

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE GENERAN MOTIVACIÓN EN LOS
COLABORADORES DE INTERELÉCTRICAS LTDA. SEDE BOGOTÁ

JENNY CAROLINA LÓPEZ URREGO
JESSICA NATALIA ROJAS ARIAS
LUIS ALBERTO SILVA MUÑOZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ - MODULO 3 – 2016

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE GENERAN MOTIVACIÓN EN LOS
COLABORADORES DE INTERELÉCTRICAS LTDA. SEDE BOGOTÁ

JENNY CAROLINA LÓPEZ URREGO
JESSICA NATALIA ROJAS ARIAS
LUIS ALBERTO SILVA MUÑOZ

Proyecto de investigación para obtener el título de especialista en gestión humana de las
organizaciones

Asesor: NOHORA ESTELLA JOYA RAMÍREZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ - MODULO 3 – 2016

Tabla de contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema	7
Justificación.....	10
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Antecedentes	11
Marco de referencia.....	16
Marco Teórico.....	16
Teorías de Contenido.....	18
Teoría de la jerarquía de las necesidades	18
Teoría bifactorial de Herzberg.....	19
Teoría de las necesidades de McClelland.....	21
Teoría ERC de Alderfer	22
Teorías de Proceso.....	23
Teoría de las expectativas	23
Teoría sobre la fijación de metas	25
Variables	¡Error! Marcador no definido.
Marco contextual.....	27
Marco metodológico	28
Tipo de Estudio	28
Muestra y Población	29
Técnicas de recolección de información	29
Procedimiento.....	31
Aspectos éticos del estudio	32
Resultados	33

Conclusiones	40
Recomendaciones.....	41
Referencias	43
Apéndice 1 Consentimiento Informado	46
Apéndice 2 Cuadernillo Cuestionario de motivación para el trabajo	50
Apéndice 3 Hoja de respuestas	55

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1.Resultado Global Prueba CMT. Fuente: Creación Propia (2016)	33
Ilustración 2 Condiciones Motivacionales Internas. Fuente: Creación Propia (2016)	34
Ilustración 3. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Fuente: Creación Propia (2016)	36
Ilustración 4. Condiciones Motivacionales Externas. Fuente: Creación Propia (2016) ..	38

Introducción

La motivación es un aspecto muy importante para los colaboradores de cualquier tipo de organización, es así, que esta investigación se centra en la motivación ya que resulta relevante identificar como incide en los colaboradores respecto a los factores internos y externos basados desde la teoría de las necesidades de McClelland que se enfoca en los factores de logro, poder y afiliación, la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow que trata el concepto de la autorrealización y la teoría de los dos factores de Herzberg que se basa en la medición de los factores motivacionales entre los que está el reconocimiento y la promoción; por otro lado, el factor higiénico el cual mide las relaciones interpersonales, los salarios y la supervisión.

En la actualidad la motivación es un alto referente para la ejecución de logro y cumplimiento de los objetivos de la compañía, de igual forma nos ayuda a identificar la relación cercana que tienen las personas con sus compañeros de trabajo, y a la vez, genera iniciativas para alcanzar lo deseado en cualquier persona u organización.

De igual forma, ejerce un papel muy importante en las metas de un individuo a nivel personal o laboral, es así que algunas organizaciones han realizado varios estudios para identificar diferentes estrategias que incidan en el incremento de la motivación de sus colaboradores para aumentar su productividad.

La mayoría de las compañías que quieren incrementar la motivación de los colaboradores no tienen en cuenta, un diagnóstico que les permita identificar la situación actual de la misma, en otros casos sobre todo en las pymes ni siquiera se hacen estudios, por tanto, realizan intervenciones sin tener los resultados esperados.

En la realización de este proyecto se tuvo en cuenta aspectos que afectan la motivación a nivel latinoamericano, colombiano y empresas pymes, que es donde se está desarrollando esta investigación, de igual forma se adquiere conocimiento sobre los antecedentes históricos de la motivación y distintas teorías de motivación en el entorno laboral.

La investigación se desarrolló en Intereléctricas Ltda., siendo este el primer estudio realizado en la compañía, debido a que antes no se había contemplado la necesidad de hacerlos ni se contaba con los recursos económicos ni físicos para su implementación, es así, que este proyecto de investigación se propuso con el fin de ayudar a la gerencia de la compañía a identificar los factores motivacionales presentes en los colaboradores de la entidad por medio de la prueba cuestionario de la motivación para el trabajo del Doctor Fernando toro, instrumento especializado en determinar la motivación a nivel laboral.

Basados en las teorías y en la aplicación del instrumento se realizó el diagnóstico que permitió identificar los factores motivacionales presentes en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., lo cual permitirá que la empresa cuando lo considere necesario pueda intervenir en los factores motivacionales a mejorar como son la autorrealización, la promoción y el contenido del trabajo para mantener u optimizar el nivel de motivación que actualmente presenta la organización.

Durante el proceso de investigación se identificó que hay aspectos por mejorar como son los anteriormente mencionados y no hay aspectos en estado crítico, en general y basados en la escala de medición del instrumento cuestionario de motivación para el trabajo diseñado por el doctor Fernando Toro, que evalúa 15 factores de motivación y que fue aplicado en los colaboradores de la compañía Intereléctricas Ltda., sede Bogotá, la motivación está en un nivel de interés o valoración relativamente altos con posibilidad de activación de los factores motivacionales.

Con base a lo anterior se propuso identificar los factores que generan motivación, los aspectos que influyen en los colaboradores y las motivaciones internas y externas que los caracterizan.

Planteamiento del problema

Para comenzar este proyecto es necesario cuestionarnos ¿Qué es lo que motiva a las personas a trabajar? y ¿Qué tipo de incentivos y beneficios serán apropiados? para lo

cual podemos remitirnos a las nuevas tecnologías de información, comunicación, contenidos culturales de la globalización y jóvenes en Latinoamérica, quienes adquieren de manera creciente aspiraciones y motivaciones similares a las del resto del mundo desarrollado, aunque no cuentan con las condiciones personales ni del entorno para acceder a las comodidades y al estilo de vida que se les presenta como modelo. (Manpower Inc, 2006, p. 5, 15)

Es así, que las empresas deberían implementar sistemas de compensación que fomenten la productividad con orientación a resultados, eficiencia, creatividad e innovación en un marco ético, de compromiso y de sentido de pertenencia. Estos deberán permitir nuevos esquemas como horarios flexibles, trabajo remoto, etc., que se adapten a los intereses motivacionales de las personas con talento. (Manpower Inc, 2006, p. 8)

Mantener a los colaboradores satisfechos, es un punto a favor de las empresas a nivel latinoamericano, es así que las áreas del talento humano intentan implementar diferentes estrategias con el fin de encontrar nuevos modelos de retribución adicional, actualmente hay dos tipos de incentivos motivacionales que se manejan en los entornos laborales de Latinoamérica: el económico, entre los que están el celular corporativo, el carro de la compañía, bonos de alimentación entre otros y por otro lado las gratificaciones psicológicas, como el teletrabajo, servicio de guardería para sus hijos, educación continuada o tiempo para compartir con la familia, etc., sin embargo, se sabe que esto depende básicamente de los presupuestos de las diferentes organizaciones Latinoamericanas, que cada vez son más reducidos. (Muñoz, 2008, p. 1-5).

En el centro de estudios Financieros de España en el año 2008 el profesor Ángel Fernández Muñoz, psicólogo, pedagogo y profesor de RR.HH. realizó una investigación con una muestra de 4.767 personas en España y en diversos países de Latinoamérica, donde se analizan cuáles son los 10 aspectos que más motivan en el trabajo a las personas en general, arrojando el siguiente orden: desarrollarse profesionalmente (66%), aprender más sobre la profesión que se desempeña (54%) asumir responsabilidades (53%) trabajar en un buen ambiente (49%), desempeñar un trabajo interesante (40%),

tener una buena relación con los compañeros (39%), conciliar la vida laboral y la profesional (39%), poder aportar sugerencias y propuestas (38%), reconocimiento por el trabajo realizado (37%), conocer bien las funciones del puesto que se ocupa (36%).(Muñoz, 2008, p. 1-5).

En relación a lo anterior es necesario profundizar dentro de la empresa; sobre la motivación en el Talento Humano, la cual es fundamental para el logro de los diferentes objetivos dentro de la misma, pues, tiene como principal función, establecer caminos que lleven a las personas a satisfacer sus necesidades. Es importante recordar que la palabra motivación deriva del latín “motivus” y esto significa poner en movimiento, o hacer que algo se mueva; a través, de la motivación, se puede lograr que el personal realice sus actividades de la mejor manera posible, generando un ambiente laboral favorable, que logre integrar una buena comunicación, convivencia y respeto, en la compañía. (Hernández, 2012, p. 8)

Sin embargo la falta de generación de empleos suficientes, así como la baja vinculación entre las carreras universitarias y los requerimientos de las empresas, es uno de los principales frenos motivacionales para la población, lo que genera frustración(Manpower Inc, 2006, p. 15) tanto en América Latina como en Colombia, además, de los salarios bajos, las pocas oportunidades de trabajo las cuales hoy en día no generan estabilidad laboral, confianza, motivación, seguridad, crecimiento y desarrollo personal ni profesional, es así, como se ve actualmente en Colombia que la economía se ha visto afectada pues las personas deben trabajar durante muchos años para poder conseguir su bienes económicos.

En Colombia, se ve una acentuada crisis económica y social que se incrementó con la reforma laboral y pensional, pues actualmente varias empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos, pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras a nivel interno se siguen recortando gastos laborales y financieros, lo

que puede generar desmotivación en diferentes personas a nivel laboral (MEJÍA, 10 edición, p. 4).

De acuerdo a lo anterior nace la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que generan motivación en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., Sede Bogotá?

Justificación

En el mundo actual globalizado donde la competitividad, la tecnología y la era de la información hacen que el personal deba ser más eficiente y productivo, es necesario proponer estrategias de motivación con el fin de incidir positivamente las diferentes dimensiones del ser humano. Por lo tanto este proyecto de investigación se fundamenta en factores que afectan positivamente la motivación laboral tales como: Logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento.

La mayoría de las empresas generadoras de empleo en Colombia son Pymes, entre las que está Intereléctricas Ltda., que desarrolla su actividad económica en la comercialización de productos eléctricos para la construcción, no se han hecho estudios sobre motivación laboral en la organización, es así, que nace la necesidad de realizar este proyecto investigativo en los colaboradores que trabajan en la entidad.

En esta investigación se propone generar un diagnóstico que ayude a identificar los factores motivacionales presentes en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., de igual forma que sirva como soporte para sensibilizar a los directivos de la organización respecto a la importancia de la motivación del personal, y así, darle un manejo a dichos aspectos, con el fin de que trasciendan en temas positivos para la entidad.

Este proyecto de investigación realiza importantes aportes a la gestión humana ya que se basa en la motivación laboral, en donde se identificó 15 factores motivacionales presentes en la con el fin de poder conocer su tendencia en un momento determinado,

analizando los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales internas y externas de los colaboradores de Intereléctricas Ltda., Sede Bogotá.

Frente a lo anterior un colaborador motivado de forma adecuada podrá desarrollar mejor su trabajo, así como transmitir un mejor carácter en la relación con sus clientes internos o externos ya que dentro de la organización donde labora se evalúan los puntos específicos que la afectan intentando resolver las dificultades que se pueden presentar.

Para finalizar es de gran importancia que desde el área de gestión humana se contemple que la motivación ocupa un lugar central en los procesos, mediante los cuales las necesidades se transforman en metas y acciones siempre apuntando a la mejora de la organización, es así, que el aporte a la especialización gestión humana de las organizaciones que brinda este proyecto de investigación es profundizar en la investigación sobre la motivación laboral en las pequeñas y medianas empresas.

Objetivo general

Identificar los factores motivacionales de los colaboradores de Intereléctricas Ltda., sede Bogotá.

Objetivos específicos

Determinar los factores motivacionales internos y externos de los colaboradores de Intereléctricas Ltda.

Determinar los medios preferidos para obtener retribuciones laborales en el personal de Intereléctricas Ltda.

Antecedentes

La globalización y la tecnología han evolucionado en los últimos años, exigiendo un cambio en las organizaciones y en sus departamentos de gestión humana, por lo tanto, se

hace imperativo tener colaboradores competitivos, motivados, que permitan a la empresa cumplir con su estrategia corporativa para poder subsistir en un mercado altamente competitivo. Así mismo, poseer colaboradores motivados forma parte fundamental en la estrategia de cualquier organización ya que no es suficiente una buena estrategia si su aplicación no se hace de manera efectiva por parte de sus colaboradores, todo lo anterior incide positiva o negativamente en los resultados de la compañía según el caso.

Para saber que se ha realizado sobre la motivación, se revisaron los siguientes estudios con el fin de poder determinar los aspectos motivacionales que nos ayuden a complementar nuestra investigación:

Valenzuela, Buentello y Guerrero (2014) en su trabajo de investigación titulado: “Como influye la motivación y la eficiencia en el logro de los objetivos en los departamentos de Finanzas y Tool Crib caso. Motores Domestico de Piedras Negras S.de R. L.de C.V.” Trataron uno de los problemas que encaran las empresas actualmente que consiste en como motivar a sus colaboradores para que pongan más empeño en sus labores diarias y aumenten la satisfacción e interés en el trabajo. La investigación se desarrolló en los departamentos de finanzas y Tool Crib de la empresa Motores Domésticos de Piedras Negras S de R de C.V. debido a que no estaban logrando los objetivos y metas propuestas por la organización, verificando si la influencia de la motivación era importante para una mayor eficiencia y el cumplimiento de las metas.

La investigación fue de tipo descriptiva con una muestra de 32 colaboradores, donde se utilizó el instrumento de encuesta con un cuestionario de 28 ítems en la escala de Likert en dos variables, que fueron la motivación laboral y la eficiencia en el logro de los objetivos.

Según los autores una buena forma de motivar a los trabajadores es reconociendo su esfuerzo y desempeño, en cuanto a la motivación laboral se destacó que el 38% del personal encuestado estaba motivado mientras que el 62% no lo estaba y en cuanto a la eficiencia el 37 % consideraban que eran eficientes en el desempeño de su labor y en el

logro de los objetivos de la compañía, mientras que el 63% consideran que no lo eran. (Valenzuela Salazar, N. L., Buentebello Martinez, C. P., & Guerrero Mejia, J. Y, 2014, p 1650-1660).

Ancona, Camacho y García (2012) en su trabajo de investigación titulado: “Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco” realizaron una descripción de los factores motivaciones del personal administrativo de dos áreas académicas de la Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco.

Se hizo énfasis en la poca importancia otorgada al trabajo administrativo, brindando un diagnóstico de los principales agentes motivacionales para que puedan ser empleados en el desarrollo de programas que permitan fortalecer las capacidades del personal, el manejo de conflictos, y en general, la armonía en el trabajo conjunto tanto del personal administrativo como del académico, con el fin de incrementar los niveles de productividad.

Esta investigación fue de tipo transaccional descriptivo y se realizó en el segundo semestre de 2008 siendo publicada posteriormente en el año 2012 en la revista internacional de Administración y Finanzas, se tomó una muestra de 52 colaboradores administrativos, 22 mujeres y 23 hombres y se utilizó un cuestionario como instrumento presentado en una escala tipo Likert el periodo de aplicación abarcó casi un mes y se tuvieron en cuenta cuatro dimensiones: los incentivos económicos, realización personal, relaciones interpersonales y estabilidad de vida.

Se reflejó que la dimensión con la media más alta fue la realización personal y la más baja el incentivo económico, los resultados mostraron una población homogénea aunque la muestra se hubiera tomado de dos divisiones distintas. La mayor parte de los colaboradores se sentían realizados aun cuando sus labores administrativas en muchas ocasiones fueran rutinarias o de atención al público, sin embargo, estaban insatisfechos con su ingreso económico. (Ancona Alcocer, Camacho Gómez, & García Muñoz Aparicio, 2012, p 121-134)

De acuerdo a lo anterior es interesante el resultado arrojado por este estudio ya que se demuestra que el factor monetario no es el único motivante para el colaborador, sino que existen otros factores que no son monetarios pero que inciden positivamente en la motivación. Esto demuestra que en este contexto la realización personal tiene un efecto muy positivo y ayuda a los colaboradores a mantenerse motivados aunque el factor salarial y los incentivos adicionales no sean tan buenos.

Para este caso se recomendaría una mayor equidad en los salarios y verificar el manual de funciones de cada uno de los cargos para que no sean tan rutinarios y puedan ayudar al colaborador a sentirse mucho más a gusto con su trabajo.

Por otro lado Gherman, Iturbe, Osorio (2011) en su tesis de grado titulada: “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio” replicó la metodología de Herzberg, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas estructuradas, con el objetivo de determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene a través de la teoría de los dos factores comparados con su aplicabilidad en el medio laboral.

Los hallazgos de este estudio revelaron el orden de importancia de los factores de satisfacción (motivadores) de la muestra que se analizó así: relaciones interpersonales con supervisores o jefes, relaciones interpersonales con colegas, reconocimiento, el trabajo mismo, posibilidad de crecimiento, logro, responsabilidad y promoción. Por otro lado el orden de importancia de los factores de insatisfacción (higiene) fueron: política y dirección de la empresa, condiciones de trabajo, salario o remuneración, supervisión técnica y vida personal.

Se detallaron varias recomendaciones tales como: levantar un informe de necesidades básicas que considerara mejorar las condiciones económicas y de calidad de vida de las personas, crear un sistema de reconocimiento para estimular el esfuerzo y dedicación, además mejorar el nivel de eficacia por medio de actividades de mejoramiento

profesional y actividades recreativas. (Ioana Gherman, Iturbe Vásquez, & Osorio Murillo, 2011, p53-82)

Sarquis y Uzcategui (2009), en su tesis de grado titulada: “análisis e importancia de la motivación laboral en establecimientos hoteleros” que tuvo por objetivo analizar la importancia de la motivación laboral en establecimientos hoteleros, donde se realizó una investigación descriptiva que resalta la falta de conocimiento por parte de la empresa en relación a procesos motivacionales, originando un bajo interés por parte de los colaboradores en la realización de las actividades laborales y la falta de apoyo en el cumplimiento de las metas propuestas por la organización.

De acuerdo a la investigación, la satisfacción y el desempeño de los colaboradores pueden ser afectados positivamente, mediante beneficios sociales y estrategias motivacionales como el otorgamiento de aumentos salariales, ascensos y reconocimientos al personal, también, se analizaron estrategias motivacionales para alcanzar un mejor desempeño laboral, teniendo en cuenta el progreso de las condiciones externas de trabajo. (Sarquis & Uzcategui, 2009, p31-37)

Del mismo modo Caballero (2003) en su tesis de grado titulada “Factores que influyen como motivantes para el buen desempeño laboral en los docentes de una escuela del nivel medio superior” tuvo como objetivo determinar qué factores influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de la escuela Preparatoria No 2 de la Universidad Autónoma de Nuevo León y según los resultados obtenidos se evidenció lo siguiente: tener un buen salario con un 46.20%, la estabilidad en el trabajo con un 19.25%, los ascensos con una importancia del 7.70%, las condiciones físicas del trabajo no eran tan relevantes con un nivel de importancia del 3.85% y el ser reconocido como una persona importante y valiosa con un 3.85%.

De acuerdo a lo anterior, los resultados se pueden ver afectados por la edad de los docentes, la cual oscila entre 34 a 56 años en adelante, siendo la edad más relevante de 45 a 55 años es así que concluyen que para este contexto el factor salarial tiene una

mayor incidencia sobre los demás factores y fue el más importante para los docentes, en segundo grado la estabilidad laboral; por lo tanto, su recomendación fue: proporcionar remuneraciones equitativas, dar reconocimiento públicos al buen desempeño, mantener actualizado al personal y dar a los trabajadores la importancia a su labor. (Caballero Cavazos, 2003, p50-70)

Los antecedentes mencionados presentan similitudes en cuanto a los problemas motivacionales a nivel laboral y lo que buscan es determinar que los afectan y así poder determinar una posible intervención que conlleve a optimizar los niveles de motivación y por consiguiente ayuden a mantener o a mejorarla en dichas organizaciones. Como caso particular en uno de los estudios a diferencia de los demás se identificó que el factor salarial no era el más relevante siendo el reconocimiento el que mejor indicador tenía, esto nos demuestra que hay factores que pueden incidir en un mayor porcentaje que el salarial.

Es por lo anterior que se escogió la prueba CMT Cuestionario de motivación para el trabajo, el cual contiene 15 factores de motivación de los cuales varios de ellos se mencionaron en los antecedentes analizados en esta investigación, así mismo nos permite tener una tendencia preliminar de los factores que más motivan en las empresas que fueron objeto de estudio y así obtener un marco de referencia para poder compararlo frente a los resultados obtenidos en nuestro proyecto de investigación en la empresa Interelectricas Ltda.

Marco de referencia

Marco Teórico

Es importante para este proceso de investigación poder retomar teorías trabajadas en la historia, que nos permitan ampliar y explorar los aportes, pensamientos y conocimientos de diferentes autores referentes a la motivación, facilitando el análisis del contexto organizacional al cual nos estamos enfrentando en la compañía Intereléctricas.

La motivación es un proceso dinámico, siempre cambiante, que siempre se eleva y desciende en lugar de ser un suceso discreto o condición estática. Es útil considerar a la motivación como un río de necesidades, cogniciones y emociones que fluye constantemente. No sólo es que la fortaleza del motivo se eleve y descienda en forma continua, sino que la gente siempre alberga una multitud de diferentes motivos en cualquier momento específico. (Reeve, 2010, p11), es así que la motivación ha inquietado a diferentes autores teniendo en cuenta que el ser humano como tal, tiene diferentes dimensiones que lo motivan, por lo que se requiere entender y comprender otras percepciones o perspectivas que nos permitan llegar de manera acertada a nuestro grupo objetivo.

La motivación se ocupa de aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Los cuatro procesos capaces de dar su fuerza y propósito —energía y dirección— a la conducta son las necesidades, cogniciones, emociones y acontecimientos externos. (Reeve, 2010, p16, 17). Las necesidades son condiciones del ser humano vitales para su subsistencia, desarrollo y bienestar. Las cogniciones hacen referencia a la forma en que piensa el individuo, sus creencias y expectativas. Las emociones son expresiones de sentimientos del ser humano como respuesta a una vivencia específica. Los acontecimientos externos dirigen la conducta positiva o negativamente de acuerdo a las condiciones externas presentes en un momento dado.

En este proyecto se manejarán las condiciones motivacionales intrínsecas y extrínsecas, puesto que éstas son parte fundamental del instrumento de cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), el cual se utilizará para cumplir con los objetivos de esta investigación.

La motivación intrínseca fluye de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental (extrínseca). (Reeve, 2010, p83). El estudio de la motivación extrínseca gira alrededor de los tres conceptos centrales: incentivos,

consecuencias y recompensas. Un incentivo es un suceso ambiental que atrae o repele a una persona con respecto a un curso específico de acción. Las consecuencias implican reforzadores y castigos. Una recompensa es cualquier ofrecimiento que da una persona a otra a cambio de sus servicios o logros. (Reeve, 2010, p103)

Para este proyecto de investigación se seleccionaron las teorías más relevantes las cuales se van a dividir en dos: Teorías de Contenido y Teorías de Proceso.

Teorías de Contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas, la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan. (García Sanz, 2012, p12) Así consigue analizar las causas y los motivos que dirigen el comportamiento, ya que determinan que necesidades provocan el rendimiento de los colaboradores y que recompensas ayudan a satisfacerlas.

Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

Maslow: Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

Herzberg: Teoría Bifactorial.

McClelland: Teoría de las Necesidades Aprendidas.

Alderfer: Teoría de Jerarquía

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista y en su obra “Una teoría sobre la motivación humana”, expone la motivación del ser humano como una serie de procesos continuos de búsqueda de la autorrealización. Muestra una pirámide, un modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción

de las necesidades más básicas da a lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas. (Rodríguez & Bonilla, p7-8)

La pirámide consta de cinco peldaños así:

1. **Fisiológicas:** Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. **Seguridad:** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. **Sociales:** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. **Estima:** Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización:** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y realización. (Robbins, 2004, p156)

Es así que Maslow representó cinco jerarquías en una pirámide partiendo de las necesidades fisiológicas que son la base hasta ascender a la cúspide donde se ubica la autorrealización, según esta teoría cada ser humano se encuentra en alguno de estos peldaños y para poder llegar a la autorrealización debería haber satisfecho las demás necesidades.

Esta teoría por ser tan simple de comprender ha sido muy utilizada pero como fue una de las primeras teorías que habló sobre motivación tiene muchos detractores, sin embargo, es muy importante ya que nos ayuda entender de una forma más fácil como la satisfacción de las necesidades influyen directa o indirectamente en la motivación del ser humano.

Teoría bifactorial de Herzberg

La teoría bifactorial de Frederick Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, estas producen satisfacción laboral, por lo que el autor menciona que existen una serie de emociones o sensaciones dadas por la naturaleza animal, este instinto lleva al ser humano a evitar cualquier dolor

causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas. Por otro lado el conjunto de necesidades se refiere a esas características singulares del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro el conseguir el desarrollo psicológico, los estímulos para este desarrollo son las tareas que lo inducen como por ejemplo en el contexto laboral la remuneración económica, la experiencia, el bienestar entre otras características que influyen en conseguir la meta en su área de trabajo. (López, 2005, p55)

Sin embargo, en la realidad laboral sigue siendo una preocupación para las organizaciones el desarrollo de la motivación intrínseca, se requiere revisar las creencias acerca de las personas en la sociedad industrial contemporánea, ya que, se tiende a pensar que la gente solo trabaja para lograr beneficios materiales representados en la remuneración económica por la realización de sus labores y en ese sentido es válida la direccionalidad señalada por Herzberg. (García Sanz, 2012, p13)

Los factores motivacionales según el autor son factores intrínsecos al trabajo los cuales son: la realización, el trabajo mismo, responsabilidad, cargas laborales y progreso o desarrollo. Por otra parte los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene son extrínsecos al trabajo que incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la organización. Frente a lo anterior el autor nos provee de ciertas premisas en la relación del colaborador con su empleador y a su vez con su cargo o funciones a desarrollar. (López, 2005, p56)

Para resumir y dejar claridad esta teoría bifactorial o de los dos factores de Frederick Herzberg establece los orígenes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo por lo cual se ejemplifica de la siguiente manera: los factores Intrínsecos o Motivadores que en este caso aplicaría la relación entre el colaborador y su trabajo ya que aquí involucra la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo inspirador y la responsabilidad.

Por otro lado se tienen los factores extrínsecos o higiénicos que están relacionados con la organización ya que son las políticas y administración de las mismas, estas intervienen en las relaciones interpersonales, salarios, supervisión, condiciones de trabajo entre otras características propias de la organización.

Teoría de las necesidades de McClelland

Por otro lado frente a la teoría de las necesidades esta fue popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland, quien estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades imperantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación. (García Sanz, 2012, p15-16)

En cuanto a la necesidad de logro una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Frente a estas personas que en el área laboral se transforman en colaboradores estos poseen una serie de características entre las cuales se encuentran que estas personas desean tener éxito y necesitan recibir retroalimentación positiva a menudo, evitan situaciones poco arriesgadas porque se cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino, tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto nivel, para finalizar estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal a cargo en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

Como segundo punto se encuentra la necesidad de poder esta es típica de las personas que le gusta estar a cargo como responsable, ya que estas personas se agrupan en dos tipos: poder personal y poder institucional, en cuanto a la primera se evidencia personal con una alta necesidad de poder, estas desean dirigir e influenciar a otras personas, tienden a organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización, gozan de las competencias y de las situaciones orientadas al estatus, aquellos que poseen poder institucional tienden a ser más eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal.

Por ultimo existe la necesidad de afiliación esta significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros, algunas de las características de este personal son: deseo de agradar y ser aceptado por los demás, da importancia a la interacción personal, tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión mutua, prefiere la cooperación sobre la competición, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

McClelland creyó que en algunos casos una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para realizar la toma de decisiones. Por otro lado estas tres necesidades están presentes en cada individuo. Estas son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de los altos mandos. (García Sanz, 2012, p15-16)

Teoría ERC de Alderfer

Clay Alderfer, está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, Alderfer sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas: (Amorós, 2007, p 85)

Necesidades Básicas: Que son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, las remuneraciones, las prestaciones y las condiciones de trabajo adecuadas, **Necesidades de relación:** Se satisfacen al establecer y mantener relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, con los jefes, subordinados, amigos y la familia, **Necesidades de crecimiento:** Son aquellas que se expresan a través de las tentativas de la persona, a fin de hallar oportunidades para desarrollarse cuando hace contribuciones creativas o productivas al trabajo.(Amorós, 2007, p 86)

Partiendo de la escala jerárquica de las necesidades de Maslow se identifica que Alderfer clasificó las necesidades de la siguiente manera: las necesidades básicas corresponden a

las necesidades fisiológicas de Maslow; las de relación, corresponden a las de afiliación de Maslow; las de crecimiento corresponden a las de estima y autorrealización de Maslow.

Basados en lo anterior Alderfer y Maslow tienen puntos de vista diferentes ya que Maslow dice que el individuo no puede satisfacer una necesidad hasta que no esté satisfecha la anterior de acuerdo a su escala, según Alderfer el individuo debe fracasar para saciar sus necesidades de crecimiento.

Teorías de Proceso

Tratan de analizar el proceso de motivación que se desarrolla en el lugar de trabajo, este proceso de motivación estudiado desde las expectativas del trabajador, la finalidad que persigue y la justicia laboral. Destacan las teorías desarrolladas por los siguientes autores:(García Sanz, 2012, p18)

Vroom: Teoría de la Expectativa.

Locke: Teoría sobre la Fijación de Metas.

Teoría de las expectativas

Cuando se habla de expectativa se puede decir que es aquello que se considera más probable que suceda, es decir una suposición más o menos realista. Si la expectativa no se cumple, el sujeto experimentará una decepción. Por lo tanto se puede afirmar que la expectativa está representada por la convicción que posee una persona que piensa que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá un efecto deseado. Las expectativas son una propiedad innata en el ser humano y éste lo aplica primero en el plano personal y luego en la familia, en la sociedad, en las organizaciones e instituciones de cualquier índole. (Robbins, 2004, p173 – 174)

La Teoría de las expectativas fue escrita por Victor Vroom quien nació el 9 de agosto de 1932 en Montreal, Canadá y explica un modelo de motivación laboral que define a los individuos como seres pensantes, que tienen creencias, abrigan esperanzas y

expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas, se puede interpretar cuando por ejemplo un empleado es motivado para llevar a cabo un alto nivel de esfuerzo, que lo llevará a una buena evaluación de su desempeño y esta a su vez le podrá dar una recompensa organizacional como comprensión, interés, valoración personal, tiempo, respaldo, protección, bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso, lo que le generará satisfacer sus metas personales. (Robbins, 2004, p173 – 174)

Esta teoría formulada alrededor de la década de los 60, establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta; ya que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado. Es decir que la gente se sentirá motivada a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta si "está " convencido del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarlas. (Robbins, 2004, p173 – 174)

En la actualidad, una de las explicaciones de la motivación aceptadas más ampliamente es la teoría de las expectativas de Victor Vroom y se enfoca en tres relaciones:

Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.

Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.

Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles. (Robbins, 2004, p173 – 174)

Esta teoría parte del hecho que cada individuo en las empresas encuentra motivación en una combinación de factores diferentes, y sus reacciones no siempre son las esperadas, debido a que cada quien tiene una propia percepción sobre las situaciones en una organización, determinando así el nivel de motivación para cada quien. Es decir que las

personas estarán motivadas, a medida que encuentren la posibilidad de obtener la recompensa que ellos consideran importante. (Marrugo & Melendez, 2012, p75).

Para el autor Victor Vroom, la satisfacción y el desempeño laboral establecen una relación negativa con la rotación del personal; es decir, los individuos estarán conformes con su trabajo siempre y cuando les permita obtener lo que desean, de tal forma que se desempeñen eficientemente con el fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

Esto es porque si un individuo se siente cómodo en determinado puesto, y alcanza sus metas de manera satisfactoria, no sería una buena decisión, rotarlo, pues esto traería para él, la imposición de un nuevo objetivo, el de adaptarse al nuevo puesto, y partir de esto, lograr la satisfacción de sus necesidades. (Marrugo & Melendez, 2012, p 75)

Teoría sobre la fijación de metas

Actualmente el mercado empresarial es bastante competitivo y es necesario para las empresas crear nuevos desarrollos que permitan tener una ventaja e ir un paso más allá que las demás de su sector, utilizando los mismos recursos y reduciendo las deficiencias en todas las áreas de la compañía. Para ello las empresas fijan metas de corto y largo plazo reflejadas en su visión y misión empresarial las cuales deben ser adoptadas por todos los integrantes de la organización principalmente de sus colaboradores. Debido a lo anterior las organizaciones requieren colaboradores motivados que logren cumplir con las metas y objetivos propuestos.

A finales de la década de 1960 Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir las metas indican a los colaboradores lo que tienen que hacer y cuanto esfuerzo hay que invertir. (Robbins, 2004, p166) Por esto es necesario que el colaborador esté comprometido con la realización de la meta organizacional y generalmente ésta no debe ser impuesta arbitrariamente sino que debe ser interiorizada por el empleado para que este le dé un valor y se motive a cumplirla cabalmente. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas (Robbins, 2004, p166) ya que los colaboradores pueden medir su propio progreso y verificar su desempeño, además para que la fijación de metas sea realmente útil estas deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

Un empleado desmotivado refleja un desgaste físico e intelectual, mal ambiente laboral, no genera nuevas ideas, no es creativo, no le da un valor agregado a su labor diaria, no alcanza a explorar sus diversas habilidades, por ende nunca le irá a ofrecer nuevas oportunidades de mejora a sus funciones, lo cual conlleva un bajo rendimiento laboral y a conformarse con lo que aprendió a hacer y continuar en su rutina diaria.

Para minimizar la desmotivación de los colaboradores es importante la interacción personal, la comunicación y el entrenamiento ya que son factores decisivos para el buen desarrollo y cumplimiento de las metas. Un empleado capacitado y con buenas habilidades comunicativas puede lograr mayor rendimiento y si el jefe brinda a su subordinado un incentivo éste puede cambiar positivamente su manera de desarrollar su labor, obteniendo mayores resultados en su productividad; para ello la organización debe llevar a cabo controles para poder realizar los ajustes necesarios, así como una revisión final para comprobar la metas propuestas y cuales fueron alcanzadas.

Para que los colaboradores logren cumplir con las metas y objetivos propuestos por la organización es fundamental que el empleado sea consciente de la meta propuesta y que pueda retroalimentarse durante el proceso, adicionalmente éstas pueden ser motivadas por el mismo trabajador lo cual hará que mejore su desempeño y desarrolle una eficacia que le permita mejorar su productividad y le permita a la organización tener mejores resultados.

Una vez consultadas las teorías más relevantes para este proyecto de investigación se realizó la recopilación de las teorías motivacionales cronológicamente, desde la más antigua a la más reciente, entre las que se encuentran: teoría jerárquica de las necesidades de Maslow, teoría bifactorial de Herzberg, teoría de las necesidades de

McClelland, teoría ERC de Alderfer, teoría de las expectativas de Vroom y la teoría sobre la fijación de metas de Locke.

En el proceso de investigación se seleccionaron las teorías de acuerdo a las más relacionadas con el objetivo del trabajo, es así, que las teorías en que se basó el estudio fueron las siguientes: teoría de las necesidades de McClelland ya que es una de las teorías más sólidas en lo que se refiere a logro, poder y afiliación, la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow que habla del concepto de la autorrealización y la teoría bifactorial de Herzberg que se basa en la medición de los factores intrínsecos o motivacionales entre los que está el reconocimiento y la promoción, factores extrínsecos o higiénicos en donde se mide las relaciones interpersonales, los salarios y la supervisión.

Las teorías consultadas son la base para identificar los 15 factores motivacionales que están agrupados en tres categorías generales: la primera categoría define las condiciones motivacionales internas, la segunda evalúa los medios preferidos para obtener retribuciones dentro del ambiente laboral y la tercera hace referencia a las condiciones motivacionales externas, por este motivo se decidió optar por el instrumento Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) del Doctor Fernando Toro Álvarez.

El CMT es un instrumento psicológico que consta de 75 ítems, diseñado para identificar y valorar 15 factores de motivación. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno se encarga de un factor de motivación, puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación secundaria.

Marco contextual

Intereléctricas Ltda. Creada por el señor César Sanz quien en el momento cursaba estudios de Comunicación Social y Periodismo en la Universidad Central tenía la necesidad de una entrada económica adicional, gracias a su mejor amigo el señor

Ricardo Méndez y su familia quienes tenían conexiones comerciales previamente en el centro de la ciudad, nació la idea de la empresa en el año 1997 y el primer punto abierto fue en la carrera 19 en el centro de la ciudad, para el año 1998 abrieron una bodega en la carrera 12 # 13-46 local donde actualmente se encuentran realizando sus actividades comerciales; además de esto se obtuvo la bodega de materiales de gran volumen ubicada en la carrera 13, para el año 2002 se crearon los estatutos de calidad y políticas de manejo de procesos lo cual contribuyó a la constitución formal de la compañía.

Es una empresa de origen nacional su actividad económica es comercio al por mayor y al por menor de materiales eléctricos para la construcción, su misión “es comercializar productos eléctricos de calidad, brindando a nuestros clientes la asesoría requerida y entregando oportunamente a precios competitivos, generándole a la empresa la rentabilidad requerida para su crecimiento y contribuyendo con el desarrollo del país”, su visión “Consolidarnos dentro de las mejores empresas comercializadoras de materiales eléctricos a nivel nacional, innovando en tecnología y servicio”. El cien por ciento de sus proveedores son colombianos ofreciendo con esto productos de la más alta calidad y con los más altos estándares de protección para quienes los usan. Actualmente la organización cuenta con 40 colaboradores de los cuales 15 de ellos son asesores comerciales y están contratados por medio de temporal la cual lleva por nombre misión temporal, cuando estos cumplen el año de laboral en la compañía se pasa directamente a nómina.

Marco metodológico

Tipo de Estudio

Este proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo. De igual forma, es transeccional descriptivo puesto que se recolectaron datos en un solo momento. Así mismo el estudio es descriptivo, ya que se pretende detallar la variable de la motivación desde el área laboral a través de la prueba cuestionario de motivación para el trabajo – (CMT) a los colaboradores de la compañía Intereléctricas Ltda., que quisieron participar de este proceso. (Hernández, R, 2007 p 80, 151).

De acuerdo a lo anterior y basados en este estudio se afirma que es cuantitativo puesto que se analizaron y verificaron las tendencias de las variables motivacionales presentes en la compañía Intereléctricas Ltda., con el fin de identificar qué factores fueron los más y menos representativos y así determinar su incidencia en los colaboradores. Así mismo, es transeccional descriptivo puesto que se recolectaron los datos el día 6 de mayo de 2016, por medio de la aplicación de la prueba que duró 30 minutos aproximadamente por colaborador y reflejó la información en ese momento determinado.

Muestra y Población

La población total de Intereléctricas Ltda., son 40 colaboradores que están distribuidos en las siguientes áreas: almacén, compras, área administrativa y gerencial. La muestra seleccionada fueron 25 participantes escogidos directamente por la compañía, sin embargo, de esa población solo participaron durante el proceso 15 personas de las cuales 12 estuvieron en toda la prueba, 2 personas solo pusieron los datos y no realizaron la prueba y 1 persona no puso datos y realizó solo 5 afirmaciones de la prueba, las características de las personas mencionadas anteriormente son: 8 hombres y 4 mujeres, el rango de edad está entre de 21 a 59 años, con nivel educativo en su mayoría de tecnólogo, la mayoría trabajan en el área comercial y la trayectoria laboral en la compañía es de un año la más reciente y 12 años la más antigua.

El tipo de muestreo utilizado fue el de participantes voluntarios que consisten en que las personas libremente deciden si quieren o no participar en la investigación. (Hernandez, 2007, p396). En este caso fue muestreo voluntario ya que la intención era escoger colaboradores de todas las áreas sin ninguna restricción, ya que lo que se quería identificar era como se percibía la motivación de forma global en la compañía.

Técnicas de recolección de información

En este proceso investigativo se utilizó el instrumento psicológico cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) diseñado por el doctor Fernando Toro Álvarez, el cual

identifica y valora objetivamente 15 factores de motivación, que se compone de las siguientes tres partes:

1. Condiciones motivacionales internas que nos dan un perfil motivacional y son de carácter intrínseco a través de 5 factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento.
2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo representado de igual forma por 5 factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación.
3. Condiciones Motivacionales Externas representadas en 5 factores: Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción.

La prueba consta de un cuadernillo de 7 páginas y una hoja de respuestas, su interpretación se realiza mediante una escala de medición:

0-20 Interés o valoración excepcionalmente bajo.

21-40 Interés o valoración relativamente bajo posibilidad de activación del factor limitada.

41 – 60 Interés o valoración promedio (normal o común)

61 - 80 Interés o valoración relativamente altos, posibilidad de activación del factor.

81-100 Interés o Valoración (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p61-65)

La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le va atribuyendo a los mismos, vistos en conjunto y en relación los unos con los otros, según la selección hecha por el participante, quien debe atribuirle o asignarle un determinado valor a cada ítem, entre (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente. Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para los colaboradores, en cada grupo de ítems, resolver

un conflicto de interés y valoración, haciendo posible la identificación de las prioridades personales reales.

La prueba utilizada en este proyecto de estudio pertenece al Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL) quien posee los derechos de autor y a través de la gestión del laboratorio de psicología de la Universidad Piloto de Colombia el material suministrado para este proceso fueron 30 hojas de respuestas y un cuadernillo.

Procedimiento

En el mes de Junio de 2015 se escogió la empresa Intereléctricas Ltda., para realizar el proyecto de investigación, se realizó una visita en donde se tuvo contacto con la gerencia, allí, se les planteó este desarrollo, de igual forma, se realizó una observación en donde nació, el posible problema de investigación, el cual se ha venido trabajando, solicitando información y permiso para poder intervenir en la compañía, es así, que se ha venido buscando y consolidando información que sea útil, para poder ejecutar un proyecto de calidad.

Con base en la observación e información suministrada por la empresa y la revisión teórica se determinó como tema de investigación la motivación laboral, buscando así una herramienta que nos permitiese identificar factores motivacionales presentes en la población, es así que llegamos a la prueba psicológica Cuestionario de motivación para el trabajo del Doctor Fernando Toro Álvarez, ya que cumplía con el objetivo general de este proyecto.

Ya teniendo la prueba con las hojas de respuesta se escogió una muestra de 25 personas que fueron seleccionadas por la compañía en la sede de Bogotá, a estos participantes se les informó acerca de la prueba a aplicar y de igual forma se les dio un consentimiento informado donde se especificaba el objetivo de la investigación y se aclaró que era voluntario el cual no traería efectos negativos para ninguno de ellos pues es un proyecto con fines académicos, es así que de las 25 personas solo 12 firmaron el consentimiento para realizar la prueba.

Ya con los datos obtenidos se graficaron en un archivo de Excel y se realizó su respectivo análisis con el fin de poder entregar un diagnóstico a la gerencia de Intereléctricas Ltda., con los resultados alcanzados.

Aspectos éticos del estudio

Se le entregó un documento escrito de consentimiento informado, a cada uno de los colaboradores para que de acuerdo a su criterio decidiesen, si querían, o no, participar en la investigación, antes, de entregar el consentimiento escrito, se les explicó de que se trataba la investigación y cuál era el objetivo de la misma, de igual forma se les explicó sobre la prueba cuestionario de motivación para el trabajo que consta de 75 afirmaciones y la forma de diligenciar la hoja respuestas, luego, se leyó públicamente el consentimiento informado y se aclaró que la información de datos personales se iba a manejar de forma anónima y que no se tomarían represalias contra ningún funcionario, se les entregó a cada persona dos hojas de consentimiento informado una para nosotros y otra para ellos y a las personas que decidieron continuar se les entregó la prueba con su hoja de respuestas de igual forma se les dijo que los resultados serían utilizados de forma general para la compañía, durante la aplicación del cuestionario se solucionaron las inquietudes generadas.

Resultados

De acuerdo a la aplicación de la prueba Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) se identifican los siguientes factores motivacionales en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., sede Bogotá. Ver ilustración 1

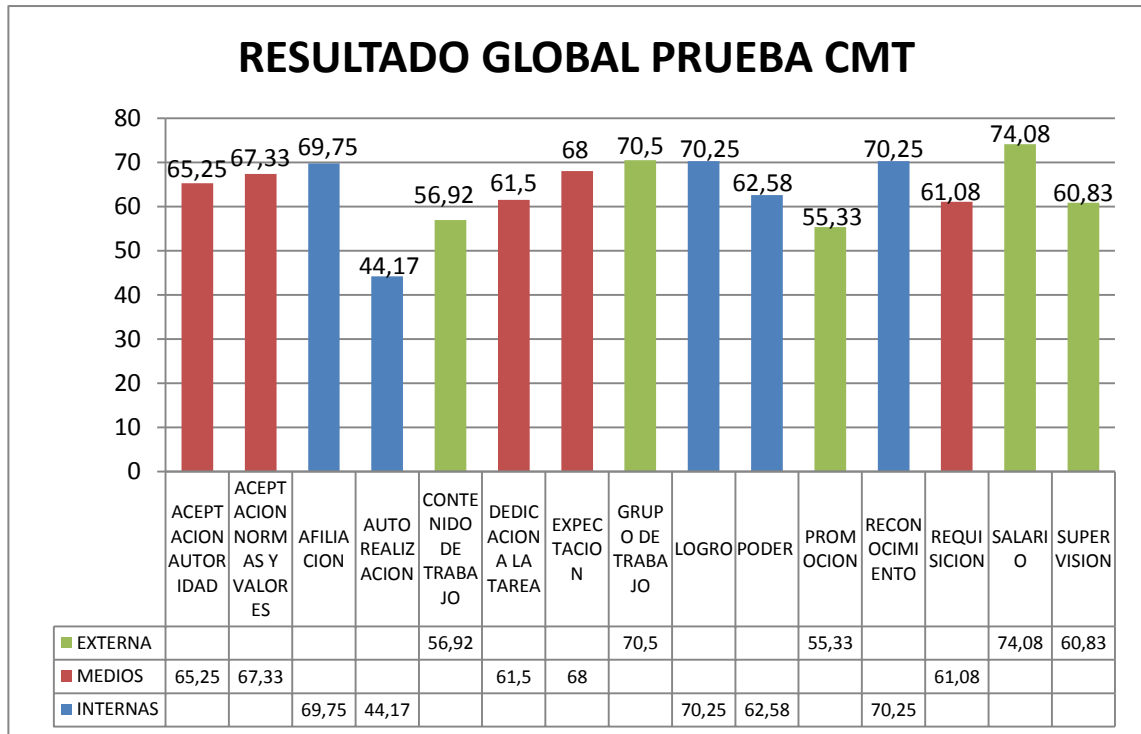


Ilustración 1. Resultado Global Prueba CMT. Fuente: Creación Propia (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior se puede decir que los factores más motivantes en los colaboradores de la compañía son los siguientes:

1. Condiciones motivacionales Internas: es el logro y el reconocimiento con un puntaje del 70.25
2. Condiciones motivacionales externas: es el salario con un puntaje del 74.08, junto con el grupo de trabajo con un puntaje del 70.5.

3. Los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo: el factor más alto es la expectativa con un puntaje de 68 y la aceptación de normas y valores con un puntaje del 67.33.

De igual forma lo que menos motiva a los colaboradores de la compañía es lo siguiente:

1. Condiciones motivacionales internas: es la autorrealización con un puntaje del 44.16 uno de los puntajes más bajos de la prueba junto con el poder con un puntaje de 62.58.
2. En relación a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo el puntajes más bajos fue dedicación a la tarea con un puntaje de 61.5 y requisición con un puntaje 61.08.
3. Condiciones motivacionales externas es la promoción con un puntaje de 55.33 que es el segundo puntaje más bajo de la prueba y el contenido de trabajo con un puntaje del 56.92

Lo anterior fue el resultado general de la prueba y de aquí en adelante se mostrará al detalle cada una de las tres partes en que se compone la prueba; inicialmente se analizaron los resultados pertenecientes a las variables que corresponden a las motivaciones internas encontradas en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., en el momento de la aplicación de la prueba ver ilustración 2

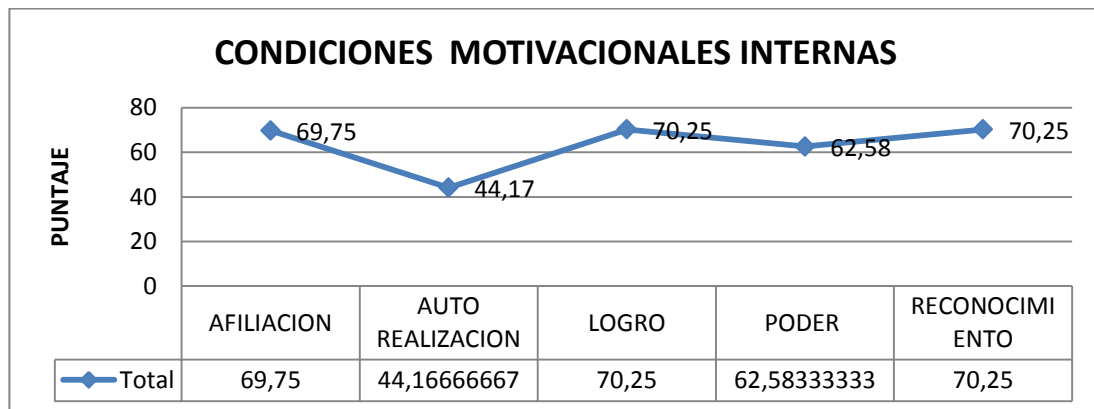


Ilustración 2 Condiciones Motivacionales Internas. Fuente: Creación Propia (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior se identificó la clasificación de las prioridades en los 5 factores de mayor a menor: en primer lugar Reconocimiento, en segundo Logro, en tercero Afiliación, en cuarto Poder y en quinto lugar Autorrealización al cual se le asignó un grado de preferencia distante de los demás, siendo el más bajo de toda la prueba.

Respecto a las condiciones motivacionales internas se encuentra que hay 2 factores que puntúan por fuera del grupo normativo, hay un interés o deseo de reconocimiento como una preocupación de buscar la atención, la aceptación o admiración por lo que la persona ha realizado o va a realizar. Se relacionó también con una tendencia a ser obstinado y a utilizar lo que tiene a su disposición en forma práctica y eficiente. Por otra parte las personas tienden a ser escépticas ante las ideas, ya sean nuevas o tradicionales. A estar bien informadas, a mostrar tolerancia por las molestias y los cambios que se producen a su alrededor. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p175)

Con relación al factor de logro este se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, o crear algo excepcional, por el interés de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros con la finalidad de alcanzar metas o resultados, con una base fuerte de competencia interpersonal, hay cierta preocupación a los detalles y mucha interacción verbal; además hay caracterización por ser emprendedoras, por tener metas personales claras y con una alta preocupación por alcanzarlas, junto con una actitud hacia hacer cosas prácticas, realistas, de mucha responsabilidad. Por otra parte hay preocupación por involucrarse en trabajos donde predominen situaciones de grupo, donde se presenta cierta dependencia, donde pueda mostrar resultados a partir de las actividades que desarrolla conjuntamente con varias personas. Es importante la aprobación recibida de las demás personas debido a su desempeño. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p173)

Sin embargo, en relación a la autorrealización se evidencia una baja preocupación por el desarrollo personal y la búsqueda de la optimización de su experiencia, educación y habilidad, por medio de la realización de las labores o responsabilidades a su cargo.

Muestran baja facilidad de adaptación. Se interesan por los demás y tienen poca preocupación por colaborar con los grupos de trabajo. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p174)

A continuación se mostrará el análisis de los resultados pertenecientes a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo encontradas en los colaboradores de la compañía. Ver ilustración 3

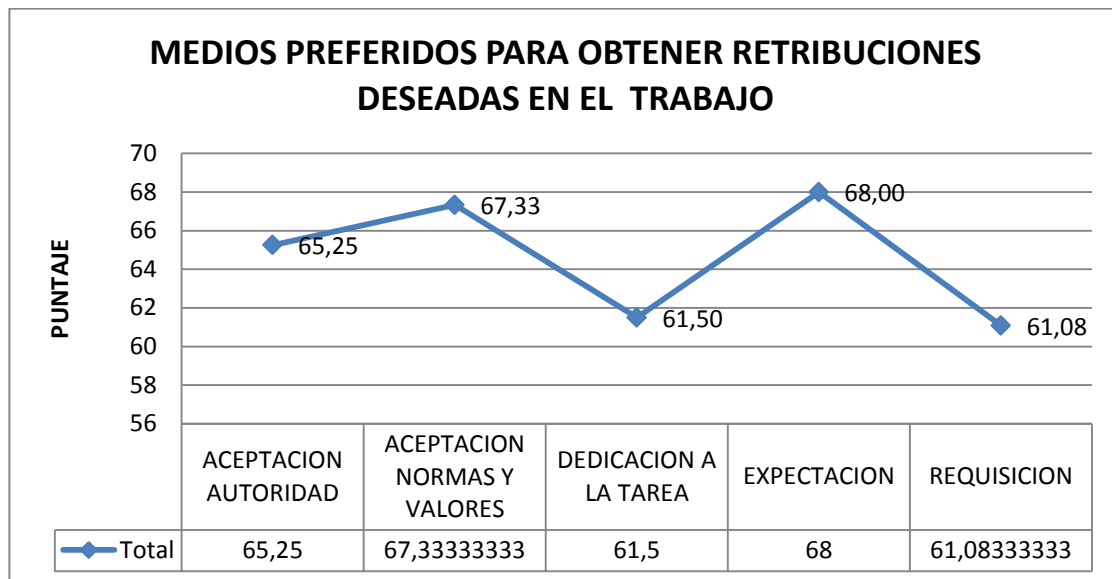


Ilustración 3. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Fuente: Creación Propia (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior se identificó la clasificación de las prioridades en los 5 factores de mayor a menor: en primer lugar Expectación, en segundo Aceptación Normas y Valores, en tercero Aceptación Autoridad, en cuarto Dedicación a la tarea y en quinto lugar Requisición.

Respecto a los Medios Preferidos para obtener retribuciones específicas se encuentran 2 factores relevantes la Expectación y la Aceptación de Normas y Valores, entendiendo la primera como aquella actitud que denota pasividad, aceptación a las decisiones de los jefes y directivas de la organización. Las personas se preocupan por estructurar ideas para defenderse ante alguna dificultad con los jefes o compañeros, pero finalmente no

las manifiesta, es dócil y se acomoda fácilmente a las situaciones sociales. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p177)

En relación a la Aceptación de normas y valores se caracterizan por tener perseverancia con sujeción a normas. Sus acciones están determinadas más que todo por el sentido del deber y la responsabilidad. Prefiere a personas trabajadoras como su grupo de referencia. Igualmente hay una actitud hacia la cooperación, una entrega afectiva tanto a las personas como a las cosas que están involucradas en su trabajo. Además muestra respeto por las ideas establecidas, rechazo a situaciones nuevas, aceptación y tolerancia a los defectos traídos de tiempo atrás. Hay alta satisfacción por lo que tiene tanto a nivel personal como académico y ocupacional. Tiende a ser conformista, se acomoda con facilidad mostrando sumisión, dependencia y preocupación por la exactitud. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p176)

Se identificó que los factores con puntuación mas baja fueron Requisición y dedicacion a la tarea, La requisición es aquella actitud y preocupacion por obtener los beneficios que se consideran justos por medio de solicitud directa a sus jefes, utilizando cualquier medio de negociación formal por medio de la presión o persuación, (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p176-177), es así, que en la grafica se identifica como el factor más bajo.y La dedicación a la tarea se manifiesta por el interes y el esfuerzo mostrado por optimizar el tiempo, por mostrar iniciativa en el desarrollo de las tareas e igualmente por un deseo de compromiso en cuanto a responsabilidades y calidad en los resultados (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985,p175)

A continuación se presenta el análisis de los resultados pertenecientes a las condiciones motivacionales externas encontradas en los colaboradores de la compañía. Ver ilustración 4

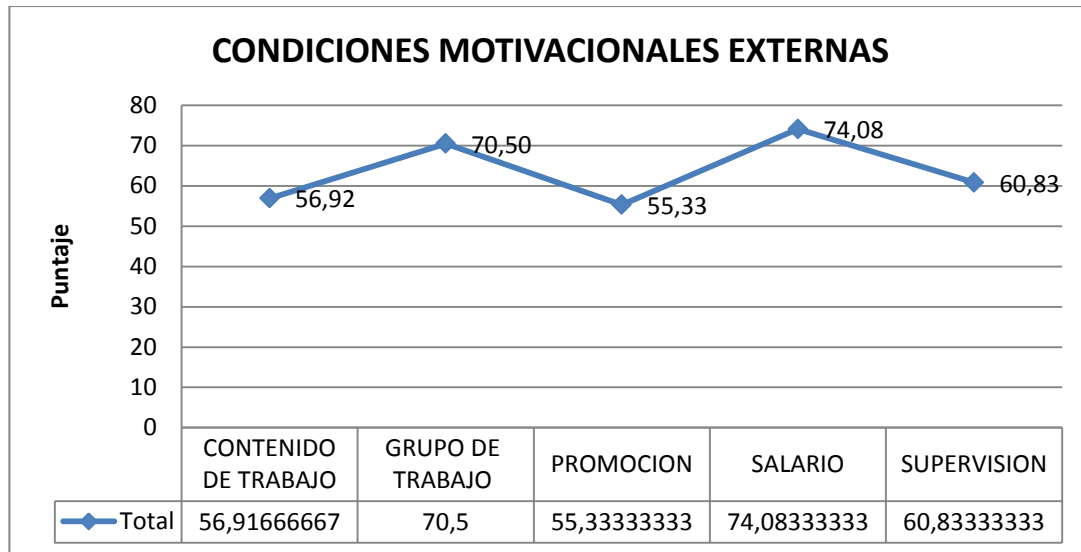


Ilustración 4. Condiciones Motivacionales Externas. Fuente: Creación Propia (2016)

De acuerdo a la gráfica anterior se identificó la clasificación de las prioridades en los 5 factores de mayor a menor: en primer lugar Salario, en segundo Grupo de Trabajo, en tercero Supervisión, en cuarto Contenido de Trabajo y en quinto lugar Promoción.

Se encuentran dos factores por fuera de los valores del grupo normativo que son salario siendo el factor con mayor puntaje y promoción con el segundo puntaje más bajo de la prueba a nivel general. Los factores con puntaje más altos dentro de la variable motivacional externa analizados son salario y grupo de trabajo y el factor con menor puntaje es promoción.

Salario es aquella valoración hacia lo recibido por parte de la empresa como contrapartida por el trabajo realizado, por el tiempo dedicado y el esfuerzo puesto en el cumplimiento de tareas y Grupo de Trabajo está representado por las condiciones sociales de todo empleo provee a las personas, brindando la oportunidad de estar en contacto con otros, haciéndose partícipe en actividades colectivas, compartiendo, aprendiendo de otros y con otro, y la valoración que el individuo hace de tales condiciones.(Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p178)

Promoción es la perspectiva y la posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite al colaborador dentro de una organización; la posibilidad de que este pueda derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. (Toro Alvarez & Cabrera Gómez, 1985, p179)

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la aplicación de la prueba cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) en los colaboradores de Interelectricas Ltda, sede Bogotá y basados en las teorías de Maslow, McClelland y Herzberg se obtuvo que de los 15 factores de motivación analizados, el factor más importante es el salario que se ubica en la variable de las condiciones motivacionales externas y el menos significativo es la autorrealización que se ubica en la variable de condiciones motivacionales internas.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento (CMT) se logró obtener una perspectiva importante acerca del estado de la motivación en los colaboradores de Intereléctricas Ltda., sede Bogotá

A través de la aplicación de la prueba, se identificaron los factores motivacionales con mayor y menor importancia para los colaboradores, lo que facilitó la elaboración del diagnóstico de la motivación laboral en la compañía Intereléctricas Ltda.

Los indicadores obtenidos por medio de la prueba (CMT) arrojaron una valoración relativamente alta, ya que la mayoría de los factores están en un puntaje de 61 – 80 de acuerdo a la escala de calificación del instrumento.

El factor de promoción que corresponde a la variable condiciones motivacionales externas, se evidencia bajo, esto indicaría una mínima perspectiva y poca posibilidad de ascensos en la empresa.

Los colaboradores denotan pasividad y aceptación a las decisiones de sus jefes, con sentido del deber y responsabilidad, de acuerdo al puntaje arrojado por el factor aceptación a la autoridad, que corresponde a la variable medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Para los colaboradores es de gran importancia obtener de sus superiores atención, aceptación y reconocimiento por su labor, de acuerdo al puntaje arrojado por el factor reconocimiento que corresponde a la variable condiciones motivacionales internas.

Aunque el factor monetario es importante para los colaboradores de esta compañía no es definitivo para estar satisfecho con su trabajo, de hecho la autorrealización, la promoción, el logro, pueden ser aspectos fundamentales para incrementar la motivación en los colaboradores de la organización.

Este proyecto brindo un primer acercamiento, sobre la importancia de la motivación en los colaboradores, lo que genera que en el futuro se puedan realizar estudios posteriores en el área de gestión humana de la empresa Intereléctricas Ltda.

La generación de este diagnóstico es un punto de partida para la realización de una posible intervención, que permita mejorar o mantener los niveles de motivación en la empresa.

Recomendaciones

Es importante que la empresa analice la posibilidad que el colaborador pueda desarrollarse integralmente en el aspecto personal y laboral., de acuerdo a la aplicación de la prueba (CMT) se evidencia que el colaborador tiene poca proyección dentro de la organización.

Los factores motivacionales a intervenir por parte de la organización son la autorrealización, la promoción y el contenido de trabajo lo anterior identificado en la escala de calificación del instrumento.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico se sugiere que la empresa evalúe estrategias que determinen un plan carrera, logrando así, que los empleados puedan asumir nuevas metas u objetivos con el fin de que les permita autorrealizarse y obtener nuevos conocimientos para mejorar su desempeño y calidad de vida.

Se evidenció que los colaboradores son resistentes al cambio, esto gracias a lo que se observó durante la aplicación de la prueba y su respectivo análisis.

Se sugiere crear un plan de bienestar enfocado a identificar las habilidades y competencias de los colaboradores con el fin de mantenerlas y reforzarlas teniendo en cuenta su perfil.

Es recomendable que los jefes inmediatos o supervisores reconozcan, valoren y retroalimenten el desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores según su cargo

Se sugieren para estudios posteriores se genere una propuesta que implique la creación de estrategias de intervención con el fin de aplicarlas y posteriormente realizar un nuevo diagnóstico para identificar posibles cambios en la motivación laboral de los colaboradores.

En Colombia la mayoría de las empresas existentes son pymes, es así, que se sugiere realizar más estudios con fines académicos en pequeñas y medianas empresas, debido a que no hay un gran referente que indique como está la motivación de los colaboradores en general en el país y así poder identificar si las variables motivacionales en los colaboradores son similares o presentan diferencias sustanciales en varios de los factores.

Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas. En E. Amorós, *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas* (pág. 272). Lambayeque - Perú: Escuela de Economía USAT, p85,86
- Ancona Alcocer, M. D., Camacho Gomez, M., & Garcia Muñoz Aparicio, C. (2012). Motivación laboral de los empleados administrativos de la Universidad de Juarez Autonoma de Tabasco. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 121-134.
- Caballero Cavazos, A. (Abril de 2003). Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela a nivel medio superior. Universitaria, Nuevo León, México, p50-70
- García Sanz, V. (Junio de 2012). *La motivación Laboral Estudio descriptivo de algunas variables*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>, 12,13, 15-16, 18
- Hernández, A. G. (Diciembre de 2012). <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/32484/1/galvezhernandez.pdf>, p8
- Hernandez, R. (2007). *Metodología de la investigación 5ta edición*. Mexico: Mc Graw Hill, p80, 151, 396
- Ioana Gherman, T., Iturbe Vásquez, J. A., & Osorio Murillo, D. L. (Febrero de 2011). La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio. Surco, Perú, p53-82
- López, J (2005) Gestión En El Tercer Milenio Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg Gestión en el Tercer

Milenio, (2005) Rev. De Investigación de la Fac. De Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima,). Motivación Laboral y Gestión del Talento Humano p55-56

Manpower Inc. (2006). El Futuro del trabajo en America Latina. Mexico. Obtenido de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/El_futuro_trabajo_america_latina.pdf, p5,8,15

Marrugo, M. M., & Melendez, B. P. (2012). Análisis de la Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom en. Cartagena, p75

Mejía, M. P. (10 edición). Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador. Estudio de Caso: Gensa S.A. ESP. *Perspectivas en Psicología*. Obtenido de http://www.umanizales.edu.co/publicaciones/campos/sociales/perspectivas_psicologia/html/revistas_contenido/revista10/Lostiposdecontratacion.pdf, p 4

Muñoz, A. F. (2008). [www.educarm.es/templates/.../trabajo de ret. motivacin laboral..doc](http://www.educarm.es/templates/.../trabajo_de_ret._motivacin_laboral..doc). p1-5

Reeve, J. (2010). Motivacion y Emoción. En J. Reeve, *Motivacion y Emoción* (pág. 437). Mexico: McGraw-Hill, p11, 16, 17, 83, 124

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Education, p155-174.

Rodríguez, M. J., & Bonilla, R. (s.f.). *La Motivación en el Mundo del Trabajo*. Obtenido de http://www.zuiliuniversity.com/literature_121854/La_motivaci%C3%B3n_en_el_trabajo, p7-8

Sarquis, M., & Uzcategui, G. (Octubre de 2009). Analisis e Importancia de la Motivacion. Merida, Venezuela,p31-37

Toro Alvarez, F., & Cabrera Gómez, H. (1985). *Motivacion para el trabajo conceptos, hechos y evidencias contemporaneos*. Medellin: Copyright, p61-65, 173-179

Valenzuela Salazar, N. L., Buentebello Martinez, C. P., & Guerrero Mejia, J. Y. (2014). Como influye la motivaciòn y la eficiencia en el logro delos objetivos enlos departamentos de Finanzas y Tool Crip caso: Motores domesticos de Piedras Nergras S. de R.L de C.V. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, p1650-1660

Apéndice 1 Consentimiento Informado

Por medio de este documento la persona expresa voluntariamente la intención de participar en este proceso de investigación.

DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE GENERAN MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE INTERELÉCTRICAS LTDA. SEDE BOGOTÁ

Consentimiento Informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Carolina López, Natalia Rojas y Luis Silva estudiantes del Programa de Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia.

El objetivo de este estudio es Identificar los factores que inciden en la motivación de los colaboradores de Intereléctricas Ltda., sede Bogotá.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una serie de preguntas contenidas en un cuadernillo el cual corresponde a una prueba psicotécnica que lleva por nombre Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Toro (1992) describe el CMT como un instrumento factorial de 75 ítems que miden quince factores de motivación y cinco factores de segundo orden. Los quince factores están agrupados en tres categorías motivacionales generales, cada una de las cuales mide cinco factores de motivación, así:

La primera variable se define como las condiciones motivacionales internas, que hacen referencia a los eventos.

La segunda variable, determinada a partir de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo,

La tercera variable hace referencia a las condiciones motivacionales externas;

Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Usted podrá desistir en cualquier momento si así lo desea y tenga presente que participar no traerá ningún beneficio ni laboral, ni económico, ni de tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este proyecto. Sus respuestas a la prueba psicotécnica serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, estas grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE GENERAN MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE INTERELÉCTRICAS LTDA. SEDE BOGOTÁ

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Carolina López, Natalia Rojas y Luis Silva. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Identificar los factores que inciden en la motivación de los colaboradores de Intereléctricas Ltda., sede Bogotá.

Me han indicado también que tendré que responder una prueba psicotécnica que lleva por nombre (CMT), lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas

sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a:

- Carolina López: 3138774221
- Natalia Rojas: 2003281405
- Luis Silva: 3118287128

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Carolina López, Natalia Rojas y Luis Silva al teléfono anteriormente mencionado.

DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE GENERAN MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE INTERELÉCTRICAS LTDA. SEDE BOGOTÁ

Nombre del Participante

Fecha

Firma del Participante

Apéndice 2 Cuadernillo Cuestionario de motivación para el trabajo

Es un instrumento psicotécnico estandarizado y diseñado por el doctor Fernando Toro Álvarez utilizado para identificar 15 factores de motivación laboral.

C M T

Fernando Toro Alvarez

CUADERNILLO DE ITEMS

Instrucciones Generales

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para Ud., y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Ud., son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto esté seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

SEGUNDA EDICION

Prohibida su copia y reproducción.
© Copyright 1.992. Cincel Ltda.
Apartado Aéreo 65021. Medellín Colombia

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asignele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal.
- b. Ser estimado.
- c. Tener amistades.
- d. Ser elogiado.
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.

En la hoja de respuestas usted anotará su ordenamiento (5, 1, 4, 2, 3), así:

- 0. a. (5)
- b. (1)
- c. (4)
- d. (2)
- e. (3)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
 - b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.
 - c. Saber que otras personas me aprecian.
 - d. Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
 - e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.
2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
 - b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
 - c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
 - d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.
 - e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.
3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
 - b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
 - c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.
 - d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
 - e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.
4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
 - b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
 - c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
 - d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
 - e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.
5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:
 - a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
 - b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
 - c. Que las otras personas acepten mis méritos.
 - d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
 - e. Poder aplicar los conocimientos que poseo.

SEGUNDA PARTE

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba, en el círculo correspondiente, el número de orden que le dio.

Ejemplo:

0. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIALES:

- a. Cumplir con el horario de trabajo.
- b. Colaborar con los compañeros.
- c. Solicitarlo directamente al jefe.
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.
- e. Vincularme a un grupo de presión.

Si usted dio a las afirmaciones el orden 1, 4, 2, 3, 5, en la hoja de respuestas escribirá así:

- 0. a. ①
- b. ④
- c. ②
- d. ③
- e. ⑤

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

6. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a. Ponerle empeño e imaginación.
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- c. Convencer al jefe, no sólo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.
- d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

TERCERA PARTE

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asignó.

Ejemplo:

0. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.
- b. Supervisar un gran número de personas.
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo.
- d. Ganar mucho dinero.
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.

Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la hoja de respuestas marcará:

- 0. a. (3)
- b. (5)
- c. (1)
- d. (2)
- e. (4)

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO ANTES DE COMENZAR A RESPONDER
NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO
HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS**

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
- c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia.
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- c. Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.

Derechos reservados. Prohibida la copia o reproducción

Cincol Ltda. 1.992
Apartado Aéreo 65021
Medellin, Colombia.

SECCIONES GRÁFICAS LTDA.

Apéndice 3 Hoja de Respuestas

Es un instrumento psicotécnico estandarizado y diseñado por el doctor Fernando Toro Álvarez utilizado para identificar 15 factores de motivación laboral.

TMO

HOJA DE RESPUESTAS - CMT

Fecha Examen _____ Ciudad _____ Número _____
 Apellidos _____ Nombre _____
 Lugar y Fecha de Nacimiento _____
 Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____
 Empresa _____
 Cargo Solicitado _____
 Estudios _____ Último Año Aprobado _____
 Ocupación _____ Años de Experiencia _____

★ ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS					LOG					
	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	a <input type="radio"/>	POO				
	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	b <input type="radio"/>	AFI				
1	c <input type="radio"/>	2	c <input type="radio"/>	3	c <input type="radio"/>	4	c <input type="radio"/>	5	c <input type="radio"/>	A - R
	d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>	REC
	e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>	DT
	a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>	AA
	b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>	ANV
6	c <input type="radio"/>	7	c <input type="radio"/>	8	c <input type="radio"/>	9	c <input type="radio"/>	10	c <input type="radio"/>	REQ
	d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>	EXP
	e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>	SUP
	a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>		a <input type="radio"/>	QT
	b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>		b <input type="radio"/>	CT
11	c <input type="radio"/>	12	c <input type="radio"/>	13	c <input type="radio"/>	14	c <input type="radio"/>	15	c <input type="radio"/>	SAL
	d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>		d <input type="radio"/>	PRO
	e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>		e <input type="radio"/>	★	e <input type="radio"/>	

CMT

PERFIL MOTIVACIONAL

NOMBRE: _____ FECHA: _____

CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
1 LOGRO																
2 PODER																
3 AFILIACION																
4 AUTO- REALIZACION																
5 RECONOCIMIENTO																

MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO

	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
6 DEDICACION A LA TAREA																
7 ACEPTACION AUTORIDAD																
8 ACEPTACION NORMAS Y VALORES																
9 REQUISICION																
10 EXPECTACION																

CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS

	75	70	65	60	55	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
11 SUPERVISION																
12 GRUPO DE TRABAJO																
13 CONTENIDO DEL TRABAJO																
14 SALARIO																
15 PROMOCION																

Copyright ©, 1992 Centro de Investigación e Intervención en Comportamiento Organizacional
Agrupado como ENU21 Medellín - Colombia

