

CARACTERIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
TECNOLÓGICO

SINDY PAOLA CARDENAS ORJUELA

DAYANA MARCELA CASTILLO GARZON

YENI ELIZABETH CONTRERAS VARGAS

CLAUDIA PATRICIA GUZMAN ROA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ 2018

CARACTERIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
TECNOLÓGICO

SINDY PAOLA CARDENAS ORJUELA

DAYANA MARCELA CASTILLO GARZON

YENI ELIZABETH CONTRERAS VARGAS

CLAUDIA PATRICIA GUZMAN ROA

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

Asesor: CARLOS ENRIQUE GARAVITO ARIZA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ 2018

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract.....	8
Introducción	9
Justificación	11
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Problema	14
Fundamentación Teórica.....	18
Tabla 1. Estrategias Para el Enriquecimiento del Trabajo.....	25
Metodología	30
Diseño	31
Instrumento.....	31
Tabla 2. Ficha Técnica CMT.	32
Población.....	36
Tabla 4. Rangos de Edades de los Empleados del Área Administrativa.	37
Procedimiento.....	37
Fase Gestión Documental.	37
Fase Cuestionario.....	37
Fase Aplicación.	38
Fase Interpretación.....	39
Resultados.....	40
Resultados Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT.....	40
Tabla 5. Resultado Variable Logro PB.	40

Tabla 6. Resultado Variable Logro PT.	41
Tabla 7. Resultado Variable Poder PB.	42
Tabla 8. Resultado Variable Poder PT.	43
Gráfico 2. Resultado Variable Poder PT.	44
Tabla 9. Resultado Variable Afiliación PB.	45
Tabla 10. Resultado Variable Afiliación PT.	45
Gráfico 3. Resultado Variable Afiliación PT.	46
Tabla 11. Resultado Variable Autorrealización PB.	47
Tabla 12. Resultado Variable Autorrealización PT.	47
Gráfico 4. Resultado Variable Autorrealización PT.	48
Tabla 13. Resultado Variable Reconocimiento PB.	49
Tabla 14. Resultado Variable Reconocimiento PT.	49
Gráfico 5. Resultado Variable Reconocimiento PT.	50
Tabla 16. Resultado Variable Dedicación a la Tarea PT.	51
Gráfico 6. Resultado Variable Dedicación a la Tarea PT.	52
Tabla 18. Resultado Variable Aceptación a la Autoridad PT.	53
Gráfico 7. Resultado Variable Aceptación a la Autoridad PT.	54
Tabla 19. Resultado Variable Aceptación Normas y Valores PB.	55
Tabla 20. Resultado Variable Aceptación Normas y Valores PT.	55
Gráfico 8. Resultado Variable Aceptación Normas y Valores PT.	56
Tabla 21. Resultado Variable Requisición PB.	57
Tabla 22. Resultado Variable Requisición PT.	57
Gráfico 9. Resultado Variable Requisición PT.	58
Tabla 23. Resultado Variable Expectación PB.	59
Tabla 24. Resultado Variable Expectación PT.	59

Gráfico 10. Resultado Variable Expectación PT.....	60
Tabla 25. Resultado variable Supervisión PB.	60
Tabla 26. Resultado variable Supervisión PT.....	61
Tabla 27. Resultado Variable Grupo de Trabajo PB.	63
Tabla 28. Resultado Variable Grupo de Trabajo PT.....	63
Gráfico 12. Resultado Variable Grupo de Trabajo PT	64
Tabla 29. Resultado Variable Contenido de Trabajo PB.....	65
Tabla 30. Resultado Variable Contenido de Trabajo PT.	65
Gráfico 13. Resultado Variable Contenido de Trabajo PT.....	66
Tabla 31. Resultado Variable Salario PB.	67
Tabla 32. Resultado Variable Categoría Salario PT	68
Gráfico 14. Resultado Variable Salario PT.....	69
Tabla 33. Resultado Variable Promoción PB.	69
Tabla 34. Resultado Variable Promoción PT.....	70
Gráfico 15. Resultado Variable Promoción PT.....	71
Resultados Grupo Focal – Redes Semánticas	72
Gráfico 16. Red Semántica Categorías Aceptación Normas y Valores/ Aceptación a la Autoridad/ Expectación.	72
Gráfico 17. Red Semántica Categoría Afiliación.	74
Gráfico 18. Red Semántica Categoría Autorrealización.	76
Gráfico 19. Red Semántica Categoría Contenido de trabajo.....	78
Gráfico 20. Red Semántica Categoría Dedicación a la Tarea.	80
Gráfico 21. Red Semántica Categoría Grupo de Trabajo.....	82
Gráfico 22. Red Semántica Categoría Poder.	84
Gráfico 23. Red Semántica Categorías Promoción/ Logro.....	86

Gráfico 24. Red Semántica Categorías Reconocimiento/ Salario.	88
Gráfico 25. Red Semántica Categoría Supervisión.	91
Discusión	93
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Referencias.....	104
Anexos.....	109
Anexo 1.	109
Anexo 2	112
Anexo 3.	114
Anexo 4.	117
Anexo 5.	118

Resumen

El objetivo del presente proyecto fue analizar los factores motivacionales dentro de la organización, que inciden en el desarrollo de procesos administrativos en los empleados de la empresa sector tecnológico, con el propósito de caracterizar dichos factores y su posible afectación en el desempeño laboral de sus empleados. La motivación laboral emerge como tema de interés en este trabajo, por la exposición de los indicadores de la encuesta de bienestar (Empresa del sector tecnológico, 2017) y desde el análisis del plan estratégico, ya que se determinó que los cargos administrativos corresponden a cargos críticos debido a la importancia de las funciones que desempeñan en la organización, donde pese a los incentivos promovidos por la empresa a través del programa de bienestar se evidenció a través de la encuesta de bienestar (Empresa del sector tecnológico, 2017), que los empleados perciben que no son suficientes para fortalecer el compromiso y contrarrestar la carga laboral, que se ha aumentado en los últimos años con el incremento de los empleados en las tiendas.

Es así, como se comienza a estudiar las teorías más representativas de la motivación laboral, iniciando con teorías conductistas como la de Hull y Tolman, también humanistas como la de Maslow y McClelland y otras sistémicas como Herzberg y Toro. La metodología de investigación implementada es de origen mixto, incluye investigación documental y de campo en tres fases (Zorrilla, 1993), la revisión documental, la aplicación del Cuestionario de Motivación en el Trabajo segunda edición (Toro, 1992) y un grupo focal basado en una entrevista semiestructurada validada por tres expertos. Los datos interpretados permitieron definir los indicadores motivacionales y diseñar una propuesta de mejoramiento enfocada en los objetivos estratégicos y los intereses de los empleados administrativos para ser incluida en el plan de bienestar del 2019.

Palabras claves: factores motivacionales, trabajo, bienestar, satisfacción de necesidades, beneficios.

Abstract

The objective of this project was to analyze the motivational factors within the organization, which affect the development of administrative processes in the employees technology sector company, in order to characterize these factors and their possible impact on the performance of their employees. Work motivation emerges as a topic of interest in this work, due to the exposure of the indicators of the welfare survey (Empresa del sector tecnológico, 2017) and from the analysis of the strategic plan, since it was determined that the administrative charges correspond to critical positions due to the importance of the functions they perform in the organization, where despite the incentives promoted by the company through the wellness program was evidenced through the welfare survey (Empresa del sector tecnológico, 2017), which employees perceive is not enough to Strengthen the commitment and counteract the workload, which has increased in recent years with the increase of employees in stores.

This is how the most representative theories of work motivation begin to be studied, beginning with behavioral theories such as Hull and Tolman, as well as humanists such as Maslow and McClelland and other systems such as Herzberg and Toro. The research methodology implemented is of mixed origin, includes documentary and field research in three phases (Zorrilla, 1993), the documentary review, the application of the Motivation in Work Questionnaire, second edition (Toro, 1992) and a focus group based on in a semi-structured interview validated by three experts. The interpreted data allowed defining the motivational indicators and designing an improvement proposal focused on the strategic objectives and the interests of the administrative employees to be included in the 2019 welfare plan.

Keywords: motivational factors, work, welfare, satisfaction of needs, benefits.

Introducción

El presente trabajo se realizó con el fin de caracterizar los factores motivacionales que inciden en el desarrollo de procesos administrativos, en los empleados de la empresa del sector tecnológico. Al realizar una contextualización de la organización, se evidenció que ha crecido rápidamente, desde el año 2010 contaban con nueve tiendas en todo el territorio nacional y una planta a nivel administrativo de treinta personas que también realizaban soporte al área comercial, ocho años después ya con veintiséis tiendas, son treinta y cinco personas las que ejecutan todas las actividades administrativas y de apoyo comercial, representando una carga excesiva para los trabajadores y disminución de los espacios de ocio lo cual puede aumentar la tensión y afectar el desarrollo de las actividades laborales (Ahumada, 2016).

De igual manera, en la encuesta de bienestar aplicada en enero del año 2017, se identificó que los empleados de la organización no están satisfechos con algunos puntos que se abordaron en esta encuesta, relacionada con el interés de involucrarse en las actividades de bienestar, de tiempo, desempeño y oportunidad. Las preguntas que se realizaron son de tipo afirmativo, donde los resultados arrojaron un 63.8% de inconformidad frente a las preguntas realizadas. Además, se identificó la condición de carga laboral al evaluar las marcaciones de ingreso y salida de la planta física, en donde el 65% de la población cumple con jornadas laborales mayores a las 8 horas diarias (Thalentials, 2018) y omisión de los descansos mínimos durante la jornada, como lo son la hora de almuerzo, el break de 15 minutos en la mañana y en la tarde. Debido a lo anterior, se consideró indispensable aportar elementos de análisis para caracterizar la motivación en una población que presenta ciertas condiciones de afectación en el contexto laboral, se identificó el instrumento de recolección de información, el cual permitió definir las condiciones que motivan al desempeño de los empleados de la organización sector tecnológico en el desarrollo de sus funciones, y basados en estos resultados diseñar una propuesta de mejoramiento enfocada en los objetivos estratégicos y los intereses

de los empleados administrativos para ser incluida en el plan de bienestar del 2019.

Por esta razón, en el proceso de investigación se realizó un abordaje de teorías representativas de la motivación laboral y de esa manera se presentó un contexto general del concepto. Se inició con el estudio de la motivación a partir del desarrollo de las diferentes teorías que la abarcan, se prosiguió con un análisis de los postulados básicos de cada enfoque comenzando por la teoría de la pulsión de Hull (1943) y se continuó cronológicamente hasta llegar a las teóricas más actuales acerca de la motivación en el trabajo, para finalizar se desarrolló una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías sobre motivación.

Basados en la revisión teórica, se determinó seleccionar como instrumento para la recolección de información el Cuestionario de Motivación en el Trabajo (CMT) segunda edición, validada por Toro (1992), ya que permite identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación para así establecer un perfil de la situación de la motivación actual en la empresa. La prueba CMT perfila variables internas como el logro, el poder, la afiliación, la autorrealización y el reconocimiento, así mismo, condiciones de motivación externa como la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido del trabajo, el salario y la promoción, además incluye también un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo con factores como la dedicación a la tarea, la aceptación a la autoridad y a las normas y valores, la requisición y la expectativa. Esta prueba fue aplicada al total de la población administrativa.

Asimismo, se realizó un acercamiento a la población a través de un grupo focal, el cual se desarrolló por un moderador quien es parte del grupo de investigadores, se aplicó a 8 participantes escogidos por la organización, se plantearon 15 preguntas base que fueron validadas por un grupo de tres jueces expertos y que permitieron hacer una comparación entre las apreciaciones que tienen los empleados acerca de la motivación y las categorías que se evalúa el cuestionario de motivación laboral CMT. Los datos obtenidos en los instrumentos

de recolección de información CMT, se ingresaron al software estadístico SPSS y los datos obtenidos en el grupo focal se ingresaron al software Atlas Ti, para de esta manera consolidar la información que respalde la teoría, interpretar los resultados, plantear recomendaciones y formular conclusiones.

La presente investigación se determinó de origen exploratorio, con el fin de obtener información sobre un problema para posibilitar una investigación más precisa en relación con la motivación en el trabajo, además se utilizó una metodología mixta (Cuantitativa- Cualitativa) ya que con relación a los datos arrojados se pudo caracterizar los factores motivacionales que se ven reflejados en el ejercicio de la labor administrativa en una empresa privada del sector tecnológico, donde el área administrativa cuenta con una planta de 35 personas, distribuidos en perfiles técnicos, tecnólogos, profesionales y especialistas, 20 mujeres y 15 hombres, con un rango de edades entre los 22 a 52 años de edad. Los cargos de la población se encuentran divididos entre asistentes, coordinadores, especialistas, profesionales, mensajería y servicios generales. Debido a la estructura de la organización las labores que predominan son las contables, nómina, comercio, tecnología, talento humano y administrativo.

Justificación

En las organizaciones, el ambiente laboral no sólo representa para las personas la garantía de tener un sustento económico o el logro de estabilidad, también implica su realización personal, social, familiar y laboral. Sin embargo, una organización no está obligada a entregar garantías a sus empleados a cambio de nada, se espera que el empleado genere primero ciertos procesos de acomodación, de arraigo hacia la organización y que se enfrente a diversas tareas para lograr unas metas (Urdaneta Quintero & Urdaneta Quintero, 2013). En este escenario, la motivación laboral es significativa para el empleado, ya que por medio del desarrollo de una tarea exige que ponga en práctica sus conocimientos previos y que amplíe su potencial, es aquí donde se fortalece el crecimiento y la autorrealización del empleado.

Se puede afirmar que la concepción actual de la motivación laboral no dista de las definiciones clásicas, donde los factores intrínsecos y extrínsecos eran considerados los ejes para garantizar el entendimiento de los factores motivacionales que llevarían al éxito en la organización, pues a través de ellos se medía el desempeño laboral por competencias específicas y profesionales (Arrieta & Navarro, 2008), como por ejemplo, parte de las ocupaciones a nivel organizacional en la actualidad, es la implementación de estrategias dirigidas a aumentar la productividad, optimizar el desempeño en las labores, hacer más efectivos los procesos y orientar el funcionamiento de la compañía a cumplir con los objetivos estratégicos. Sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes si el personal y en conjunto las áreas operativas no se desempeñan con compromiso, asumiendo responsabilidades y realizando el trabajo con la mejor disposición (Gonzales, 2001).

Es por esto, que la empresa Empresa del sector tecnológico implementa de manera constante un programa de bienestar que funciona como incentivo a la labor del empleado, este programa es actualizado y evaluado anualmente y busca incrementar la productividad, lograr mayor integración entre los empleados y afianzar el sentido de pertenencia en la organización. No obstante, basados en los resultados que arrojó la encuesta ejecutada por el área de bienestar a cierre del segundo semestre del año 2017, el 63.8 % de los empleados del área administrativa están en desacuerdo frente a los incentivos que se presentan en el programa de bienestar, aun cuando la empresa los considera suficientes para aumentar la productividad, retener al personal y lograr que trabajen satisfechos (Empresa del sector tecnológico, 2017).

Es importante resaltar que la empresa del sector tecnológico es una organización que posee un recurso humano con gran experiencia y formación en conocimientos tecnológicos, son líderes y expertos en la distribución de productos Apple en Colombia, sin embargo su planta de personal administrativa requiere un fortalecimiento en el plan de bienestar que compense la carga laboral que ha incrementado en los últimos años y ajustar el plan de beneficios que se

implementa periódicamente, ya que en otras áreas los incentivos son más atractivos para los empleados que los que se entregan en el área administrativa, lo cual puede estar ocasionando la falta de motivación de los trabajadores o el desinterés por los incentivos existentes en el programa de bienestar (Ahumada, 2016).

Se propuso entonces, describir los enfoques teóricos que se aplican en el ámbito laboral en relación a la motivación, exponer las teorías que soportan la investigación y encontrar en la empresa los factores que impulsan a los empleados a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía, identificar los incentivos efectivos y proponer un plan de mejora para ser aplicado en la organización, de manera que los empleados tengan la visión de que la empresa se interesa de su bienestar. Cabe anotar que el factor humano con todas sus variables es susceptible al entorno familiar, social, económico y político, lo que debe comprometer a la empresa a buscar las estrategias apropiadas para las necesidades individuales de sus empleados (Gratton, 2003).

De esta manera, este trabajo permitió ser partícipes de la implementación de un plan de mejora en el programa de bienestar de la organización y formulación de futuros ajustes al mismo. Por tanto, al llevar a cabo este proceso de investigación en campo, se aplicaron los conocimientos adquiridos en el desarrollo del proceso académico de la Especialización en Gestión Humana en las Organizaciones, lo que es relevante porque da cuenta de un proceso de formación que pretende impactar en el desarrollo organizacional del país, ya que el cambio acelerado en lo humano obliga a desplegar una serie de competencias que exige al especialista fortalecer su capacidad de búsqueda, transformación e innovación de esquemas de gestión, lo cuál es la razón de ser del programa académico.

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar los factores motivacionales en los empleados de una empresa del sector tecnológico que pertenecen al área administrativa de la organización.

Objetivos Específicos

Establecer las características motivacionales derivadas de la aplicación de una prueba de motivación laboral en empleados de una empresa del sector tecnológico.

Contrastar los instrumentos utilizados para definir y explicar los factores motivacionales más relevantes.

Diseñar un plan de mejoramiento al programa de bienestar que como estrategia motivacional permita a la empresa del sector tecnológico , aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales para el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Problema

La motivación en el trabajo en la actualidad es un término utilizado frecuentemente en las organizaciones, sin embargo, cabe anotar que ha tenido diferentes variaciones con el paso del tiempo. Por ejemplo, en la actualidad conceptos como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el reconocimiento y el desarrollo personal han sido tenidos en cuenta por las organizaciones para incentivar a la satisfacción laboral del empleado, mientras que hace unos años la motivación laboral estaba dada por la retribución económica. En una investigación realizada por Prieto (2004) se encontró que las causas de permanencia o retiro del trabajo están relacionadas con factores emocionales, está dejando de ser prioridad el pago económico dando paso a la seguridad de los trabajadores y a los beneficios sociales y laborales orientados a mejorar la

calidad de vida del empleado. Así mismo, en un estudio realizado por Cortes & García (2011) se determinó, que los países en vía de desarrollo tienen carencia de los mecanismos para motivar a los trabajadores pues los incentivos no son claros, la distribución del personal es desigual, se presenta inestabilidad laboral, falta de formación y pensamiento oportunista. Es necesario entonces, que las organizaciones actuales desarrollen nuevas estrategias para retener al trabajador y así consolidar un equipo con profesionales motivados y comprometidos.

Con el fin de ahondar teóricamente, en este trabajo se realizó un recorrido por las diferentes posturas que permitieron un acercamiento a los componentes centrales de la motivación laboral, para contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos y concluir luego la pregunta de la presente investigación. Inicialmente, para hablar del concepto de motivación se toma como referencia a Maslow (1991), quien definía la motivación como un conjunto de acciones en el cual el ser humano busca satisfacer sus necesidades, formulando la teoría de la jerarquización de las necesidades humanas, que sirvió como referencia para que otros autores definieran la motivación como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

Desde otra mirada, se define la motivación como “el primer paso que nos lleva realizar una acción” y “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” es decir, que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado pues de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga. De acuerdo al planteamiento anterior, es válido decir que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado (Chiavenato, 2011).

A partir de las definiciones anteriores, se evidenció que la motivación hace referencia a la satisfacción de las necesidades humanas siendo una de esas necesidades la satisfacción laboral, que debe ser desarrollada por el individuo en

una organización en busca de su bienestar orientado al logro, poder y afiliación en su trabajo (Hodgetts & Altman, 1981). Es precisamente esta teoría la que ha sido base en los últimos años para que algunas organizaciones identifiquen la importancia de generar actividades dirigidas a la motivación laboral, buscando establecer una conexión con el trabajador por medio de la ejecución de diversas acciones que vayan acorde a la satisfacción de las necesidades individuales. Por ejemplo, el mercado laboral ha sufrido varias transformaciones en los últimos años y en la actualidad la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador, dando lugar a la valoración del desempeño del trabajador orientado a mejorar sus condiciones laborales, de manera que las organizaciones sean más flexibles y generen medidas de conciliación, estrategias para el desarrollo personal, denominadas en la actualidad “salario emocional” (Núñez, Pérez, Fernández y Del Canto 2008, citado por Díaz, Díaz y Morales, 2014).

Así pues, las organizaciones que atraviesan por condiciones de cambio organizacional en donde la motivación es uno de los factores que influyen en el desempeño laboral de las personas, el empleado tiende a actuar de acuerdo con el grado de motivación que posea. Para Robbins (2004) citado por García y Forero (2014), las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades, evidenciando así el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales.

En este sentido, la satisfacción laboral se puede identificar en cualquier tipo de organización, ya que el bienestar no solo es significativo en la integridad de un individuo, sino también en su productividad, en su crecimiento, su desarrollo y la calidad al momento de presentar resultados a la organización. Como lo plantean Díaz, Díaz y Morales (2014), al definir como uno de los objetivos organizacionales la motivación de los empleados, una empresa puede desarrollar estrategias específicas para que el trabajador esté satisfecho en su entorno de trabajo, y transmita esa sensación de bienestar a otros contextos como el familiar, social y personal lo que se traducirá en bienestar emocional y

por lo tanto calidad de vida. Se pretende que la presente investigación brinde a las organizaciones, específicamente a las áreas de gestión humana, herramientas claves para la toma de decisiones en los procesos de desarrollo y de esta manera se pueda establecer un plan de bienestar a las empresas y personas que consideran que la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de componentes motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales con respecto a la interacción en un ambiente organizacional particular, en el que pueden influir los factores relacionados con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo y las relaciones interpersonales (García y Forero, 2014).

Ahora bien, en cuanto al aporte de la presente investigación al aspecto social, se considera que está enfocado en la comprensión de los diferentes factores motivacionales que caracterizan al trabajador colombiano en la actualidad, con el fin de redefinir propuestas de acompañamiento enfocadas a reestructurar los mecanismos de motivación organizacional, considerando de vital importancia que la empresa otorgue a sus empleados beneficios que complementen las remuneraciones legales actuales vigentes en la ley y de esta manera confirmar a las organizaciones que los beneficios al personal constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos del mercado laboral.

En la empresa estudiada, se evidenció a través de la encuesta de clima organizacional del año 2017 (Empresa del sector tecnológico, 2017) que los trabajadores no se encuentran a gusto en su lugar de trabajo, a pesar de las diferentes estrategias desarrolladas por el área de bienestar. Por lo tanto, a partir de la presente investigación se aportan elementos que ayudan a comprender la necesidad de desarrollar e implementar nuevos escenarios para fidelizar a los empleados y contribuir al desarrollo de las funciones en el trabajo en un ambiente de bienestar, motivación y estabilidad emocional.

Así pues, luego de haber realizado una contextualización y de identificar la problemática de la organización, surge la siguiente pregunta de la cual da paso al desarrollo de la presente investigación ¿Cuáles son los factores motivacionales que inciden en el desempeño satisfactorio de los empleados en el desarrollo de procesos administrativos?

Fundamentación Teórica

La presente investigación tiene como objetivo caracterizar los factores motivacionales en los empleados de una empresa del sector tecnológico, que pertenecen al área administrativa, para esto en primer lugar se dará a conocer el concepto general de la motivación a partir del desarrollo de las diferentes teorías que lo abarcan, en segundo lugar se hará un análisis de los postulados básicos de cada enfoque comenzando por la teoría de la pulsión de Hull (1943) y se continuará cronológicamente hasta llegar a las teóricas más actuales acerca de la motivación en el trabajo, por último se desarrollará una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías sobre motivación.

En primera instancia, el concepto de motivación etimológicamente proviene del “vocablo latino `moveré`, que significa mover” (Hodgetts & Altman, 1981) sin embargo, Toro Alvarez y Cabrera Gómez (1985) desarrollan el concepto en un sentido más completo y la definen como el deseo de una persona de satisfacer necesidades a partir de tres criterios para identificarlas, la preferencia, la persistencia y el vigor. De acuerdo a lo que define el autor, la preferencia se refiere a la búsqueda o interés por alcanzar un resultado deseado, la persistencia es la cantidad de tiempo que una persona dedica a la desarrollo de una tarea buscando un resultado y el vigor es la intensidad, fuerza o energía que caracteriza las acciones.

El concepto de la motivación tiene su origen en la filosofía, desde autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomas de Aquino, al igual que Charles Darwin cuando propuso la teoría genética y finalmente William James que generó la teoría del instinto de la motivación humana, lo cual fue la base para

que los etólogos modernos la denominaran dentro de los patrones de acción fija (Davis & Newstrom , 1993). Luego de la filosofía, se plantearon otras teorías como la de los autores Kreitner y Kinicki (1997) citado por Robbins (2004) que definen la motivación como un proceso psicológico que causa estimulación, dirección y persistencia a la hora de concretar o materializar un objetivo, o como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins S. , 2004) esta definición tiene tres elementos fundamentales que son intensidad, esfuerzo y persistencia basados en la teoría inicial de Toro y Cabrera (1985). En efecto se puede decir entonces que los seres humanos tienen motivos que impulsan la conducta, cabe a clarar que la conducta no la provoca un solo motivo, sino que está en función de varios factores dominantes y subordinados que guían la actuación del comportamiento.

Por otro lado, para Fernández (1987) la motivación está dada por la acción activadora de la conducta, la anticipación, la expectativa, la ejecución, incentivos y por último la satisfacción. Para Bandura (1999) la motivación se genera cognitivamente, ya que dirige acciones anticipadas, elabora creencias y construye sus objetivos. En otro postulado, Díaz, Díaz, & Morales (2014) plantean que la motivación puede ser vista desde tres teorías explicativas, la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la cognitiva, ya que cada una aporta elementos fundamentales para la comprensión del concepto. Profundizando un poco, la perspectiva fisiológica se centra en las bases biológicas de la motivación cuyo objetivo es “explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en la motivación y las emociones” (Reeve, 2003), se ocupa en la manera en la que el cuerpo se prepara para la acción, entendiendo la conducta como una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino, sin embargo, en el presente estudio esta perspectiva no será desarrollada.

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca adquiere un papel fundamental al intentar explicar el motivo de las conductas de

las personas. “La motivación extrínseca hace referencia al hecho de que las causas fundamentales de la conducta se encuentran afuera y no dentro de la persona” (Reeve, 2003), es decir alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente. Por tanto, este tipo de motivación surge de los incentivos y las consecuencias ambientales al que el individuo estará expuesto para realizar su labor. Ahora bien, respecto al modelo conductual, la motivación es considerada como la causa principal de la conducta, desde este punto de vista, la motivación extrínseca corresponde al deseo que impulsa la conducta para obtener alguna recompensa externa o evitar un castigo e intrínseca pertenece a la conducta interna, juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. En aquellas situaciones donde las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas, este tipo de motivación emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, “cuando se compromete en tareas y se siente competitiva y auto determinada, la gente experimenta una motivación intrínseca” (Robbins S. , 2004)

Según Naranjo (2009), la motivación intrínseca “es la inclinación innata de comprender los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para buscar y dominar los desafíos máximos” (p. 130), en otras palabras, esta motivación surge de las necesidades psicológicas orgánicas, de la curiosidad y la necesidad de crecer. Este tipo de motivación hace que el individuo tenga la capacidad de involucrarse con el medio, pueda perseguir intereses personales y desde luego exhibir el esfuerzo para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades. Y finalmente, a lo que perspectiva cognitiva se refiere Reeve (2003) refiere que la teoría de la motivación se centra en los procesos mentales como causas internas que llevan a la acción. Los hechos ambientales inciden en los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria, información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. Así, se generarán

expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular.

Desarrollando los postulados teóricos sobre la motivación, se inicia por la Teoría de la pulsión de Hull (1943) quién trabajó en una teoría de la motivación basada en el incentivo. Hull (1943), citado por Toro (1992) desarrolló una teoría general del comportamiento que tuvo una influencia muy grande en su época y durante varias décadas, los conceptos de aprendizaje y motivación jugaron un papel importante en su concepción teórica. En lo que a la motivación se refiere propuso que la relación multiplicada entre la fuerza del hábito (H) y la Pulsión (P) determinaban el grado de Potencial Excitatorio (PE) o motivación requerida para producir un comportamiento, así $PE: H \times P$, donde la Fuerza del Hábito (H) es el grado de asociación existente entre un estímulo y una respuesta.

Este grado de asociación se determina por el número de ensayos de aprendizaje que se dieron para establecer la relación conductual entre el estímulo (E) y la respuesta (R), pulsión (P) es una condición de excitación que se genera en el organismo y que tiene la capacidad de energizar y promover comportamientos tanto aprendidos como no aprendidos, la ejecución del comportamiento así energizado reduce o elimina la fuerza de la pulsión. Consideró que el impulso generalizado se multiplicaba por la fuerza del hábito, reconoció el valor de los incentivos, impulso e incentivo tienen un efecto sumatorio, la adición de impulso e incentivo se multiplica por la fuerza del hábito para dar lugar al potencial de la acción, reconocido el papel de la inhibición basada en la anticipación de la recompensa, el individuo se frustra cuando se produce una falta de recompensa (Hull, 1943), entendía que las necesidades del organismo eran las fuerzas que le incitaban a la acción, la cual debía reducir o eliminar a estas necesidades, creía que impulso y hábitos eran independientes, el hábito se producía por un cambio más o menos permanente en el sistema nervioso, el impulso tenía un carácter motivacional bastante transitorio y pasajero, expreso en su teoría la independencia de impulso e incentivo.

Por otro lado, Tolman (1932) acentuó la importancia de las metas en la conducta, así como la intencionalidad de la misma. A partir de sus trabajos en Psicología de la Motivación, se empiezan a manejar términos como expectativa, propósito y mapa cognitivo. Tolman (1959) citado por Schunk (1997) retoma elementos propuestos por Hull, pero a diferencia de éste propone una interacción de carácter multiplicativo entre el hábito y la pulsión $TA = (EP \cdot E \cdot VI)$. Es decir, TA significa tendencia a la acción, término equivalente al del potencial excitatorio de Hull, EP representa la idea de estimulación de la pulsión, concepto equivalente al de pulsión de Hull, E representa el concepto de expectativa y VI el de valencia del incentivo. La estimulación de la pulsión es una condición necesaria para que se produzca el comportamiento o la acción, esta excitación se puede activar no solo por estímulos externos sino también por la aparición o la activación de las expectativas y es moderada también por la valencia del estímulo o del resultado de la acción.

Para Tolman (1959) citado por Schunk (1997) la expectativa es una anticipación en la que se espera que, bajo circunstancias, una acción dada produzca un resultado particular. La fuerza de las expectativas se aumenta, según el autor, en función de que tan lejana o reciente ha sido la experiencia, la frecuencia, número de veces que se experimenta la relación expectativa – resultado, y la distribución de la ocurrencia, cantidad de veces que el resultado confirma la expectativa. La valencia del incentivo es el valor que representa para el individuo el efecto o resultado derivado de la acción (Tolman, 1932). En resumen, la expectativa de una acción se asocia a un resultado específico, positivo o negativo en interacción con el valor que se atribuye al resultado (atracción o aversión), activan una pulsión particular y todo este proceso genera una tendencia a la acción.

Continuando la revisión teórica, una de las tesis que busca sustentar las necesidades básicas desde el humanismo es la teoría de Maslow (1991), la cual es considerada pilar en la concepción de la psicología y de la dinámica de la personalidad humana, ya que se posibilita como un método de seguimiento al

desarrollo de la misma, permite conocer la evolución de las necesidades básicas a lo largo de la vida del individuo y promover el desarrollo sano y sus condiciones óptimas (Cabezas, 1988).

Maslow (1991) citado por Cabezas (1988), define que las necesidades básicas se mantienen a lo largo de la vida, pero en diferentes momentos y en diferente potencial, pueden estar presentes, activas, inactivas, en acción o reposo. La satisfacción de unas y la eliminación del campo de concentración, permite la aparición de otras de nivel superior, además, son presentadas en forma de escalones, como un camino hacia la madurez y plenitud humanas, o a la vez como fines en sí mismas. Estas jerarquías, están divididas en cinco categorías, un Primer Nivel de las necesidades que surgen de los impulsos y funciones corporales como hambre, sed, descanso, alivio del dolor y sexo. Un Segundo Nivel son las necesidades de seguridad, de la necesidad de “estar a salvo”, la tranquilidad, el orden, el futuro, en la vida laboral se ve reflejado en la necesidad de un trabajo estable, una buena cuenta de ahorros o los seguros de vida. Un Tercer Nivel reúne las necesidades que brotan de la naturaleza social del hombre, es llamada necesidad de amor, pertenencia o afiliación, deseamos agradar a las personas y que nos quieran, ser aceptado y considerado atractivo. En las necesidades de Cuarto Nivel nadie quiere ser considerado incompetente, falta de capacidades o indigno, la necesidad de estima significa respeto y valoración por parte de los demás, sentirse digno, competente, ser tan bueno como cualquier otro. Y por último las necesidades de Quinto Nivel que son llamadas las necesidades metafísicas o de autorrealización, enfatiza que estas necesidades hacen parte del mismo continuo, la misma fuerza de las otras necesidades, sin embargo, desde el punto de vista evolutivo aparecen más tarde o se desarrollan con más lentitud, son más débiles, tenues, menos urgentes, menos prescindibles ante las necesidades de los niveles inferiores, de hecho, pueden pasar inadvertidas.

Dicho de otra manera, Elizalde, Martí, & Martínez (2006) plantean que los sujetos autorealizados que satisfacen sus necesidades, tienen una ocupación

interesante para ellos, se sienten seguros y confiados, orgullosos de sí mismos, gozan de prestigio social, se sienten queridos, respetados y estimados por sus colegas, a la vez se sienten miembros activos de una sociedad o grupos social. Al tener las necesidades inferiores cubiertas, dependen menos de otros, por lo tanto, se les considera autónomos e independientes, desarrollan una naturaleza interior, capacidades, talentos, impulsos creativos y son cada vez más conscientes de lo que son y desean ser.

Ahora bien, siguiendo la línea teórica, en relación a la Teoría De Los Factores Motivacionales e Higienicos de Herzberg (1957), se argumenta que los factores Motivacionales son de características internas y los factores Higienicos son de características externas. Los factores higiénicos, se refieren a las condiciones que rodean a las personas en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima las relaciones entre la dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados (Chiavenato, 2011). Por consiguiente, son este tipo de factores los que las organizaciones en la actualidad tratan de satisfacer, ya que la falta de estos puede ser causas de amenazas en el clima laboral e insatisfacción entre los trabajadores. Así pues, la teoría de Herzberg (1968) citado por Manso- Pinto (2002) busca enriquecer las tareas y las facultades del trabajador, por medio de la ampliación de tareas, actividades, que cada día sea un desafío y le permita aumentar sus capacidades en los diferentes aspectos como las relaciones interpersonales, seguridad en el trabajo, crecimiento y tener una mayor responsabilidad.

Manso- Pinto (2002) expone dos ideas centrales que aportan al desarrollo de factores motivacionales en la organización. La primera de ellas, es que la satisfacción y la insatisfacción laboral son dos dimensiones distintas, por tanto, las estrategias motivacionales que otros autores venían empleando no eran las adecuadas, ya que no solo era necesario mejorar las relaciones humanas,

aumentar los incentivos salariales y establecer condiciones adecuadas de trabajo, pues tales elementos no generan una mayor motivación, sino que solo actúan previniendo o eliminando la satisfacción. La segunda idea fue sostener que solo el aumento de los salarios sin supervisión de las gerencias, no sirve para motivar, de acuerdo con Herzberg “en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar de en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora” (Herzberg, 1968).

En efecto, Herzberg (1968) desarrolla ocho estratégicas y motivadores para el enriquecimiento en el trabajo, que se presentan a continuación.

Tabla 1. Estrategias Para el Enriquecimiento del Trabajo.

Estrategias para el enriquecimiento del trabajo

ESTRATEGIAS	MOTIVADORES IMPLICADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar controles innecesarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y éxito personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, éxito y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, logro y reconocimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, capacitación y avance laboral.

Tomado de: (Manso Pinto, 2002) El legado de Frederick Herzberg. Pp. 84.

Por otro lado, se presenta la teoría de la Equidad de Stacey Adams (1965), la cual se concentra “en los sentimientos de una persona respecto a con qué grado de equidad se la trata en comparación con las demás”. Sostiene que el individuo se compara con otros individuos para ver si está siendo tratado de manera equitativa y de no ser así, se desmotiva. Cuando se percibe inequidad

se genera una insatisfacción, el individuo tratará de arreglar la situación y para esto puede disminuir su el tiempo y/o esfuerzo que dedica a su labor, o presionando al otro individuo que disminuya su trabajo, e incluso puede recurrir a otras opciones que pueden causar deterioro en el desempeño de la organización (Hitt, Porter , & Black, 2006).

La teoría presentada por Adams (1965) se encuentra dividida en tres categorías las cuales se definen como El Otro, que se refiere a personas que ocupan cargos similares dentro de la organización, también amigos, vecinos o cualquier persona con la cual el individuo tienda a compararse debido a sus vínculos personales o similitud. Otra categoría es El Sistema, que se refiere a las políticas y procedimientos organizativos de compensación, así como su administración, y la tercera categoría es La Persona Misma, que se refiere a los niveles de aportes y resultados únicos para individuo (Cimadevilla, 2010).

De esta manera, las personas desarrollan creencias acerca de lo que constituye un justo y equitativo retorno por las contribuciones que ellos han hecho en sus trabajos, constantemente se comparan con sus propios retornos y contribuciones con los otros, y las creencias acerca de un trato injusto o inequitativo genera tensión que la gente trata de reducir (Muñoz, 2013).

En continuación con la teoría, las Necesidades Sociales de McClelland y Atkinson (1961) que expone Barberá (2008) afirma que en las organizaciones se hace cada vez más importante fidelizar a los empleados y entender las dinámicas motivacionales desde la empresa. La teoría desarrollada por McClelland (1961), da importancia a los motivos de dedicación, las ansías de hacer y poder, influir y estar dispuestos, decidir y transmitir para alcanzar algo que se desee.

Cuando la psicología se convirtió en disciplina experimental se propuso explicar la motivación humana desde dos perspectivas, las que sitúan la motivación en impulsos internos para satisfacer necesidades básicas y las que vinculan la motivación a la presencia o ausencia de refuerzos positivos o negativos (Barberá, 2008). Según Barbera, McClelland (1961) identifica la motivación de logro y la enmarca dentro de la teoría del impulso, las personas se

afanan por el logro porque existe una necesidad o impulso interno similar al generado por las necesidades biológicas. En la motivación laboral este impulso se relaciona con variables externas como el espacio de trabajo, el clima organizacional, las políticas de la empresa entre otras, así como internas relacionadas con la consecución de metas, el estatus y el poder. En la motivación “un estímulo conlleva a una excitación la cual remite a un estado de activación del organismo. Diferentes contextos pueden presentar estímulos para los motivos, algunos estímulos refuerzan los motivos. Motivación por lo tanto significa un buen trabajo para esclarecer motivos que existen, reconocer motivos en sí mismo y en los demás y aprovechar los motivos para dirigirlos a una conducta deseada” (Felser, 2009, pág. 14).

La teoría de las necesidades popularizada por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland (1961) citado por Barbera (2008), estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación, explica que los trabajadores buscan un ambiente en el que se sientan cómodos sin dejar a un lado el hecho de que al mismo tiempo buscan ser líderes y ser reconocidos. “McClelland propone su modelo con respecto a la motivación dirigida al logro a partir de las acciones que se ejecutan dentro de un ámbito laboral y frente a los estímulos que pueda tener la persona como una recompensa al trabajo bien hecho. Las personas buscan retroalimentación como mecanismo de alcance de metas de mejoramiento” (Barberá, 2008, pág. 239). Las tres necesidades de Poder, Logro y Afiliación se van perfilando a lo largo de la vida, fruto de un aprendizaje.

La necesidad de logro configura a nivel laboral el afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse, la necesidad de poder recurre a influir en los demás y ejercer control sobre ellos, y de afiliación con la necesidad de relacionarse afectivamente con pares y semejantes. Sin embargo, el motivo de logro no fue solo propuesto por McClelland, también por Atkinson y Feather (1966) donde la principal conclusión desde la motivación laboral es que las personas con un

mayor motivo de logro prefieren labores donde el resultado dependa de su propio esfuerzo, con un grado moderado de dificultad y en donde haya una retroalimentación concreta e inmediata sobre su ejecución (Navarro, Ceja, Furioso, & Arrieta, 2014).

Por último, la Teoría de la Expectativa de Vroom (1968), explica los procesos mentales que guían elecciones y comportamientos, es decir, propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por los resultados finales. También se le puede denominar teoría de VIE, por sus siglas V = Valencia, I = Instrumentalidad, E = Expectativa, explicando el proceso comportamental de por qué los individuos son motivados a elegir un comportamiento sobre otro y como toman decisiones para alcanzar un resultado que perciben más valioso (Cortes, 2013).

Esta teoría tiene tres elementos fundamentales, valencia, instrumentalidad y expectativa, en donde la Valencia refiere que el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento, como resultados se presentan una cadena de relaciones entre medios y fines, la motivación de una persona para realizar las actividades se incrementa. En la Instrumentalidad, las personas buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita obtener algún resultado favorable o deseado, el ambiente laboral no sólo representa para las personas la garantía de tener un sustento económico o el logro de una estabilidad, también implica su realización personal, social, familiar y laboral, una empresa puede desarrollar estrategias específicas para que el trabajador esté satisfecho en su entorno de trabajo (Cortes, 2013). En este sentido, en la Expectativa las personas definen para sí, metas o niveles deseados de ejecución o desempeño, además de la fuerza de voluntad en las cuales se ve reflejado ciertas acciones de esfuerzo para lograr su objetivo. Expectación es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, es decir, mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados.

Ahora bien, Aracelly (2005), afirma en su artículo que “el desarrollo es el producto de las acciones intencionales conjuntas de individuos cuyas mentes tienen existencia propia y están estructuradas desde una realidad social

interpersonal". Este se conceptúa como una acción cultural que implica estados de desequilibrio y crisis conducentes a un reordenamiento social y una reorientación personal que induce al cambio para lograr nuevamente la estabilidad. Es decir, actúa como un acto evolutivo que implica el desarrollo, el crecimiento, la formación que permite consolidar algo que genera una acción motivacional como elemento que debe estar presente emergiendo continuamente dentro del entorno de trabajo.

Se puede decir entonces, que el interés de los empleados en las organizaciones es lograr relacionar sus intereses, una vida laboral prolongada, adquirir conocimientos, tener acceso a los recursos necesarios para alcanzar un nivel de vida óptimo y social, las oportunidades para tener una vida creativa, productiva, disfrutar del respeto por sí mismo y de la garantía de los derechos humanos, por lo tanto la cotidianidad organizacional puede llevar con una buena planeación el éxito de las metas propuestas en el marco estratégico, mejorando tanto la productividad como la calidad de todos los empleados, trasladándolos a tener pertenencia, liderazgo y procesos de cambio en sus funciones y actividades diarias buscando un futuro en el entorno interno y externo de la organización, que se interrelacionan y actúan entre si buscando el cumplimiento de los objetivos con calidad con ayuda de los colaboradores en el ciclo continuo de interacciones en el estilo de gestión y nuevas ideas de mercados (Pico, 2016).

En consecuencia, toda empresa ha de otorgar una atención especial a las estrategias que se utilizan para mejorar los objetivos, comprobarlos de manera efectiva y eficiente y para ello es fundamental la productividad laboral, entendiéndose como la producción en una organización realizada por un trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor de los bienes y servicios producidos, por tal motivo un trabajador es un ser elemental en la organización buscando estrategias dirigidas a aumentar la productividad, optimizar el desempeño en las labores, hacer más efectivos los procesos y orientar el funcionamiento de la compañía, la motivación es uno de los factores más importantes en cuanto a la aplicación del

mejoramiento del ambiente laboral, el cual se desarrolla diariamente dentro de la organización, de igual forma influye en la productividad y el desarrollo de cada funcionario frente a los objetivos generales establecidos (Salazar, 2009). Se infiere que cuando la expectativa de un trabajador es positiva para la empresa, está se ve reflejada en la productividad laboral de la misma, toda vez que el desempeño realizado por el empleado es óptimo. Es de precisar, que lo anteriormente expuesto depende del clima laboral que ofrece la entidad, hacia sus empleados, mejorando así la calidad de vida y permitiendo que estos tengan sentido de pertenencia para la empresa que laboran.

A modo de conclusión y luego de haber realizado una breve descripción de cada uno de las teorías pertinentes para el desarrollo conceptual del presente trabajo, se puede decir que el estudio de la motivación, es el resultado de un conjunto de componentes emocionales, actitudinales, cognitivos y comportamentales con respecto a la interacción de un ambiente organizacional en particular, teniendo en cuenta situaciones y factores relacionados con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares, que permitieron aportar elementos de análisis para caracterizar los factores motivacionales de los empleados de una empresa del sector tecnológico distribuidora de productos Apple en Colombia desde el 2009.

Metodología

El tipo de investigación que se utilizó fue de metodología mixta (cuantitativa- cualitativa). Según Hernández, Fernández, & Baptista (2006) este tipo de investigación "...representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de

sus etapas ...” (p. 21), agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

La investigación cualitativa tiene como meta generar conocimiento a partir de la información obtenida durante el proceso de análisis y a diferencia de otros estudios que parten de una determinada comprensión de la realidad y pretenden probarla con los datos donde la hipótesis conduce la forma y cantidad de los datos, en la investigación cualitativa el diseño se adelanta a otras perspectivas de explorar las preguntas problema, siendo esta la clave en el diseño ya que direcciona el método, forma, cantidad y metas del proceso analítico en un flujo continuo de interacción con los datos. Por otro lado, la investigación cuantitativa tiene como objetivo analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este enfoque utiliza la recolección de datos para comprobar hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

En este sentido, la investigación mixta es aquella que participa de la investigación documental y de la investigación de campo (Zorrilla, 1993). En el presente estudio, se realizó una revisión teórica a través de la consulta de documentos como libros, artículos y memorias de procesos organizacionales para posteriormente ser contrastada con la aplicación del instrumento CMT y el desarrollo del grupo focal, la aplicación en los dos casos se efectuó en el lugar donde ocurre el fenómeno objeto de estudio.

Diseño

El diseño de la investigación es de tipo explicativo, ya que tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Así mismo nos sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos (Perez, 2017).

Instrumento

Se utilizó un instrumento motivacional cuantitativo, el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, diseñada para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación dentro de una organización (Toro, 1992), diseñado y validado por el autor Fernando Toro en 1992. Se incluyó además en esta investigación una validación con tres jueces expertos para confirmar exactitud y seguridad en los ítems del instrumento CMT, basados en el objetivo de la investigación. La prueba CMT perfila variables internas como el logro, el poder, la afiliación, la autorrealización y el reconocimiento, así mismo, condiciones de motivación externa como la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido del trabajo, el salario y la promoción, además incluye también un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo con factores como la dedicación a la tarea, la aceptación a la autoridad y a las normas y valores, la requisición y la expectación. Esta prueba fue aplicada al total de la población administrativa.

Tabla 2. Ficha Técnica CMT.

Nombre	Cuestionario de Motivación para el trabajo- CMT
Autor	Fernando Toro Álvarez
Administración	Individual o Colectiva
Duración	Entre 20 a 30 minutos
Aplicación	Adolescentes y adultos con un nivel minino de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.
Calificación	Puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el cronograma de computador para la calificación del CMT.

El cuestionario consta de tres partes, distribuidas de la siguiente manera (Toro, 1992). La primera conformada por cinco grupos, cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación. Esta parte está diseñada para proveer un perfil de condiciones

motivacionales internas a través de cinco factores que son: Logro, Poder, Afiliación, Auto-realización y Reconocimiento. La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Esta parte está representada por los siguientes cinco factores: Dedicación a la tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación. Al igual que los anteriores, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems distribuidos en cinco grupos. Proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o condiciones motivacionales externas representadas por los factores de: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción.

En total el cuestionario contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están presentados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En función de su escogencia debe asignarles un valor entre cinco y uno para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Para hablar de las categorías del cuestionario de motivación laboral para el trabajo, es necesario abordar algunos conceptos que nos sirven como ejes conceptuales, sobre los cuales podemos identificar cuáles son las causas internas y externas que tenemos en cuenta para manejar algunas problemáticas que afectan la motivación en una organización (Fernández a. c., 2005). Se propone entonces, describir las categorías que soportan la investigación y encontrar en la organización los factores que mueven a los empleados hacia los objetivos estratégicos de la compañía, identificar los incentivos efectivos y proponer un plan de mejora para ser aplicado en el plan de bienestar de la organización.

Tabla 3. Definición de las Categorías del CMT.

NOMBRE	DEFINICIÓN
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	<p>Son elementos o características personales, de carácter afectivo, que permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas. Dentro de esta categoría están incluidas las siguientes variables: Logro (Se manifiesta a través de comportamientos por el deseo de hacer, por el deseo de obtener cierto nivel de excelencia), Poder (Se expresa mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia), Afiliación (Intención o ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas), Auto-realización (Evidenciada por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales), Reconocimiento (Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer).</p>
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS EN EL TRABAJO	<p>Esta dimensión se refiere a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. La escogencia de una acción instrumental específica está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas las cuales son: dedicación a la tarea (Pertencen a este factor los comportamientos laborales caracterizados por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad), aceptación de autoridad (incluye modos de</p>

comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas), aceptación de normas y valores (incluye en este factor modos de comportamiento que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización), Requisición (Considera modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión), expectación (incluye modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal).

**CONDICIONES
MOTIVACIONALES
EXTERNAS**

Esta dimensión se refiere a características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionados con el desempeño que tienen carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo. En el CMT hay cinco factores que corresponden a esta categoría: supervisión (Comportamiento de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Valoración que se hace del trato proveniente del jefe), Grupo de trabajo (Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir,

aprender de otros), Contenido del trabajo (Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución). Salario (Valoración de la retribución económica asociada al desempeño del cargo), Promoción (Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñaste dentro de un contexto organizacional).

Además, se realizó un acercamiento a la población en las instalaciones de la organización, a través de un método de investigación cualitativa desarrollando un grupo focal el día 10 de agosto de 2018, el cual fue guiado por un moderador quien es parte del grupo de investigadores, se aplicó a 8 participantes escogidos por la organización, se elaboraron 15 preguntas base relacionadas a las condiciones internas y externas que plantea el cuestionario, que fueron validadas por un grupo de tres jueces expertos y que permitieron hacer una comparación entre las apreciaciones que tienen los empleados acerca de la motivación y las categorías que se evalúa el cuestionario de motivación laboral CMT.

Población

El total de la planta administrativa de la empresa del sector tecnológico, es de 35 personas, distribuidos en perfiles técnicos, tecnólogos, profesionales y especialistas, 20 mujeres y 15 hombres (57% femenino y 43% masculino), con un rango de edades entre los 22 a 52 años de edad. Los cargos de la población se encuentran entre asistentes, auxiliares, supervisores, jefes de área, coordinadores, especialistas, profesionales, mensajería y servicios generales. Debido a la estructura de la organización las labores que predominan son las contables, nómina, comercio, tecnología y talento humano.

Tabla 4. Rangos de Edades de los Empleados del Área Administrativa.

Edades	Cantidad de empleados
22- 25	8
26-30	9
31-35	13
36-40	2
41-52	3
Total empleados	35

Tomado del instrumento aplicado CMT.

La población a la cual se le aplico el instrumento cuantitativo, fue de un total de 35 personas que abarcan el 100% del área administrativa. Los rangos de edad se encuentran entre los 22 y 35 años, y los cargos estan distribuidos de la siguiente forma: 15 en cargos de asistencia y 6 auxiliares, 1 contador, 12 especialistas y 2 supervisores, son 15 hombres y 20 mujeres.

Procedimiento

Fase Gestión Documental.

En el proceso que se llevó a cabo para la elaboración de la investigación, se realizó una revisión documental entre libros y artículos relacionados con la motivación laboral, esto con el fin de tener una base en la conceptualización y así articular la construcción del marco teórico.

Fase Cuestionario.

Después de la revisión documental de los autores que han investigado sobre la motivación laboral, se determinó que la prueba CMT segunda edición, validada por el autor y creador Fernando Toro en el año 1992, es el instrumento idóneo en la recopilación de la información. Fue validada en segunda instancia por tres jueces expertos, dos docentes investigadores de la Universidad Piloto de Colombia y la coordinadora del área de bienestar de la empresa en estudio, quienes confirmaron la pertinencia de los ítems en la investigación y aprobaron la aplicación del cuestionario.

Adicional a esto, para soportar y comparar los datos obtenidos en la aplicación del instrumento CMT, se realizó un acercamiento a la población a través de un grupo focal, se plantearon 15 preguntas base que fueron validadas por el grupo de tres jueces expertos y permitió hacer una comparación entre las apreciaciones que tienen los empleados acerca de la motivación y las categorías que se evalúa el cuestionario de motivación laboral CMT.

Fase Aplicación.

Se realizó la aplicación del instrumento CMT al total de la población de empleados administrativos, un total de 35 personas divididos en dos grupos, uno de 20 y uno de 15 personas, ya que no era posible el total de la población al tiempo por sus labores. La prueba fue aplicada en un espacio apropiado, libre de ruido y distractores externos. Estuvo dirigida por una de las participantes de la investigación, quien proyectó las preguntas para que el grupo las leyera y contestará la prueba en un tiempo promedio de 30 minutos.

Posteriormente, la empresa escogió 8 personas a quienes se les realizó un grupo focal, todos trabajadores de los procesos administrativos de la empresa. Fue desarrollado por un moderador quien es parte del grupo de investigadores, se plantearon 15 preguntas base con posibilidad de segundas preguntas para reforzar, fueron validadas por el grupo de tres jueces expertos y permitió hacer una comparación entre las apreciaciones que tienen los empleados acerca de la

motivación y las categorías que se evalúa el cuestionario de motivación laboral CMT.

Fase Interpretación.

Los datos obtenidos en los instrumentos de recolección de información CMT, se ingresaron al software estadístico SPSS y los datos obtenidos en el grupo focal se ingresaron al software Atlas Ti, para de esta manera consolidar la información que respalde la teoría, interpretar los resultados, plantear recomendaciones y formular conclusiones. Los resultados del instrumento CMT se presentan en este trabajo por medio de tablas de porcentaje y frecuencia, así como de gráficas de barras que muestran la media y la desviación estándar con respecto a cada una de las 15 categorías de la prueba. Los resultados del grupo focal se presentan por medio de redes semánticas, mostrando las relaciones por categorías.

Resultados

Los resultados de esta investigación se obtuvieron aplicando el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y un Grupo Focal para sustentar la validación de los mismos. En la primera parte se encontrarán los datos obtenidos del CMT, donde las siglas PB significan Puntaje Bruto y PT Puntaje Total, y luego el análisis de las redes semánticas del grupo focal.

Resultados Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT

Tabla 5. Resultado Variable Logro PB.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 6	1	2,9	2,9	2,9
7	4	11,4	11,4	14,3
8	1	2,9	2,9	17,1
9	5	14,3	14,3	31,4
10	2	5,7	5,7	37,1
12	2	5,7	5,7	42,9
13	5	14,3	14,3	57,1
14	5	14,3	14,3	71,4
15	1	2,9	2,9	74,3
16	4	11,4	11,4	85,7
17	2	5,7	5,7	91,4
18	1	2,9	2,9	94,3
20	1	2,9	2,9	97,1
24	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Tabla 6. Resultado Variable Logro PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	32	1	2,8	2,9	2,9
	34	4	11,1	11,4	14,3
	37	1	2,8	2,9	17,1
	40	5	13,9	14,3	31,4
	42	2	5,6	5,7	37,1
	48	2	5,6	5,7	42,9
	50	5	13,9	14,3	57,1
	53	5	13,9	14,3	71,4
	56	1	2,8	2,9	74,3
	58	4	11,1	11,4	85,7
	61	2	5,6	5,7	91,4
	64	1	2,8	2,9	94,3
	69	1	2,8	2,9	97,1
	79	1	2,8	2,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

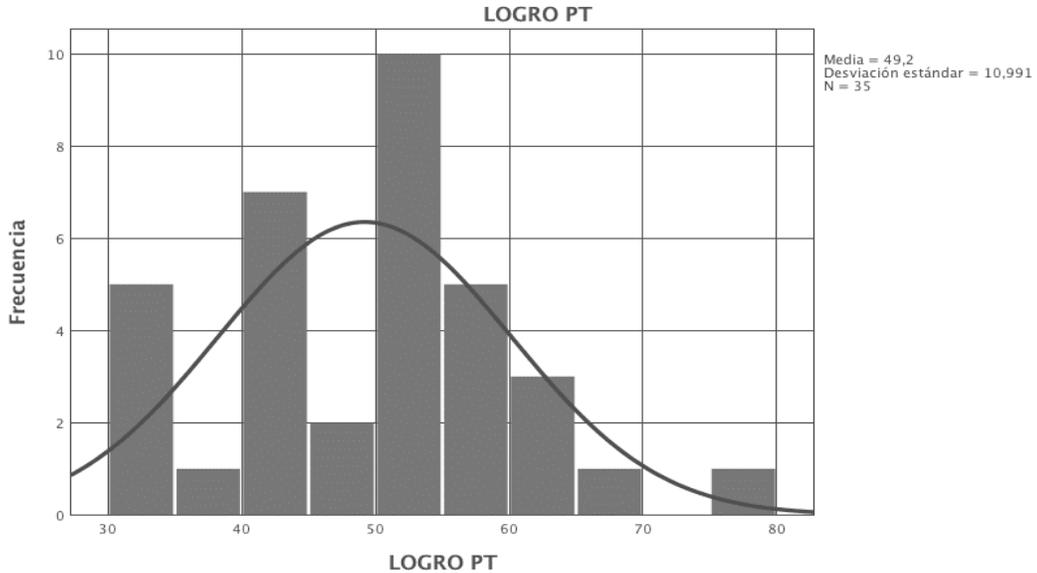


Gráfico 1. Resultado Categoría Logro PT.

Interpretación Variable Logro.

El análisis de frecuencia muestra que un 49.2% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal está en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva a idear formas más eficientes de hacer el trabajo y resolver problemas con éxito lo cual permite que la actividad lleve al empleado a la consecución del logro manejando los resultados con calidad. Sin embargo, la categoría Logro tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Contenido de Trabajo y Autorrealización, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

Tabla 7. Resultado Variable Poder PB.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 7	1	2,9	2,9	2,9
8	1	2,9	2,9	5,7
9	2	5,7	5,7	11,4

10	1	2,9	2,9	14,3
11	3	8,6	8,6	22,9
13	4	11,4	11,4	34,3
14	1	2,9	2,9	37,1
15	1	2,9	2,9	40,0
16	4	11,4	11,4	51,4
17	4	11,4	11,4	62,9
18	1	2,9	2,9	65,7
19	5	14,3	14,3	80,0
20	2	5,7	5,7	85,7
22	4	11,4	11,4	97,1
24	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Tabla 8. Resultado Variable Poder PT.

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulad o
Válido	31	1	2,8	2,9	2,9
	34	1	2,8	2,9	5,7
	36	2	5,6	5,7	11,4
	39	1	2,8	2,9	14,3
	41	3	8,3	8,6	22,9
	47	4	11,1	11,4	34,3
	49	1	2,8	2,9	37,1
	52	1	2,8	2,9	40,0
	55	4	11,1	11,4	51,4
	57	4	11,1	11,4	62,9
	60	1	2,8	2,9	65,7

	62	5	13,9	14,3	80,0
	65	2	5,6	5,7	85,7
	70	4	11,1	11,4	97,1
	76	1	2,8	2,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

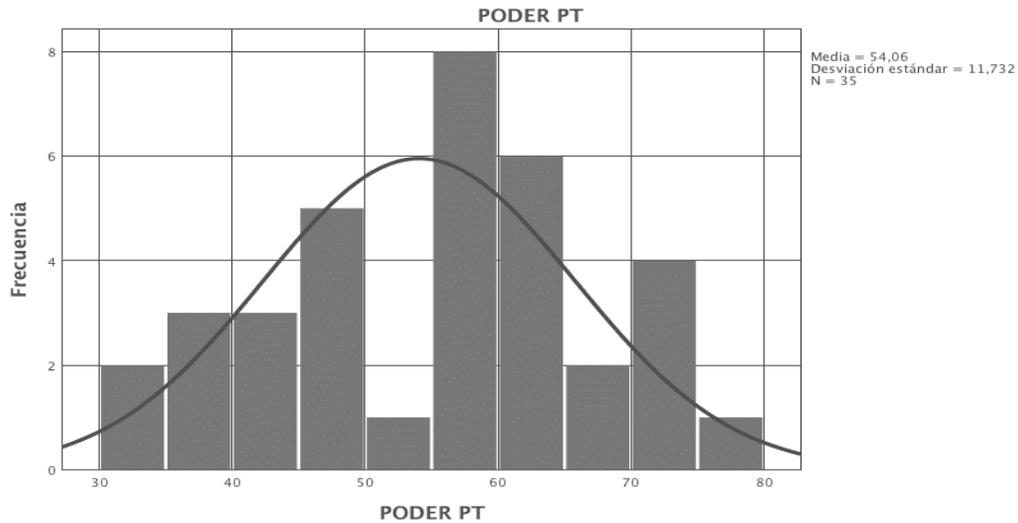


Gráfico 2. Resultado Variable Poder PT.

Interpretación Variable Poder.

La categoría de poder se manifiesta a través de deseos y acciones de ejercer dominio o control en un grupo, con el fin de poder persuadir o convencer a otros para lograr un fin. El análisis de frecuencia muestra que un 54,06% de los empleados se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva.

Tabla 9. Resultado Variable Afiliación PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	8	2	5,7	5,7	5,7
	9	4	11,4	11,4	17,1
	10	3	8,6	8,6	25,7
	11	1	2,9	2,9	28,6
	12	2	5,7	5,7	34,3
	13	5	14,3	14,3	48,6
	14	3	8,6	8,6	57,1
	15	6	17,1	17,1	74,3
	16	1	2,9	2,9	77,1
	17	1	2,9	2,9	80,0
	18	2	5,7	5,7	85,7
	19	3	8,6	8,6	94,3
	20	1	2,9	2,9	97,1
	21	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 10. Resultado Variable Afiliación PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	38	2	5,6	5,7	5,7
	41	4	11,1	11,4	17,1
	43	3	8,3	8,6	25,7
	46	1	2,8	2,9	28,6
	49	2	5,6	5,7	34,3
	51	5	13,9	14,3	48,6

54	3	8,3	8,6	57,1
57	6	16,7	17,1	74,3
59	1	2,8	2,9	77,1
62	1	2,8	2,9	80,0
65	2	5,6	5,7	85,7
67	3	8,3	8,6	94,3
70	1	2,8	2,9	97,1
73	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	35	100,0		

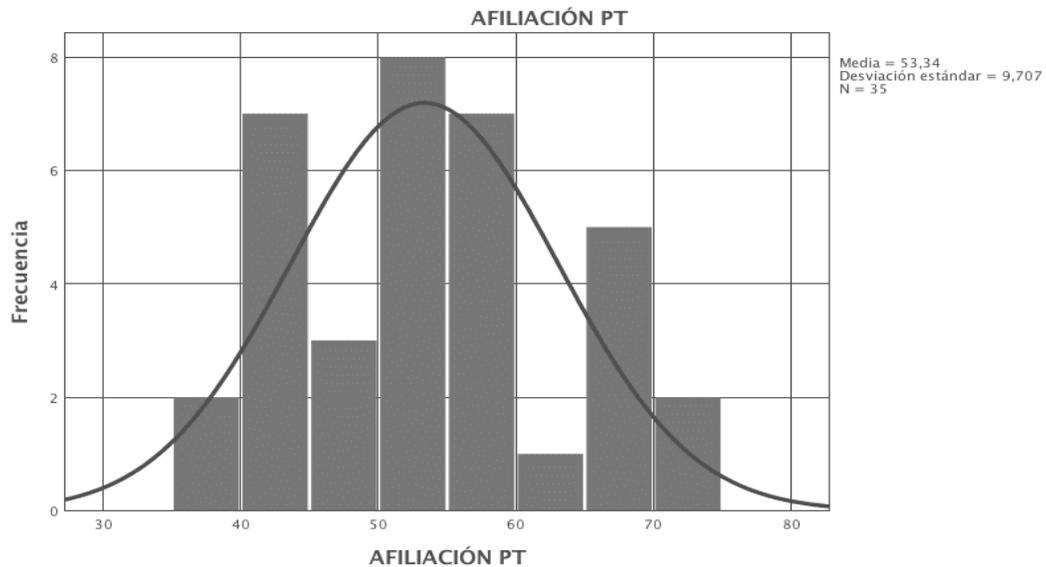


Gráfico 3. Resultado Variable Afiliacion PT.

Interpretación Variable Afiliación.

El análisis de frecuencia muestra que un 53,34 % de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva frente a la categoría afiliación, evidenciando buenas amistades con compañeros, apoyo, trabajo en equipo, calidez y efectividad a la hora de llegar a un objetivo convirtiéndolo en un logro.

Tabla 11. Resultado Variable Autorrealización PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	2,9	2,9	2,9
	10	1	2,9	2,9	5,7
	12	1	2,9	2,9	8,6
	13	1	2,9	2,9	11,4
	14	3	8,6	8,6	20,0
	15	2	5,7	5,7	25,7
	16	2	5,7	5,7	31,4
	17	5	14,3	14,3	45,7
	18	7	20,0	20,0	65,7
	19	2	5,7	5,7	71,4
	20	4	11,4	11,4	82,9
	22	1	2,9	2,9	85,7
	23	3	8,6	8,6	94,3
	25	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 12. Resultado Variable Autorrealización PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	25	1	2,8	2,9	2,9
	30	1	2,8	2,9	5,7
	33	1	2,8	2,9	8,6
	35	3	8,3	8,6	17,1
	38	2	5,6	5,7	22,9
	41	2	5,6	5,7	28,6

	43	6	16,7	17,1	45,7
	46	7	19,4	20,0	65,7
	48	2	5,6	5,7	71,4
	51	4	11,1	11,4	82,9
	56	1	2,8	2,9	85,7
	59	3	8,3	8,6	94,3
	65	2	5,6	5,7	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,8		
Total		36	100,0		

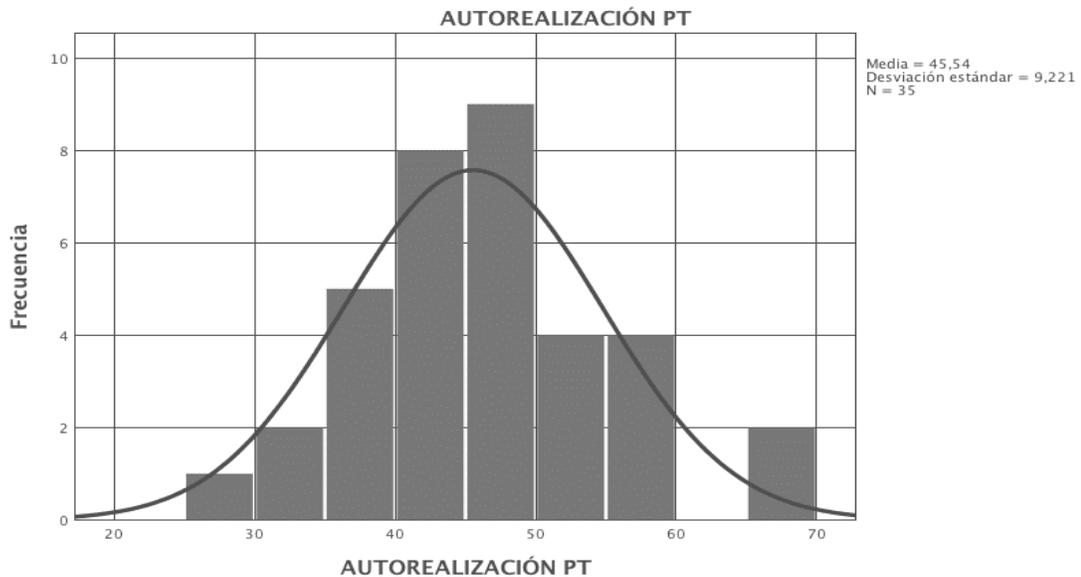


Gráfico 4. Resultado Variable Autorrealización PT.

Interpretación Variable Autorrealización.

Los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los empleados se garantizan por el manejo adecuado en el cargo que desempeñan, teniendo claridad de por qué realizan la función que está realizando, sabiendo que van adquiriendo mayor habilidad en la ocupación. El análisis de frecuencia muestra que un 45.54% de la población se encuentra en

la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en autorrealización. Sin embargo, la categoría Autorrealización tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Contenido de Trabajo y Logro, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

Tabla 13. Resultado Variable Reconocimiento PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10	3	8,6	8,6	8,6
	11	2	5,7	5,7	14,3
	12	3	8,6	8,6	22,9
	13	1	2,9	2,9	25,7
	14	2	5,7	5,7	31,4
	15	6	17,1	17,1	48,6
	16	5	14,3	14,3	62,9
	17	6	17,1	17,1	80,0
	18	4	11,4	11,4	91,4
	19	2	5,7	5,7	97,1
	20	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 14. Resultado Variable Reconocimiento PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	47	3	8,3	8,6	8,6
	50	2	5,6	5,7	14,3

53	3	8,3	8,6	22,9
56	1	2,8	2,9	25,7
59	2	5,6	5,7	31,4
62	6	16,7	17,1	48,6
65	5	13,9	14,3	62,9
67	6	16,7	17,1	80,0
70	4	11,1	11,4	91,4
73	2	5,6	5,7	97,1
76	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	36	100,0		

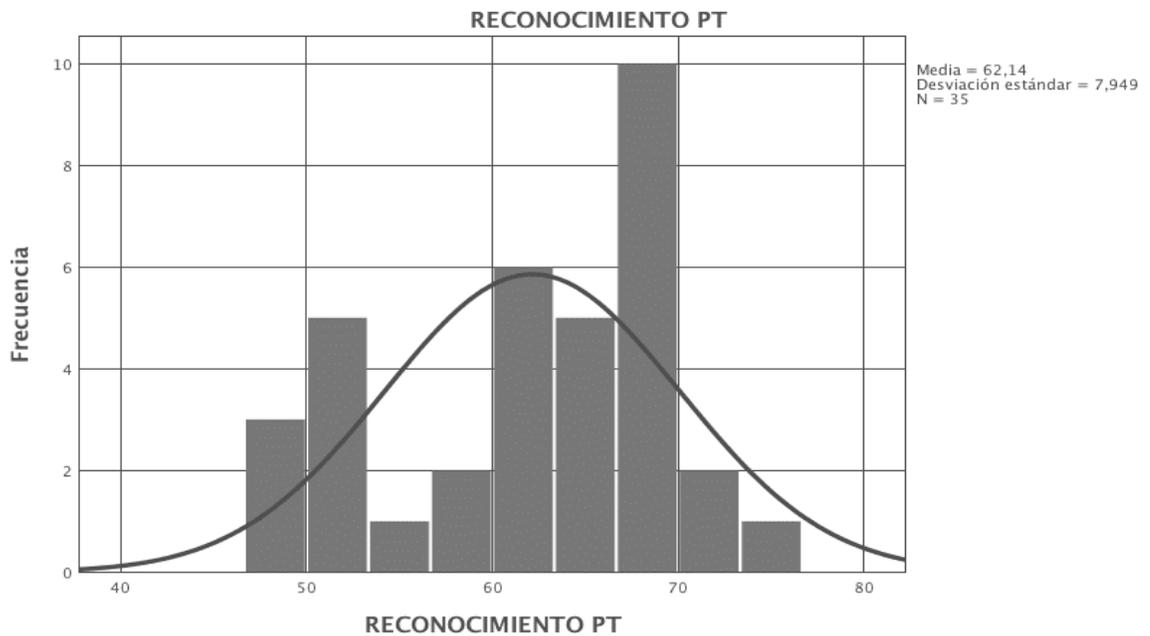


Gráfico 5. Resultado Variable Reconocimiento PT.

Interpretación Variable Reconocimiento.

Los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, enfocadas a la consecución de un objetivo son altas, toda vez que el análisis de frecuencia muestra que un 62,14% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango

descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en reconocimiento. Algo para resaltar es que la categoría Reconocimiento tiene uno de los dos mayores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Salario, además que tiene la menor desviación con respecto a la media, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para seguir trabajando al interior de la organización, ya que, según los datos arrojados en el CMT, es el factor que más motiva a los empleados al desarrollar las actividades administrativas.

Tabla 15. Resultado Variable Dedicación a la Tarea PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	13	1	2,9	2,9	2,9
	14	1	2,9	2,9	5,7
	15	3	8,6	8,6	14,3
	16	1	2,9	2,9	17,1
	17	3	8,6	8,6	25,7
	18	5	14,3	14,3	40,0
	19	4	11,4	11,4	51,4
	20	7	20,0	20,0	71,4
	21	6	17,1	17,1	88,6
	22	3	8,6	8,6	97,1
	23	1	2,9	2,9	100,0
	Tota	35	100,0	100,0	
	I				

Tabla 16. Resultado Variable Dedicación a la Tarea PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	33	1	2,8	2,9	2,9

36	1	2,8	2,9	5,7
39	3	8,3	8,6	14,3
42	1	2,8	2,9	17,1
45	3	8,3	8,6	25,7
48	5	13,9	14,3	40,0
51	4	11,1	11,4	51,4
54	7	19,4	20,0	71,4
57	6	16,7	17,1	88,6
60	3	8,3	8,6	97,1
63	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	36	100,0		

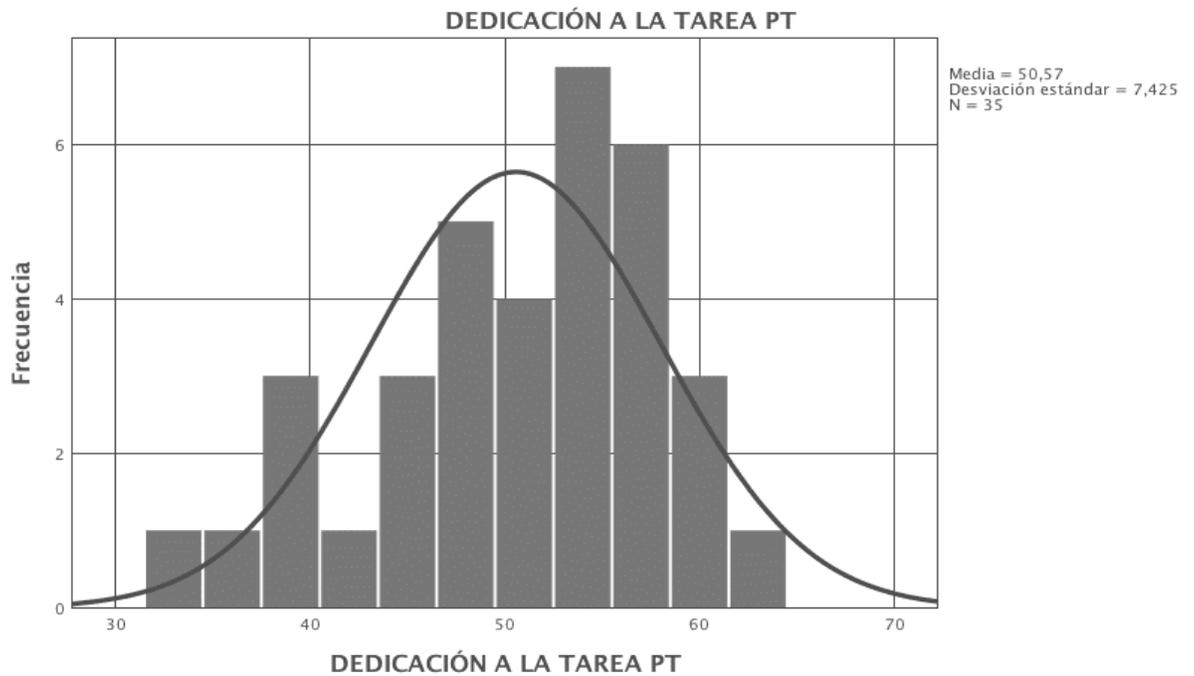


Gráfico 6. Resultado Variable Dedicación a la Tarea PT

Interpretación Variable Dedicación a la Tarea.

En el intercambio de ideas, pensamientos orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros y áreas de la empresa, se refleja en el análisis de frecuencia ya que muestra un 50,57% de la población en la media

de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en dedicación a la tarea.

Tabla 17. Resultado Variable Aceptación a la Autoridad PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10	3	8,6	8,6	8,6
	11	3	8,6	8,6	17,1
	12	3	8,6	8,6	25,7
	13	5	14,3	14,3	40,0
	14	5	14,3	14,3	54,3
	15	6	17,1	17,1	71,4
	16	3	8,6	8,6	80,0
	17	4	11,4	11,4	91,4
	18	1	2,9	2,9	94,3
	21	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 18. Resultado Variable Aceptación a la Autoridad PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	36	3	8,3	8,6	8,6
	40	3	8,3	8,6	17,1
	43	3	8,3	8,6	25,7
	46	5	13,9	14,3	40,0
	50	5	13,9	14,3	54,3

	53	6	16,7	17,1	71,4
	56	3	8,3	8,6	80,0
	60	4	11,1	11,4	91,4
	63	1	2,8	2,9	94,3
	73	2	5,6	5,7	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

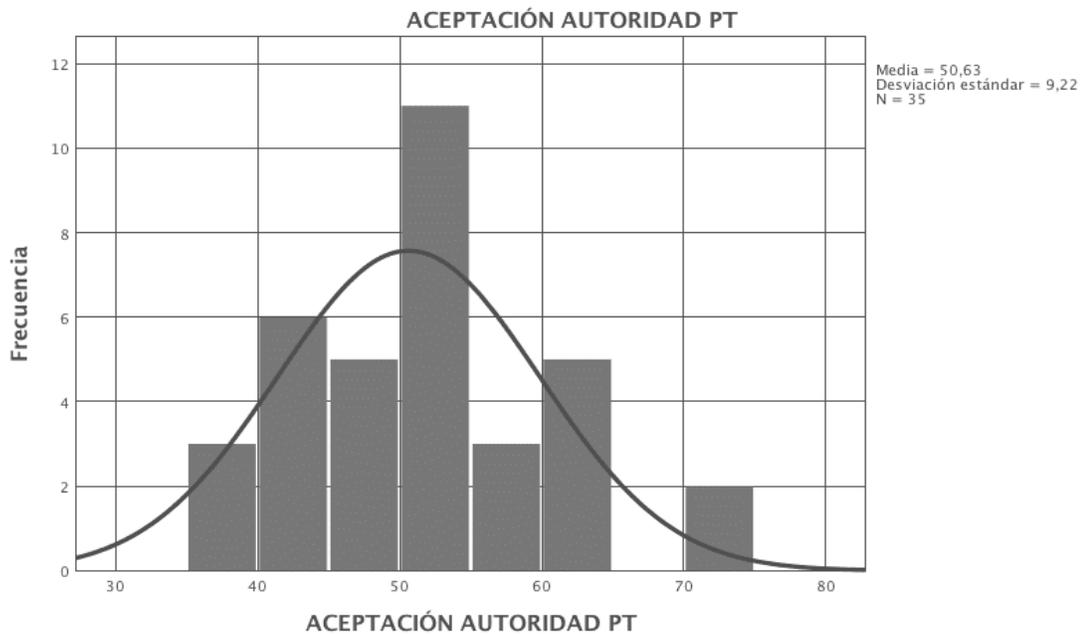


Gráfico 7. Resultado Variable Aceptación a la Autoridad PT.

Interpretación Variable Aceptación a la Autoridad.

El análisis de frecuencia muestra que un 50,6% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la aceptación a la autoridad, manifestada en los modos de comportamiento, acato y reconocimiento en las personas a aceptar los cambios en actividades y cargos en la organización que el jefe solicite.

Tabla 19. Resultado Variable Aceptación Normas y Valores PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	11	1	2,9	2,9	2,9
	12	2	5,7	5,7	8,6
	14	9	25,7	25,7	34,3
	15	7	20,0	20,0	54,3
	16	3	8,6	8,6	62,9
	17	5	14,3	14,3	77,1
	18	5	14,3	14,3	91,4
	19	1	2,9	2,9	94,3
	20	1	2,9	2,9	97,1
	21	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 20. Resultado Variable Aceptación Normas y Valores PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	36	1	2,8	2,9	2,9
	40	2	5,6	5,7	8,6
	48	9	25,0	25,7	34,3
	51	7	19,4	20,0	54,3
	55	3	8,3	8,6	62,9
	60	5	13,9	14,3	77,1
	63	5	13,9	14,3	91,4

	66	1	2,8	2,9	94,3
	70	1	2,8	2,9	97,1
	74	1	2,8	2,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

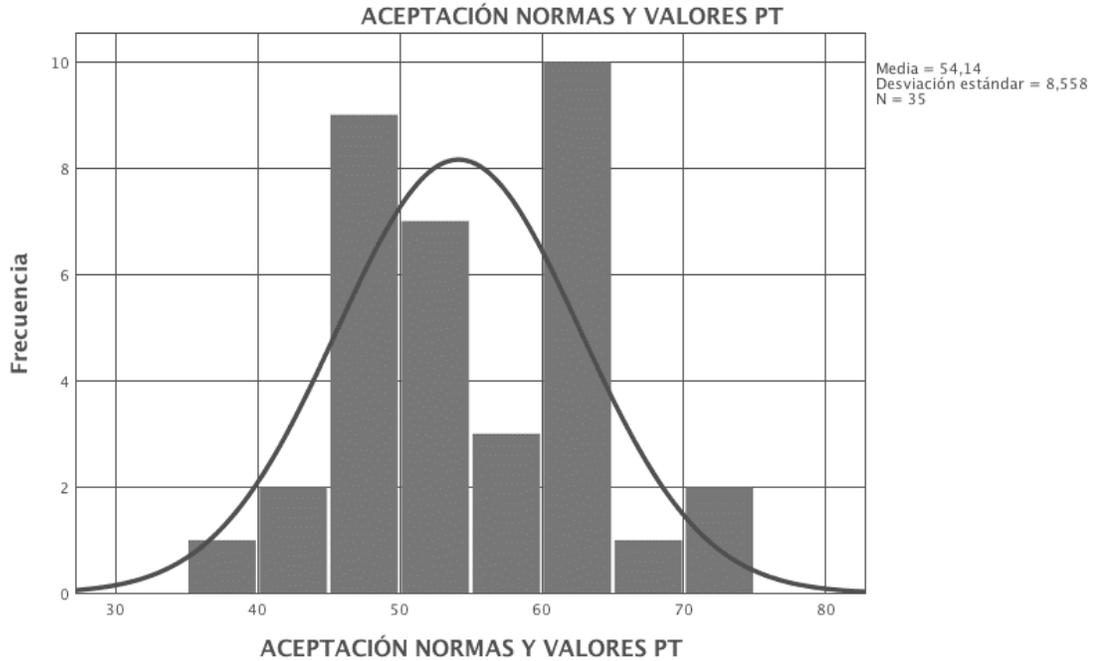


Gráfico 8. Resultado Variable Aceptacion Normas y Valores PT.

Interpretación Variable Aceptación Normas y Valores.

En el 54.14% de la población se evidencia de manera positiva, ya que el análisis de frecuencia muestra que este porcentaje de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva la aceptación de normas, valores y creencias. Además, tienen en cuenta el desempeño de cada empleado que contribuye en el área de trabajo de manera positiva, alineada a los logros y objetivos internos y externos de la organización.

Tabla 21. Resultado Variable Requisición PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10	1	2,9	2,9	2,9
	11	1	2,9	2,9	5,7
	12	3	8,6	8,6	14,3
	13	4	11,4	11,4	25,7
	14	5	14,3	14,3	40,0
	15	5	14,3	14,3	54,3
	16	4	11,4	11,4	65,7
	17	3	8,6	8,6	74,3
	18	4	11,4	11,4	85,7
	19	2	5,7	5,7	91,4
	20	1	2,9	2,9	94,3
	21	1	2,9	2,9	97,1
	22	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 22. Resultado Variable Requisición PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	40	1	2,8	2,9	2,9
	43	1	2,8	2,9	5,7
	46	1	2,8	2,9	8,6
	48	3	8,3	8,6	17,1
	51	3	8,3	8,6	25,7
	54	5	13,9	14,3	40,0

57	5	13,9	14,3	54,3
59	4	11,1	11,4	65,7
62	3	8,3	8,6	74,3
65	4	11,1	11,4	85,7
67	2	5,6	5,7	91,4
70	1	2,8	2,9	94,3
73	1	2,8	2,9	97,1
76	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	35	100,0		

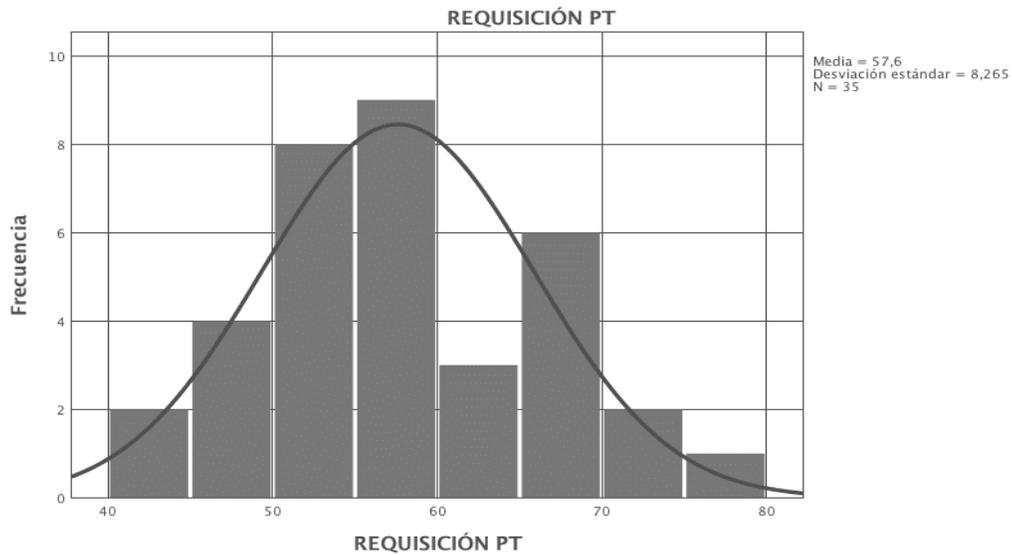


Gráfico 9. Resultado Variable Requisición PT.

Interpretación Variable Requisición.

El análisis de frecuencia muestra que un 57,6% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en obtener retribuciones deseadas mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa a través del seguimiento a las labores ejecutadas para obtener un mérito y mejorar las capacidades con las que cuenta cada persona.

Tabla 23. Resultado Variable Expectación PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	2	5,7	5,7	5,7
	7	1	2,9	2,9	8,6
	8	6	17,1	17,1	25,7
	9	2	5,7	5,7	31,4
	10	8	22,9	22,9	54,3
	11	3	8,6	8,6	62,9
	12	3	8,6	8,6	71,4
	13	3	8,6	8,6	80,0
	14	5	14,3	14,3	94,3
	18	1	2,9	2,9	97,1
	20	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 24. Resultado Variable Expectación PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	36	2	5,6	5,7	5,7
	39	1	2,8	2,9	8,6
	42	6	16,7	17,1	25,7
	45	2	5,6	5,7	31,4
	48	8	22,2	22,9	54,3
	51	3	8,3	8,6	62,9
	54	3	8,3	8,6	71,4
	57	3	8,3	8,6	80,0
	60	5	13,9	14,3	94,3

	73	1	2,8	2,9	97,1
	79	1	2,8	2,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

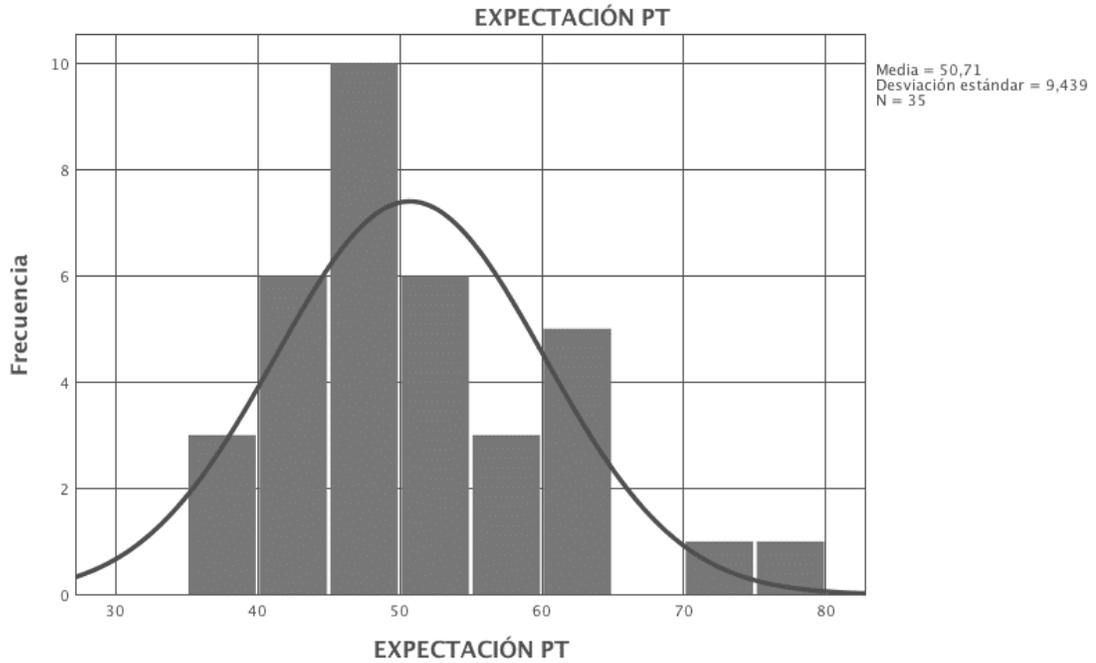


Gráfico 10. Resultado Variable Expectación PT.

Interpretación Variable Expectación.

Los comportamientos que muestran expectativa confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad, se manifiestan en el análisis de frecuencia donde se muestra que un 50,71% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva, lo cual contribuye a que la empresa proporcione los espacios y el tiempo para la formación y capacitación de los empleados.

Tabla 25. Resultado variable Supervisión PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	1	2,9	2,9	2,9
	8	1	2,9	2,9	5,7
	9	3	8,6	8,6	14,3
	10	1	2,9	2,9	17,1
	11	6	17,1	17,1	34,3
	12	2	5,7	5,7	40,0
	13	5	14,3	14,3	54,3
	14	4	11,4	11,4	65,7
	15	2	5,7	5,7	71,4
	16	4	11,4	11,4	82,9
	17	2	5,7	5,7	88,6
	18	1	2,9	2,9	91,4
	19	2	5,7	5,7	97,1
	20	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 26. Resultado variable Supervisión PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	35	1	2,8	2,9	2,9
	37	1	2,8	2,9	5,7
	40	3	8,3	8,6	14,3
	42	1	2,8	2,9	17,1
	45	6	16,7	17,1	34,3
	47	3	8,3	8,6	42,9
	49	4	11,1	11,4	54,3
	52	4	11,1	11,4	65,7

54	2	5,6	5,7	71,4
57	4	11,1	11,4	82,9
59	2	5,6	5,7	88,6
62	1	2,8	2,9	91,4
64	2	5,6	5,7	97,1
67	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	35	100,0		

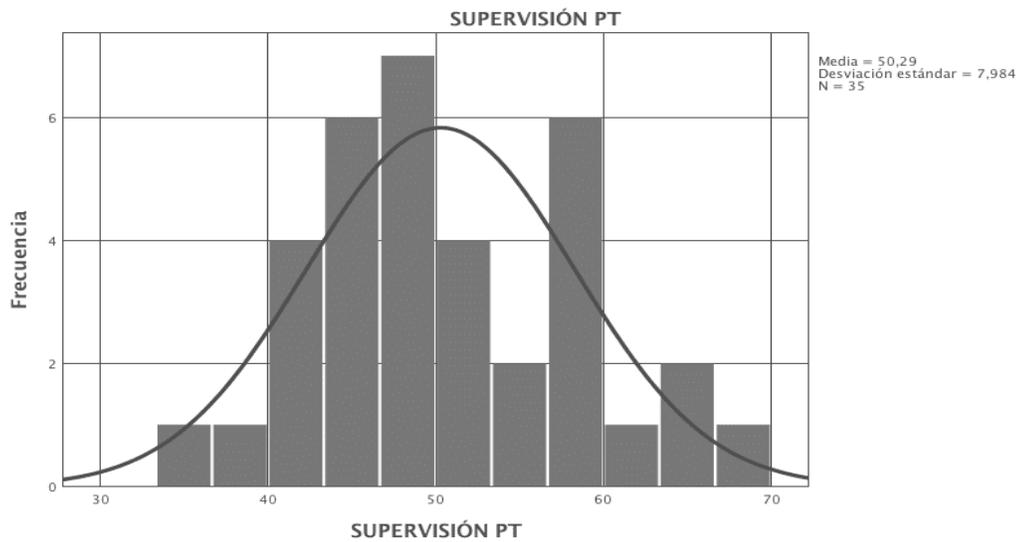


Gráfico 11. Resultado Variable Supervisión PT.

Interpretación Variable Supervisión.

Se interpreta en el factor de supervisión que la frecuencia muestra un 50,29% de la población que se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva frente al rol que desempeñan los líderes en el ámbito laboral, situando en promedio el reconocimiento y retroalimentación, como lo relaciona la teoría de Herzberg (Robbins S. P., 2015) uno de los elementos de motivación determinantes, a nivel organizacional corresponde el resultado a la formación brindada a los líderes en los programas de desarrollo personal y liderazgo PLP y PHL.

Tabla 27. Resultado Variable Grupo de Trabajo PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	9	1	2,9	2,9	2,9
	11	2	5,7	5,7	8,6
	13	3	8,6	8,6	17,1
	14	4	11,4	11,4	28,6
	15	1	2,9	2,9	31,4
	16	1	2,9	2,9	34,3
	17	2	5,7	5,7	40,0
	18	3	8,6	8,6	48,6
	19	3	8,6	8,6	57,1
	20	6	17,1	17,1	74,3
	21	1	2,9	2,9	77,1
	22	3	8,6	8,6	85,7
	23	1	2,9	2,9	88,6
	24	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 28. Resultado Variable Grupo de Trabajo PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	34	1	2,8	2,9	2,9
	40	2	5,6	5,7	8,6
	45	3	8,3	8,6	17,1
	48	4	11,1	11,4	28,6
	50	1	2,8	2,9	31,4
	53	1	2,8	2,9	34,3
	56	2	5,6	5,7	40,0

	58	3	8,3	8,6	48,6
	61	3	8,3	8,6	57,1
	64	6	16,7	17,1	74,3
	66	1	2,8	2,9	77,1
	69	3	8,3	8,6	85,7
	71	1	2,8	2,9	88,6
	74	4	11,1	11,4	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

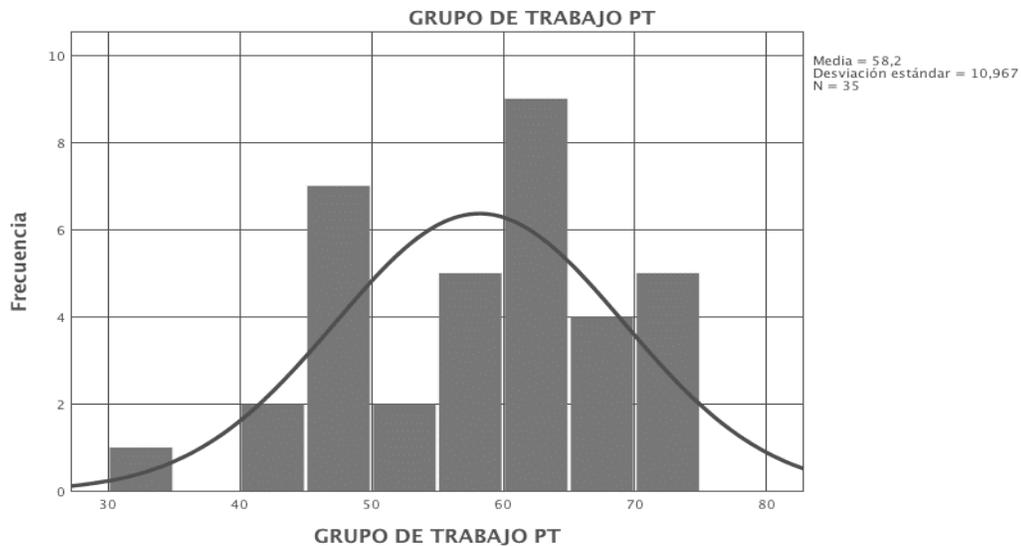


Gráfico 12. Resultado Variable Grupo de Trabajo PT

Interpretación Variable Grupo de Trabajo.

En el factor grupo de trabajo, el análisis de frecuencia muestra que un 58,2% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se muestra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en las labores colectivas que ejecutan los trabajadores en la jornada laboral, como lo establece Herzberg en la subcategoría condiciones higiénicas (Fernandez, 1997) como un factor predominante, esto puede correlacionarse debido a la cultura organizacional en donde la empresa promueve el trato equitativo, el compañerismo y el trabajo justo en los talleres que organiza de trabajo en equipo.

Tabla 29. Resultado Variable Contenido de Trabajo PB.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	2	5,7	5,7	5,7
	7	1	2,9	2,9	8,6
	9	1	2,9	2,9	11,4
	10	3	8,6	8,6	20,0
	11	1	2,9	2,9	22,9
	12	2	5,7	5,7	28,6
	13	2	5,7	5,7	34,3
	14	2	5,7	5,7	40,0
	15	2	5,7	5,7	45,7
	16	4	11,4	11,4	57,1
	17	2	5,7	5,7	62,9
	18	3	8,6	8,6	71,4
	19	4	11,4	11,4	82,9
	20	4	11,4	11,4	94,3
	22	1	2,9	2,9	97,1
	23	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 30. Resultado Variable Contenido de Trabajo PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20	2	5,6	5,7	5,7
	22	1	2,8	2,9	8,6
	27	1	2,8	2,9	11,4
	30	3	8,3	8,6	20,0
	32	1	2,8	2,9	22,9
	35	1	2,8	2,9	25,7
	37	3	8,3	8,6	34,3

40	2	5,6	5,7	40,0
42	2	5,6	5,7	45,7
45	4	11,1	11,4	57,1
47	2	5,6	5,7	62,9
50	3	8,3	8,6	71,4
52	4	11,1	11,4	82,9
55	4	11,1	11,4	94,3
60	1	2,8	2,9	97,1
62	1	2,8	2,9	100,0
Total	35	97,2	100,0	
Total	35	100,0		

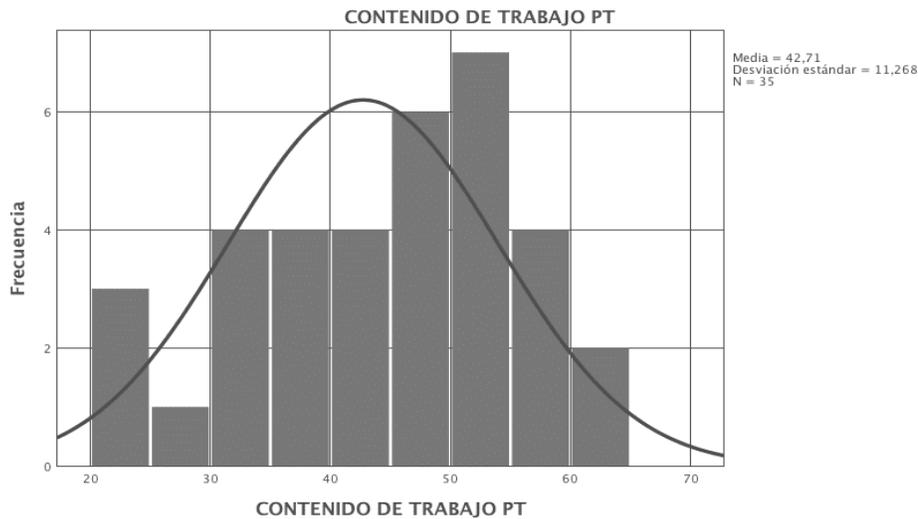


Gráfico 13. Resultado Variable Contenido de Trabajo PT.

Interpretación Variable Contenido de Trabajo.

De acuerdo a la interpretación que se realiza al factor de contenido de trabajo, se evidencia en el análisis de frecuencia que un 42,71% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se encuentra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en correlación a la autonomía en el trabajo y a la posibilidad de recibir información variada, esta condición intrínseca refiere a unas de las subcategorías de la teoría de Herzberg (Robbins S. P., 2015). El

colaborador administrativo en su cargo posee la posibilidad de rotar de tareas dentro de la misma área, con el fin de enriquecer y contribuir al grupo de trabajo, recomendación sugerida en la encuesta de clima del 2016. Sin embargo, la categoría Contenido de Trabajo tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Logro y Autorrealización, además que tiene una de las mayores desviaciones con respecto a la media, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

Tabla 31. Resultado Variable Salario PB.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 6	1	2,9	2,9	2,9
7	3	8,6	8,6	11,4
8	1	2,9	2,9	14,3
9	2	5,7	5,7	20,0
10	2	5,7	5,7	25,7
11	2	5,7	5,7	31,4
12	4	11,4	11,4	42,9
13	1	2,9	2,9	45,7
14	3	8,6	8,6	54,3
15	2	5,7	5,7	60,0
16	1	2,9	2,9	62,9
17	4	11,4	11,4	74,3
18	1	2,9	2,9	77,1
19	3	8,6	8,6	85,7
20	2	5,7	5,7	91,4

21	1	2,9	2,9	94,3
23	1	2,9	2,9	97,1
24	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Tabla 32. Resultado Variable Categoría Salario PT

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	42	1	2,8	2,9	2,9
	45	3	8,3	8,6	11,4
	47	1	2,8	2,9	14,3
	49	2	5,6	5,7	20,0
	51	2	5,6	5,7	25,7
	54	2	5,6	5,7	31,4
	56	4	11,1	11,4	42,9
	58	1	2,8	2,9	45,7
	61	4	11,1	11,4	57,1
	63	2	5,6	5,7	62,9
	65	1	2,8	2,9	65,7
	68	3	8,3	8,6	74,3
	70	1	2,8	2,9	77,1
	72	3	8,3	8,6	85,7
	75	2	5,6	5,7	91,4
	77	1	2,8	2,9	94,3
	79	1	2,8	2,9	97,1
	84	1	2,8	2,9	100,0
	Total	35	97,2	100,0	
Total		35	100,0		

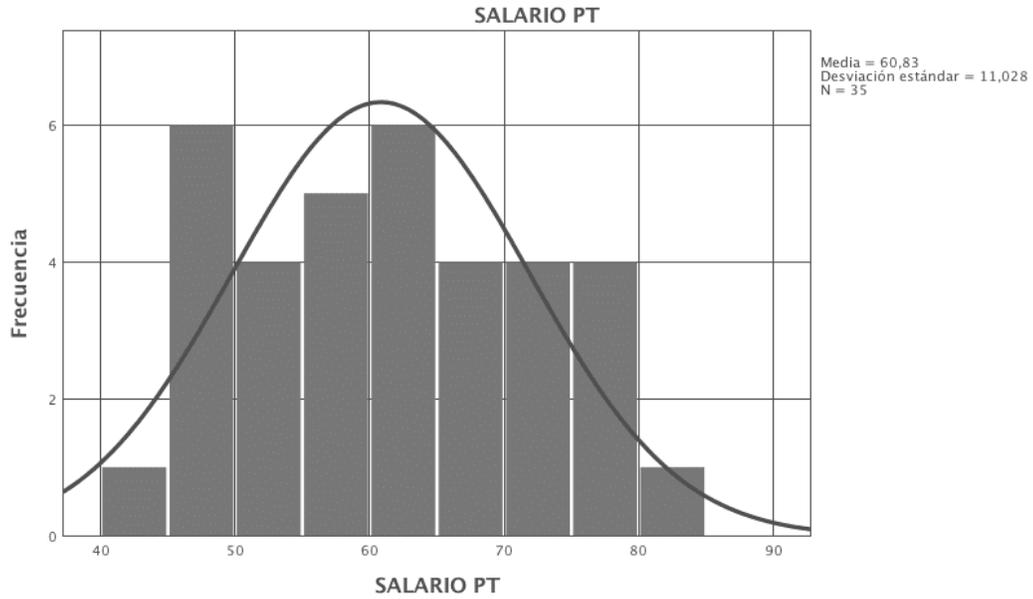


Gráfico 14. Resultado Variable Salario PT.

Interpretación Variable Salario.

En la categoría salario, se interpreta en el análisis de frecuencia que un 49.2% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal está en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la retribución económica que oferta la empresa asociado al desempeño de la labor realizada, uno de los principios de la teoría de la equidad de Adams (Porter, 2006). El cumplimiento de objetivos anualmente proporciona un bono extra salarial a los trabajadores, estimulando de esta forma el esfuerzo del trabajo realizado. Algo para resaltar es que la categoría Salario tiene uno de los dos mayores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Reconocimiento, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para seguir trabajando al interior de la organización, ya que, según los datos arrojados en el CMT, es el uno de los factores que más motiva a los empleados al desarrollar las actividades administrativas.

Tabla 33. Resultado Variable Promoción PB.

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
a	e	válido	acumulado

Válido	6	1	2,9	2,9	2,9
	10	2	5,7	5,7	8,6
	11	7	20,0	20,0	28,6
	12	5	14,3	14,3	42,9
	13	2	5,7	5,7	48,6
	14	3	8,6	8,6	57,1
	15	3	8,6	8,6	65,7
	16	3	8,6	8,6	74,3
	17	2	5,7	5,7	80,0
	18	3	8,6	8,6	88,6
	21	1	2,9	2,9	91,4
	24	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Tabla 34. Resultado Variable Promoción PT.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	30	1	2,8	2,9	2,9
	39	2	5,6	5,7	8,6
	42	7	19,4	20,0	28,6
	44	4	11,1	11,4	40,0
	46	2	5,6	5,7	45,7
	49	3	8,3	8,6	54,3
	51	3	8,3	8,6	62,9
	53	3	8,3	8,6	71,4
	56	3	8,3	8,6	80,0
	58	3	8,3	8,6	88,6
	65	1	2,8	2,9	91,4
	72	3	8,3	8,6	100,0

Total	35	97,2	100,0	
Total	35	100,0		

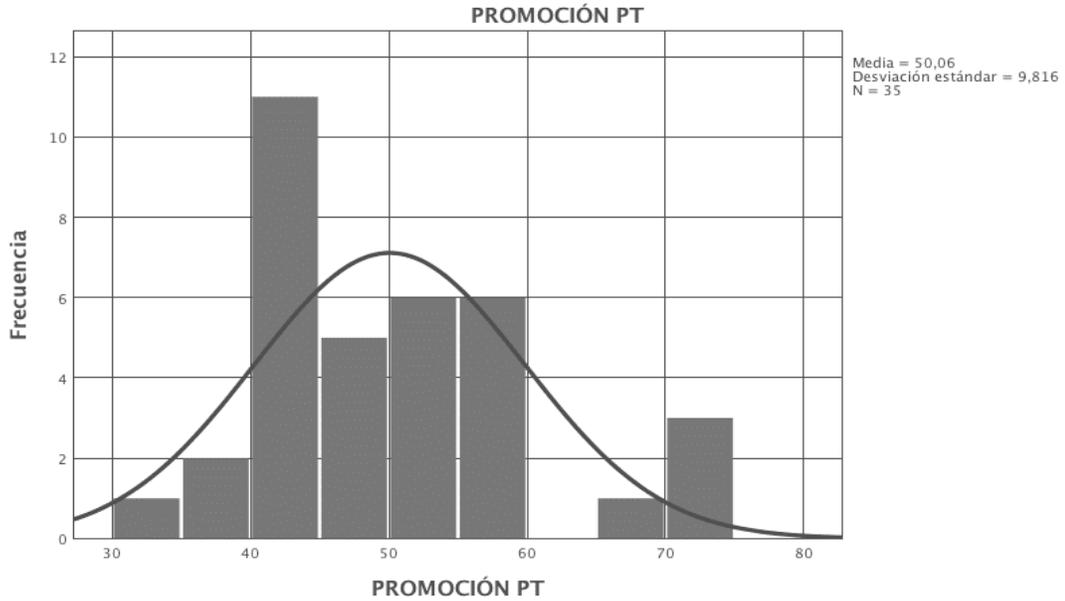


Gráfico 15. Resultado Variable Promoción PT.

Interpretación Variable Promoción.

El análisis de frecuencia muestra que un 50,06% de la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se muestra en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la categoría promoción1 con la perspectiva y la posibilidad de ascender en la organización, esto refiere a la posibilidad de crecer laboralmente como lo expresa Herzberg en su teoría bifactorial (Robbins S. P., 2015), la estructura a nivel Colombia permite que el ascenso se realice en áreas financieras y contables promoviendo que el talento se desarrolle y permanezca en la organización. (Auxiliar, Asistente, Analista, Especialista, Especialista Senior, Coordinador).

Resultados Grupo Focal – Redes Semánticas

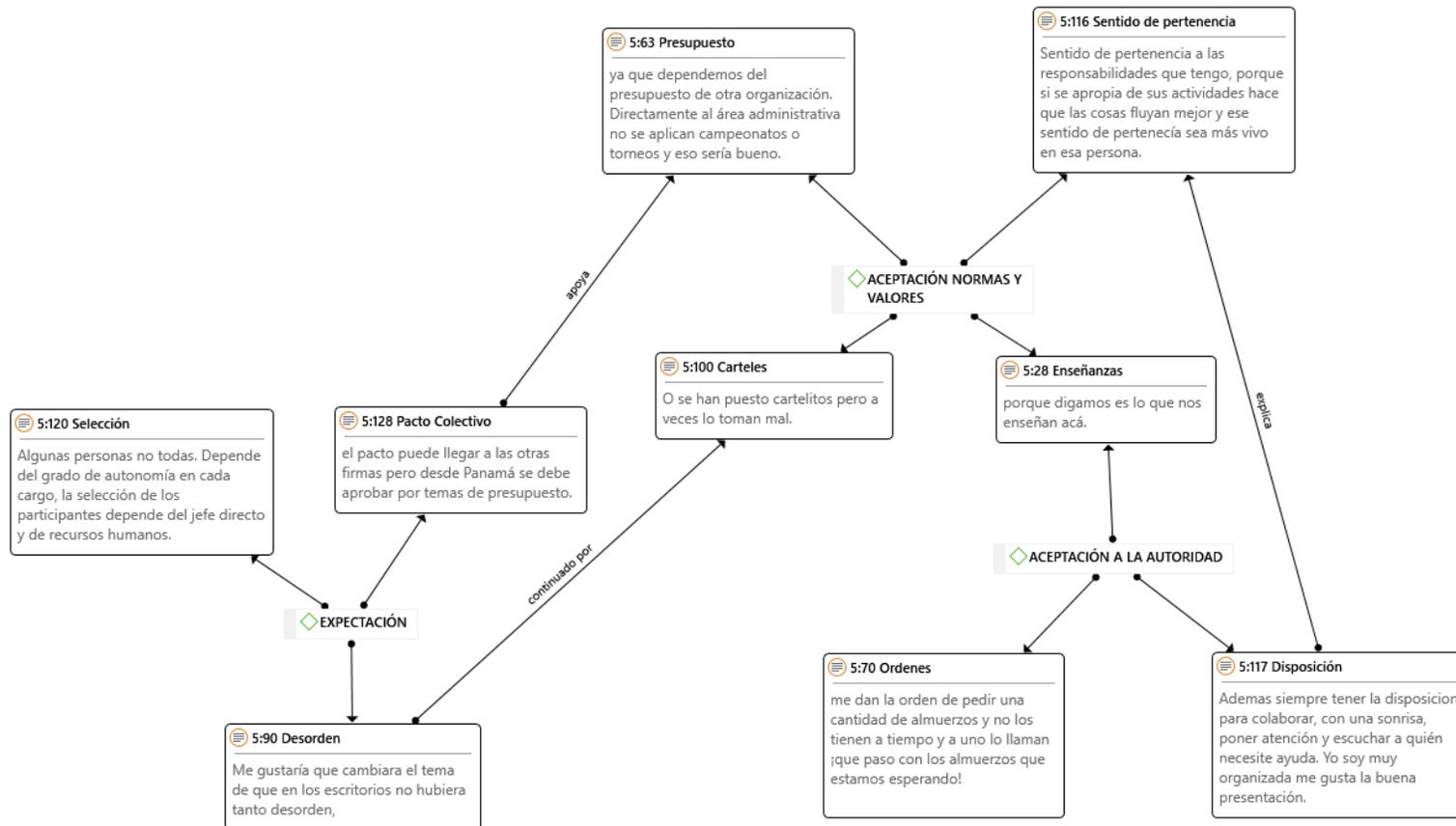


Gráfico 16. Red Semántica Categorías Aceptación Normas y Valores/ Aceptación a la Autoridad/ Expectación.

**Interpretación Red Semántica Categorías Aceptación Normas y Valores/
Aceptación a la Autoridad/ Expectación.**

Se realizó un análisis de contenido a través de la elaboración de una red semántica para las Categorías Aceptación Normas y Valores Aceptación a la Autoridad y Expectación, la cual se significa con los elementos textuales que establecen sentido de pertenencia lo cual refieren los participantes es el grupo focal de la siguiente manera “Sentido de pertenencia a las responsabilidades, que tengo que si se apropia de sus actividades hace que las cosas fluyan mejor y ese sentido de pertenencia sea más vivo en esa persona”. Ante las labores encomendadas, respeto por la reglamentación interna y disposición a las normas que impone la empresa se representa en el grupo focal así “además siempre tener la disposición para colaborar, con una sonrisa, poner atención y escuchar a quien necesita ayuda” dentro de la cultura organizacional, asociado a la autoridad ejercida por los superiores. Además se representa con elementos textuales de expectativa ante los procesos de selección, confianza en la empresa frente a la resolución de que el pacto colectivo que hace referencia en la red así “el pacto puede llegar a las otras firmas pero desde panamá se debe aprobar por temas de presupuesto” abarque a toda la organización, aunque la empresa en la actualidad destina un presupuesto para la inversión de los empleados.

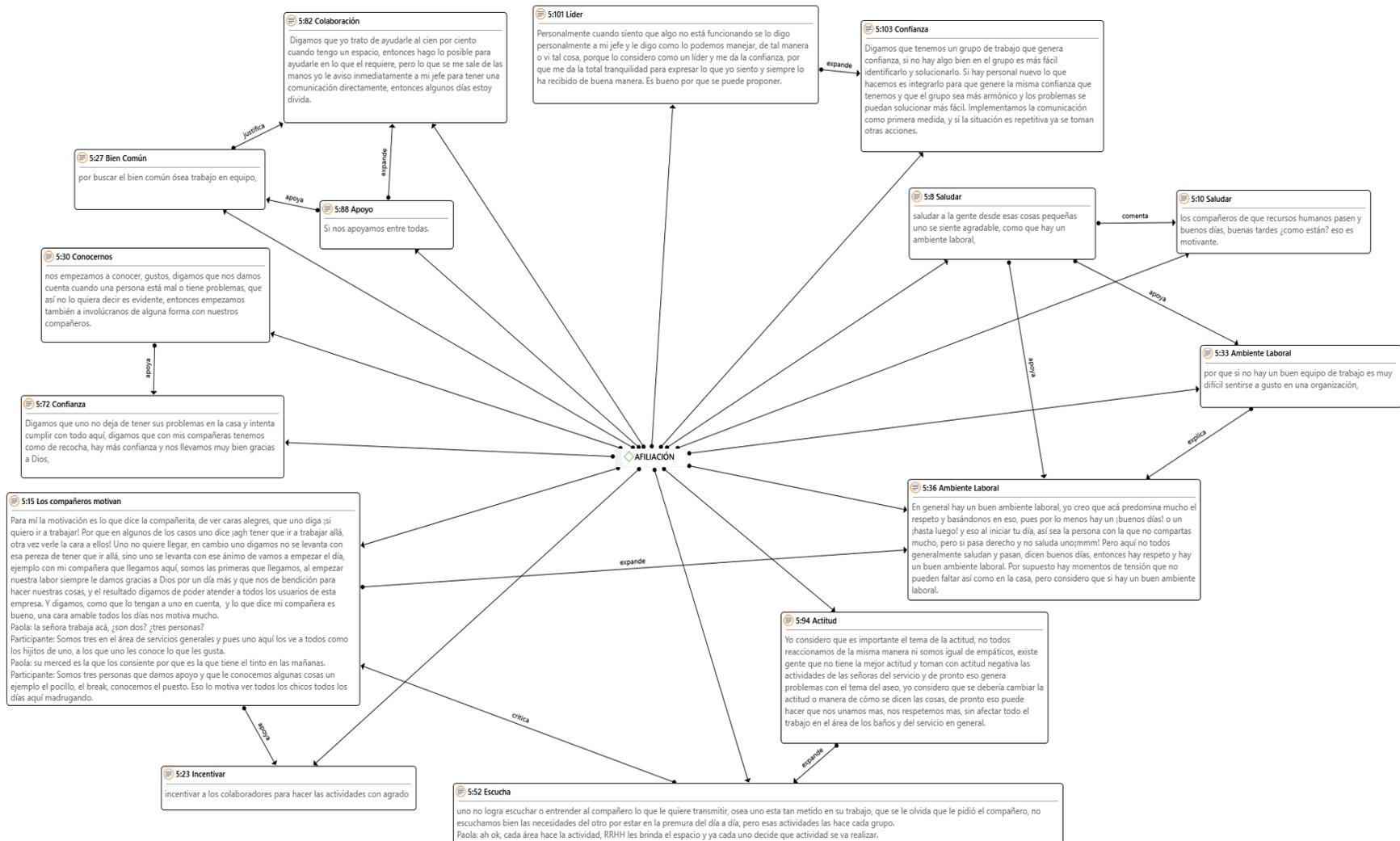


Gráfico 17. Red Semántica Categoría Afiliación.

Interpretación Red Semántica Categoría Afiliación.

La representación semántica de esta categoría está relacionada con cuatro ejes principales, el ambiente laboral, la disposición, el compañerismo y la confianza en los líderes. En la categoría de afiliación juegan un papel muy importante la dinámica de las relaciones y los comportamientos orientados a conservarlas. En cuanto al ambiente de trabajo, la red representa textualmente “en general hay un buen ambiente laboral, yo creo por acá predomina mucho el respeto y basándonos en eso, pues por lo menos hay unos ¡buenos días! o ¡un hasta luego! hay respeto y un buen ambiente laboral” la importancia de saludar y despedirse, lo cual implica que a los empleados les interesa mantener un ambiente de cordialidad, de escucha y de actitud dispuesta informan que la confianza les permite conocerse e incentivarse, a la vez se ve reflejado en la manera como se relaciona el apoyo, la colaboración y la búsqueda del bien común, como lo indican en el grupo focal “digamos que yo trato de ayudarlo al cien por ciento cuando tengo un espacio, entonces hago lo posible por ayudarlo en lo que se requiere, pero lo que se me sale de las manos yo lo aviso inmediatamente a mi jefe, para tener una comunicación directamente entonces algunos días estoy dividida”.

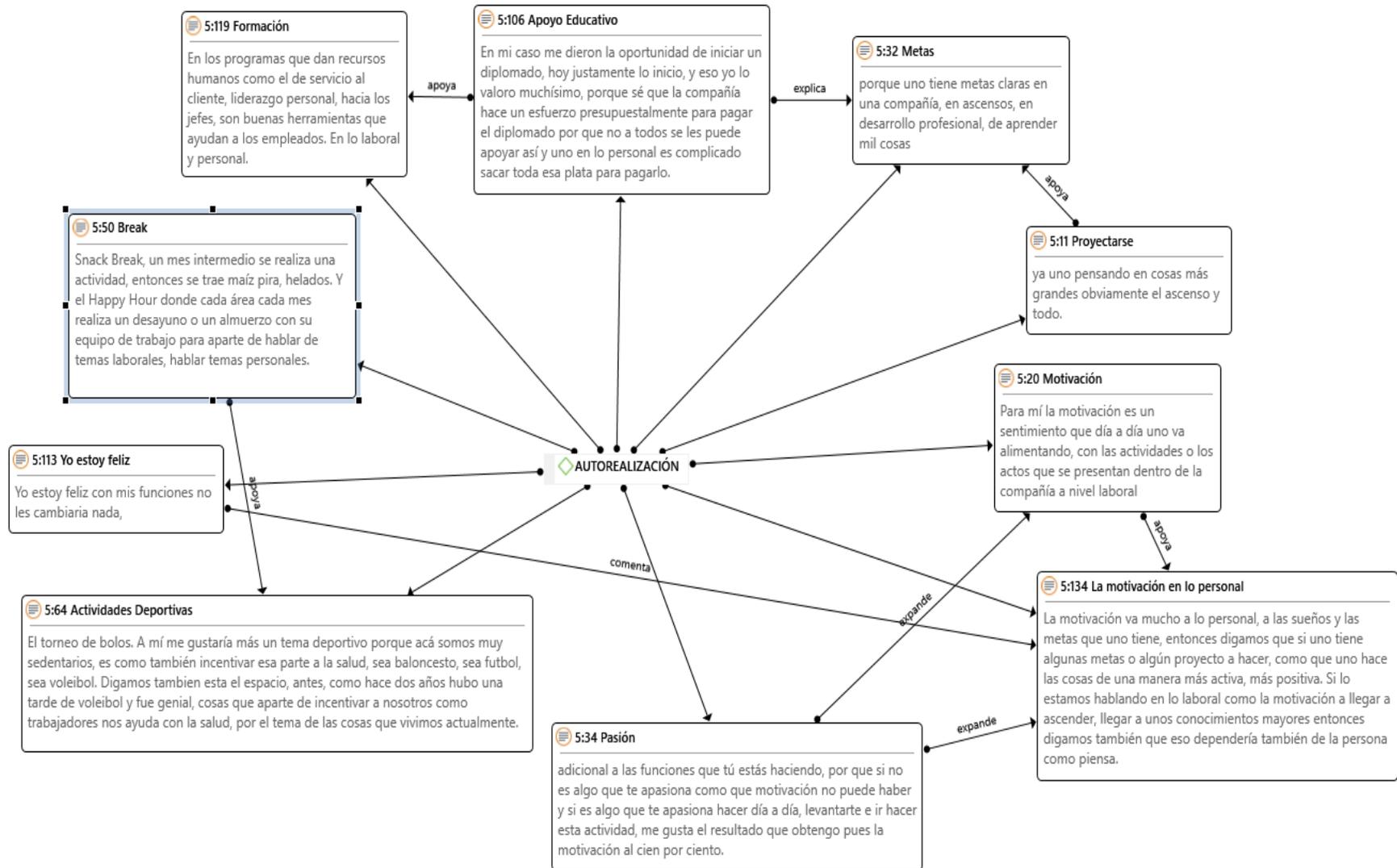


Gráfico 18. Red Semántica Categoría Autorrealización.

Interpretación Red Semántica Categoría Autorrealización.

El análisis de contenido realizado a esta categoría se significa a través de los elementos textuales que establecen relación entre los deseos o realización de actividades que permiten poner en práctica conocimientos y adquirir habilidades. La autorrealización está representada desde las metas individuales, la auto motivación, la proyección personal y la pasión como factores internos que se evidencian en la red “La motivación va mucho a lo personal, a los sueños y las metas que uno tiene, entonces digamos que, si uno tiene algunas metas o algún proyecto a hacer, como que uno hace las cosas de una manera más activa, más positiva. Si lo estamos hablando en lo laboral como la motivación a llegar a ascender, llegar a unos conocimientos mayores entonces digamos también que eso dependería también de la persona como piensa”. Y por otro lado en la formación que provee la empresa, el apoyo educativo para estudios post graduales, lo cual se muestra en el grupo focal “En los programas que dan recursos humanos como el de servicio al cliente, liderazgo personal, hacia los jefes, son buenas herramientas que ayudan a los empleados. En lo laboral y personal” las actividades recreativas y deportivas como apoyo externo por parte de la organización, son claves para mantener el ambiente laboral y sentir que son útiles, productivos y hacen parte de un proyecto.

Interpretación Red Semántica Categoría Contenido de trabajo.

El análisis de contenido de la red semántica en esta categoría, está significada a través de los elementos textuales de lo que representa el trabajo como labor operativa, sobre todo en los cierres donde la carga laboral es alta y puede generar estrés y tensión como lo refiere en el grupo “Todas áreas ahorita están en tensión, pero se siente más en los cierres o cuando hay auditoría o en nómina”. La categoría también se representa en la responsabilidad que cada uno tiene con sus funciones, la actitud con la que las asumen, el ánimo entre compañeros que los hace verbalizar que se sienten a gusto. Una gráfica sobresaliente de la representación semántica es la de los beneficios que tiene la empresa para incentivar “Digamos que todos los beneficios que tiene la empresa, son como ese valor agregado que la compañía le da a uno, entonces digamos que uno se siente como consentido en la empresa y se siente bien, cuando a uno lo consienten se siente bien, adicional que obviamente el ambiente laboral en la empresa es muy bueno, en realidad, ósea las personas independiente de sus problemas afuera, aquí la organización hacen que eso no afecte tanto, no influya lo que hace que los empleados justifiquen sus labores y que a pesar de la carga laboral consideren que están en una “buena empresa”.

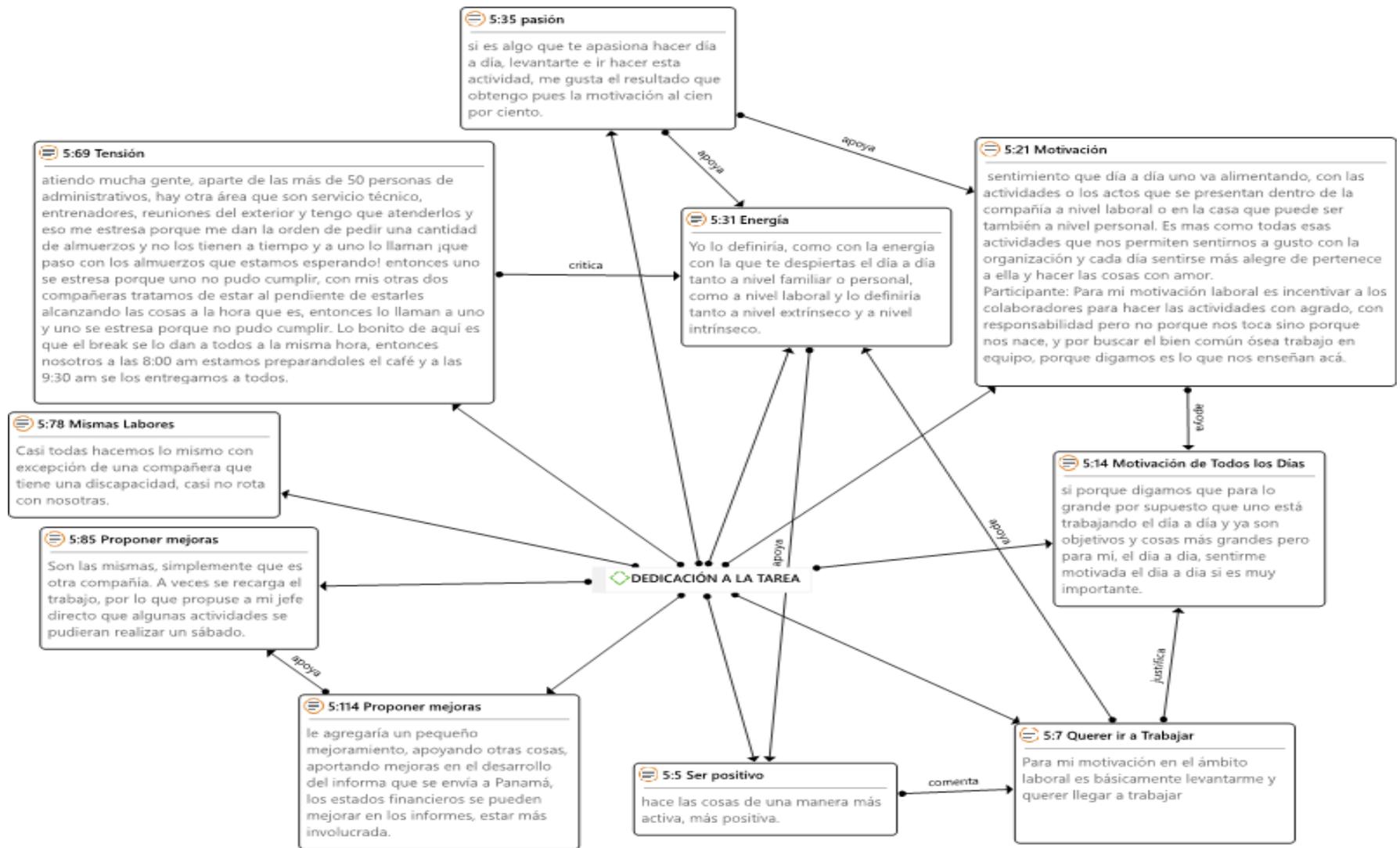


Gráfico 20. Red Semántica Categoría Dedicación a la Tarea.

Interpretación Red Semántica Categoría Dedicación a la Tarea.

El contenido de esta red semántica está dirigido a dos frentes de la categoría, el esfuerzo del trabajo representado en la red semántica así “Yo lo definiría, como con la energía con la que te despiertas el día a día tanto a nivel familiar o personal, como a nivel laboral y lo definiría tanto a nivel extrínseco y a nivel intrínseco. A nivel intrínseco porque uno tiene metas claras en una compañía, en ascensos, en desarrollo profesional, de aprender mil cosas y a nivel extrínseco porque si no hay un buen equipo de trabajo es muy difícil sentirse a gusto en una organización, adicional a las funciones que tú estás haciendo, porque si no es algo que te apasiona como que motivación no puede haber y si es algo que te apasiona hacer día a día, levantarte e ir hacer esta actividad, me gusta el resultado que obtengo pues la motivación al cien por ciento” y el deseo por mostrar calidad y responsabilidad como lo refiere la red “ le agregaría un pequeño mejoramiento, apoyando otras cosas, aportando mejoras en el desarrollo del informa que se envía a Panamá, los estados financieros se pueden mejorar en los informes, estar más involucrada”. El esfuerzo representado en los elementos textuales como tensión, monotonía laboral, dinámicas de propuestas o mejoras a la labor, así mismo la aceptación y gusto por las acciones a realizar. Por otro lado, la categoría se apoya en la motivación laboral que imprime cada empleado a su tarea, la energía, la pasión y el positivismo.

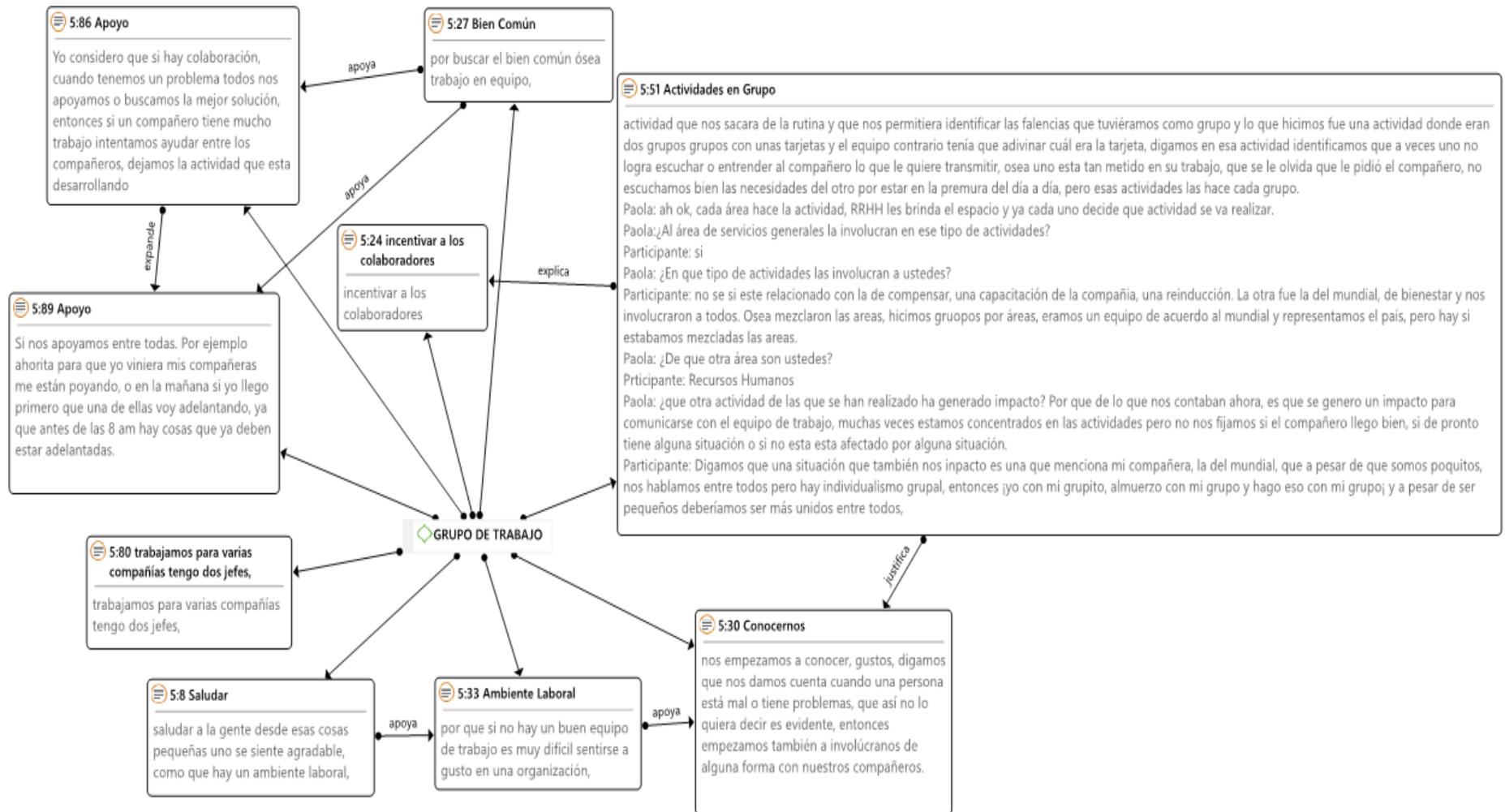


Gráfico 21. Red Semántica Categoría Grupo de Trabajo.

Interpretación Red Semántica Categoría Grupo de Trabajo.

Se realizó un análisis de contenido a través de la elaboración de una red semántica para la Categoría Grupo de Trabajo, la cual se significa con los elementos textuales relacionados con el trabajo en equipo “Yo considero que si hay colaboración, cuando tenemos un problema todos nos apoyamos o buscamos la mejor solución, entonces si un compañero tiene mucho trabajo intentamos ayudar entre los compañeros, dejamos la actividad que está desarrollando cada uno y le damos prioridad a la persona que esta atareada para poder cumplir con tiempos y que la persona este menos cargada. Si hay apoyo del área y líderes”. Una parte importante de la red reproduce las actividades que realizan en grupo, como las integraciones que les permite conocerse, mejoran el ambiente laboral ya que afianza las relaciones cordiales y los incentiva emocionalmente. Otra parte de la red relaciona los elementos textuales como el apoyo entre compañeros y entre las áreas buscando siempre el bien común y las metas colectivas.

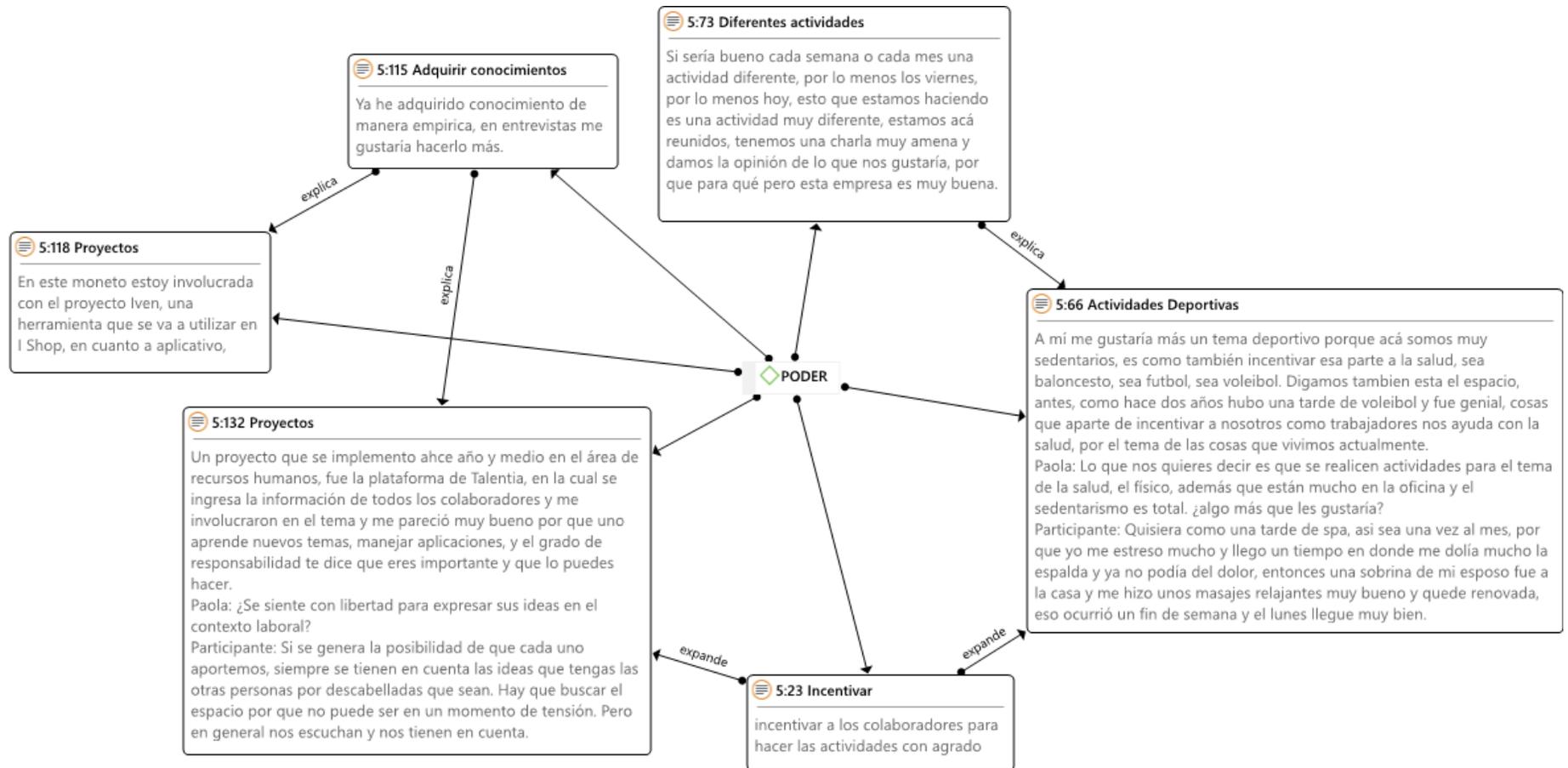


Gráfico 22. Red Semántica Categoría Poder.

Interpretación Red Semántica Categoría Poder.

El análisis de contenido de la red semántica en la categoría Poder, se explica a través de los deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, sobre grupos de trabajo, proyectos o acciones que incentiven o generen recompensa, se ha evidenciado de la siguiente manera “en este momento estoy involucrada en el proyecto IVEN, una herramienta que se va a utilizar en la empresa en cuanto al aplicativo y a formar a mis compañeros” en este tipo de proyectos se evidencia dicha categoría, ya que no todos los trabajadores tienen la oportunidad de recibir los conocimientos de primera mano de la casa matriz, esto les genera un rol de mando frente a ciertos nuevos proyectos.

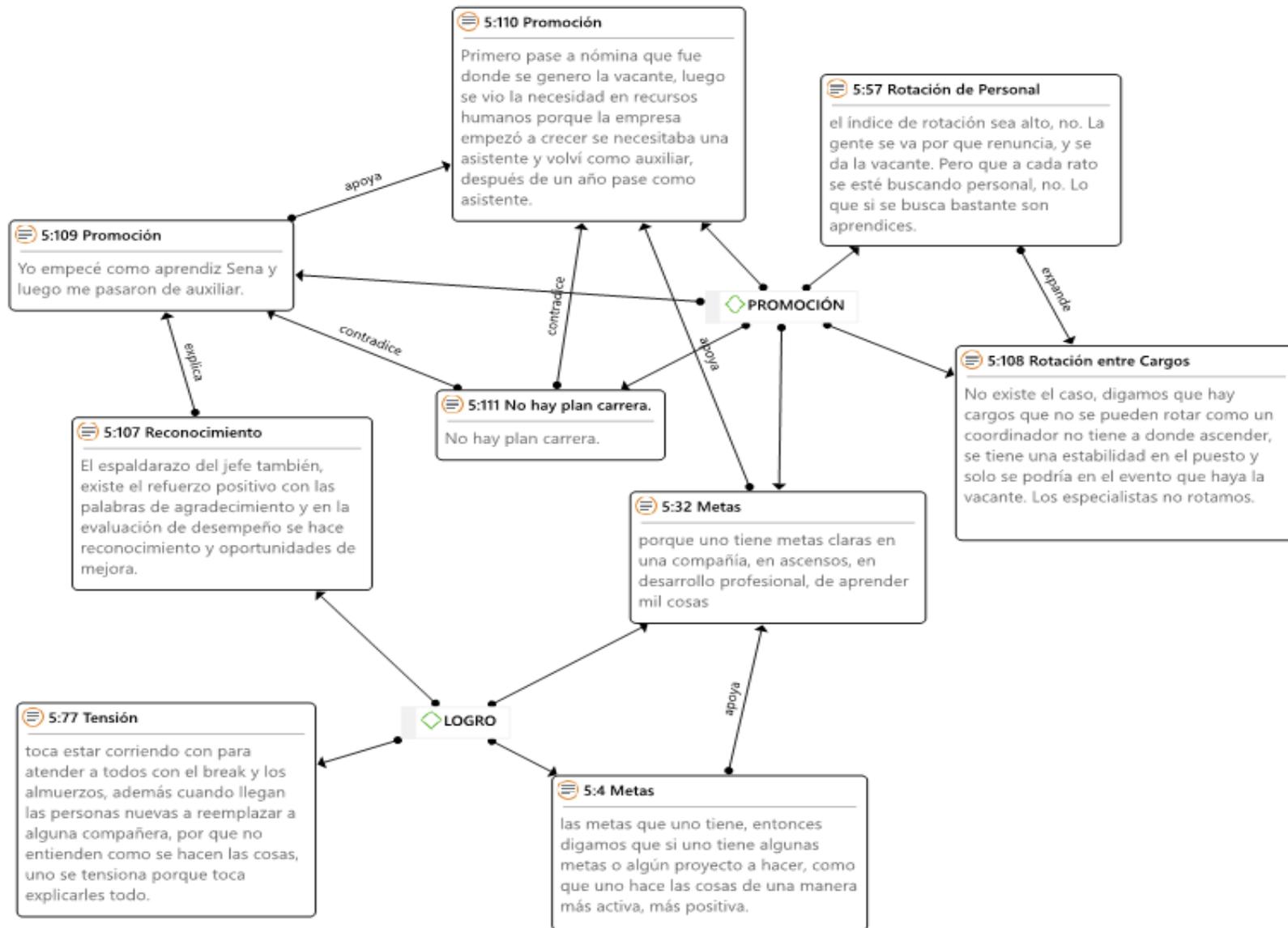


Gráfico 23. Red Semántica Categorías Promoción/ Logro.

Interpretación Red Semántica Categorías Promoción/ Logro.

El análisis de contenido de la red semántica para la categoría Logro, se manifiesta textualmente en las metas “El espaldarazo del jefe también, existe el refuerzo positivo con las palabras de agradecimiento y en la evaluación de desempeño se hace reconocimiento y oportunidades de mejora”, el reconocimiento para buscar los ascensos, el desarrollo profesional, acompañado de la tensión por la carga laboral al querer sobresalir y obtener un grado de excelencia.

La categoría Promoción se relaciona con la categoría Logro, ya que en la red semántica se reproducen las experiencias personales acerca de la perspectiva de movilidad jerárquica en la organización como se expresa en la red “Primero pase a nómina que fue donde se generó la vacante, luego se vio la necesidad en recursos humanos porque la empresa empezó a crecer se necesitaba una asistente y volví como auxiliar, después de un año pase como asistente”, como algunas personas han cambiado de áreas o de funciones mejorando su compensación o posición, aunque se contradice con la opinión de algunos relatos que aseguran que “no hay un plan carrera”, que los cargos son tan específicos que no pueden rotar o que algunos cargos son de alta rotación.

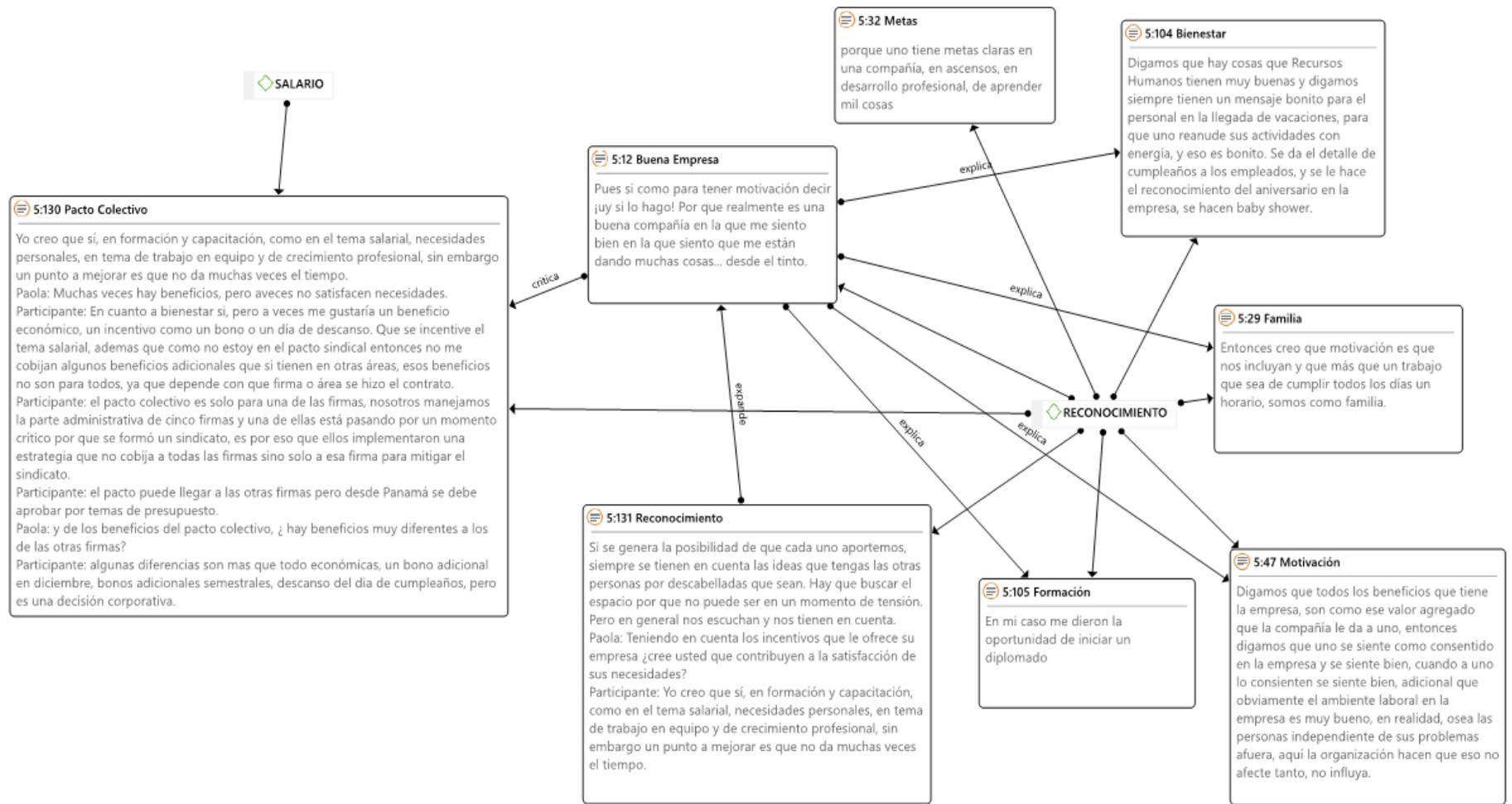


Gráfico 24. Red Semántica Categorías Reconocimiento/ Salario.

Interpretación red semántica reconocimiento y salario.

El análisis de contenido a la elaboración de la red semántica para la Categoría Reconocimiento, se significa con los elementos textuales de la motivación que produce la empresa gracias a sus beneficios “Digamos que todos los beneficios que tiene la empresa, son como ese valor agregado que la compañía le da a uno, entonces digamos que uno se siente como consentido en la empresa y se siente bien, cuando a uno lo consienten se siente bien, adicional que obviamente el ambiente laboral en la empresa es muy bueno, en realidad, ósea las personas independiente de sus problemas afuera, aquí la organización hacen que eso no afecte tanto, no influya”, lo que hace que el empleado se sienta retribuido desde lo mínimo, como el café de la mañana, el ambiente laboral propicio para desarrollarse en confianza y total comodidad, los empleados informan que se sienten “en familia”, ya que encuentran una mano colaboradora o un mensaje de aliento.

La categoría de Reconocimiento está vinculada a la categoría Salario, ya que en la red semántica se grafica en relación con el reconocimiento económico a través de incentivos en bonos o aumento en la retribución, así como también presenta una crítica al concepto de buena empresa, desde la exposición de los beneficios salariales que tienen las personas sindicalizadas o del pacto colectivo y que no tienen otros empleados, aunque también se aclara que el pacto colectivo es cuestión de presupuesto para que se implemente en toda la organización, como se ve representado “En cuanto a bienestar sí, pero a veces me gustaría un beneficio económico, un incentivo como un bono o un día de descanso, que se incentive el tema salarial, además que como no estoy en el pacto sindical entonces no me cobijan algunos beneficios adicionales que, si tienen en otras áreas, esos beneficios no son para todos, ya que depende con que firma o área se hizo el contrato”.

Algo para resaltar es que la categoría Reconocimiento tiene uno de los dos mayores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Salario en los resultados del instrumento CMT, por lo cual se puede deducir que son factores motivacionales claves para manejar al interior de la organización, ya que según los datos

arrojados en el grupo focal, la red semántica soporta los resultados de la prueba CMT, son los factores que más motivan a los empleados al desarrollar las actividades administrativas.

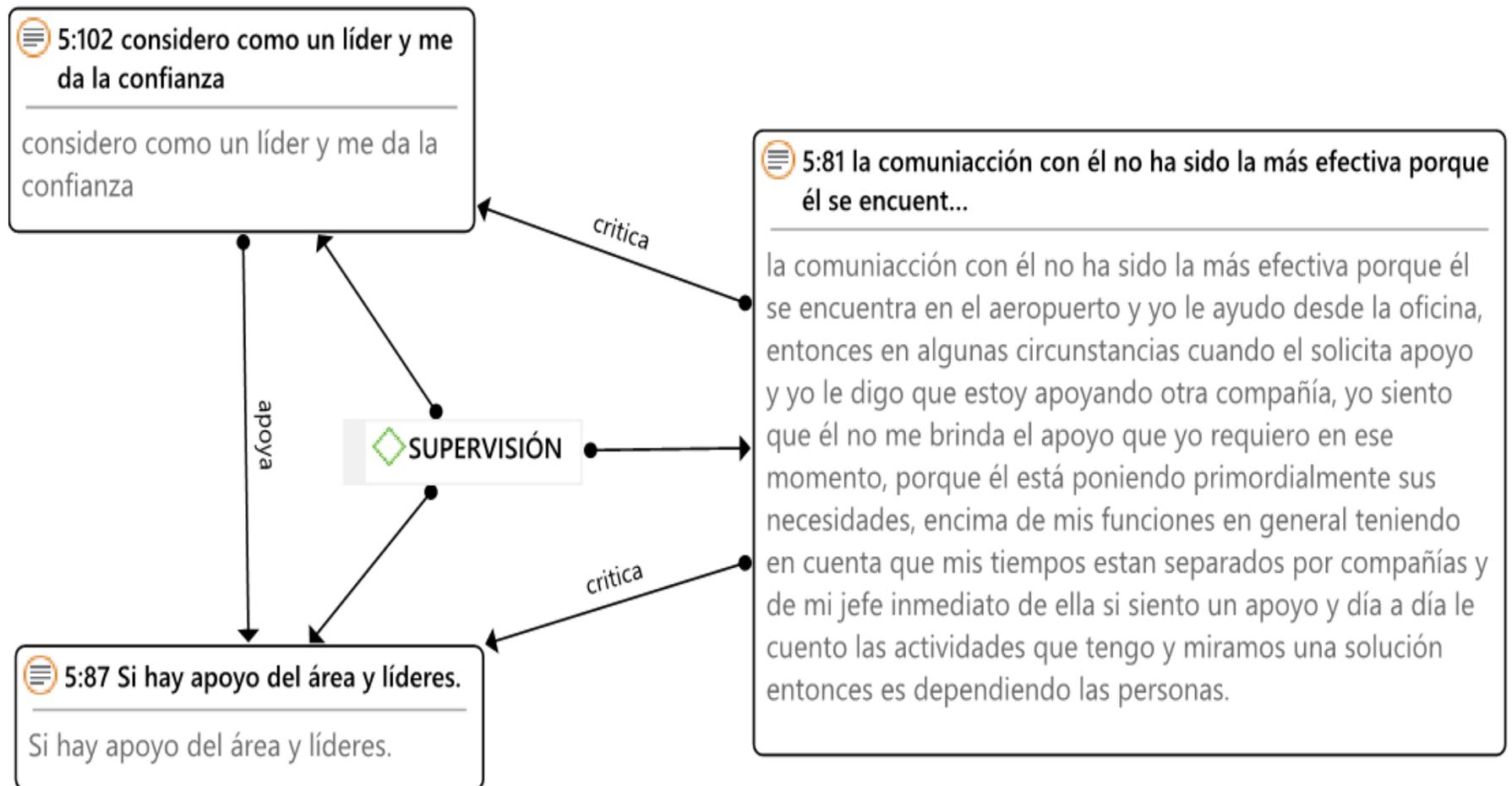


Gráfico 25. Red Semántica Categoría Supervisión.

Interpretación Red Semántica Categoría Supervisión.

El contenido de la red semántica de la categoría Supervisión se significa a través de los elementos textuales confianza, apoyo y comunicación “Personalmente cuando siento que algo no está funcionando se lo digo personalmente a mi jefe y le digo como lo podemos manejar, de tal manera o vi tal cosa, porque lo considero como un líder y me da la confianza”. No es solo como se espera ver al líder, sino como se ve en la actualidad, donde el empleado reconoce y considera a su autoridad como un apoyo en el que encuentra un espacio de colaboración y comunicación efectiva, cuando algo no está claro se habla y se soluciona.

Discusión

El objetivo de la presente investigación fue caracterizar los factores motivacionales de los empleados de la empresa del sector tecnológico, que pertenecen al área administrativa de la organización. Se determinaron las cualidades o rasgos característicos de la motivación en la población, lo cual permitió describir en los resultados que en general, la percepción de los trabajadores evaluados es positiva frente a los beneficios que la organización les ofrece. Para interpretar dicha percepción de los trabajadores, se identificó que las variables con las cuales se construyó esta investigación tienen tendencias positivas en el instrumento cuantitativo y en el contenido de los elementos textuales representados en el grupo focal apoya los resultados del instrumento CMT.

Con respecto a los resultados obtenidos en la investigación, al interpretar las condiciones motivacionales internas, la variable Logro en los instrumentos utilizados está en el rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva a idear formas más eficientes de hacer el trabajo y resolver problemas con éxito, lo cual permite que las tareas a desarrollar por los empleados, en su consecución se encaminen al logro obteniendo mejores resultados. También se sustenta con los elementos textuales en la participación del grupo focal "...las metas que uno tiene, entonces si uno tiene algunas metas o algún proyecto hacer, uno hace las cosas de una manera más activa, más positiva".

En cuanto a la variable de Poder se define a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia sobre personas o grupos, al interpretar los resultados del CMT, esta categoría se percibe como positiva, al contrastar dicha información con el grupo focal, la participación de los trabajadores confirman los datos cuantitativos, en el cual se aprecia a través de los deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, sobre grupos de trabajo, proyectos o acciones que incentiven o generen recompensa, se ha evidenciado de la siguiente manera "en este momento estoy involucrada en el proyecto IVEN, una herramienta que se va a utilizar en la empresa en cuanto al aplicativo y a formar a mis compañeros" en este tipo de proyectos se evidencia dicha categoría, ya que no todos los trabajadores tienen la oportunidad de

recibir los conocimientos de primera mano de la casa matriz, esto les genera un rol de mando frente a ciertos nuevos proyectos.

Por otra parte el contraste de la categoría de Afiliación, representa una condición de favorabilidad y de acierto entre ambos instrumentos, la percepción del trabajador resalta los cuatro ejes principales como los son el ambiente laboral, la disposición, el compañerismo y la confianza en los líderes, los cuales juegan un papel muy importante en la dinámica de las relaciones y los comportamientos, textualmente emergen comentarios como “en general hay un buen ambiente laboral, yo creo que por acá predomina mucho el respeto y basándonos en eso, pues por lo menos hay unos ¡buenos días o un hasta luego!, hay respeto y un buen ambiente laboral”.

Así mismo, el análisis realizado a la variable de Autorrealización al contrastar los instrumentos es de tendencia positiva, se establece que los deseos individuales y la posibilidad de realizar actividades que permitan poner en práctica conocimientos y adquirir habilidades se desarrollan en la organización, como se evidenció en el grupo focal “La motivación va mucho a lo personal, a los sueños y las metas que uno tiene, entonces digamos que si uno tiene algunas metas o algún proyecto a hacer, como que uno hace las cosas de una manera más activa, más positiva. Si lo estamos hablando en lo laboral como la motivación a llegar a ascender, llegar a unos conocimientos mayores entonces digamos también que eso dependería también de la persona como piensa”,

En la última categoría de las condiciones internas, el autor afirma que el Reconocimiento se manifiesta a través de la expresión de deseos o realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación y admiración por lo que es, hace o es capaz de hacer, se evidenció que la variable se interpreta de manera positiva, estos resultados se contrastan con los cualitativos del grupo focal, donde se evidencia que la empresa reconoce a sus empleados y se expresa a través de los elementos textuales así “...todos los beneficios que tiene la empresa, son como ese valor agregado que la compañía le da a uno, entonces uno se siente consentido en la empresa y se siente bien, adicional que obviamente el ambiente laboral en la empresa es muy bueno, en realidad, ósea las personas independiente de sus problemas afuera, aquí la organización hacen que eso no afecte tanto, no influya”, evidenciando así que para el empleado no solo es importante ser reconocido, sino que además considera que su

empresa brinda los espacios, las herramientas y el plan de bienestar preciso para soportar ese factor motivacional y desarrollarlo en sus empleados, por lo anterior esta categoría se soporta en las teorías de motivación de Herzberg (1957) citado por Manso-Pinto (2002) y en las necesidades de cuarto nivel o estimación de Maslow (1991).

Algunas variables son determinadas como mecanismos preferidos por los trabajadores para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, tal como lo indica el autor del CMT (Toro, 1992), la variable Dedicación a la Tarea se manifiesta a través de los comportamientos caracterizados por hacer la tarea a tiempo, el esfuerzo y la iniciativa por el trabajo y el deseo de responsabilidad y calidad en la ejecución del trabajo, en los resultados obtenidos de la prueba se evidenció que la variable se interpreta de manera positiva ya que se encuentra por encima de la media. Al contrastar con lo cualitativo del grupo focal, se evidencia que la empresa dedica tiempo y esfuerzo a cumplir con los resultados, se proponen mejoras y se expresan a través de los elementos textuales así “las funciones que tengo en los dos lados son las mismas, solo que como son dos firmas me recargo de trabajo así que le propuse a mi jefe inmediato venir los sábados”, otras como “...le agregaría un pequeño mejoramiento, apoyando otras cosas, aportando mejoras en el desarrollo del informes que se envían a Panamá, los estados financieros se pueden mejorar en los informes, estar más involucrada” Según contraste, los resultados cualitativos soportan los resultados del CMT, se evidencia que el empleado considera que en la organización se hace característica la dedicación de tiempo, recursos y esfuerzo al trabajo, además en los elementos textuales del grupo focal muestra que se siente respaldado por la organización y se enfoca en cumplir con los objetivos personales, del área y de la organización.

En cuanto a la variable Aceptación a la Autoridad según contraste, los resultados cualitativos soportan los resultados del CMT, se evidencia que el empleado considera que en la organización se acata, reconoce y acepta a la autoridad, además se soporta en los elementos textuales del grupo focal “...así se hace por qué es lo que nos enseñan acá”, otras como “...me dan una orden de pedir unos almuerzos y si nos los tengo a tiempo me llaman y me dicen ¡que paso que la estamos esperando!”. En otros casos los empleados reconocen el aspecto interno de la categoría aceptación a la autoridad y se expresa en el grupo focal así “... siempre se debe tener la disposición, colaborar con una

sonrisa, poner atención y escuchar a quién necesite ayuda...” lo que se explica a través del sentido de pertenencia así “sentido de pertenencia a las responsabilidades que tengo, porque si se apropia de sus actividades hace que las cosas fluyan mejor...”. Se muestra que la autoridad se acepta haciendo una apropiación interna de las responsabilidades, siendo agradecido con la empresa y haciendo lo que se le ha enseñado por parte de las personas más experimentadas.

Así mismo, la variable Aceptación de Normas y Valores se manifiesta a través de los modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización. Esta categoría se soporta en las teorías de los factores higiénicos de Herzberg (1957) citado por Pinto (2002). Perfil positiva en su contraste, donde se evidencia que en la empresa se proponen mejoras y se expresan a través de los elementos textuales en el grupo focal así “me gustaría que cambiara el tema del desorden... se han puesto carteles para que no hagan desorden en los puestos, pero algunas personas lo toman a mal...”, otras expresiones como “...así se hace porque es como nos enseñan acá”. En algunos casos los empleados reconocen los aspectos personales sobre como aceptar las normas y valores “sentido de pertenencia a las responsabilidades que tengo, porque si se apropia de sus actividades hace que las cosas fluyan mejor...” o en otros casos se reconoce la importancia del presupuesto en la empresa para realizar actividades que no dependen de los empleados “dependemos del presupuesto de otra organización, directamente al área administrativa no se aplican campeonatos o torneos y eso sería bueno”. Según contraste se evidencia que el empleado considera que en la organización es característico que el desempeño individual se dirija a contribuir a los objetivos de la organización sin perjudicarla, el empleado es responsable ambientalmente con el manejo de los materiales e implementos de trabajo y evita al máximo pérdidas. Además, en los elementos textuales del grupo focal muestra que el empleado acepta las normas y valores porque se le enseñó así y por qué tiene sentido de pertenencia por la organización.

Al interpretar la variable de Requisición en el instrumento cuantitativo, la percepción frente a esta categoría es positiva, demostrando que las labores ejecutadas para obtener mérito y mejorar las capacidades con las que cuenta, de una forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y

buenos aportes al cargo que desempeña, al realizar el contraste en el grupo focal se evidencio que en las participaciones realizadas, no se abordó esta categoría lo cual se inferiría que no es predominante en la organización.

En cuanto a la variable de Expectación, cabe señalar que los conocimientos y habilidades aplicados en el desempeño de las funciones del área, rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo, son modos de comportamiento que muestran la confianza y pasividad ante las problemáticas que se presenten en la organización, los participantes resaltan en el grupo focal verbalmente “además siempre tener la disposición para colaborar, con una sonrisa, poner atención y escuchar a quien necesita ayuda” mejorando la cultura y el clima laboral de la organización, reflejando acierto al contrastar los dos instrumentos, las categorías anteriormente descritas se soporta en las teorías de impulsos de McClelland (1961) citado por Barbera (2008).

En cuanto a las condiciones motivacionales externas, se caracterizan por ser influyentes en el ámbito laboral e inciden en el comportamiento (Toro, 1992), entre las variables que se encuentran en este grupo, en la categoría de Supervisión al contrastar las dos pruebas aplicadas, se logro evidenciar la claridad de los empleados en relación con la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas, también cómo se desarrolla la planeación y los procesos, resaltando la labor del jefe confirmando que los instrumentos al fusionarse responden a la percepción positiva que tiene el trabajador frente a esta categoría, los participantes mencionan que “Personalmente cuando siento que algo no está funcionando se lo digo personalmente a mi jefe y le digo como lo podemos manejar, de tal manera o vi tal cosa, porque lo considero como un líder y me da la confianza”, este tipo de comunicación logra enfatizar las problemáticas que se generan y dar solución de manera inmediata.

En relación con la categoría anterior, la variable de Grupo de Trabajo en su contraste es de tendencia positiva, lo cual tiene relación ya que una es dependiente o correlacionada a la otra, logrando establecer que las relaciones laborales aportan habilidades complementarias para el logro de un propósito, el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a

través de la comunicación orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la organización.

No obstante, los factores de Contenido de Trabajo, Salario y Promoción según Toro (1992) pueden generar en el empleado interés por el trabajo y pueden llegar a reforzar o incentivar los modos de comportamiento de una persona en la organización. En este sentido las personas buscan dar un valor a los diferentes tipos de retribución que reciben por el desempeño en la organización.

En relación a lo anterior y teniendo en cuenta los resultados obtenidos y al contraste realizado entre los instrumentos se puede identificar que en la empresa del sector tecnologico, el factor Contenido de Trabajo es significativo para los empleados, pues están de acuerdo con las labores asignadas, asumen con responsabilidad y actitud sus funciones, ya que la organización pese a la carga laboral, les ofrece incentivos que valoran y hace que se genera compromiso y motivación en su trabajo, tal como se mencionó en el grupo focal “Digamos que todos los beneficios que tiene la empresa, son como ese valor agregado que la compañía le da a uno, entonces digamos que uno se siente como consentido en la empresa y se siente bien, cuando a uno lo consienten se siente bien, adicional que obviamente el ambiente laboral en la empresa es muy bueno, en realidad, ósea las personas independiente de sus problemas afuera, aquí la organización hacen que eso no afecte tanto, no influya”, sin embargo se evidenciaron comentarios que difieren con la percepción de algunos participantes “como el proceso de los documentos, gestionar las cosas que son muy mecánicas, como firmas, manejo de proveedores, porque ya se vuelven muy operativos y le quita tiempo a cosas más grandes que le permiten crecer”, lo cual sería un aspecto a mejorar por parte de la organización, teniendo en cuenta que al contrastar los instrumentos la tendencia no fue en su totalidad positiva.

De igual manera, la variable de salario en su interpretación cuantitativa reflejo una percepción positiva, lo cual al contrastar con el instrumento cualitativo se evidencio un comentario negativo frente a esta variable “el pacto colectivo puede llegar a otras firmas pero desde Panamá se debe aprobar por temas de presupuesto”, “algunas diferencias son más que económicas, un bono adicional a diciembre, bonos adicionales semestrales,

descanso el día de cumpleaños, pero es una decisión corporativa”, esta categoría se relaciona con la retribución económica que oferta la empresa asociado al desempeño de la labor realizada, en la participación anterior expresaron una crítica frente a las retribuciones económicas de algunos trabajadores que son parte del pacto colectivo, lo cual genera inequidad entre el proceso administrativo de la organización.

Para dar finalizado el contraste de las variables de condiciones externas el factor Promoción, generó un diferencial en su contraste, en el CMT su tendencia fue positiva, al comparar con el grupo focal, se obtuvieron dos tipos de participaciones, la positiva “Primero pase a nómina que fue donde se generó la vacante, luego se vio la necesidad en recursos humanos porque la empresa empezó a crecer se necesitaba una asistente y volví como auxiliar, después de un año pase como asistente” la cual coincide con la definición de esta variable, como lo refirió el autor perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerarquía en un puesto de trabajo (Toro, 1992), la negativa “ No existe el caso, digamos hay cargos que no se pueden rotar como un coordinador no tiene a donde ascender, se tiene una estabilidad en el puesto y solo se podría en el evento que haya la vacante. Los especialistas no rotamos”, lo cual evidenció que hay diferencias entre los instrumentos y sería un punto de partida para la organización a encaminar estrategias que minimicen este tipo de percepciones. Así pues, las categorías anteriormente expuestas se sustentan con el autor Herzberg en su teoría bifactorial citado por Robbins (2004), por Adams (1965) citado por Hitt, Porter y Black (2006).

Conclusiones

Se puede decir que los empleados de la planta administrativa que participaron en este estudio de investigación tienen una percepción positiva frente a los beneficios que la organización les ofrece. Además, con base en los resultados obtenidos se puede decir que en las organizaciones hoy día se requiere de mecanismos que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos, y para ello se requiere que los empleados estén motivados en su ambiente laboral. Por lo anterior se puede decir que la motivación es un factor interno y externo de suma importancia pues conduce al alto desempeño y a la satisfacción de una persona en el trabajo, logrando así transmitirlo y disfrutándolo en el momento de realizar sus actividades y atender a sus clientes. De maneta tal, que la

motivación laboral “es un logro de la eficiencia empresarial, que se ve reflejada en la calidad de los servicios de las organizaciones” (Salazar, 2016).

Por otro lado, según el desarrollo temático planteado inicialmente, se pasará a formular algunas ventajas, limitaciones, aportes y recomendaciones para futuras investigaciones que se relacionen con este tema de estudio.

Una las ventajas de este estudio fue el acceso directo a los empleados, ya que la interacción con la población permitió que los resultados obtenidos se enmarcaran dentro de la necesaria confidencialidad que este tipo de estudios requiere. Otra de las ventajas que tuvo el desarrollo de esta investigación fue la recolección y aplicación de diversos temas trabajados durante la Especialización Gestión Humana de las Organizaciones sobre una problemática actual en los empleados de las empresas modernas. De igual manera, los aportes de este estudio para la investigación de la motivación, están enfocados a tener una mayor comprensión de los factores motivacionales en una organización. Los aportes de esta investigación para la psicología organizacional, están enfocados en comprender y analizar los diferentes factores motivacionales que influyen en la ejecución de las tareas en los empleados y como estos influyen en la configuración de los proyectos de vida de las personas.

En cuanto a las limitaciones presentadas en esta investigación, se infiere que hay variables que requieren refuerzo a nivel interno organizacional, no obstante los instrumentos utilizados no abarcaron en su totalidad todos los factores motivacionales que influyen en el trabajador, por tanto para futuras investigaciones se propone incluir variables familiares como un factor extra laboral relacionado con interacciones del individuo con su núcleo familiar y otras variables como disponibilidad de medios económicos (Palacio B, 2010) y variables fisiológicas que hacen referencia a como el sistemas nervioso y endocrino inciden en la motivación y las emociones (Reeve, 2003). Dichos factores pueden ser claves en motivación de la ejecución en las actividades cotidianas.

Cabe señalar que para el empleado de la empresa no solo es importante ser reconocido, sino que además considera que su empresa brinda los espacios, las herramientas y el plan de bienestar preciso para soportar ese factor motivacional y desarrollarlo en sus empleados. Se recomienda entonces mantener esa metodología desde el área de bienestar y recursos humanos.

De igual manera, es importante incentivar a los empleados, con base en las metas cumplidas, de acuerdo al área en que estos desempeñen su trabajo, mejorando el logro de cada uno de los procesos que tengan a cargo, y es por esto que se debe fortalecer el trabajo cambiando las actividades realizadas, variar las tareas de los empleados, generar nuevas ideas e incentivar proyectos innovadores que involucren la participación con trabajos en equipo de cada una de las áreas donde el proceso sea toma de decisiones eficaces. Se propone también realizar una revisión meticulosa de las funciones del personal administrativo ya que se evidencia que algunas personas manifiestan agotamiento o estrés y requieren apoyo o tiempo extra para desarrollar el trabajo, mientras que otras pueden apoyar a sus compañeros en tiempos libres.

Recomendaciones

Se recomienda para futuras investigaciones relacionadas con la motivación laboral, que la muestra escogida tenga un mayor número de participantes, para que de esta manera los resultados obtenidos tengan una mayor validez y confiabilidad. En el caso de la presente investigación, el grupo focal se desarrolló con personas escogidas de manera aleatoria en el área administrativa, sin embargo, una de las personas presentes es la encargada del área de Talento Humano, por lo que es posible un sesgo en la medida que no todos pudieron contestar las preguntas y expresarse en confianza, se propone por lo tanto hacer grupos focales por niveles jerárquicos o cargos, para evitar la pérdida de información importante en los relatos.

Un punto importante, es realizar una revisión exhaustiva de las variables Logro, Autorrealización y Contenido de trabajo por medio de un instrumento de clima organizacional, otro instrumento cuantitativo o un assessment center, para corroborar si se debe a una falta de actualización del instrumento CMT versión 1992 al ser aplicado a

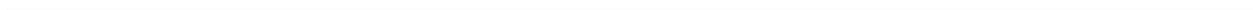
una organización en la actualidad. Debido a esta connotación, también se hace necesario realizar una comparación más específica entre el instrumento cualitativo y el cuantitativo, en donde se aplique un tercer instrumento que evidencie de una forma más clara la percepción positiva o las diferencias entre cada una de las categorías.

Para finalizar, cabe anotar que para proyectarse como una empresa exitosa se debe tener en cuenta la rentabilidad o las utilidades y lo más importante el bienestar de los empleados, actualizando de manera anual cada uno de los procesos y procedimientos, dinámicas y actividades que se realicen, utilizando aplicación de pruebas que midan constantemente la perspectiva del personal de la organización en cuanto al bienestar, calidad y motivación, ya que estas consideraciones mejoran notablemente las condiciones internas y externas laborales.

Como lo propone Manso Pinto (2002), se deben eliminar los controles innecesarios, conceder más autonomía los empleados, elaborar informes periódicos sobre la calidad de desempeño en el trabajo, introducir nuevas tareas orientadas al enriquecimiento personal y asignar tareas específicas que les permitan convertirse en expertos. Este será un primer paso para brindar a los empleados reconocimiento interno, logro, capacitación y aprendizaje. Estos procesos de formación y capacitación, además de contribuir al aprendizaje continuo fortalecen las relaciones interpersonales de los empleados y conllevan a generar sentido de pertenencia en la organización y que impliquen el cambio organizacional.

Para el año 2019 se recomienda para la empresa del sector tecnológico, implementar procesos de capacitación formativos alineados al direccionamiento estratégico de la compañía y a las necesidades de los empleados. El objetivo de estos procesos debe ser promover el reconocimiento y el salario, las cuales se determinaron en la presente investigación como variables que motivan al desempeño de las labores administrativas. Así como reconocer que los comportamientos relacionados con la intención de lograr las metas, la utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos para sentirse autorrealizados, además de las condiciones intrínsecas del trabajo que le proporciona al empleado autonomía en las labores del contenido, son elementos que al día de hoy son determinantes en la motivación de los empleados, pero son los que menos

motivan en el desarrollo de las funciones. Se recomienda entonces trabajar en estos e incluirlos de manera cuidadosa en el desarrollo del plan de bienestar del año 2019.



Referencias

- Adams, J. (1965). *Inequity in Social Exchange. Advances in Experimental Social Psychology* . New York : Berkowitz.
- Ahumada, D. (2016). *Crecimiento Ishop, GO*. Bogotá.
- Aracelly, Q. (2005). *Desarrollo Humano, un enfoque integral*. Bogotá: Torres.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). *Dialnet*. Recuperado el 2018, de Motivación en el trabajo viejas teorías, nuevos horizontes: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4794955>
- Bandura , A. (1999). *Ejercicio de la Eficacia Personal y Colectiva en Sociedades Cambiantes*. Bilbao : Desclee De Brouwer .
- Barberá, E. (2008). *Motivos Secundarios I (Motivación intrínseca, metas de logro, afiliación y poder)*. En F. Palmero, *Motivación y Emoción*. Madrid: MCGRAW- HILL.
- Cabezas, J. (1988). *Cuadernos Salmantinos de Filosofía*. Recuperado el 05 de 2018, de <http://summa.upsa.es/pdf.vm?id=0000000855&page=1&search=&lang=es>
- Chiavenato, I. (2011). *El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico DF: Mc Graww Hill.
- Cimadevilla, S. &. (2010). *Administracion en Recursos Humanos*.
- Cortes , C. (14 de 02 de 2013). *Teoria de las Expectativas* . Recuperado el 10 de 05 de 2018, de <http://mariug.blogspot.com.co/2013/02/teoria-de-las-expectativas.html>
- Cortes , R., & Garcia , A. (2011). *Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector Salud: El caso de nicaragua. Apuntes: Revista de Ciencias Sociales* , 81-100. Recuperado el 05 de 04 de 2018
- Davis, K., & Newstrom , J. (1993). *Comportamiento humnao en el trabajo* . México: Mc Graw Hill.
- Díaz Olaya, J., Díaz Mercado , M. P., & Morales Cepeda , S. B. (Junio de 2014). *Motivación Laboral en el Trabajador de Empresas Formales en la Ciudad de Bogotá. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 59-77.

- Recuperado el 06 de 03 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4905118>
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación Laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1) 59-77.
- Elizalde, A., Martí, M., & Martínez, F. (Agosto de 2006). *Redalyc*. Obtenido de Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la Persona : <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30517306006>
- Felser, G. (2009). *Adrenalina para el trabajo: Diviertase alcanzando sus metas*. (C. Zuluaga, Ed., & J. R. Mahecha, Trad.) Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial LTDA.
- Fernández, a. c. (12 de septiembre de 2005). *CONDICIONES MOTIVACIONALES Y DESARROLLO DE CARRERA*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400003
- Fernández, J. (1987). *Escala de motivaciones Psicosociales(MPS)*. Madrid : TEA Ediciones .
- Fernandez, M. (1997). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- García, M., & Forero, C. (12 de Junio de 2014). Motivación y Satisfacción Laboral Como Facilitadores del Cambio Organizacional: Una explicación desde las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente. Universidad Simón Bolívar.*, 120-142. Recuperado el 06 de 03 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6113728>
- Gonzales, L. (2001). *Proquest*. Recuperado el 2018, de <https://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.unipiloto.edu.co/lib/upilotosp/reader.action?docID=3174404&query=satisfaccion+y+motivacion+>
- Gonzalez, L. (10 de 10 de 2010). *Gestión Humana*. Recuperado el 10 de 05 de 2018, de <http://www.losrecursoshumanos.com/la-motivacion-para-producir-la-teoria-de-vroom/>

Gratton, L. (2003). *Gestión Humana*. Recuperado el 2018, de Los Motores de los Empleados:

<http://www.gestionhumana.com.ezproxy.unipiloto.edu.co/gh4/BancoConocimiento/A/automotivacion/automotivacion.asp>

Helen J. Shipton, M. A. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. (C. Dormann, Ed.) *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404-430.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.

Herzberg. (1968). *One More Time: How do you Motive Employees*. . Harvard Business : Reviews, January - February .

Herzberg, F., Mausiner , B., Peterson, O., & Capwell, D. (1957). *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion* . New York : Psychological Services of Plttsburgh.

Hitt, M., Porter , L., & Black, S. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Hodgetts, S., & Altman, S. (1981). *El proceso de la motivación*. Florida Internacional University- México: Nueva Editorial Interamericana.

Hull, C. (1943). *Principies of Behavior*. New York : Apleton Century Crofts.

iShop Colombia S.A.S. (2017). *Encuesta de Bienestar*. Bogotá: iShop Colombia S.A.S.

kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones* . Madrid: McGraw Hill.

Manso Pinto, J. (Octubre de 2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT* . Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Maslow . (1991). *Motivación y personalidad* . España : Díaz de Santos .

McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Estados Unidos : McGraw-Hill.

- Muñoz, R. P. (2013). *Formacion Docente en Educación Media Superior Diseño y Evaluación de un Modelo*. Guadalajara Mexico: Universitaria.
- Naranjo Pereira , M. (2009). Motivación: Perpespectivas teoricas y algunas consideraciones de su importancia en el ambito Educativo. *Revista Educación*, 153-170.
- Navarro, J., Ceja, L., Furioso, F., & Arrieta, C. (04 de 2014). *Redalyc*. Recuperado el 05 de 2018, de Como Motivar y Motivarse en Tiempos de Crisis: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77830184005>
- Palacio B, D. (2010). *Batería de Instrumento para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial*. Bogotá: Ministerio de Protección Social.
- Perez, T. J. (2017). *Tipos y Diseños de Investigación*. Venezuela: Universidad Fermin Toro.
- Pico, J. M. (10 de agosto de 2016). *El desarrollo humano y su contribución al desarrollo organizacional*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-humano-contribucion-al-desarrollo-organizacional/>
- Porter, H. B. (2006). *Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Prieto, J. (2004). El abandono voluntario del mercado de trabajo. *Economía Aplicada XII*, 83-104. Recuperado el 03 de 04 de 2018
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción* . Mexico D.F : McGraw Hill Interameticana .
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2015). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Mexico: San Diego State University.
- Salazar, J. (12 de 09 de 2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado el 10 de 05 de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Schunk, D. (1997). *Teorias del Aprendizaje*. Mexico: prentice hall.

Thalentials, B. (20 de 05 de 2018). Registro Marcaciones iSHOP. Bogota, Colombia.

Tolman, E. C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*. New York: Century.

Toro Alvarez , F., & Cabrera Gómez , H. (1985). *Motivacion Para el Trabajo* . Medellin : Colombia SA .

Toro, F. (1992). Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT. Medellin, Colombia: Cincel Ltda.

Urdaneta Quintero , O., & Urdaneta Quintero, M. (2013). Evaluación del Desempeño y Motivación del Personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Red de Revistas Cientificas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28029474006.pdf>

Zorrilla, A. S. (1993). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: Ediciones Cal y Arena.

Anexos

Anexo 1.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) Señor/Señora.

Introducción/Objetivo

Usted ha sido invitado a participar en el Proyecto de investigación, titulado *Caracterización de la Motivación en el Desarrollo de Procesos Administrativos en una Empresa del Sector Tecnológico*, cuyos investigadores responsables son las profesionales Paola Cárdenas, Dayana Castillo, Elizabeth Contreras, Claudia Guzmán y Claudia Quintero, estudiantes del posgrado Especialización Gestión Humana en las Organizaciones de la Universidad de Piloto de Colombia, presentado como trabajo de investigación supervisado por el docente Carlos Garavito.

El objetivo de la investigación es caracterizar los factores motivacionales en los empleados de una empresa del sector tecnológico que pertenecen al área administrativa de la organización. La investigación se aplica a todos los empleados del área administrativa de la organización sin distinción de edad, género u otra categoría.

En particular, nos interesa identificar los factores motivacionales que impulsan las acciones en el trabajo, relacionar los factores encontrados con la teoría sobre motivación en el trabajo, recolectar la información del perfil motivacional en la población a través de la aplicación de un instrumento psicológico por escrito (Cuestionario de Motivación en el Trabajo CMT) a toda la población y a través de desarrollo de un grupo focal a una parte de la población, en el cual se recopilará información a través de grabación en audio.

Sobre estos datos se espera establecer características motivacionales y diseñar un plan de mejoramiento al programa de bienestar que permita a la empresa I Shop S.A.S dirigir el recurso humano a la consecución efectiva de los objetivos de la compañía.

Procedimiento

Si Usted acepta participar en la investigación.

Le invitamos a participar en la aplicación del instrumento psicológico a través de prueba escrita (Cuestionario de Motivación en el Trabajo CMT) y del grupo focal grabado en audio, junto con otras personas como usted, para conocer sus opiniones y experiencias acerca de la motivación en su trabajo. Es importante aclarar que no habrá respuestas correctas ni incorrectas, solamente queremos conocer su percepción y vivencias acerca de este tema.

La aplicación del instrumento psicológico (Cuestionario de Motivación en el Trabajo CMT) tendrá una duración aproximada de 30 minutos, será una prueba escrita y se llevará a cabo en el lugar establecido por la organización. El grupo focal se realizará con 8 personas escogidas al azar entre el grupo total de administrativos de la empresa, se recopilará la información a través de grabación de audio y su desarrollo tendrá una duración de 40 minutos. Si usted está de acuerdo, se recolectará el material que se trabaje dentro de estas aplicaciones con la única finalidad de tener registrada toda la información y poder analizarla con fines investigativos. No se tendrá en este material acceso a información confidencial.

Beneficios: Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en la investigación; sin embargo, si usted acepta participar, estará colaborando con el desarrollo de la misión formativa de la Especialización Gestión Humana en las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia.

Confidencialidad: Toda la información que Usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial. Será utilizada únicamente por el equipo de investigación de la Universidad Piloto de Colombia y no estará disponible para ningún otro propósito. Aun cuando no podemos garantizar que los asistentes al grupo focal guarden la confidencialidad de la información que se discuta, se les invitará a que eviten comentarla con otras personas. Para asegurar la confidencialidad de sus datos, Usted quedará identificado(a) con un número y no con su nombre. Los resultados de esta investigación serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado(a).

Riesgos Potenciales/Compensación: Los riesgos potenciales que implican su participación en la aplicación del protocolo son mínimos. Si alguna de las preguntas o temas que se traten en el instrumento o en el grupo focal le hicieran sentir incómodo(a), tiene el derecho de no comentar al respecto. Es importante aclararle que Usted no recibirá pago alguno por participar en la aplicación del protocolo, y tampoco tendrá costo alguno para usted.

Participación Voluntaria/Retiro: La participación en esta investigación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera sus actividades o trato en la organización I Shop S.A.S.

Datos de contacto

Cualquier pregunta que Usted desee hacer durante el proceso de aplicación de la investigación podrá contactar a la Profesor Carlos Garavito, Depto. De Investigación Universidad de Piloto de Colombia, Teléfono: 332 29 00, lugar de trabajo laboratorio de Investigación, Facultad de Psicología.

Agradecemos desde ya su colaboración, cordialmente.

Prof. Carlos Garavito, Coordinador Investigación.

Psicóloga Paola Cárdenas.

Psicóloga Dayana Castillo.

Ingeniera Elizabeth Contreras.

Psicóloga Claudia Guzmán.

Anexo 2

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, acepto participar voluntariamente en la investigación sobre la “*Caracterización De La Motivación En El Desarrollo De Procesos Administrativos En Una Empresa Del Sector Tecnológico*”, dirigida por el Prof. Carlos Garavito y las profesionales Paola Cárdenas, Dayana Castillo, Elizabeth Contreras, Claudia Guzmán y Claudia Quintero, estudiantes del posgrado Especialización Gestión Humana en las Organizaciones de la Universidad de Piloto de Colombia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos, procedimientos del estudio y del tipo de participación.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada joven de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Piloto de Colombia y será utilizada sólo para este estudio.

Nombre Participante: Nombre Investigador Responsable:

Firma Firma

Fecha: Fecha:

Participó en el Grupo Focal

SI **NO**

Anexo 3.

FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUECES

Nombre del Juez _____

Nombre del Proyecto: Caracterización de la motivación en el desarrollo de procesos administrativos de una empresa del sector tecnológico.

Nombre de los responsables: Cárdenas Paola; Castillo Dayana; Contreras Elizabeth; Guzmán Claudia

Estimados Señor(a) la presente prueba tiene como objetivo realizar una comparación entre las preguntas que se realizaran en el grupo focal y las que se evaluarán en el cuestionario de motivación laboral CMT, los criterios de evaluación son: Pertinencia, Coherencia, Redacción y Relevancia para cada uno de los ítems.

Los factores de la prueba son: concepto de motivación a nivel laboral, conocimiento de la empresa, consideraciones con las actividades diseñadas por la empresa, satisfacción y pertenencia. La calificación de cada uno de los ítems oscila entre 1 y 5 para cada uno de los criterios. Agradezco su atención y participación en éste proyecto.

ITEM	PREGUNTA	RELEVANCIA	PERTINENCIA	COHERENCIA	REDACCIÓN	PORCENTAJE FINAL DE APLICABILIDAD (DE 1 a 100%)
1	Aplicación del cuestionario de motivación laboral CMT, elaborado por Fernando Toro, pertinencia en la aplicación.					
2	¿Para usted que es motivación en su trabajo? (Respuesta abierta)					

3	¿Conoce usted el programa de beneficios que tiene la empresa? Respuesta de SI/NO Cuales son:					
4	¿Qué actividades motivacionales le gustaría que se implementaran en su área?(Respuesta abierta)					
5	¿Le agradan las actividades que se realizan en la jornada laboral como Happy Hour y tardes de compartir? (Respuesta abierta)					
6	¿Si pudiera cambiar alguna de las actividades de bienestar, cual cambiaria y por qué? (Respuesta abierta)					
7	Al enfrentarse a una situación problemática en su área siente apoyo de su equipo. (Respuesta abierta)					
8	De qué manera Contribuye usted con implementación de estrategias que faciliten o que permitan resolver problemas complejos. (Respuesta abierta)					
9	Considera que la organización le brinda reconocimiento a los logros alcanzados y al trabajo bien hecho. (Respuesta abierta)					
10	Usted tiene conocimiento que en la organización se realiza la promoción interna. (Respuesta abierta)					
11	Las labores que usted desempeña son estimulantes, desafiantes, aburridas, rutinarias, repetitivas.					

	(Respuesta abierta, escoja una opción de las anteriormente descritas y justifique la respuesta)					
12	Se siente orgullo de trabajar en esta empresa. (Respuesta abierta)					
13	Cree usted que su trabajo contribuye a mejorar sus conocimientos y habilidades. (Respuesta abierta)					
14	Sin importar el resultado de un proyecto, se siente satisfecho(a) si cree que gana una nueva experiencia. (Respuesta abierta)					
15	Se siente con libertad para expresar sus ideas en el contexto laboral. (Respuesta abierta)					
16	Teniendo en cuenta los incentivos que le ofrece su empresa, piensa usted que contribuye con la satisfacción de necesidades propias.					

Observaciones: _____

Firma juez: _____

Anexo 4.

Libreto aplicación cuantitativo (CMT)

Guía de aplicación factores

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación, el mismo puede aplicarse a adolescentes y adultos con un nivel mínimo de cuatro años de bachillerato o educación secundaria.

El tiempo estimado para la aplicación de este cuestionario es de veinte (20) a treinta y cinco (35) minutos.

El cuestionario consta de tres (3) partes. La primera de ellas está conformada por cinco (5) ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación, con la cual se determinan las Condiciones Motivacionales Internas, aquellas de carácter intrínseco, través de cinco (5) factores: Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento. La segunda parte contiene también cinco (5) grupos con cinco (5) ítems cada grupo; se diseñó con la intención de conformar un perfil motivacional a través de determinar los Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo, y representada por cinco (5) factores: Dedicación a la Tarea, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición y Expectación. La tercera y última parte del cuestionario la constituyen otros veinticinco (25) ítems distribuidos de igual manera que en las partes anteriores y proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona, es decir, sus Condiciones Motivacionales Externas, representadas en cinco (5) factores: Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido del Trabajo, Salario y Promoción.

En definitiva, el CMT consta de 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona participante 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 ítems, entre cinco (5) y un (1) punto, para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Se recolectará el material que se trabaje dentro de estas aplicaciones con la única finalidad de tener registrada toda la información y poder analizarla con fines investigativos. No se tendrá en este material acceso a información confidencial.

Anexo 5.

Libreto Aplicación Cualitativo (Grupo Focal)

Instrucciones

Un grupo focal consiste en una entrevista grupal dirigida por un moderador a través de un guión de temas, se utiliza con la finalidad de obtener información en profundidad sobre lo que las personas hacen, creen u opinan acerca un tema específico. No se trata de obtener cifras o datos exactos, se trabaja con la información de los discursos y conversaciones de los grupos. El lenguaje es el dato a analizar, comprender e interpretar.

El grupo focal se desarrolla con un grupo de entre 5 y 10 personas que compartan el tema de la investigación, debe ser un grupo significativo dentro del total de personas participantes, no debe haber distinción alguna de edad, género u otro, en lo posible la selección de los participantes debe hacerse de manera aleatoria y sin discriminación. El grupo focal tiene una duración de 30 a 40 minutos.

Recomendaciones

- Haber leído la guía de temas y las preguntas a ser abordadas, a modo de orientación.
- Conocer las características que describen al grupo que está coordinando, las particularidades por las cuales se convocó a los participantes.
- Prevea la realización del grupo focal en un lugar poco expuesto a los ruidos, que las voces de todos los participantes y del moderador sean escuchadas, y que la batería del dispositivo sea suficiente de manera de garantizar un buen audio.

Rapport

- Es recomendable que cada grupo focal se inicie con una breve presentación del moderador y una explicación del propósito por el cual se realiza ese encuentro. A los participantes les debe quedar claro cuál es la finalidad por la cual fueron convocados.
- Es importante que, en la instancia de presentación, queden explicitados la confidencialidad y el anonimato en el uso de la información recabada. El moderador debe aclarar que no se personalizará ni asociará la información obtenida con el participante que la brindó y las opiniones serán analizadas en forma agregada, entre todos los entrevistados que participan. Que no se trata de

valorar sus respuestas, si están bien o mal. No hay respuestas correctas ni incorrectas a cada pregunta.

- Se debe solicitar autorización para grabar, explicando que la finalidad de la grabación es para agilizar la toma del dato (a mano demora más tiempo) y que los usos de la grabación serán sólo a los fines de análisis de cada moderador. En caso negativo, hay que volver sobre los argumentos del punto anterior y de no ser posible, deberá tomar nota, lo más fiel posible.
- Invite al no uso de equipos o aparatos electrónicos mientras se desarrolla el grupo focal, para evitar las interrupciones o la desconcentración de los participantes.
- Genere un ambiente de intimidad y comodidad entre los entrevistados, necesario para que puedan expresarse sin censuras. Mantenga una actitud de interés, cordialidad y respeto frente a las opiniones de los participantes, muéstrese neutral.
- Recuerde que las opiniones sinceras y espontáneas de los participantes son información importante en una investigación cualitativa.

Durante el desarrollo de las preguntas

- El abordaje de tipo cualitativo se caracteriza por la posibilidad de profundizar sobre un tema. Si la respuesta no satisface las necesidades de la investigación profundice ya sea con el refuerzo presentado en esta guía o con la pauta que da el participante en su respuesta.
- Se debe seguir la guía de pautas de preguntas pero sin dejar de lado la conversación, buscando primero la información más general hasta la búsqueda de datos específicos.
- No se trata de un consenso, promueva en los participantes el intercambio de puntos de vista y llévelos a brindar sus opiniones personales sin adherirse a las de otros.
- Evite la monopolización de la palabra por unos pocos. Invite a la participación igualitaria, también esté atento a los participantes dispersos o desconcentrados del grupo para integrarlos.
- El moderador debe conducir al grupo a no hablar al tiempo, ya que la superposición de voces dificultan la transcripción de la información.

Guía de Preguntas.

PREGUNTA	REFUERZO
<p>¿Para usted que es motivación en su trabajo?</p>	<p>¿Qué lo impulsa a levantarse todos los días y venir a trabajar?</p> <p>Ejemplo: Si aumentarían la productividad laboral y le propusieran aumentar su salario ¿para usted sería una motivador?</p>
<p>¿Conoce usted el programa de beneficios que tiene la empresa para sus colaboradores? ¿Cuáles son?</p>	<p>La empresa ¿cómo lo motiva?</p>
<p>¿Qué actividades de bienestar le gustaría que se implementaran en la empresa y/o su área en particular?</p>	<p>¿Qué le gustaría hacer en el trabajo?</p>
<p>¿Le agradan las actividades de bienestar que se realizan en la jornada laboral como Happy Hour, lanzamientos, torneos deportivos entre otros?</p>	<p>¿Ha participado de esas actividades? ¿Cómo le han parecido?</p>
<p>¿Si pudiera cambiar alguna de las actividades de bienestar, cual cambiaría y por qué?</p>	<p>¿Qué tiene esa actividad que no lo satisface?</p>

Al enfrentarse a una situación problemática en su área ¿siente apoyo de su equipo?

¿En cuales ocasiones se siente respaldado y acompañado por sus pares y en cuáles no?

¿De qué manera contribuye usted con implementación de estrategias que faciliten o que permitan resolver problemas complejos dentro de su equipo?

Cuéntenos un caso de un logro o una idea que usted propuso y permitió resolver un problema laboral

¿Considera que la organización le brinda reconocimiento a los logros alcanzados y al trabajo bien hecho?

Cuando hace algo bien ¿de qué manera lo motivan, incentivan o premian?

¿Si usted quisiera escalar en la organización, que debe hacer?

¿Conoce a alguien que haya hecho carrera en la organización? ¿Qué hizo esa persona?
¿Lo motiva hacer carrera en esta organización? ¿Por qué?

¿Usted actualmente tiene la posibilidad de mejorar las funciones de su cargo? ¿Cómo lo haría?

¿Su trabajo lo motiva? ¿Por qué? ¿De qué manera se ha hecho más ameno y motivador su trabajo usted mismo?

¿Qué cosas hacen que usted quiera seguir trabajando en esta organización? ¿Cómo cambiaría lo que no le gusta?

Para tener más sentido de pertenencia en la organización ¿qué estrategias implementaría?

¿Sus aportes han sido tenidos en cuenta?
¿De qué manera?

De acuerdo a las problemáticas que se han presentado en su área, ¿usted de qué manera ha contribuido a la solución del problema?

En el tiempo que ha pertenecido a la organización ¿ha podido ser partícipe de algún proyecto que le haya permitido vivir nuevas experiencias?

¿Cuáles proyectos? ¿Qué enseñanza le dejó esa experiencia?

¿Se siente con libertad para expresar sus ideas en el contexto laboral?

Ejemplo: Hay una situación de crisis y está reunido con su jefe y su equipo de trabajo, pero usted sabe que tiene la solución, ¿se sentiría confiado dándole al grupo la solución que usted considera apropiada?

Teniendo en cuenta los incentivos que le ofrece su empresa ¿cree usted que contribuyen a la satisfacción de sus necesidades?

Ejemplo: En la empresa T&T cuentan con incentivos como refrigerios, capacitaciones acordes a su cargo, juegos interactivos y actividades de integración, pero los funcionarios de dicha empresa no se sienten a gusto con este tipo de incentivos, usted considera que la empresa tiene los necesarios o incluiría más.

Cierre

- Se dará por concluido cuando el moderador haya abordado todas las preguntas y haya profundizado lo suficiente al respecto.
- Permita un espacio final de reflexión, profundización o comentarios sobre el grupo focal.
- Agradezca el tiempo brindado y destaque la importancia de las opiniones genuinas aportadas, que serán de relevancia para el estudio correspondiente.