

ASPECTOS MOTIVACIONALES DE APRENDICES SENA INFLUYENTES EN
VINCULACIÓN LABORAL PARA GRUPO ÉXITO.

LINA MARÍA CUERVO PINILLA

DIANA VANESSA HERNÁNDEZ VALERO

RUTH SOFÍA QUINTERO VARGAS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE – 2014

ASPECTOS MOTIVACIONALES DE APRENDICES SENA INFLUYENTES EN
VINCULACIÓN LABORAL PARA GRUPO ÉXITO.

LINA MARÍA CUERVO PINILLA

DIANA VANESSA HERNÁNDEZ VALERO

RUTH SOFÍA QUINTERO VARGAS

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones

Directora: ALBA LUCIA MORENO VELA

Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE – 2014

Tabla de Contenido

Introducción.....	3
Planteamiento del Problema.....	6
Justificación.....	9
Objetivos.....	11
Marco Teórico.....	12
Marco Contextual.....	25
Marco Metodológico.....	27
Diseño.....	28
Participantes.....	28
Muestra.....	28
Instrumentos.....	28
Resultados.....	30
Discusión.....	37
Conclusiones y sugerencias.....	40
Referencias.....	42
Apéndices	

ASPECTOS MOTIVACIONALES DE APRENDICES SENA QUE INFLUYEN EN LA
VINCULACIÓN LABORAL EN GRUPO ÉXITO

Cuervo Pinilla, L.M.; Hernández Valero, D.V.; Quintero Vargas, R.S.*;
Moreno Vela, A.L.**

Resumen

Brindar oportunidades de empleo a los jóvenes para que continúen con su etapa formativa mediante una práctica laboral y pasen a hacer parte de un contrato formal, es tarea de la empresa colombiana. Grupo Éxito siendo una empresa con un alto sentido de responsabilidad social es una organización que mediante convenio con el Sena apalanca los proyectos de educación formal en Colombia al permitir una vinculación y a su vez una proyección laboral. El presente trabajo de investigación describe los aspectos motivacionales influyentes en las vinculaciones de aprendices Sena en la compañía los cuales serán analizados bajo la teoría de motivación propuesta por Maslow y la teoría de las expectativas propuesta por Vroom.

Palabras clave: Motivación, vinculación laboral, educación formal, proyección laboral, aprendices Sena.

* Estudiantes

** Director del proyecto

MOTIVATIONAL ASPECTS OF SENA LEARNERS INFLUENTIAL IN LABOR
ENTAILMENT FOR GRUPO ÉXITO

Cuervo Pinilla, L.M.; Hernández Valero, D.V.; Quintero Vargas, R.S.*;
Moreno Vela, A.L.**

Abstract

Offering opportunities of employment to young people for them to be able to continue with their formative stage through and internship so they could be part of an official contract later on. Exito is a company with a high social responsibility that by agreement with Sena leverages education project in Colombia to allow entailment and at the same time at employment projection. This research work describes motivation aspects influential in Sena apprentices links I the company which will be analyzed under the theory of motivation proposed by Maslow and expectations theory proposed by Vroom.

Key words: Motivation, labor entailment, formal education, work project, Sena learners.

* Students

** Project Manager

Introducción

Las oportunidades de empleo en Colombia son cada día más difíciles y más aún si hablamos de los jóvenes recién egresados de la secundaria; las oportunidades del mercado en torno a la capacitación laboral establecen mayor índice de exigencia y no basta con la educación básica, se requiere el apoyo de una formación técnica o tecnológica que refuerce los saberes y los adapte a las necesidades empresariales.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es una institución gubernamental encargada de formar en competencias laborales a la juventud de nuestro país, ofreciendo una alternativa futura de empleo a mediano plazo, dada su relación directa con las empresas nacionales.

Las empresas nacionales por su parte han asumido valioso compromiso frente a la responsabilidad social empresarial y han tratado de apoyar a los aprendices SENA en programas de inclusión donde los estudiantes, en la etapa final de su proceso formativo, llevan a los sitios de trabajo todos aquellos conocimientos que han aprendido en las aulas.

El Grupo Éxito es una de las empresas nacionales que se ha convertido en una entidad cuyo compromiso con el desarrollo educativo y el mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes productivos, es altamente importante; es así como año tras año vincula aprendices SENA a sus prácticas laborales.

El Grupo Éxito ha empeñado sus esfuerzos para que el personal se capacite constantemente y adquieran conocimientos que puedan ser aprovechados por la compañía, hecho por el cual, encuentra en el convenio con el SENA, un apoyo mutuo, donde se entrena a los aprendices y se les da la oportunidad de practicar los conocimientos y a su vez se les motiva para lograr una mayor retención al vincularlos con un contrato laboral según las estipulaciones de ley.

Durante el año 2013, Grupo Éxito vinculó 464 aprendices SENA con contrato de aprendizaje, sin embargo lo que se evidencia es que el número

de aprendices vinculados con contrato laboral con la compañía no es significativo frente al número de personas que se ingresan.

Para llevar a cabo la investigación sobre los “Aspectos motivacionales de aprendices SENA influyentes en vinculación laboral para Grupo Éxito” y determinar así las condiciones socio-ambientales o laborales que determinan la decisión de continuar o no ,se tomaron 50 aprendices como muestra para aplicar una encuesta a través de la cual podemos identificar las características de los empleados que fueron contratados luego de su proceso de aprendizaje, que los llevó a continuar con la empresa midiendo principalmente los factores motivacionales en tres categorías: desde la motivación laboral intrínseca, la motivación laboral extrínseca y la teoría de las expectativas.

La motivación para los empleados es fundamental y más aun en aquellos que inician su tarea laboral, por tanto que exista una motivación laboral empresarial para estos jóvenes es una condición esencial.

Es así como una motivación intrínseca requiere de recompensas o retribuciones internas para realizar una tarea, que lleva a activar conductas que mueven a hacer mejor una actividad. (Bedodo & Giglio, 2006)

De igual forma una motivación extrínseca considerada como la retribución externa que se recibe independiente del trabajo, con alusiones a fuentes artificiales de satisfacción como incentivos verbales, halagos. (Bedodo & Giglio, 2006)

Como la motivación intrínseca y extrínseca, la teoría de las expectativas retoma de los individuos como seres pensantes y razonables, sus creencias, esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en sus vidas; el empleado desea que sus esfuerzos obtengan resultados y sus resultados recompensas satisfactorias para cumplir sus objetivos personales. (Bonilla & Nieto, 2002)

Un empleado motivado, satisfecho en sus necesidades básicas, será un empleado eficiente, que adquiera un valor especial por su empresa y se sienta parte de ella. Es por lo que nuestra investigación pretende confrontar

las situaciones individuales de los antes aprendices SENA y hoy, colaboradores de planta del Grupo Éxito, para preguntarles qué los llevó a quedarse, cómo son tratados, cómo se sienten y cómo los ha llevado a crecer personal y profesionalmente las funciones laborales que desempeñan.

Planteamiento del problema

La presente investigación parte de la necesidad de la compañía de identificar los aspectos motivacionales que inciden en la vinculación de los aprendices dado que es un acercamiento que hasta el momento no se había realizado con esta población que ocupa un lugar importante dentro de los proyectos e inversiones de la compañía y que serviría a su vez para tomar medidas según los resultados con el fin de lograr una retención más alta del personal en las futuras vinculaciones. Lo anterior surge de las experiencias vividas en donde se ha evidenciado que el número de aprendices SENA que se vincula no culmina en su totalidad el periodo académico provocando así un impacto negativo en cuanto al presupuesto destinado por la compañía, el tiempo destinado para su formación y finalmente el impacto en la operación al no contar con el personal suficiente en el momento que se requiera.

Las oportunidades de acceder a una educación formal en Colombia se habían convertido en un ideal lejano para gran parte de la población Colombiana lo cual a su vez dificultaba tener una estabilidad laboral sin embargo se observa por medio de las estadísticas del DANE que desde el año 2010 se han venido presentando más oportunidades de inserción académica como lo demuestra la siguiente estadística para el año 2011, la fuerza de trabajo que tenía educación superior fue 17,7%. Esto correspondió a 8,1% con educación técnica o tecnológica, 6,9% con educación universitaria y 2,7% con Postgrados. Esta proporción presentó un incremento en 0,7 puntos porcentuales con respecto a 2010 (17,0%). Por su parte, la proporción de personas de la población económicamente activa (PEA) sin ningún título alcanzado disminuyó en 1,2 puntos porcentuales, al pasar de 53,7% en 2010 a 52,5% en 2011. El 29,8% de la fuerza de trabajo tenía bachillerato como último título alcanzado en el 2011 lo anterior da pie a que se realicen políticas públicas y acciones gubernamentales que posibiliten la inserción académica y a su vez la inserción laboral por medio de los convenios establecidos con organizaciones de carácter privado. (DANE, 2011)

Las empresas han asumido sus compromisos en materia de responsabilidad social y han implementado dentro de sus organizaciones planes de acción con el fin de aportar al desarrollo del país en términos del mejoramiento de la calidad de vida, uno de los nichos de población más apalancados por las organizaciones son los jóvenes a quienes se apoyan especialmente en el ámbito de la educación al realizar convenios con entidades gubernamentales como el SENA que permiten dar inicio a la actividad académica con apoyo económico que facilitan su permanencia ,a su vez la posibilidad de iniciar su vida laboral por medio de las vinculaciones a la misma aportando al desarrollo de la empresa.

El grupo Éxito es una de las organizaciones comprometidas con el desarrollo educativo y mejoramiento de la calidad de vida de los jóvenes en edad de estudiar y por ello en conjunto con el SENA brinda la oportunidad a cientos de jóvenes anualmente de iniciar tanto su vida de educación formal como su inicio de actividad laboral al contratarlos de forma directa luego de la terminación de su periodo académico.

Es por ello que el interés de la presente investigación es indagar ¿cuáles son los aspectos motivacionales de los aprendices SENA influyentes en su vinculación laboral para grupo éxito?

Justificación

Uno de los objetivos de las empresas colombianas es contar con personal idóneo y capacitado para así cumplir con los objetivos organizacionales y a su vez generar empleo. El Grupo Exito es una de las empresas con un alto nivel de responsabilidad social en donde en conjunto con el SENA abre la oportunidad para los jóvenes de estudiar y ser patrocinados con el fin de iniciar estudios formales, facilitar la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación por medio de la práctica y lograr culminar el técnico iniciado.

En la actualidad los beneficios como; salarios, remuneración justa, incentivos, son factores laborales que inciden en que los empleados se interesen en permanecer en la empresa directamente. A su vez es importante indagar que otros aspectos motivacionales influyen en que decidan continuar con la compañía.

El interés de la presente investigación se basa en conocer los aspectos motivacionales que influyen en que los aprendices SENA al finalizar su etapa productiva, además con esta investigación se busca aportar a la empresa resultados encaminados a mejorar la vinculación futura de este personal para que sea más el personal que se quede al que deserte. Las empresas al momento de vincular jóvenes a estudios técnicos y por ser una ley, disminuyen gastos en temas parafiscales pero es una realidad el alto costo que genera un aprendiz SENA; por lo anterior y según experiencias pasadas, este aporte es de gran importancia e interés para revisar el perfil de jóvenes que está siendo vinculado y determinar factores motivacionales y socio ambientales.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los aspectos motivacionales que influyen en la vinculación directa de los aprendices Sena a Grupo Éxito, con el fin de reconocer las características principales de esta población.

Objetivos específicos.

Identificar las causas motivacionales que inciden en la decisión de los aprendices Sena al vincularse laboralmente con grupo éxito

Indagar sobre las expectativas de los aprendices Sena al estar vinculados en la compañía.

Identificar las características de los trabajadores que fueron contratados luego de su proceso de aprendizaje con el fin de tener herramientas para diseñar el perfil de los aprendices Sena.

Marco Teórico

Motivación.

Los jóvenes aprendices SENA en su proceso de adaptación al campo laboral, en un intento por llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en las aulas de clase inician la consolidación de sus saberes con las necesidades que las empresas tienen realmente, esa integración de lo teórico y lo práctico no es sencilla; por lo cual necesita una motivación constante para que se esfuerce por lograr sus objetivos y convertir en suyos las metas de la organización.

El Grupo Éxito en su obligación social empresarial ha desarrollado un convenio institucional con el SENA y apoya a muchos de sus aprendices con una colaboración integral, brindando a estos las garantías para que aprendan y apliquen lo aprendido.

La motivación es la consecuencia de ciertas necesidades, principalmente de tipo social que los seres humanos tienen a lo largo de su vida en comunidad, como son la necesidad de aprobación social y estima por parte de los demás (Reconocimiento Social), la necesidad de valoración personal y confianza en sí mismo (Autoconcepto); la necesidad y tendencia humana para desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas (Autodesarrollo); la necesidad de conseguir prestigio y éxitos profesionales (Poder) y la necesidad de estabilidad psíquica (Seguridad), por lo anterior es de interés conocer como los jóvenes aprendices se refieren a sus necesidades y las de otros y como a través de la vinculación laboral a Grupo Éxito se siente realizados a nivel laboral y personal. (García; Barbero; Ávila y García, 2003)

La motivación es una modificación positiva de la conducta, la cual ocurre cuando se encuentra un conjunto de razones que justifiquen hacer un esfuerzo para modificar una situación; es decir toda transformación de conducta que busque mejorar positivamente la actitud propia, con los demás o con el contexto, requiere de un especial cuidado para que ésta sea

reforzada en pro de un mejor desarrollo integral humano. (Giovannone, 2011)

La motivación juega un papel de vital importancia en el desempeño laboral de todo empleado, se ha identificado como un problema al interior de la organización que carece de ésta, admitiendo así que es importante para el empleado, dependiendo del ambiente laboral, la persona y el momento que se encuentre afrontando la misma al interior de cualquier organización productiva (Maldonado y Quevedo, 2012)

La propuesta de Gallego y Lagares (2009) define el mando positivo como aquel empeñado en lograr los objetivos de una organización teniendo en cuenta que sus empleados estén motivados, a través de lo cual se consigue el mayor logro, es decir desarrollar personas integralmente.

La motivación laboral intrínseca es la retribución o recompensa interna que se recibe al realizar una tarea que es realizada en gran medida por placer o el interés que su ejecución conlleva, lo cual significa que existe una relación directa entre el trabajo y la retribución. (Bedodo y Giglio, 2006)

“La motivación intrínseca se da cuando la conducta esta autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales”.
“En aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas”. (Bedodo y Giglio, 2006; p. 19)

La motivación intrínseca lleva a la satisfacción de necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la autoevaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el

progreso social que reporta y el desarrollo personal que conlleva. (Rincón, 2006; p. 38)

La motivación laboral extrínseca es considerada la retribución externa que se recibe independiente del trabajo, lo cual significa que no ofrece una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea, como en el caso de la motivación intrínseca con los incentivos económicos.

“Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Cuando alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.” (Bedodo y Giglio 2006; p. 17)

La motivación extrínseca es aquella que satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Se denomina extrínseca porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características de contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. (Rincón, 2006; p. 38 - 39)

La jerarquía de las necesidades de Maslow es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, la cual fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, Maslow indicó que hay una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. (Soberanes, s.f.; p. 17)

Maslow estableció una serie de proposiciones sobre las necesidades humanas que se concretan de esta manera: (Maslow, 1991)

- a) Necesidades fisiológicas: alimentos, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias corporales. Todas relativas a la supervivencia. (Maslow, 1943)

- b) Necesidades de seguridad: Protección contra riesgos tanto físicos como emocionales. (Maslow, 1943)
- c) Necesidades sociales: afecto, sensación de pertenecer, aceptación y amistad. (Maslow, 1943)
- d) Necesidades de estima: factores internos de autoestima como el respeto propio, autonomía y logros. También dentro de éstos se encuentra los factores externos de estimación, como estatus reconocimiento y atención. Son las relativas a la manera en que un individuo se percibe a sí mismo y se evalúa. (Maslow, 1943)
- e) Necesidades de autorrealización. Se refiere al crecimiento, a alcanzar el máximo potencial de cada individuo, la autosatisfacción; son las necesidades más elevadas. Esto solo ocurrirá una vez que las demás necesidades estén relativamente satisfechas. (Maslow, 1943)

Maslow expone que las necesidades se establecen jerárquicamente, es decir que las primeras se satisfacen antes que el resto. Una vez se ha satisfecho una necesidad, se desea satisfacer las siguientes necesidades, así sucesivamente. (Giovannone, 2011)

Se puede decir que existe satisfacción y motivación laboral, cuando las necesidades del individuo se alcanzan por medio del trabajo y de su entorno. Cuando el individuo inicia relaciones laborales puede tener variedad de motivos: estudiar, ganar dinero, adquirir experiencia, superarse, conocer gente, entre otras cosas; pero no será necesariamente su objetivo vincularse por amor a la empresa y realizar óptimamente sus actividades laborales. Para que exista una vinculación positiva entre el empleado y la empresa debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que éste genere, la motivación al realizar sus actividades y las que posee el empleador.

En relación con esta investigación, al vincular personal del SENA con buena evaluación de desempeño generan expectativas y alta motivación a los jóvenes, por lo cual es importante hablar de este concepto.

La motivación tiene factores internos y se describe por aquellos fenómenos al interior del organismo motivado. Su relevancia radica en que tiene la capacidad imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano dirigido hacia ciertos sectores del medio ambiente externo.

La teoría de las expectativas afirma que los individuos como seres pensantes y razonables que son, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y la forma en que creen poder conseguirlo. (Soberanes s.f.; p. 26)

Vroom (s.f., citado en Bonillo & Nieto, 2002; p. 194) establece una ecuación con tres variables para explicar el proceso de decisión la Valencia, la Expectativa y la instrumentación.

“La Valencia se refiere a las preferencias que los individuos tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia están a su disposición”. (Soberanes, s.f.; p. 27).

Esta valencia o poder para motivar normalmente es positiva (remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, oportunidad de aplicar los propios talentos o habilidades, y relaciones de afinidad), pero podría llegar a ser negativa en algunos casos (fatiga, tedio, frustración, ansiedad, rigidez en la supervisión o amenazas de despido). (Bonillo y Nieto, 2002; p. 194).

La expectativa es la posibilidad que ocurra el resultado esperado ante una acción desempeñada en el ámbito laboral (Giovannone, 2011). Los empleados son motivados por esta creencia de que su desempeño los llevará a los resultados buscados por ellos. La expectativa se presenta como subjetiva, ya que las personas pueden adjudicar varias de éstas a un resultado. Por su parte los trabajadores competentes y seguros tienden a percibir las expectativas de forma mucho más positiva que aquellos que se manifiestan de una manera pesimista (Soberanes, s.f., p. 27)

“La instrumentación se refiere a la relación que surge entre el desempeño y la recompensa. Se refiere a la medida en la que el primer nivel de resultados (desempeño) llevará al siguiente nivel deseado (recompensa)”. (Soberanes, ds.f.; p. 28)

Porter y Lawler (1964, citado en Duarte, 2006), elaboraron un modelo de motivación, basado en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom (1964), y aplicaron este modelo principalmente a los gerentes.

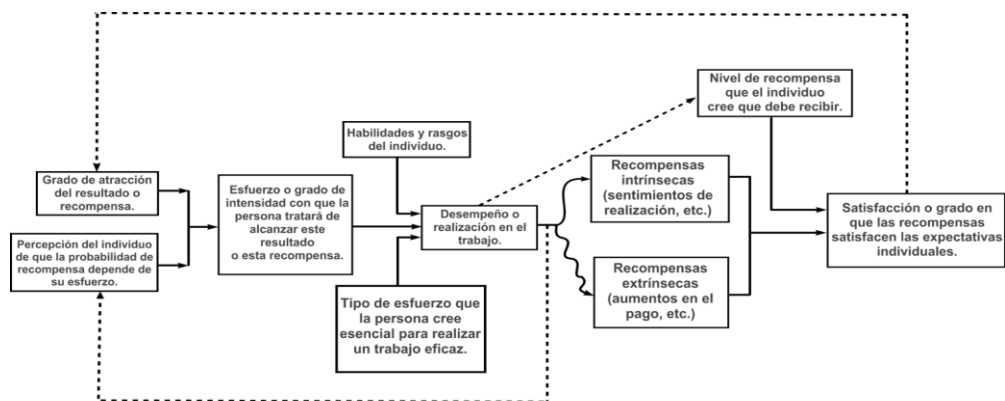
En ésta teoría plantea que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es el resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la manera como el individuo percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa, también señala la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan que quienes realizan los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y de igual forma obtengan mayores y más rápidas promociones. (Soberanes, s.f.; p. 28)

El modelo de Porter y Lawler (citado en Duarte, 2006), presenta dos alternativas de recompensas, cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta como tales. (Motivación y satisfacción)

La teoría de Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III (1968, citado en Duarte, 2006; p. 40), sostiene que la satisfacción laboral es el resultado que se obtiene de la productividad, y no es la satisfacción laboral lo que ocasiona una mejor productividad.

Porter y Lawler (citado Soberanes, s.f.; p. 29) concluyeron que el desempeño entraña mucho más que esfuerzo o motivación, en el cual intervienen también las aptitudes y las percepciones de los roles. Para que los individuos se puedan desempeñar de una manera adecuada, es preciso que éstos sepan que deben hacer, sean capaces de realizarlo y sobre todo

quieran hacerlo. Si se presentan deficiencias en cualquiera de éstos factores se verán reflejados en un desempeño insatisfactorio.



Modelo de Motivación de Porter y Lawler

Figura 1. Modelo de motivación de Porter y Lawler. Fuente: Motivación y satisfacción. Recuperado de: <http://www.educa.madrid.org/web/ies.barriondebilbao.madrid/FOL/ret/MOTIVACION.doc>

El estudio de la satisfacción laboral se hizo más sofisticado con la introducción de la teoría de motivación-higiene de Herzberg. Esta teoría centra su atención en el trabajo en sí mismo como fuente principal de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, la satisfacción y la insatisfacción individual, a las cuales le afectan dos grupos de factores diferentes; es decir, que los factores que generan la satisfacción son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción. (Bonillo y Nieto, 2002; p. 192)

Según Giovannone (2011), el problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana.

Según Herzberg (citado en Soberanes, s.f.), los factores de insatisfacción o higiénicos representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones

laborales, como las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados.

En cambio los satisfactorios o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo. (Soberanes, s.f.)

Luego de realizar la revisión del marco teórico se tomara en cuenta la teoría de la motivación de Maslow, A.H. (1991) basada en la escala de necesidades y la teoría de las expectativas de Vroom las cuáles serán las que dan soporte al presente proyecto de investigación.

Contratación de aprendices SENA.

Dado el carácter del proyecto, es fundamental entender la figura de aprendiz SENA como actor laboral, la cual se reglamenta en las condiciones de contratación de la Ley 789 de 2002 la cual en su artículo 32 explicita:

Las empresas privadas, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, que realicen cualquier tipo de actividad económica diferente de la construcción, que ocupen un número de trabajadores no inferior a quince (15), se encuentran obligadas a vincular aprendices para los oficios u ocupaciones que requieran formación académica o profesional metódica y completa en la actividad económica que desempeñan. (Ley 789, 2002; p.1)

El contrato de aprendizaje es una forma especial de vinculación dentro del Derecho Laboral, sin subordinación y por un plazo no mayor a dos (2) años en la que una empresa patrocina a población interesada en acceder a la educación formal, el cual tiene la opción de iniciar gratuitamente un técnico relacionado a diferentes campos junto con este recibirá un apoyo de sostenimiento que garantice una ayuda monetaria para su proceso de aprendizaje y el cual, en ningún caso, constituye salario. Dicha formación está orientada a preparar a las personas para desempeñar oficios y

ocupaciones requeridas por los sectores productivos y sociales, con el fin de satisfacer necesidades del nuevo talento o de cualificación de trabajadores - que estén o no vinculados al mundo laboral, en los niveles operativo, técnico o tecnológico. (SENA)

Este tipo de contrato tiene en cuenta varias etapas:

- a) Etapa Lectiva: Periodo en el cual el alumno es participe de actividades de Formación Profesional Integral en las aulas y otros ambientes requeridos para el logro de los resultados de aprendizaje. Este periodo es determinado de acuerdo con el diseño curricular de los diferentes programas de formación.
- b) Etapa Productiva: periodo en el cual el alumno aplica conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas en la Etapa Lectiva. En esta fase, la empresa es partícipe de la acción formativa del alumno, y el acompañamiento y asesoría es fundamental para el logro de los objetivos de formación establecidos, a partir de criterios y estrategias concretas. (SENA)

El programa que se patrocina es de nivel técnico, en donde los programas de formación están orientados a desarrollar en los aprendices competencias motrices y cognitivas, socio-afectivas y comunicativas para desarrollar actividades determinadas y solucionar problemas en un rango definido de áreas funcionales con respuestas predecibles; que comprendan y apliquen el proceso productivo, que utilicen instrumentos y técnicas definidas, que ejecuten operaciones para obtener resultados concretos y responder por su propio trabajo. Duración: 12 meses. (SENA)

Para el sector educativo, el enfoque de competencias permite interpretar las necesidades del mundo productivo y plasmarlas en un instrumento, la norma de competencias, que identifica los elementos críticos a incluir en una oferta de formación. Esto es, los conocimientos, los desempeños, las condiciones del contexto en las cuales se debería demostrar la competencia y las evidencias para evaluarlo. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Este enfoque promueve el aprendizaje a lo largo de la vida porque entiende que la transformación de los espacios y funciones productivas, en virtud de las condiciones tecnológicas y de organización del trabajo, modifican los requerimientos de las personas. Por esto, las normas de competencia tienen una vigencia definida y la formación diseñada con base en ellas debe ser revisada periódicamente para asegurar su pertinencia. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

La formación como un proceso continuo debe darse para que las personas puedan mantenerse vigentes en el mercado laboral. Esto implica también que los aprendizajes sean acumulables, que la oferta educativa pase de la fragmentación que representan los niveles y ciclos, a un continuo cuyo eje articulador son las competencias y los conjuntos de éstas. Lo importante se desplaza del título que se otorga al finalizar una formación a la certificación posterior de las competencias desarrolladas. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Un énfasis mayor en el “hacer” es característico de este enfoque, puesto que se centra en los desempeños que una persona debe demostrar. Sin embargo, a la base del “saber hacer” están conocimientos científicos y tecnológicos, incluso de carácter sectorial y corporativo, que son condición para que una persona pueda actuar y obtener resultados con su desempeño. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Esta característica conlleva la adopción de metodologías activas para el aprendizaje y al reconocimiento del estudiante como el actor principal en el proceso educativo. El objetivo se transforma: de enseñar a facilitar aprendizajes efectivos. (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

Al apoyar el desarrollo de estrategias para fomentar el empleo de los jóvenes en el plano nacional, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) promueve la consulta y el intercambio de información a través de reuniones tripartitas y de la participación de los interlocutores sociales en la elaboración de estrategias y planes de acción nacionales de empleo destinados a ese grupo de la población. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 2005)

En los últimos años, la OIT ha celebrado en diferentes regiones reuniones tripartitas regionales, subregionales y nacionales sobre el empleo de los jóvenes. Por regla general, los representantes de los jóvenes han sido invitados a participar como partes interesadas. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 2005)

El resultado del diálogo tripartito, las conclusiones y las recomendaciones de este tipo de reuniones a menudo instan a la OIT a que actúe para apoyar a los gobiernos y a los interlocutores sociales en sus esfuerzos por mejorar las perspectivas de empleo de los jóvenes. (Oficina Internacional del Trabajo Ginebra, 2005)

Marco Contextual

El Grupo Éxito es una entidad privada líder del comercio al detal en Colombia con 427 almacenes en el país, considerada como una organización multimarca, multiformato, multiindustria y multinegocio, que emplea a más 67000 personas a través de las marcas Éxito, Carulla, Surtimax e industria de alimentos.

La más reciente encuesta de Great Place to Work 2012, calificó al Grupo Éxito como la segunda mejor empresa para trabajar en Colombia, en la categoría de empresas con más de 500 empleados. Este es un reconocimiento al liderazgo de la Compañía, no solo en el retail en Colombia, sino como empleador responsable y comprometido.

Desde el 2010 el Éxito genera vinculación anual de aproximadamente 435 jóvenes con contrato de aprendizaje para disminuir los niveles de desempleo y fortalecer las estrategias comerciales de la compañía al brindar una formación de calidad. Los técnicos ofrecidos están orientados a las necesidades y estrategias de la organización con el fin de generar posteriormente una vinculación laboral con la compañía en los diferentes cargos en los cuales se han capacitado durante su contrato de aprendizaje. Los técnicos ofrecidos son técnico en operaciones comerciales, técnico en procesamiento de frutas y hortalizas y técnico en cocina.

En cuanto a las condiciones de contratación ofrecidas por Grupo Exito para los aprendices SENA, se genera un contrato de aprendizaje que consta de una jornada laboral de 8 horas, turnos rotativos, con disponibilidad de trabajar 2 domingos al mes y una cuota de sostenimiento durante cada etapa.

Ubicación sede Bogotá: Cra 59 a no. 79-30.

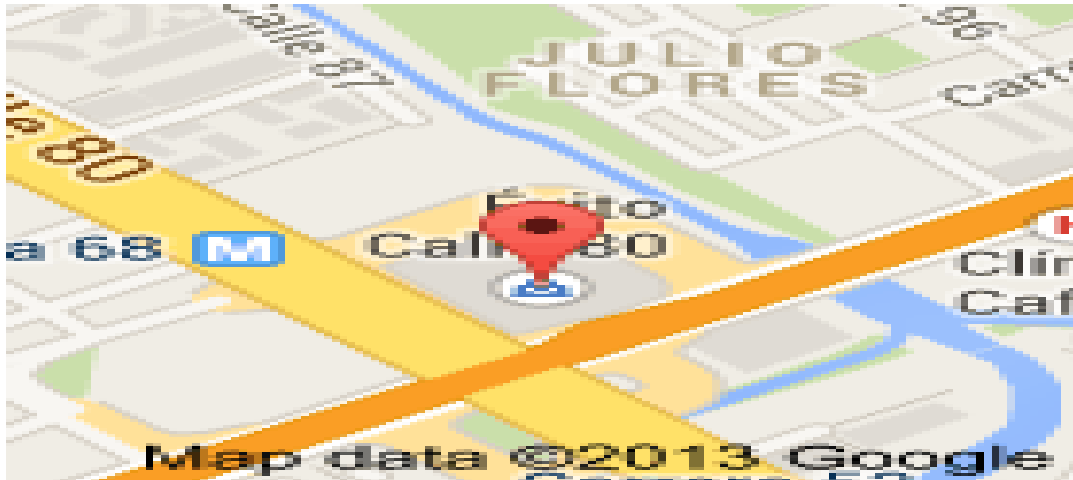


Figura 2. Mapa de Ubicación de Éxito. Fuente: Google maps.

Visión.

Trabajamos para que el cliente regrese

Misión.

En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en: Perspectiva financiera: Ingresos y ROCE (Retorno sobre capital empleado), Perspectiva cliente/mercado: QSA (Auditoría en la calidad del servicio) y participación en el mercado

Valores.

- a) Servicio
- b) Trabajo en equipo
- c) Simplicidad
- d) Innovación

Marco Metodológico

MATRIZ CATEGORIAL	
MOTIVACION	Intrínseca (Necesidades, metas, proyectos, orientación laboral)
	Extrínseca (Incentivos, ascensos)
EXPECTATIVAS	Valor o importancia que el resultado alcanzado represente para la persona (Valencia)
	Obtener un resultado favorable o deseado (Instrumentalidad)
	Metas o niveles deseados de ejecución (Expectativa)

Teniendo en cuenta la finalidad del proyecto, el tipo de investigación que se llevó a cabo fue de tipo transversal puesto que no existía continuidad en el tiempo y se abordó la problemática en el momento actual en el que se encontraron los aprendices SENA en la compañía.

Así mismo es un estudio de tipo descriptivo ya que el eje central de la investigación giro entorno al conocimiento e identificación de los aspectos motivacionales que los aprendices SENA tuvieron en cuenta en el momento de aceptar la vinculación laboral con el grupo Éxito.

Por otra parte es importante destacar que la presente investigación requirió abordar un estudio mixto debido a la finalidad del proyecto, ya que el objetivo de la investigación no solo estaba orientado a identificar los aspectos motivacionales sino también identificar los características de la población que permanece en el técnico y que logra una vinculación laboral en grupo éxito, es así como el estudio mixto al ser un método que permite utilizar las fortalezas de cada tipo de estudio (cualitativo – cuantitativo) facilito por medio de la recolección de datos sociodemográficos (encuestas) y por medio de las experiencias vividas expresadas en el Focus Group tener un panorama más amplio para responder a los objetivos propuestos.

Participantes.

Para el presente estudio se tomó en cuenta como población a los aprendices SENA que fueron patrocinados por el Éxito en el técnico de operaciones comerciales del año 2013 aplicando conocimientos adquiridos en el área de cajas y empaque, cuyo número total fue de 464.

Muestra.

Se tomaron en cuenta 50 aprendices de 464 vinculados con contrato laboral en el año 2013. Dicha muestra fue seleccionada de forma no aleatoria puesto que fueron los únicos que en la actualidad estaban activos dentro de la compañía en la regional Bogotá. Por su parte se tuvieron en cuenta los aprendices que iniciaron el técnico en el año 2013 y que terminaron la etapa productiva en el mes de enero del 2014.

Instrumentos.

Uno de los instrumentos utilizados para el presente estudio enfocado al análisis cuantitativo fue una encuesta compuesta por 21 ítems los cuales estaban orientados a identificar las características de cada categoría referentes al objetivo de la investigación (motivación extrínseca, motivación intrínseca y expectativas), aplicada a 5 grupos de 10 aprendices para un total de 50 que finalizaron la etapa productiva en el año 2013 y que obtuvieron una buena evaluación de desempeño dada por los almacenes con el fin de ser vinculados con contrato laboral. Ver Apéndice 1

Para el análisis cualitativo se llevó a cabo un grupo focal, el cual es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público o población específica. Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión, las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones. Normalmente los grupos focales requieren cerca de dos horas para cumplir su tarea. Dicha técnica se centró en una conversación orientada por dos analistas de

selección que hacen parte del presente proyecto, tuvo una duración de 1 hora y media y se realizó con 10 personas tomando como base la exploración de las categorías seleccionadas, el objetivo fue obtener información que diera sustento a los objetivos de la investigación (Ver Apéndice 2)

Siendo el estudio de carácter mixto se procedió al análisis de la información de datos frente a los aspectos que influyeron en que continuaran en la compañía, en cuanto a la parte cualitativa se interpretó las intervenciones emitidas por el grupo focal direccionadas a responder los objetivos.

Resultados

Dado que el proceso de la presente investigación es lograr identificar los aspectos motivacionales que influyen en la permanencia de los aprendices Sena en la compañía, fue fundamental identificar los datos demográficos de la muestra, lo cual arrojó para la muestra de 50 personas y sus diferentes variables que de acuerdo al género, el dato más significativo fue el género femenino con una participaron de 48 personas.

En cuanto al estado civil de la población, se muestra una diferencia entre soltero y unión libre siendo el mayor, el estado civil de soltero con una participación de 45 personas.

Otras de las variables fue el número de hijos por participante, arrojando que en su mayoría de la muestra 39 personas no tienen hijos.

Por último, la variable edad arrojó que la edad más significativa fue de 19 años para un total de 15 personas.

Los resultados obtenidos fueron un soporte para el diseño del perfil del aprendiz en el Grupo éxito. (Ver apéndice 5)

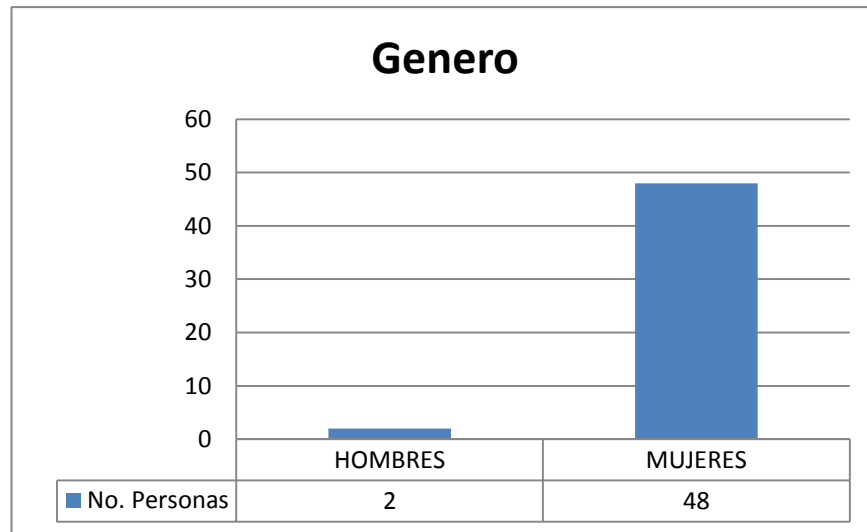
Datos Demográficos.

Figura 3. Género participantes encuesta. Fuente: creación propia.

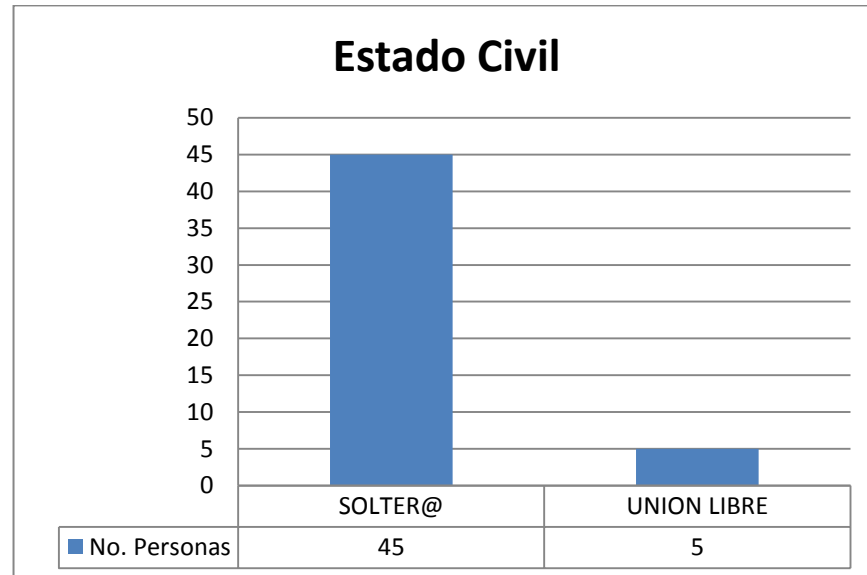


Figura 4. Estado civil participantes encuesta. Fuente: creación propia.

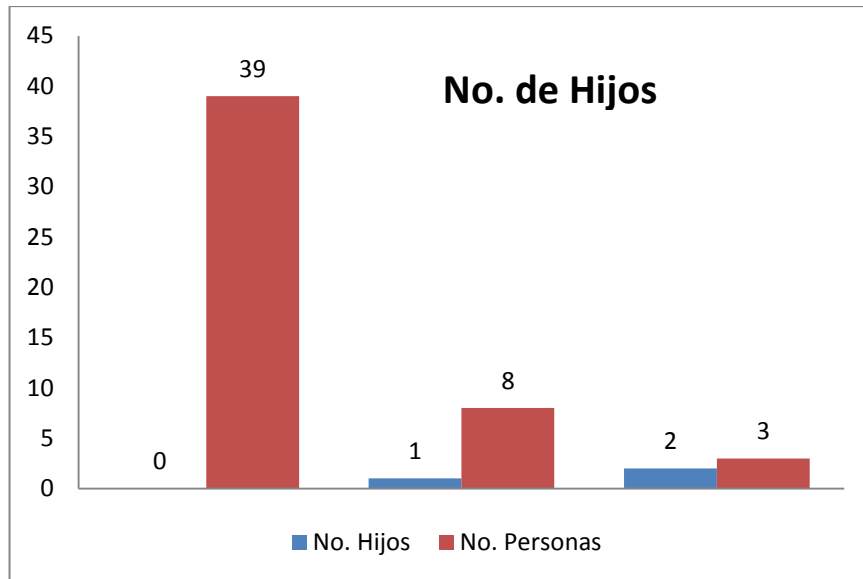


Figura 5. Número de hijos participantes encuesta. Fuente: creación propia.

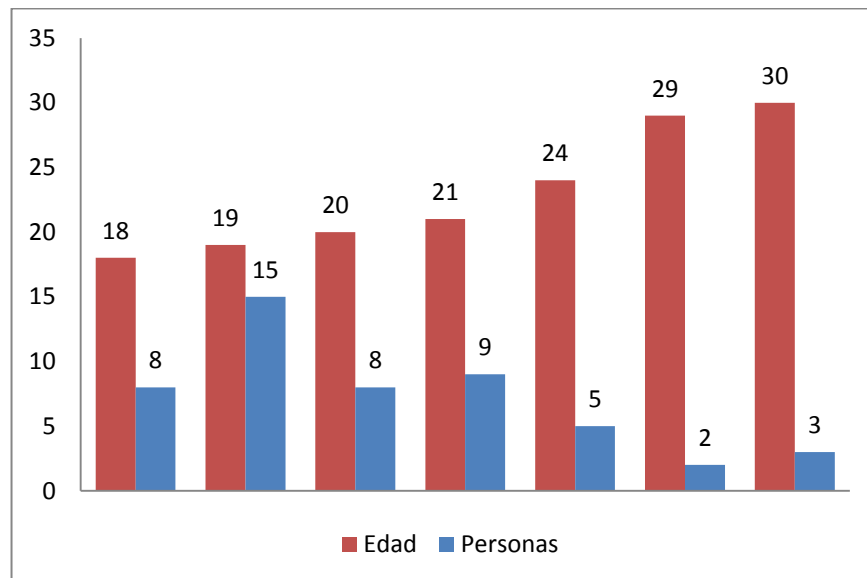


Figura 6. Edad de participantes encuesta. Fuente: creación propia.

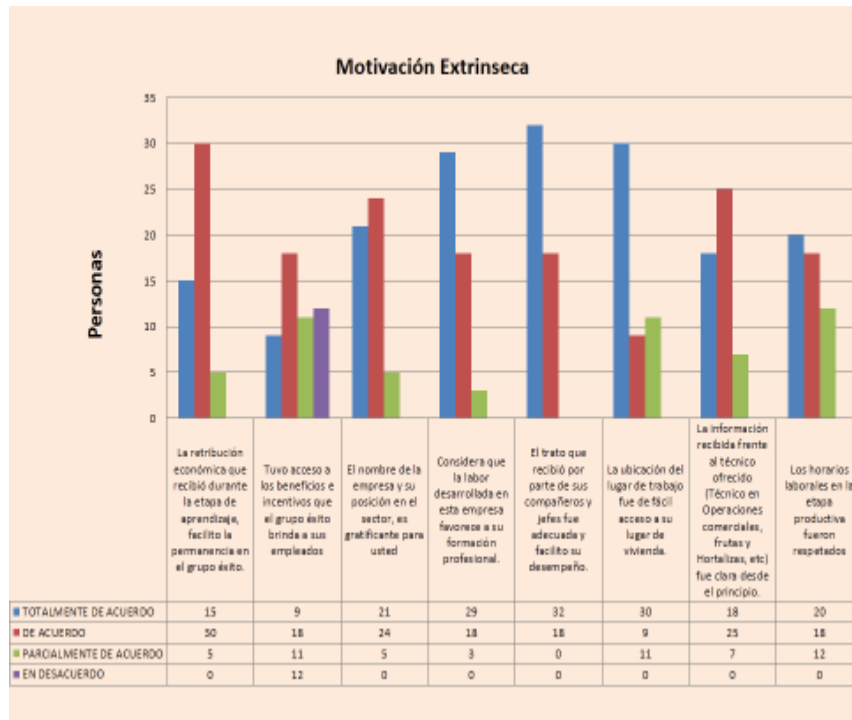


Figura 7. Motivación extrínseca. Fuente: creación propia.

Con respecto a la categoría de Motivación extrínseca, el Análisis Cuantitativo mostró que el aspecto más importante que facilitó el desempeño y la permanencia en la compañía, fue el trato recibido por parte de sus compañeros y jefes, los resultados corresponden a 32 personas que afirmaron estar totalmente de acuerdo para un porcentaje de 64% y 18 personas en acuerdo para un porcentaje de 36%. En su defecto el aspecto motivacional que tuvo menos impacto en los aprendices representado con un 18% correspondiente a 9 personas fueron los incentivos dados por la compañía como por ejemplo las tarjetas regalo, la tarjeta de descuento de empleados, centros vacacionales los cuales aunque fueron brindados no fueron otorgados bajo las mismas condiciones. A nivel cualitativo se identificó en el grupo focal fragmentos como "Me parece muy bueno que la empresa nos pague por estudiar" ," Fue una forma de apoyar a mis padres al no tener que darme dinero para los gastos", lo anterior se refiere a que la

retribución económica brindada a los aprendices generó satisfacción y facilitó la culminación del técnico y a su vez las características sociodemográficas de los aprendices como lo son, el ser solteros y no tener responsabilidades mayores lo cual permitió que el apoyo de sostenimiento fuera de gran ayuda para finalizar el técnico.

Se evidenció durante el grupo focal que el buen trato y el acompañamiento por parte de los jefes y compañeros motivó a los estudiantes y se evidenció en el desempeño. Al ser una empresa donde su foco es el servicio, se garantiza que primero el cliente interno (empleados) esté satisfecho y tengan un buen trato. Reportaron fragmentos como "Piensan en el empleado", "Lo que no entendía me lo explicaban"

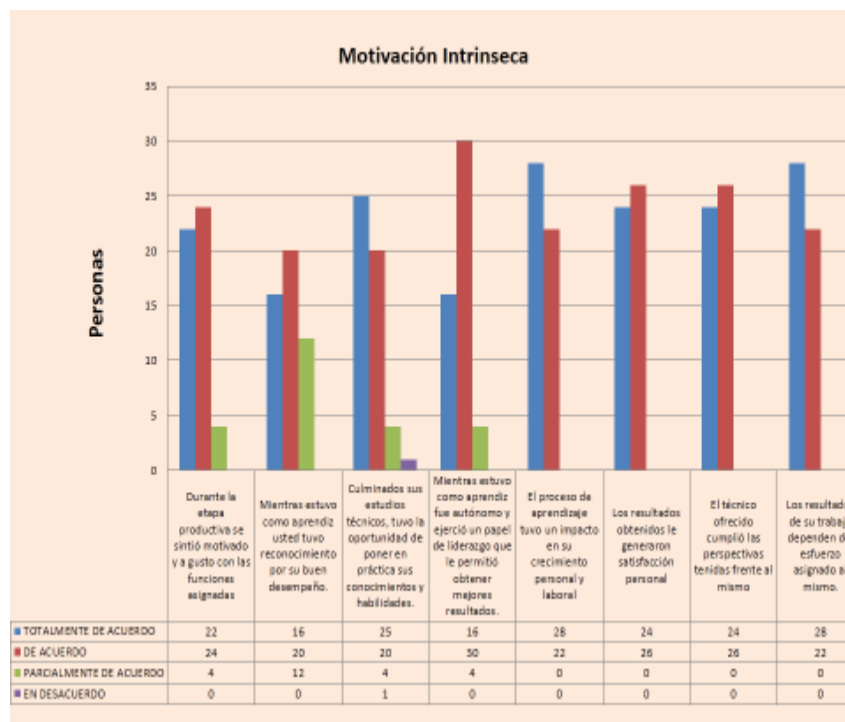


Figura 8. Motivación intrínseca. Fuente: creación propia.

Con respecto a la categoría de Motivación intrínseca, el Análisis Cuantitativo mostró que los factores más representativos dentro de la

población de aprendices con un 56% se relacionaron con los resultados de su trabajo los cuales dependieron del esfuerzo asignado al mismo y el proceso de aprendizaje teniendo un impacto en su crecimiento personal y laboral.

Por su parte el factor motivacional menos destacado por los aprendices con un 32% de favorabilidad tiene que ver con la falta de autonomía y liderazgo que tuvieron los aprendices para obtener mejores resultados. A nivel cualitativo se puede mencionar que los aprendices en su etapa productiva aplicaron los conocimientos adquiridos durante el técnico en el almacén y adquirieron su primera experiencia laboral formal, por otro lado el iniciar la educación formal les dio pautas para iniciar una carrera profesional y/o tecnólogo y a su vez tener la oportunidad de homologar en universidades por ser egresados del SENA. Reportaron fragmentos como “Siento que lo que aprendí en el SENA lo aplique en el almacén “, “Quiero homologar con las universidades de convenio e iniciar una carrera profesional”

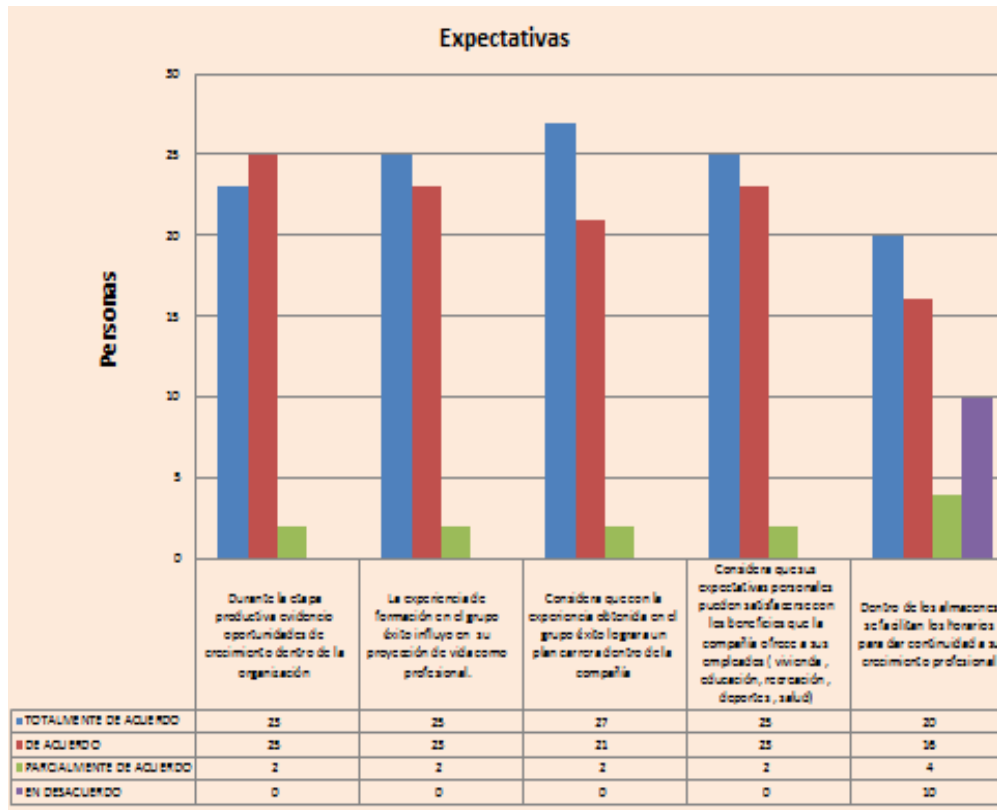


Figura 9. Expectativas. Fuente: creación propia.

El aspecto motivacional más representativo dentro de la categoría de las expectativas demuestra que el 54% de los aprendices evaluados consideran que con la experiencia obtenida en el grupo éxito lograron un plan carrera dentro de la compañía, en su defecto el 20% de los aprendices concuerdan que los horarios no facilitarían dar continuidad a su crecimiento profesional, A nivel cualitativo se percibió que los aprendices SENA al estar en contacto con personal antiguo evidencian las oportunidades de realizar plan carrera en la compañía “Conocí personas que iniciaron como aprendices y ahora desempeñan otros cargos, hasta son gerentes “

Discusión

Como se evidenció en los resultados, gran parte de la población cuenta con características sociodemográficas que facilitaron la permanencia y que son una base importante de la satisfacción de necesidades básicas las cuales continúan su desarrollo cuando se ven inmersos en un proceso de logros, reconocimiento, afecto, aceptación y amistad que dentro del proceso formativo ofrecido se brindó a los aprendices.

Rincón (2006) define la motivación extrínseca como aquella que satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: la fisiológicas y las de seguridad. Dicha teoría dentro del grupo focal realizado con los aprendices se ve reflejada en el momento de identificar que para ellos era motivante el hecho de recibir por parte de la compañía dispensadores de líquido los cuales estaban disponibles en sus tiempos libres y los implementos de protección brindados para el desarrollo de sus labores, a su vez teniendo en cuenta los resultados cuantitativos .y siguiendo con la línea ascendente de la satisfacción de las necesidades propuesta por Maslow se evidencia que luego de satisfechas las necesidades fisiológicas se da paso a satisfacer necesidades sociales que en este caso tuvo un mayor porcentaje de motivación para los apéndices al manifestar que el trato recibido por parte de los jefes y compañeros género en ellos una mayor satisfacción laboral.

Como factores motivacionales intrínsecos los aspectos más destacados corresponden a los resultados obtenidos por los aprendices dentro de su proceso formativo los cuales dependieron del esfuerzo asignado al mismo lo cual según Maslow corresponde a la satisfacción de una necesidad de estima a su vez el aspecto de mayor relevancia fue la forma como el proceso de aprendizaje tuvo un impacto en su crecimiento personal y laboral siendo este una representación de la satisfacción de necesidad de autorrealización. Dichos resultados comparados con la teoría de Maslow nos corrobora que luego de haber satisfecho las necesidades extrínsecas mencionadas anteriormente se da lugar a la satisfacción de necesidades intrínsecas las cuales se convierten en una conducta luego de

estar dentro del esquema mental basado por los intereses, curiosidades, necesidades sociales, estima y autorrealización, las cuales según Rincón (2006) se logran a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo.

Otro de los factores extrínsecos que según los aprendices fue de gran motivación para la culminación del técnico y permanencia en la compañía fue el apoyo de sostenimiento ofrecido; según Rincón (2006) este tipo de motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

Por otra parte los resultados muestran una clara orientación a desarrollar y alcanzar un plan carrera dentro de la compañía al haber sido uno de los ítems más representativos dentro de la población en la categoría de las expectativas, teniendo en cuenta la teoría de Soberanes (2013) en donde se enfoca en tres subcategorías de análisis se puede inferir que en cuanto a la valencia los aprendices manifiestan metas diferentes por las cuales encaminan su labor, como se observó en los resultados algunos de los aprendices tuvieron un interés en cuanto al acceso de beneficios brindados por la compañía como vivienda, estudio, entre otras mientras otros afirmar que lo más importante es su realización laboral dentro de la compañía, dichas inclinaciones están relacionadas con la experiencia de cada individuo.

Con relación a la subcategoría de expectativa se puede inferir por medio de los resultados que entre más esfuerzo tenga la persona obtendrá los resultados esperados según el autor las personas que consideran que poseen una capacidad para lograr un objetivo le asignara al mismo una expectativa alta. Lo anterior se evidencio en los resultados de las evaluaciones de desempeño al finalizar la etapa productiva las cuales posibilitaron la vinculación laboral en grupo éxito.

Por último la subcategoría de instrumentalidad se representó por la percepción de las personas que una vez terminada la labor se recibiría una recompensa (monetaria y emocional).

Los hallazgos obtenidos del presente trabajo de investigación y los planteamientos teóricos tenidos en cuenta para el análisis de los resultados brindan una visión más clara en cuanto a los aspectos motivacionales que los aprendices tienen en cuenta en el momento de tomar la decisión de aceptar la vinculación laboral con Grupo éxito. De igual manera se lograron identificar las expectativas que generó en ellos esta experiencia para continuar su vida laboral y se logró identificar las características del aprendiz para el diseño del perfil.

Conclusiones y sugerencias

Una de las características del grupo éxito que le ha dado un reconocimiento en las encuestas realizadas por Great Place To Work es el clima laboral, el cual se evidencia en los resultados obtenidos al ser uno de los factores motivacionales extrínsecos más destacados especialmente cuando se refiere a las relaciones interpersonales con sus pares y superiores.

Al existir una aplicabilidad de los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo y la práctica se da lugar a la motivación intrínseca la cual es lograda por medio del esfuerzo y los propios logros.

La mayor expectativa manifestada por los aprendices tanto en los resultados cuantitativos y cualitativos hace referencia al plan carrera que la compañía les podría brindar luego de vincularse laboralmente.

Se evidencia que la satisfacción laboral en los aprendices SENA se generó dentro su proceso de formación al haber sido satisfechas sus necesidades fisiológicas, seguridad, estima, social y de autorrealización.

Con los resultados obtenidos se lograra aplicar e implementar el perfil diseñado para estandarizar el proceso de selección

Empoderar a los aprendices SENA en la etapa lectiva al permitirles diseñar un plan de mejora en el área de práctica para generar en ellos un mayor nivel de participación y aporte al punto de venta partiendo de los conocimientos adquiridos.

Facilitar a los empleados horarios flexibles para continuar con su desarrollo académico

Dar a conocer los resultados obtenidos a los almacenes con el fin de que se fortalezcan los aspectos que más motivan a los aprendices y se logre tener cada vez más un mayor nivel de vinculación laboral luego de finalizado su proceso formativo.

Referencias

- Bedodo, V. y Giglio C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Bonilla, D. y Nieto, F.J. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 189-200.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2011). Personas en edad de iniciar su vida laboral [en línea]. Recuperado 10 de enero de 2014, de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2011.pdf
- Duarte, E. (2006). *Estudio de motivación, actitudes y productividad en empleados del sector maquilador del noroeste de México*. Proyecto de disertación doctoral. Universidad CETYS. México.
- García, M.A., Barbero, M.I., Ávila, I. & García, M.E. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. *Psicothema*, 15, 109-113.
- Giovannone, P.M. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: un estudio empírico*. Trabajo final para optar al título de Magister. Universidad Nacional de la Plata, la Plata, Argentina.
- González, A. (2007). *Modelos de motivación académica: una visión panorámica*. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción REME* [en línea], N°25. Recuperado el 28 de octubre de 2013, de <http://reme.uji.es/articulos/numero25/article1/article1.pdf>
- Ley 789. (2002). En diario oficial No. 45.046. Congreso de Colombia.
- Maldonado, L.C. y Quevedo L.M. (2012). *Motivación laboral*. Tesis de grado. Universidad de la Sabana, Chía, Colombia.

- Maslow, A.H. (1991). *Motivación y personalidad* (2^{da} Ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. [Una teoría de la motivación]. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Ministerio del Trabajo (S.F.). Contrato de trabajo [en línea]. Recuperado el 18 de octubre de 2013, de <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/contrato-de-trabajo.html>
- Rincón, P. (2006). *La motivación laboral como herramienta clave para evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia*. Tesis. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia Mich, México.
- Soberanes, L. (s.f.). Modelo de motivación para organizaciones en Morelos [en línea]. Red Nacional para la Competitividad e Innovación en el Trabajo. Recuperado el 27 de octubre de 2013, de http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/administrador/Lecturas/pdf/modelo_motivacion_lugarda_soberanes.pdf

Apéndice A

Encuesta



Aspectos motivacionales de aprendices Sena influyentes en su vinculación laboral en grupo Éxito

Edad: _____

Género: _____

Barrio: _____

Técnico: _____

Número de Hijos: _____

Estado Civil: _____

A continuación encontrará una serie de preguntas las cuales permitirán conocer su experiencia y aspectos motivacionales que influyeron en la decisión de vincularse laboralmente con el grupo éxito.

Indique con una "X" la respuesta que usted considere más adecuada, solo seleccione una opción. No deje respuestas en blanco.

Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
------------------------------	-------------------	--------------------------------	----------------------



	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. La retribución económica que recibió durante la etapa de aprendizaje, facilitó la permanencia en el grupo éxito.				
2. Tuvo acceso a los beneficios e incentivos que el grupo éxito brinda a sus empleados				
3.El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para usted				
4. Considera que la labor desarrollada en esta empresa favorece a su formación profesional.				
5. Recibió por parte de los supervisores y jefes feedback constructivo sobre su desempeño.				
6 .La ubicación del lugar de trabajo fue de fácil acceso a su lugar de vivienda.				

7. La información recibida frente al técnico ofrecido (Técnico en Operaciones comerciales, frutas y Hortalizas, etc) fue clara desde el principio.				
8. Los horarios laborales en la etapa productiva fueron respetados				
9. Durante la etapa productiva se sintió motivado y a gusto con las funciones asignadas				
10. Mientras estuvo como aprendiz usted tuvo reconocimiento por su buen desempeño.				
11. Culminados sus estudios técnicos, tuvo la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades.				
12. Mientras estuvo como aprendiz fue autónomo y ejerció un papel de liderazgo que le permitió obtener mejores resultados.				
13. El proceso de aprendizaje tuvo un impacto en su crecimiento personal y laboral				
14. Los resultados obtenidos le generaron				

satisfacción personal				
15. El técnico ofrecido cumplió las perspectivas tenidas frente al mismo				
16. Los resultados de su trabajo dependen del esfuerzo asignado al mismo.				
17. Durante la etapa productiva evidencio oportunidades de crecimiento dentro de la organización				
18. La experiencia de formación en el grupo éxito influyo en su proyección de vida como profesional.				
19. Considera que con la experiencia obtenida en el grupo éxito lograra un plan carrera dentro de la compañía				
20. Considera que sus expectativas personales pueden satisfacerse con los beneficios que la compañía ofrece a sus empleados (vivienda , educación, recreación , deportes , salud)				
21. Dentro de los almacenes se facilitan los horarios para dar continuidad a su				

crecimiento profesional				
-------------------------	--	--	--	--

Agradecemos su Colaboración

Apéndice B

DISEÑO DE PREGUNTAS Grupo Focal

Preguntas	Que información se está buscando
La retribución económica que recibió durante la etapa de aprendizaje, facilito la permanencia en el grupo éxito	(Extrínseca) Se buscó conocer si la retribución económica brindada a los aprendices facilito la culminación del técnico.
Tuvo acceso a los beneficios e incentivos que el grupo éxito brinda a sus empleados	(Extrínseca) Se buscó conocer si los incentivos incrementan la motivación por el trabajo y la permanencia en esta.
El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para usted	(Extrínseca) Se buscó conocer si para los aprendices es importante que la empresa tenga buena reputación y se sientan orgullosos de pertenecer a ella.
El trato que recibió por parte de sus compañeros y jefes fue adecuado y facilito su desempeño.	(Extrínseca) Se buscó conocer si el buen trato y el acompañamiento por parte de los jefes y compañeros motivo a los estudiantes y se evidencio en el desempeño.
Culminados sus estudios técnicos, tuvo la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades.	(Intrínseca) Se buscó conocer si los aprendices aplicaron sus conocimientos y si adquirieron experiencia laboral.
El proceso de aprendizaje tuvo un impacto en su crecimiento personal y laboral	(Intrínseca) Se buscó conocer si el técnico del Sena tuvo relación con la practica en el almacén
Los resultados de su trabajo dependen del esfuerzo asignado al mismo.	(Intrínseca) Se buscó conocer si los aprendices se esfuerzan en buscar resultados óptimos.
La experiencia de formación en el grupo éxito influyo en su proyección de vida como profesional.	(Expectativas) Se buscó conocer si la empresa permitió que el personal aplicara sus conocimientos
Considera que con la experiencia obtenida en el grupo éxito lograra un plan carrera dentro	(Expectativas) Se buscó conocer si los aprendices

de la compañía	Evidencian crecimiento profesional en la compañía.
Considera que sus expectativas personales pueden satisfacerse con los beneficios que la compañía ofrece a sus empleados (vivienda , educación, recreación , deportes , salud)	(Expectativas)Se buscó conocer si los beneficios que tiene la compañía ayudan a satisfacer las Necesidades de los aprendices.

Apéndice C

Matriz Cuantitativa

	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		PARCIALMENTE DE ACUERDO		EN DESACUERDO	
	ACUERDO	porcentaje	DE ACUERDO	porcentaje	DE ACUERDO	porcentaje	EN DESACUERDO	porcentaje
La retribución económica que recibió durante la etapa de aprendizaje, facilitó la permanencia en el grupo éxito.	15	30%	30	60%	5	10%	0	0%
Tuvo acceso a los beneficios e incentivos que el grupo éxito brinda a sus empleados	9	18%	18	36%	11	22%	12	24%
El nombre de la empresa y su posición en el sector, es gratificante para usted	21	42%	24	48%	5	10%	0	0%
Considera que la labor desarrollada en esta empresa favorece a su formación profesional.	29	58%	18	36%	3	6%	0	0%
El trato que recibió por parte de sus compañeros y jefes fue adecuado y facilitó su desempeño.	32	64%	18	36%	0	0%	0	0%
La ubicación del lugar de trabajo fue de fácil acceso a su lugar de vivienda.	30	60%	9	18%	11	22%	0	0%
La información recibida frente al técnico ofrecido (Técnico en Operaciones comerciales, frutas y Hortalizas, etc) fue clara desde el principio.	18	36%	25	50%	7	14%	0	0%
Los horarios laborales en la etapa productiva fueron respetados	20	40%	18	36%	12	24%	0	0%
Durante la etapa productiva se sintió motivado y a gusto con las funciones asignadas	22	44%	24	48%	4	8%	0	0%
Mientras estuvo como aprendiz usted tuvo reconocimiento por su buen desempeño.	16	32%	20	40%	12	24%	0	0%
Culminados sus estudios técnicos, tuvo la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y habilidades.	25	50%	20	40%	4	8%	1	2%
Mientras estuvo como aprendiz fue autónomo y ejerció un papel de liderazgo que le permitió obtener mejores resultados.	16	32%	30	60%	4	8%	0	0%
El proceso de aprendizaje tuvo un impacto en su crecimiento personal y laboral	28	56%	22	44%	0	0%	0	0%
Los resultados obtenidos le generaron satisfacción personal	24	48%	26	52%	0	0%	0	0%
El técnico ofrecido cumplió las perspectivas tenidas frente al mismo	24	48%	26	52%	0	0%	0	0%
Los resultados de su trabajo dependen del esfuerzo asignado al mismo.	28	56%	22	44%	0	0%	0	0%
Durante la etapa productiva evidenció oportunidades de crecimiento dentro de la organización	23	46%	25	50%	2	4%	0	0%
La experiencia de formación en el grupo éxito influyó en su proyección de vida como profesional.	25	50%	23	46%	2	4%	0	0%
Considera que con la experiencia obtenida en el grupo éxito logrará un plan carrera dentro de la compañía	27	54%	21	42%	2	4%	0	0%
Considera que sus expectativas personales pueden satisfacerse con los beneficios que la compañía ofrece a sus empleados (vivienda , educación, recreación , deportes , salud)	25	50%	23	46%	2	4%	0	0%
Dentro de los almacenes se facilitan los horarios para dar continuidad a su crecimiento profesional	20	40%	16	32%	4	8%	10	20%

Apéndice D

Matriz Cualitativa

CATEGORIA	FRAGMENTO	DESCRIPCION	POSIBLES EXPLICACIONES	CONCEPTUALIZACION
MOTIVACION EXTRINSECA	"Me parece muy bueno que la empresa nos pague por estudiar"	La retribución económica	Las características sociodemográficas de los aprendices como los son el ser solteros y no tener responsabilidades mayores permiten que el apoyo de sostenimiento sea de gran ayuda para finalizar el técnico	Por ley las empresas que cuenten con cupo Sena deberán remunerar a los aprendices con un apoyo de sostenimiento
	" La cuota de sostenimiento me ayudo para los buses y para sacar fotocopias"	brindada a los aprendices genero satisfacción en los aprendices y facilito la culminación del técnico		
	" Con el apoyo de sostenimiento pude pagar el uniforme del Sena"			
	" Fue una forma de apoyar a mis padres al no tener que darme dinero para los gastos"			
	"Me dieron una tarjeta de descuento del 5% para comprar en los almacenes a mí y a mi familia"	La tarjeta de descuento y la tarjeta regalo fueron un incentivo para garantizar un buen servicio y contribuir con el ahorro para la familia	Al generar incentivos la motivación por el trabajo en los aprendices aumenta y se obtienen buenos resultados que contribuyen a la permanencia en la compañía	La tarjeta de descuento hace parte de los beneficios extralegales que brinda la compañía
	" Nos daban tarjeta regalo por buen servicio "			
	" Es una	La empresa tiene	Al ser una empresa	Es el número 1 en


	<p>empresa reconocida y colombiana"</p> <p>" Es un empresa multinacional"</p>	<p>una buena reputación y permite que el personal se sienta orgulloso de pertenecer a ella</p>	<p>líder dentro del sector retail con gran cobertura a nivel nacional genera en las personas credibilidad , estabilidad y crecimiento laboral</p>	<p>servicio al cliente</p>
	<p>"Lo hacen sentir bien en el almacén"</p> <p>"Piensan en el empleado"</p> <p>"Lo que no entendía me lo explicaban "</p> <p>"A mi jefe no le daba pereza explicarme "</p>	<p>El buen trato y el acompañamiento por parte de los jefes y compañeros motivo a los estudiantes y se evidencio en el desempeño.</p>	<p>Al ser una empresa donde su foco es el servicio, se garantiza que primero el cliente interno (empleados) esté satisfecho y tengan un buen trato.</p>	<p>Se concibe al grupo éxito como el mejor lugar para trabajar</p>
MOTIVACION INTRINSECA	<p>"Siento que lo que aprendí en el sena lo aplique en el almacén "</p> <p>"Tuve la oportunidad de conocer muchas secciones en el almacén "</p> <p>"Me fue bien en el manejo del dinero que tuve la oportunidad de ayudar en una ocasión a la tesorera "</p>	<p>El técnico del sena tuvo relación con la practica en el almacén</p>	<p>Se busca integrar los técnicos con el negocio de la compañía y de esta manera adquirir experiencia laboral</p>	<p>Como política de convenio con el Sena y la empresa los estudiantes deben estar aplicando sus conocimientos</p>
	<p>"El haber</p>	<p>Al ingresar a la</p>	<p>El patrocinio del</p>	<p>Se aporta a los</p>

	<p>estudiado este técnico me abrirá muchas puertas"</p> <p>" Quiero homologar en la universidad que tiene convenios con el sena y continuar con una carrera profesional"</p>	<p>educación formal , motivo la vinculación a la universidad</p>	<p>sena buscar tener técnicos relacionados con el negocio y así incentivar la proyección del estudiante con la compañía.</p>	<p>empleados aportar ayuda monetaria para acceder a la educación y oportunidad laboral con el plan carrera generando crecimiento personal y laboral.</p>
EXPECTATIVAS	<p>"Aplique mi conocimiento eso me hace sentir preparada laboralmente"</p>	<p>La empresa permitió que el personal aplicara sus conocimientos</p>	<p>Se generó un ambiente de practica constante los estudiantes se sienten preparados laboralmente</p>	<p>Las empresas que tienen aprendices deben dejarlos aplicar sus conocimientos en la etapa productiva</p>
	<p>"tengo la experiencia necesaria para comenzar mi vida laboral"</p>			
	<p>"tengo posibilidades de ascenso en la compañía eso depende de mí desempeño"</p>	<p>Se evidencia crecimiento profesional en la compañía</p>	<p>Al tener contacto con personas que tuvieron crecimiento laboral esto hace evidente el plan carrera dentro de la compañía</p>	<p>Dentro de las políticas organizacionales se encuentra el plan carrera</p>
	<p>"conocí personas que comenzaron como aprendices y ahora desempeñan</p>			

	<p>otros cargos, algunos son gerentes, si tengo un buen desempeño puedo tener la oportunidad como ellos"</p>			
	<p>"Pude comprar ropa con un descuento especial "</p>	<p>Los beneficios que tiene la compañía ayudan a satisfacer necesidades de los aprendices</p>	<p>El tener beneficios hace que las personas puedan satisfacer necesidades</p>	<p>La compañía tiene beneficios para los aprendices</p>
	<p>"Conocí una persona que pudo ahorrar en el fondo de empleados y ya compro su propia casa"</p>			

Apéndice E

Descripción del cargo

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Características del cargo que permiten ubicarlo específicamente en la estructura organizativa	
Denominación del cargo:	Aprendiz Sena
Cargo del superior inmediato:	Administrador, Líder, Auxiliar Administrativo

Cargos de subordinados directos:	N/A
Tipo de compensación:	N/A
Fecha de creación y/o actualización:	20 de Febrero 2014
Nombre de quien elabora:	Vanessa Hernández Valero, Lina Cuervo Pinilla , Sofía Quintero
Nombre de quien aprueba:	
2. DIMENSIONES	
Variables sobre las que el cargo tiene relación directa o indirecta, pueden ser económicas, técnicas, humanas, etc.	
Magnitudes anuales (valor expresado en millones de pesos colombianos)	
Presupuesto	N/A
Gastos	N/A
Inversiones	N/A
Ventas	Clientes directos
Costos	N/A
Cartera	N/A
Inventario	Manejo de Bodegas, rotación de producto, almacenaje.
Personal a cargo	
Directo	N/A
Indirecto	N/A
3. MISIÓN	
Aplicar los conocimientos adquiridos durante su técnico en la dependencia asignada y la sección.	
Etapa lectiva: Participar activamente en procesos de formación profesional en aulas y otros ambientes requeridos por el Sena, para obtener resultados de aprendizaje.	
Etapa Productiva: Aplicar métodos teórico- prácticos, encaminados a la realización de los procesos de operaciones comerciales (abastecimiento, facturación, servicio al cliente, empaque del producto) en los puntos de venta de acuerdo a las estrategias y planes de la compañía.	

4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Responsabilidades principales del cargo dadas según la realización de una o varias actividades del proceso, son necesarias para llevar a cabo la misión del cargo.	
Proceso / Subproceso	Actividad
Operación y Ventas	Cumplir con los horarios de clases y participar en las actividades establecidas por el Sena.
	Hacer buen uso de los espacios, las instalaciones físicas del Sena deben ser cuidadas y respetadas por lo estudiante.
	Estar comprometidos con el aprendizaje y con todas sus normas, actuar siempre conociendo las políticas y directrices institucionales.
	Soportar operativamente la venta de productos y/o servicios de acuerdo con los planes de acción, objetivos de venta, condiciones del mercado y políticas de la empresa.
	Realizar surtido definido para cada punto de venta en las diferente unidades de negocio y teniendo en cuenta las planimetrías establecidas.
	Apoyar en procesos operativos de almacenaje de productos, rotación, venta, marcación, siguiendo procedimientos de la empresa.
	Trabajar en equipo, apoyar y realizar acompañamiento a compañeros buscando un fin común y promover el buen trato al interior de los almacenes.
	Realizar el trabajo con esfuerzo, conciencia crítica, constructiva y respetuosa de las ideas propias y las de los demás.
	Poner en práctica los conocimientos teóricos y habilidades que se tienen, generar propuestas innovadoras y de cambio.

	Realizar el trabajo diario con esfuerzo y dedicación
6. PERFIL IDEAL	
Educación fundamental (por favor especifique el énfasis de ser necesario)	
Básica	Bachiller Académico
Edad	18 a 25 años
Genero	Indiferente, preferible mujeres
	Preferiblemente por la disponibilidad de tiempo es importante no tener responsabilidades familiares "hijos".
	Solteros
Educación complementaria (es educación deseable pero no indispensable para realizar las funciones del cargo)	
Experiencia previa (tiempo requerido de experiencia anterior para poder desempeñar el cargo) Disponibilidad de tiempo competa al momentos de ingresar a estudiar y durante su etapa productiva	
Período de adaptación al cargo (tiempo requerido para que el ocupante realice las funciones del cargo de manera óptima)	
Meses:	6 Meses etapa productiva
7. RELACIONES	
Relaciones más significativas que mantiene el cargo con otros cargos o áreas de la organización y con el entorno externo de la organización.	
Relaciones internas	
¿Con quién?	¿Para qué? / Frecuencia
Gerente	Informar sobre propuestas innovadoras en Servicio al cliente, comercialización, merchandising, promoción y exhibición.
Líder	Apoyar y promover el buen trato, el aprendizaje continuo e informar sobre prácticas erróneas al interior de los almacenes.
Auxiliar Administrativo, otros	Informar sobre funciones operativas realizadas en el almacén.

Relaciones externas	
¿Con quién?	¿Para qué? / Frecuencia
Sena	Participar activamente en procesos de formación profesional en aulas y otros ambientes requeridos por el Sena.
	Informar a directivos en el Sena sobre retiros y a plazos del técnico.
	Si el Sena lo requiere informar sobre avances, aprendizaje y reconocimientos al interior de los almacenes.
9. COMPETENCIAS	
Capacidad de Aprendizaje	
Receptivo	
Servicio Superior	
Trabajo en Equipo	