad. Disponible en: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500710/n10.3\\_Determinantes\\_de\\_la\\_motivaci\\_\\_n\\_en\\_OOSS.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500710/n10.3_Determinantes_de_la_motivaci__n_en_OOSS.pdf)
- Tannen, D. (1995). *Comunicación escrita, verbal y no verbal*. Nueva York: Longman.
- Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresariales, aplicadas al siglo XXI*. Segunda edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York.

## **Apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO Cesarayudi 2010</p>	<p>CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL EXPRESS DELIVERY LTDA Fecha expedición: 2017/11/15 - 14:27:52, Recibo No. S000253351, Operación No. 01I2Y1115095</p>
<p><b>CODIGO DE VERIFICACIÓN: cuQHwFq4yX</b></p>	
<p>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>NOMBRE : EXPRESS DELIVERY LTDA N.I.T: 900117548-2 DIRECCION COMERCIAL:CALLE 30 NO. 27-103 BRR PORVENIR BARRIO COMERCIAL: PORVENIR FAX COMERCIAL: 6733040 DOMICILIO : VILLAVICENCIO TELEFONO COMERCIAL 1: 6733040 TELEFONO COMERCIAL 2: 6733040 TELEFONO COMERCIAL 3: 3115918938 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CALLE 30 NO. 27-103 BRR PORVENIR BARRIO NOTIFICACION: PORVENIR MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:expressnestle@hotmail.com</p>	
<p>E-MAIL NOT. JUDICIAL:expressnestle@hotmail.com</p>	
<p>TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6733040 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 3: 3115918938 FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 00006733040</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>MATRICULA NO. 00149003 'A F I L I A D O' FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 8 DE NOVIEMBRE DE 2006 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 23 DE MARZO DE 2017</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0005219 DE NOTARIA PRIMERA DE VILLAVICENCIO DEL 6 DE OCTUBRE DE 2006 , INSCRITA EL 8 DE NOVIEMBRE DE 2006 BAJO EL NUMERO 00027989 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: EXPRESS DELIVERY LTDA</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>REFORMAS:</p>	
<p>***** CONTINUA *****</p>	
<p>Pag. 1 de 5</p>	



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**EXPRESS DELIVERY LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/15 - 14:27:52, Recibo No. S000253351, Operación No. 0112Y1115095

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: cuQHwFq4yX**

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0000348	2010/01/28	NOTARIA SEGUNDA	VIL	00033832	2010/02/02
0002153	2010/04/21	NOTARIA SEGUNDA	VIL	00034243	2010/04/22
0000648	2012/02/07	NOTARIA SEGUNDA	VIL	00040619	2012/02/13
0002944	2016/06/14	NOTARIA SEGUNDA	VIL	00058344	2016/06/21

**CERTIFICA:**

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 14 DE JUNIO DE 2046 .

**CERTIFICA:**

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: COMERCIALIZACION, SUMINISTRO, DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS TIENDA A TIENDA. EN DESARROLLO DEL MISMO OBJETO SOCIAL PODRA LA SOCIEDAD EJECUTAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN CONVENIENTES O NECESARIOS PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL Y QUE TENGAN RELACION DIRECTA CON EL OBJETO MENCIONADO, TALES COMO: A) ADQUIRIR, ENAJENAR, GRAVAR, ADMINISTRAR, DAR O TOMAR EN ARRIENDO O A CUALQUIER OTRO TITULO TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, B) INTERVENIR COMO ACREEDORA O COMO DEUDORA EN TODA CLASE DE OPERACIONES DE CREDITO, RECIBIENDO O DANDO LAS GARANTIAS DEL CASO, CUANDO HAYA LUGAR A ELLAS. C) GIRAR, ACEPTAR, ENDOSAR, COBRAR, DESCONTAR Y NEGOCIAR EN GENERAL TODA CLASE DE TITULOS VALORES Y A CUALQUIER OTRA CLASE DE CREDITOS. D) CELEBRAR CON ESTABLECIMIENTOS DE CREDITO TODA CLASE DE OPERACIONES COMO DEPOSITOS, PRESTAMOS, DESCUENTOS, GIROS, ETC, E ) CELEBRAR ASI MISMO EN COMPAÑIAS ASEGURADORAS CUALESQUIERA OPERACIONES REALIZADAS CON LA PROTECCIÓN DE SUS BIENES NEGOCIO PERSONAL A SU SERVICIO, F) TRANSIGIR Y APELAR A DECISIONES DE ARBITROS O AMIGABLES EN LOS ASUNTOS EN LOS QUE TENGAN INTERES FRENTE A TERCEROS, A LOS SOCIOS ADMINISTRADORES Y DEMAS FUNCIONARIOS O TRABAJADORES DE LA SOCIEDAD, G) CELEBRAR O EJECUTAR EN GENERAL TODOS Y CONTRATOS PREPARATORIOS COMPLEMENTARIOS O NECESARIOS DE LOS ANTERIORES Y LOS DEMAS QUE SEAN NECESARIOS O UTILES QUE LOS SOCIOS CONSIDEREN CONVENIENTES PARA EL LOGRO DEL OBJETO SOCIAL.

**CERTIFICA:**

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 50,000,000.00 DIVIDIDO EN 50,000.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 1,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

- SOCIOS CAPITALISTA(S)

VANEGAS SILGADO MIREYA CANDELARIA C.C. 00032662807

NO. CUOTAS: 25,000.00 VALOR: \$25,000,000.00

FORERO CARDENAS JAIRO ADELMO C.C. 00079055974

NO. CUOTAS: 25,000.00 VALOR: \$25,000,000.00

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*





**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
EXPRESS DELIVERY LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/15 - 14:27:52, Recibo No. S000253351, Operación No. 0112Y1115095

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: cuQHwFq4yX**

**TOTALES**

NO. CUOTAS: 50,000.00 VALOR :\$50,000,000.00

**CERTIFICA:**

**\*\* NOMBRAMIENTOS : \*\***

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0005219 DE NOTARIA PRIMERA DE VILLAVICENCIO DEL 6 DE OCTUBRE DE 2006 , INSCRITA EL 8 DE NOVIEMBRE DE 2006 BAJO EL NUMERO 00027989 DEL LIBRO IX , FUE (RON) NOMBRADO (S) :

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE FORERO CARDENAS JAIRO ADELMO	C.C.79055974


QUE POR ACTA NO. 0000002 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 26 DE ABRIL DE 2010 , INSCRITA EL 7 DE MAYO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00034343 DEL LIBRO IX , FUE (RON) NOMBRADO (S) :

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE SUPLENTE VANEGAS SILGADO MIREYA CANDELARIA	C.C.32662807

**CERTIFICA:**

REPRESENTACION LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRA UN GERENTE Y UN GERENTE SUPLENTE DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS. EL GERENTE Y EL GERENTE SUPLENTE SIN PERJUICIO DE QUE PUEDAN SER REELIGIDOS INDEFINIDAMENTE O REMOVIDO EN CUALQUIER TIEMPO. EL GERENTE SUPLENTE, TENDRA LAS MISMAS FACULTADES DEL GERENTE PRINCIPAL Y LO REPRESENTARA EN TODAS SUS AUSENCIAS TEMPORALES O PERMANENTES. EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, CON FACULTADES, POR LO TANTO PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO Y QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. EN ESPECIAL, EL GERENTE TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) USAR LA FIRMA O RAZON SOCIAL; B) DESIGNAR LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑIA Y SEÑALARLES SU REMUNERACION, EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE AQUELLOS QUE POR LA LEY O POR ESTATUTOS DEBAN SE DESIGNADOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; D) PRESENTAR UN INFORME DE SU GESTION A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS Y EL BALANCE GENERAL DE FIN DE EJERCICIO CON UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES; E) CONVOCAR A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS A REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS; F) NOMBRAR LOS ARBITROS QUE CORRESPONDAN A LA SOCIEDAD EN VIRTUD DE LOS COMPROMISOS, CUANDO ASI LO AUTORICE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, Y DE LA CLAUSULA COMPROMISORIA QUE EN ESTOS ESTATUTOS SE PACTA; Y G) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES NECESARIOS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES. PARÁGRAFO: EL GERENTE REQUERIRA AUTORIZACIÓN PREVIA DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PARA LA EJECUCION DE TODO

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

 CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO Unidad Social	<b>CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</b> <b>CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SI)</b> <b>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL</b> <b>EXPRESS DELIVERY LTDA</b>
	Fecha expedición: 2017/11/15 - 14:27:52, Recibo No. S000253351, Operación No. 0112Y1115095
<b>CODIGO DE VERIFICACIÓN: cuQHwFq4yX</b>	
ACTO O CONTRATO QUE EXCEDA DE TRESCIENTOS SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES (300 SMMLV), AL MOMENTO DE LA OPERACIÓN.	
CERTIFICA:	
** REVISOR FISCAL: **	
QUE POR ACTA NO. 0000003 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 4 DE JUNIO DE 2013 , INSCRITA EL 14 DE JUNIO DE 2013 BAJO EL NUMERO 00045363 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):	
NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL PRINCIPAL	
BRAVO OJEDA SALOMON	C.C.17335276
TARJETA PROFESIONAL: 139862-T	
QUE POR ACTA NO. 0000002 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 26 DE ABRIL DE 2010 , INSCRITA EL 10 DE MAYO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00034354 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):	
NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL SUPLENTE	
CARRILLO REY NILSON	C.C.86041828
TARJETA PROFESIONAL: 141329-T	
CERTIFICA:	
QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :	
NOMBRE : EXPRESS DELIVERY	
MATRICULA NO. 00149022 DEL 9 DE NOVIEMBRE DE 2006	
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 23 DE MARZO DE 2017	
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD PRINCIPAL:	
4711 COMERCIO AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE POR ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO	
CERTIFICA:	
QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.	
CERTIFICA:	
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS	
***** CONTINUA *****	
Pag. 4 de 5	



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
EXPRESS DELIVERY LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/15 - 14:27:52, Recibo No. S000253351, Operación No. 0112Y1115085

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: cuQHwFq4yX**

ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

**VALOR DEL CERTIFICADO: \$5,200**

**IMPORTANTE:** La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación cuQHwFq4yX.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.



Apéndice B. Naturaleza de la empresa.

Las siguientes marcas que se muestran a continuación son distribuidas en distintas presentaciones y envalajes según el canal de distribución.

	
<p>MAGGI ®</p>	<p>MILO ®</p>
	
<p>KLIM ®</p>	<p>NESCAFÉ ®</p>
	
<p>LA LECHERA ®</p>	<p>DOLCEGUSTO ®</p>



	
<p>ITNESS ®</p>	<p>NESTUM ®</p>
	
<p>NESTEA ®</p>	<p>NESQUIK®</p>
	
<p>CREMA DE LECHE ®</p>	<p>SALTINAS ®</p>
	
<p>DEDITOS ®</p>	<p>PURINA ®</p>

Misión: Somos una distribuidora que brinda productos de calidad certificada con excelente servicio en asesoramiento, tiempos de entrega y disponibilidad de marcas que generan satisfacción en nuestros clientes.

Visión: Ser la empresa líder en distribución de alimentos Nestlé en la región, con reconocimiento por su eficacia y eficiencia en nuestro sistema de trabajo, así como en la distribución y entrega puntual de nuestros productos de la más alta calidad.

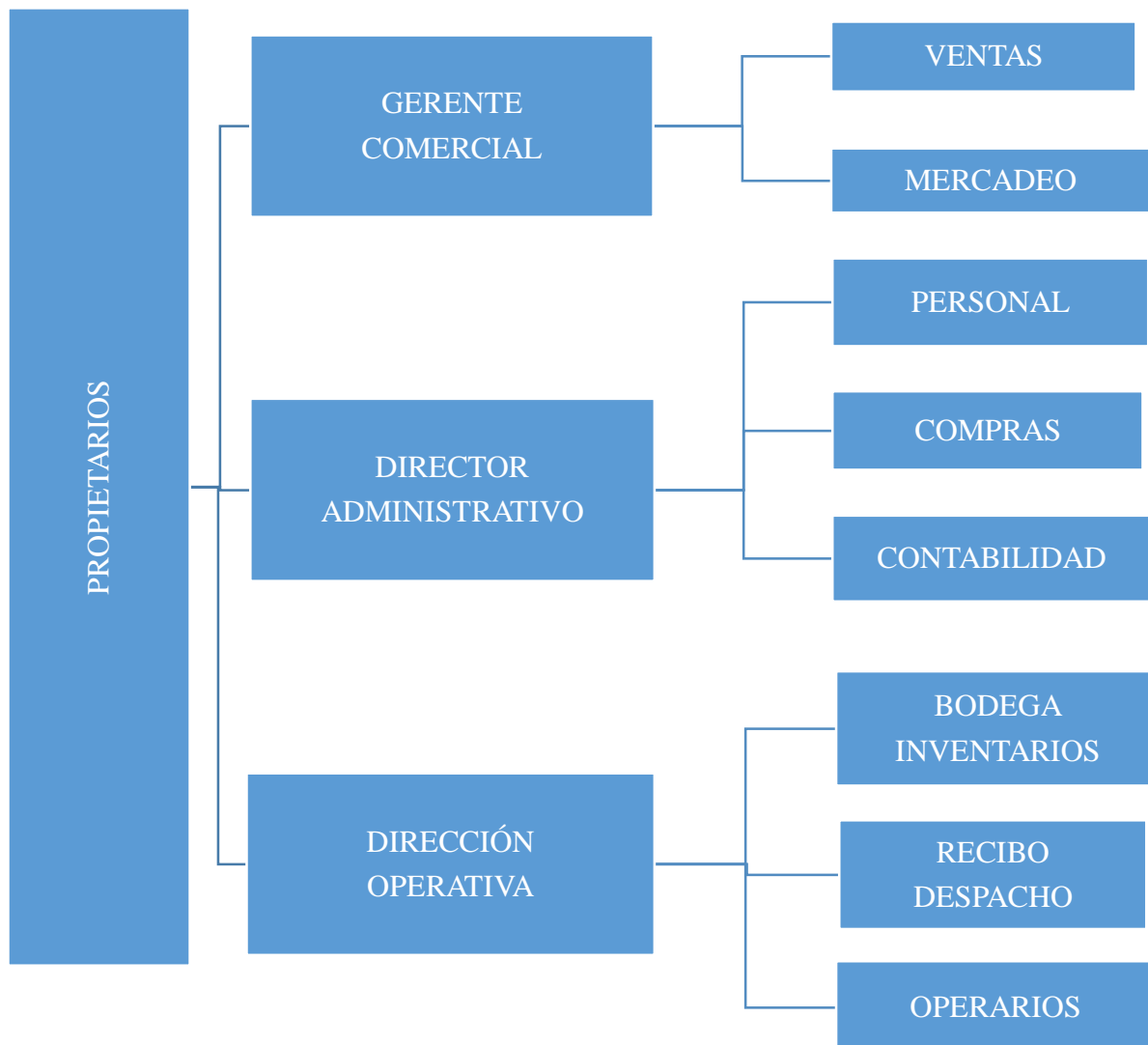


Figura 27. Organigrama.  
Fuente: Delivery Ltda.

Segmento de mercado:

- a) Tiendas
- b) Supermercados
- c) Mayoristas

Empleados:

- a) Gerente comercial – Socio Propietario.
- b) Director Administrativo – Socio Propietario.
- c) 1 contador.
- d) 1 Coordinador comercial.
- e) 16 vendedores.
- f) 4 mercaderistas.
- g) 1 jefe de bodega inventarios.
- h) 4 bodegueros.
- i) 2 conductores o entregadores de planta.
- j) 8 conductores o entregadores por comisión.
- k) 2 personales de aseo y cafetería.

Apéndice C. Cuestionario a los colaboradores de la empresa Express Delivery Ltda.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Objetivo: cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de la empresa Express Delivery Ltda., con la finalidad de determinar e identificar el grado o nivel de motivación, trabajo en equipo que existe en la organización y necesidades de sus colaboradores.

1. ¿Cree usted que la empresa le ofrece un ambiente laboral dinámico y armónico?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

2. ¿Siente satisfacción interna para desarrollar su desempeño laboral y trabajo en equipo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

3. ¿Considera que en la empresa se estimula el trabajo en equipo y motivación laboral?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

4. ¿Cree usted que recibe una justa remuneración por su labor?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

5. ¿Percibe usted que en el puesto de trabajo recibe una buena comunicación, acorde con su responsabilidad laboral?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

6. ¿Existe un ambiente laboral e interacción con todos los integrantes de la empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

7. ¿Se siente usted parte de un equipo de trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

8. ¿La comunicación interna es eficaz y efectiva, generando una sinergia en todas las áreas funcionales?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

9. ¿La empresa le da oportunidad de capacitación y desarrollo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

10. ¿Existen condiciones óptimas de trabajo, higiene y seguridad laboral para realizar sus tareas?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

11. ¿Considera estar motivado y se reconocen las tareas que realizan?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

12. ¿Existen relaciones óptimas con sus superiores?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

13. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa (misión, visión, principios y valores)?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

14. ¿Tiene conocimiento de los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

15. ¿La empresa le brinda o facilita elementos protectores necesarios para realizar su trabajo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

16. ¿Actualmente cómo considera usted su desempeño laboral?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Bueno.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.
- d. \_\_\_\_\_ Malo.

17. ¿Considera usted, que la empresa debe mejorar los siguientes aspectos?

- a. \_\_\_\_\_ Comunicación.
- b. \_\_\_\_\_ Salario.
- c. \_\_\_\_\_ Reconocimiento.
- d. \_\_\_\_\_ Capacitación y desarrollo.
- e. \_\_\_\_\_ Trabajo en equipo.
- f. \_\_\_\_\_ Todos los anteriores.

18. ¿Tiene claro cuáles deben ser las estrategias que se deben utilizar para ser motivado y realizar un mayor trabajo en equipo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

19. ¿Considera usted que la sinergia es una prueba de la eficiencia del trabajo en equipo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

20. ¿Para usted el desarrollo de virtudes y cualidades se dan como resultado del trabajo en equipo y una adecuada motivación laboral?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

¡Gracias por su apoyo y colaboración!