

## FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO: \_\_\_\_\_ Motivación  
Laboral en una empresa de Financiamiento Territorial \_\_\_\_\_

SUBTÍTULO, SI LO TIENE: \_\_\_\_\_

### AUTOR O AUTORES

| Apellidos Completos                                 | Nombres Completos            |
|---|------------------------------|
| Acosta Salvadores<br>Ángel Fortich<br>Perea Londoño | Marietta<br>Luisa<br>Mariana |

### DIRECTOR (ES) TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO

| Apellidos Completos | Nombres Completos |
|---------------------|-------------------|
| Cantillo            | Mónica            |

### ASESOR (ES) O CODIRECTOR

| Apellidos Completos | Nombres Completos |
|---------------------|-------------------|
| Pulido              | Camilo            |

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
\_\_\_\_\_ Psicóloga \_\_\_\_\_

### FACULTAD:

\_\_\_\_\_ Psicología \_\_\_\_\_

PROGRAMA: Carrera  Licenciatura  Especialización  Maestría  Doctorado

NOMBRE DEL PROGRAMA:  
\_\_\_\_\_ psicología \_\_\_\_\_

### NOMBRES Y APELLIDOS DEL DIRECTOR DEL PROGRAMA:

CIUDAD: BOGOTA AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2009

NÚMERO DE PÁGINAS 84

**TIPO DE ILUSTRACIONES:** Ilustraciones

- Mapas
- Retratos
- Tablas, gráficos y diagramas X
- Planos
- Láminas
- Fotografías

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento \_\_\_\_\_

**MATERIAL ANEXO** (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica): ninguno

Duración del audiovisual: \_\_\_\_\_ no hay \_\_\_\_\_ minutos.

Número de casetes de vídeo: \_\_\_\_\_ Formato: VHS \_\_\_\_ Beta Max \_\_\_\_  $\frac{3}{4}$  \_\_\_\_ Beta Cam  
\_\_\_\_ Mini DV \_\_\_\_ DV Cam \_\_\_\_ DVC Pro \_\_\_\_ Vídeo 8 \_\_\_\_ Hi 8 \_\_\_\_

Otro. Cual? \_\_\_\_\_

Sistema: Americano NTSC \_\_\_\_\_ Europeo PAL \_\_\_\_\_ SECAM \_\_\_\_\_

**Número de casetes de audio:** \_\_\_\_\_

**Número de archivos dentro del CD** (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado): \_\_\_\_\_ no hay \_\_\_\_\_

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial*):

---

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:** Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (*En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo [biblioteca@javeriana.edu.co](mailto:biblioteca@javeriana.edu.co), donde se les orientará*).

**ESPAÑOL**

\_\_\_\_\_ Motivación \_\_\_\_\_

**INGLÉS**

\_\_\_\_\_ Motivation \_\_\_\_\_

**RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS:** (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

Español: Esta investigación empírica descriptiva, tiene como objetivo evaluar la motivación de los trabajadores en una empresa de financiamiento territorial. Para realizar la evaluación se utiliza el cuestionario de motivación para el trabajador "CMT" creado por Fernando Toro Álvarez, que recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo, a partir de 3 variables de estudio que son: la motivación interna, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, y condiciones motivacionales externas. Se toma una muestra de 80 trabajadores de la empresa de financiamiento territorial, divididos en dos áreas: administrativa y financiera. Los resultados señalan, al calcular el promedio del puntaje bruto y la desviación estándar, cómo se encuentran motivados los trabajadores en la

empresa. Se hace énfasis en los 15 ítems de las 3 variables y lo que estos arrojan.

Ingles: The goal of this empiric descriptive investigation is to evaluate the motivation of the employee in a financial and territorial company. The instrument used is the "Cuestionario de motivación para el trabajo, or CMT", created by Fernando Toro Alvarez that picks perceptions, judgments and expressions of the motivation of the employee to his work, from variables such as internal motivation, means to obtain retributions wanted in work, and external motivation. The results show, by calculating raw score and standar deviation, how the employees are motivated in the company. Emphasis is placed on the 15 items of the 3 variables and what they reveal.

MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE FINANCIAMIENTO  
TERRITORIAL

Proyecto de Grado

Marietta Acosta Salvadores

Luisa Ángel Fortich

Mariana Perea Londoño

Mónica Cantillo

Directora

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Bogotá, Mayo de 2009

## **Motivación Laboral en una Empresa de Financiamiento Territorial**

Acosta Salvadores Marietta, Ángel Fortich Luisa,

Perea Londoño Mariana, Cantillo Mónica<sup>i</sup>

**Palabras Claves:** Motivación (SC 32210).

Esta investigación empírica descriptiva, tiene como objetivo evaluar la motivación de los trabajadores en una empresa de financiamiento territorial. Para realizar la evaluación se utiliza el cuestionario de motivación para el trabajador “CMT” creado por Fernando Toro Álvarez, que recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo, a partir de 3 variables de estudio que son: la motivación interna, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, y condiciones motivacionales externas. Se toma una muestra de 80 trabajadores de la empresa de financiamiento territorial, divididos en dos áreas: administrativa y financiera. Los resultados señalan, al calcular el promedio del puntaje bruto y la desviación estándar, cómo se encuentran motivados los trabajadores en la empresa. Se hace énfasis en los 15 ítems de las 3 variables y lo que estos arrojan.

### **Laboral Motivation in a Financial and Territorial Company**

Key words: Motivation (SC 32210)

The goal of this empiric descriptive investigation is to evaluate the motivation of the employee in a financial and territorial company. The instrument used is the “Cuestionario de motivación para el trabajo, or CMT”, created by Fernando Toro Alvarez that picks perceptions, judgments and expressions of the motivation of the employee to his work, from variables such as internal motivation, means to obtain retributions wanted in work, and external motivation. The results show, by calculating raw score and standar deviation, how the employees are motivated in the company. Emphasis is placed on the 15 items of the 3 variables and what they reveal.

---

<sup>1</sup> Psicóloga docente e investigadora de la facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana y directora del proyecto de grado.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 0. Introducción.....                                 | 4  |
| 0.1. Justificación y Planteamiento del problema..... | 5  |
| 0.2. Fundamentación Bibliográfica.....               | 7  |
| 0.3. Objetivos.....                                  | 42 |
| 0.3.1. Objetivo general.....                         | 42 |
| 0.3.2. Objetivos específicos.....                    | 42 |
| 0.4. Variables.....                                  | 42 |
| 1. Método.....                                       | 47 |
| 1.1. Tipo de investigación.....                      | 47 |
| 1.2. Diseño.....                                     | 47 |
| 1.3. Participantes.....                              | 48 |
| 1.4. Instrumentos.....                               | 50 |
| 1.5. Procedimiento de la investigación.....          | 50 |
| 2. Resultados.....                                   | 53 |
| 3. Discusión.....                                    | 62 |
| 4. Referencias.....                                  | 71 |
| 5. Anexos.....                                       | 74 |
| 5.1. Carta de la empresa.....                        | 74 |
| 5.2. Consentimiento Informado.....                   | 75 |
| 5.3 Tablas de Resultados por Variables y Áreas. .... | 76 |
| 5.3.1 Área Ocupacional Administrativa.....           | 76 |
| 5.3.2. Área Ocupacional Financiera.....              | 79 |
| 5.4. Cuestionario CMT.....                           | 82 |
| 5.5 Carta de confidencialidad.....                   | 86 |

## 0. Introducción

El propósito general de este trabajo es evaluar la motivación de los trabajadores en una empresa de financiamiento territorial, a través de la evaluación de las condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas de los trabajadores de la empresa. Para comprender la influencia de la motivación en ésta, se fundamentará el concepto desde algunas teorías tales como la de los autores Taylor, Fayol, Mayo, Herzberg, Maslow, McClelland y Toro.

Ahora bien, cuando se piensa en cómo se entendía la motivación décadas atrás, se alude a una sociedad industrial, en donde el trabajador era visualizado como un engranaje de la maquinaria económica del momento. A medida que pasaba el tiempo, este sujeto empezó a ser visto como un elemento humano dentro de las organizaciones, el cual, sin lugar a dudas, representa ganancias para la empresa y ganancias individuales, emergiendo de esta forma, nuevos autores que retoman algunos aspectos de este pensamiento y lo adaptan al mundo cambiante del que hacen parte.

La apuesta en esta última década del concepto de la motivación, es hacia la creación de compañías como organismos que trabajan de forma apropiada internamente, es decir, que tienen empleados motivados y satisfechos con su trabajo, reflejando una excelente imagen en su exterior.

Bajo este breve panorama, la presente investigación pretende comprender algunas de las teorías que se tienen sobre el concepto de motivación y evaluar que tanto influye la motivación en los trabajadores de una empresa financiadora territorial, a través del cuestionario de motivación para el trabajo o CMT, que consta de 15

preguntas sobre las variables motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas de una empresa.

### 0.1. Justificación y planteamiento del problema

La presente investigación está interesada en observar y conocer cómo son motivados los trabajadores en una empresa de financiamiento territorial, para la cual se indagan aspectos particulares de la motivación interna y externa tales como poder, logro, afiliación, supervisión, salario, promoción, entre otros.

Se profundiza en los factores de la motivación de los trabajadores, ya que se busca identificarlos y evaluar su nivel o grado en el que se manifiestan. Los motivos de sus comportamientos, a partir del reconocimiento de los estímulos tanto internos como externos, el conocimiento de sus expectativas, con qué objetivos o finalidades orientan sus motivos, y que resultados esperan obtener, son aspectos que pueden servir de incentivo para futuras investigaciones. En cuanto al nivel disciplinar e interdisciplinar, este trabajo es relevante porque apunta hacia un mejoramiento de la motivación en la empresa de financiamiento territorial, por medio de la identificación de factores motivacionales que impulsan a los empleados a realizar su trabajo.

Esta investigación es importante tanto en el campo profesional, como en el aplicado, ya que se trabaja en una empresa particular en la cual se indaga la concepción de la motivación, y se espera que los resultados obtenidos puedan ser de utilidad y aplicabilidad dentro de la organización, y también en el campo profesional o teórico del tema de la motivación organizacional. Sería óptimo que se produzca un impacto efectivo y proactivo en los trabajadores de la empresa de financiamiento territorial, y



además que se puedan desarrollar diversas estrategias que permitan el afianzamiento de las circunstancias personales, y por ende se eleve el rendimiento laboral.

La pregunta que orienta la presente investigación y a la cual se intenta dar respuesta oportuna y pertinente, es: ¿En qué grado se presentan los factores motivacionales internos, externos, y de retribuciones deseadas en los trabajadores de una empresa de financiamiento territorial?

## 0.2 Fundamentación Bibliográfica

Este trabajo se acerca a algunas teorías motivacionales con la intención de comprender la influencia que ésta ejerce sobre una empresa dedicada al financiamiento territorial.

Autores como Frederick Taylor y Henry Fayol construyen teorías que van dando pistas sobre la manera en que los trabajadores se sienten motivados. Elton Mayo da un paso más hacia la construcción del concepto de motivación laboral ya que comprende al hombre como un elemento humano dentro de las organizaciones. Otros autores como Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David McClelland y Fernando Toro retoman algunos aspectos de la teoría de Mayo y profundizan en la motivación a través de los resultados de sus investigaciones. Estos últimos crean algunas de las teorías motivacionales que actualmente se conocen y se emplean en el ámbito organizacional.

A través de la historia, uno de los primeros autores que implícitamente se refirió al concepto de motivación fue Frederick Taylor, considerado el padre de la Administración Científica.

En cuanto a su propuesta, debemos entender que Taylor, pertenece a una época industrial en la que el hombre pasa a un segundo plano ya que aparecen nuevas creaciones tales como las industrias textiles, la siderúrgica, la máquina de vapor, la calórica (creación de los ferrocarriles) entre otros.

Este nuevo surgimiento, dominado por la industria y la manufactura da inicio a la capitalización y a la necesidad del aumento de la productividad, a través de la división por igual del trabajo (Pulido, 2001).

Hacia la búsqueda de un aumento en la productividad se crea la máquina, pero se remueven todas las posibilidades de iniciativa de la gente que trabaja; las máquinas no

tienen voluntad propia ni pensamiento. Esto tiene como consecuencia la destrucción del sentido propio del trabajo, (ahora hay ausentismo excesivo, mano de obra descuidada, entre otros en las industrias), dando lugar al hombre moderno, que ahora existe para servirle al sistema laboral, en donde el trabajador es considerado eficiente cuando logra un nivel de excelencia en la producción, que le es recompensado con una bonificación.

Por lo que está ocurriendo, Taylor inicia una búsqueda hacia una nueva mentalidad para el mejoramiento de condiciones, y orienta su investigación hacia la pregunta: ¿Cómo aumentar la eficiencia? (Pulido, 2001); la respuesta de ésta pregunta puede ser resuelta desde la teoría de la administración científica.

Taylor es el primer administrador que trae consigo la propuesta del estudio científico del trabajo y su consecuente aumento de la productividad, creando uno de los principales cambios de paradigma en la manera de hacer el trabajo, ya que se centra en el trabajador independientemente de sus relaciones y estructura social (Pulido, 2001).

Como lo expresa Pulido (2001) claramente:

Para Taylor no es conveniente considerar a los trabajadores en masa, porque esto implicaría necesariamente una rebaja en la eficiencia debido a que el rendimiento disminuye por la aparición de una serie de comportamientos propios del grupo que van a impedir que se produzca el estado deseado (p.8).

El estado deseado en Taylor tiene que ver con que cada uno de los empleados debe ser llevado a su estado máximo de eficiencia y prosperidad (Taylor, 1969); ésta última sirve como característica principal para entender cómo es motivado el trabajador, -se va a explicar más adelante- ya que su objetivo se enfoca en el aumento de la eficiencia y la productividad.

A su vez, el taylorismo contribuye a solucionar problemas que surgen de la llegada de una mayor división del trabajo en sociedades capitalistas, puesto que se corrigen problemas de coordinación, organización, intensidad del trabajo y efectividad

en el manejo de conflictos entre los obreros y la dirección (Pulido, 2001). Lo anterior se lleva a cabo desde los estudios presentados de la administración científica.

Ahora bien, los resultados de sus estudios se presentan en cuatro principios de administración para orientar el trabajo; estos son: el desarrollo de una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos para cada elemento del trabajo del obrero; seleccionar e instruir, y adiestrar al obrero ( en el pasado éste elegía y se instruía a sí mismo de la mejor manera); cooperar con los obreros para que el trabajo sea hecho explicando los principios científicos; y distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros (Taylor ,1969).

Con respecto al segundo principio propuesto por Taylor, es importante resaltar que la administración debe precisar los requerimientos mínimos del trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado. Así, al ubicar al trabajador en un trabajo correspondiente según sus capacidades, se da un mejoramiento del bienestar del trabajador. Taylor (1969) expone que:

Bajo la administración de “iniciativa e incentivo” todo el problema queda, prácticamente, “en manos del trabajador” mientras que, en la administración científica, una buena mitad del problema está a “cargo de la dirección” (p.42).

El adiestramiento del trabajador es un factor de motivación, ya que tiene tres implicaciones básicas: la primera es que permite llevar al operario hasta su máxima eficiencia y por lo tanto, convertirlo en un ser capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo, para el que lo hace apto su capacidad natural. La segunda, es lograr asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados; dicha prosperidad se da cuando el trabajo se realiza con la suma mínima de gasto de esfuerzo humano, de recursos naturales y de costo para el empleo de capital;

y la tercera, es que la prosperidad surge de la máxima productividad, lo que crea trabajadores muchos más eficientes (Taylor, 1969).

Taylor (1969) lo afirma de la siguiente manera: “La máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad {...}” (p, 21).

De esta manera, si el trabajador llega a su mayor estado de eficiencia, va a llegar a su mayor estado de prosperidad, generando más dinero, y generando un incremento en la productividad. Estos últimos también son factores de la motivación en el trabajador y se van a explicar a continuación.

El trabajador es motivado a través de la remuneración económica, a cada operario se le paga por la labor realizada; esto lleva, a que el trabajador asocie la idea de trabajo rápido y bien realizado, con el hecho de recibir una bonificación, lo que a su vez produce un aumento en la productividad laboral (Taylor, 1969).

Taylor (1969) expresa lo anterior diciendo:

Para poder abrigar cualquier esperanza de conseguir la iniciativa de sus trabajadores, el director debe proporcionarles algún estímulo especial que vaya más allá de lo que suele darse corrientemente en el oficio. Este estímulo puede darse en varias formas distintas tales como, por ejemplo, la esperanza de una mejora o ascensos rápidos; salarios más elevados, ya sea en forma de una tarifa más generosa de destajo o de una prima o bonificación de alguna especie {...} (p, 39).

La administración científica plantea que “el trabajador debe ganar más de lo que ganaba antes” por lo que, para tener más dinero, debe estar adiestrado para alcanzar su más alto nivel de eficiencia, debe dar lo mejor de él. Es así como el trabajador sirve de engranaje de los órdenes productivos y científicos bajo el estandarte del aumento de la eficiencia; “Si es más eficiente va a ganar más dinero”.

Como ejemplo podemos observar la siguiente cita de Taylor (1969):

El máximo de prosperidad para cada empleado significa no solo salarios más elevados que los que ordinariamente reciben los hombres de su clase, sino que, lo que aun tiene mayor importancia, significa también llegar al estado de su máxima eficiencia{...} (p, 19).

“La máxima prosperidad no puede existir más que cuando el individuo alcance su más alto nivel de eficiencia y cuando tenga su mayor rendimiento diario” (Taylor, 1969, p. 20).

Siguiendo, es importante recalcar que el trabajador es motivado por la remuneración económica ya que es capaz de asociar “buena paga” con trabajo bien realizado, sin embargo este es adiestrado por el sistema, lo que significa que se lleva al operario a su máxima eficiencia, prosperidad y productividad.

El incremento en la productividad es otro factor para la motivación del trabajador, ya que si ponemos como ejemplo a los directivos, observamos que estos usan estrategias como las recompensas económicas, la contratación de trabajadores hábiles, y el estudio de las tareas para incentivar a los trabajadores (Taylor, 1969). Por su parte, los trabajadores se incentivan puesto que ellos saben que las estrategias usadas por los directivos son el medio para llegar a su fin, que en este caso es “producir más dinero”.

Posteriormente, si hacemos énfasis en la eficiencia, podemos seguir usando el ejemplo de los directivos, ya que estos (para lograr que los trabajadores sean más eficientes) usan la ejecución de tareas repetitivas, como método para motivar a los trabajadores. La manera de lograrlo es mediante un sistema de incentivos salariales; “cuanto más producen los trabajadores, más ganan”; por lo tanto, entre mas tareas

repetitivas realicen, mas dinero producen. Debemos preguntarnos si la ejecución de tareas repetitivas es lo que motiva a los trabajadores, o si es la remuneración económica; este concepto se va explicar mas adelante con Elton Mayo.

Retomando lo expresado anteriormente, los incentivos salariales se relacionan con la teoría de tiempos y movimientos de Taylor (1969), ya que estos últimos apuntan a lograr un empleo máximo del tiempo e imponer al administrador la necesidad de conocer la manera como sus obreros trabajan y establecen planes laborales que se ajusten a ritmos, ciclos y márgenes de producción ya establecidos. A su vez, instituyen dividendos de los cuales el obrero se beneficia; tales como: la recompensa del trabajo y el tiempo de ocio (Perdomo, 2002). Estas últimas son estrategias efectivas y eficientes para el mejoramiento y el aumento de trabajo, puesto que logran que el obrero se deshaga de los movimientos inútiles para así, canalizar su energía y alcanzar su máximo rendimiento.

Un último factor motivacional en Taylor, es la división por igual del trabajo y de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores; esto significa, que tanto el administrador como el obrero deben tener la misma carga de trabajo, y esto motiva porque los trabajadores no se sienten “inferiores” y hay igualdad entre la dirección y el obrero. Esta compensación, genera bienestar en el trabajador y aumenta la colaboración entre éste y la dirección, lo que produce que se dé una relación más estrecha, íntima y personal (Taylor, 1969).

Taylor (1969) lo plantea así:

Cada hombre deberá ser enseñado a diario y deberá recibir la más amistosa de las ayudas por parte de los que están por encima de él, en lugar de verse, en un caso extremo, empujado u obligado por sus jefes y, en el extremo opuesto, abandonado, sin

ayuda, a sus propios medios. Esta colaboración estrecha, íntima y personal, entre la dirección de los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna o administración de labores (p. 32).

De lo mencionado anteriormente, queda claramente establecido cómo es motivado el trabajador, a través de qué incentivos, y a su vez, sirve para señalar que la propuesta de Taylor aparece como una singular forma de producción económica y de hombres adecuados a las demandas de una época que impulsó el sistema capitalista que le subyace, de modo tal que, como figura histórica, ocupa un papel preponderante en la forma cómo la organización del trabajo productivo se mantiene aun en nuestros días (Perdomo, 2002).

Como cierre a este primer autor clásico, se muestra la siguiente cita de Perdomo (2002) que explica claramente la propuesta de Taylor:

La propuesta de Taylor es enseñarle al obrero como del uso adecuado de su jornada de trabajo depende el ingreso económico del cual se beneficiará, haciendo que la eficacia del trabajo sea a través de un sistema de incentivos, anulando así la pereza del obrero, y estableciendo un sistema motivacional (p. 50)

Ahora bien, en el transcurrir de la historia, otro autor que esboza el concepto de motivación es Henry Fayol. A diferencia de Taylor, que se enfoca en el método y la herramienta para lograr un aumento en la eficiencia, Fayol se enfoca en la estructura de la organización y administración de ésta; la administración juega un papel trascendental para entender la motivación.

La idea de motivación en Fayol se puede percibir desde la capacidad profesional de los empleados, los cuales, deben tener: cualidades físicas ( salud, vigor y habilidad), capacidades intelectuales (aptitudes para comprender y aprender, juicio y agilidad



intelectual), capacidades morales (energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto y dignidad), cultura general, (nociones diversas al dominio de la función que se ejerce), conocimientos especiales (funciones técnicas, comerciales, financieras o administrativas) y experiencia (el recuerdo de las lecciones extraídas de los hechos vividos). Todas estas cualidades son valoradas por los directivos, ya que estos las reconocen, las resaltan y las consideran como capacidades optimas en un trabajador profesional; las cualidades del trabajador constituyen el valor principal del personal de una empresa (Fayol, 1969).

Por ende, se puede concluir que el reconocimiento de las cualidades por parte de la dirección impulsa al trabajador a potencializar sus capacidades y habilidades en el cargo que desempeña.

Luego de tener claro la importancia de las cualidades de los trabajadores en la empresa, se da paso al análisis de la motivación desde algunos de los 14 principios de la administración industrial propuestos por Fayol, tales como: principio de la división del trabajo, remuneración del personal, equidad y unión del personal (Fayol, 1969).

El principio de la división del trabajo, hace que los trabajadores se sientan motivados ya que si producen más, ganan más dinero, y si es con el mismo esfuerzo es aún mejor. Este principio tiene por objetivo: “llegar a producir más y con el mismo esfuerzo” (Fayol, 1969, p.158), por lo que, los trabajadores están motivados hacia el trabajo que realizan en la empresa.

El principio de la remuneración del personal tiene como fin, el pago del precio del servicio prestado. Este debe ser equitativo pero a la vez debe darle satisfacción al personal, la empresa, patrono y empleado (Fayol, 1969, p.166). Este principio sirve como motivador hacia los trabajadores ya que estos son pagados por lo que hacen,

sintiéndose incentivados a continuar con el trabajo. Sin embargo, se pueden encontrar desventajas en este servicio puesto que si el trabajador es pagado menos de lo que éste considera que debe ser, puede sentirse desmotivado, en el sentido en que siente que su trabajo merece una mejor paga. Para esto, podemos hacer énfasis en lo que expresa Fayol (1969):

Lo que se busca generalmente en el modo de retribución es: 1. Que asegure una remuneración equitativa, 2. que fomente el celo recompensado el esfuerzo útil, 3. que no pueda conducir a excesos de remuneración que sobrepasen el límite razonable (p.166).

Es muy importante tener en cuenta estos tres aspectos ya que de ello depende que el trabajador se motive o se desmotive.

Por otro lado, el principio de la equidad es un motivador grande para el trabajador, ya que al este sentirse “igual” con el otro se siente motivado a dar lo mejor de sí, y no siente que ha sido desvalorizado. Este principio se asemeja a la propuesta de Taylor de la división por igual del trabajo. Como expresa Fayol (1969): “el deseo de equidad, el deseo de la igualdad, son aspiraciones que hay que tener muy en cuenta en el trato del personal” (p. 180). Para ello entonces, es importante que el jefe de la empresa se esfuerce por perpetrar el sentimiento de igualdad en todos los grados de la jerarquía, para que así, el trabajador se sienta satisfecho y a gusto.

Por último, se debe recalcar el principio de la unión del personal, ya que al estar los trabajadores en constante armonía y unión se sienten motivados a seguir trabajando puesto que están satisfechos con la labor que construyen conjuntamente. En consecuencia, es vital mantener el trabajo en equipo, ya que esto genera en el trabajador un sentimiento de agrado ante la labor que realiza.

De lo mencionado anteriormente, queda establecido el origen implícito de la motivación desde las teorías administrativas de Fayol, dando paso al concepto de motivación propuesto por Elton Mayo.

Mayo es considerado el padre de las relaciones humanas, debido a que introduce la preocupación por el factor humano desde la teoría organizacional, y se encarga de dirigir la investigación Hawthorne, que da un empuje a las ideas sobre lo humano en la industria (Dávila, 1985). La teoría de Mayo surge como un intento de dejar atrás una civilización industrializada que origina un estado estático de la organización, en donde la comunicación efectiva y la cooperación se encuentran aseguradas por las rutinas establecidas para relacionarse. Este hecho da paso a que la sociedad civilizada logre modificar sus postulados, dejando de ser una sociedad inmutable a una sociedad adaptable, capaz de concebir una fábrica como una unidad social que proporciona un espacio para la comprensión y la seguridad emocional de sus empleados (Mayo, 1972).

A partir de esto, en 1927 Mayo decide desarrollar una investigación en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago en el barrio Hawthorne, en donde se busca detectar la relación entre la intensidad de la iluminación del lugar de trabajo y la eficiencia de los obreros en la producción (es decir, se observa la productividad laboral). El estudio encuentra que mucho más que la iluminación, lo que realmente impacta sobre la productividad es la sincera preocupación de los directivos por el rendimiento de los trabajadores. De esta manera, se observaron los comportamientos de los humanos en las organizaciones, (fijándose en los estímulos que están presentes tales como: el espacio de trabajo, instrumentos etc) y se concluye que los empleados trabajan con mayor motivación si la gerencia se preocupa por su bienestar. También se sugiere que puede obtenerse un rendimiento superior a través de

una buena comunicación y una conexión emocional entre los trabajadores y los directivos (Mayo, 1972).

Este cambio de teoría, en la que Mayo observa que la satisfacción del trabajo mismo, la sensación de formar parte de un equipo y el reconocimiento, juegan un rol más importante que el salario como factores de motivación; hace que se dé inicio a los antecedentes de la motivación.

Por lo tanto Mayo, es un autor que introduce explícitamente el concepto de motivación en su teoría sobre las relaciones humanas. Para él, existen motivaciones dentro de la empresa, que se pueden observar gracias a las implicaciones reflejadas en el estudio de Hawthorne, como por ejemplo, el hecho de que la gerencia se preocupe por el bienestar de sus empleados, por medio de la buena comunicación y la conexión emocional que se logre generar entre los trabajadores y los directivos, lo que permite resaltar la individualidad del obrero, lo cual, crea trabajadores con sentimientos que buscan sentirse motivados, satisfechos y con adecuadas destrezas sociales diferentes a las laborales (Mayo, 1972). De esta manera, es posible lograr un control de la producción desde lo humano, teniéndose en cuenta la particularidad y los sentimientos del trabajador para generar en él una mayor productividad.

Mayo (1972) lo expresa de la siguiente manera:

La mayor libertad, una vigilancia menos estricta y la posibilidad de variar un ritmo fijo sin tener que oír las observaciones de un capataz, han sido factores importantes para crear una mejor actitud mental y un mayor goce en el trabajo {...} (p, 74).

A partir de esta cita, se puede introducir el concepto de fatiga y monotonía para Mayo, ya que son temas relevantes que se destacan en el experimento de Hawthorne.

Como primer punto, al hacer énfasis en la fatiga, Mayo (1946) expresa que:

El trabajo sólo puede realizarse en estado de equilibrio; la interrupción, en cualquier situación industrial ordinaria, no proviene de un agotamiento parcial de reservas combustibles, sino de alguna interferencia. Tal interferencia puede compararse con una condición exterior, que acarrea como consecuencia para ciertos individuos un verdadero desequilibrio orgánico, a raíz del cual esos individuos se ven en la imposibilidad de seguir realizando el esfuerzo” (p. 40)

Mayo estudia el concepto de la fatiga y llega a la conclusión que se debe disminuir las horas de trabajo, reduciendo el tiempo de ocio para incrementar la productividad. Su propuesta consiste en dejar de pagar por horas y comenzar a pagar por producto finalizado, contribuyendo en gran medida a reducir los niveles de fatiga de los trabajadores. Además se implantan ratos de descanso, para que el trabajo no sea continuo y los trabajadores puedan descansar entre turnos.

Adicional a la fatiga, se encuentra el concepto de monotonía. Siguiendo las posturas de Mayo: “Las condiciones objetivas de la industria moderna muestran una tendencia creciente a ocasionar monotonía. Esto se debe a la mayor subdivisión del trabajo y a la cantidad de trabajo de repetición” (Mayo, 1946, p. 44). Ante dicha problemática, Mayo postula que: “Los efectos psicológicos de una pausa de descanso pueden ser aún mayores que los fisiológicos, especialmente cuando se trata de operarios dedicados a trabajos monótonos y de repetición” (Mayo, 1946, p.45)

De lo anterior es necesario aclarar que cuando un trabajador tiene un momento de descanso en su jornada laboral, tiene mayores energías para realizar su trabajo, ya que las horas empleadas para la realización del mismo se disminuyen y junto con factores externos de adecuadas condiciones en el área de trabajo, tales como: buena iluminación, oxigenación, comodidad del puesto de trabajo, entre otros, crean un ambiente agradable y hacen que el trabajador se sienta motivado.

Por otra parte, Mayo introduce el enfoque de las “relaciones humanas” como un nuevo paradigma. Trabaja con otras realidades ya que, para él, el esfuerzo humano es la consecuencia de factores que no se descubren en la ficha individual clásica, llegando a la conclusión que el conocimiento de esos factores permite modificar la productividad individual (Mayo, 1972).

Entre sus investigaciones, Mayo (1972) indaga la capacidad del hombre para organizarse y coexistir, e investiga acerca de la desorganización social, considerándola característica de la civilización industrial y la profunda ignorancia en la que la humanidad ha vivido de las leyes que gobiernan el esfuerzo humano y los cambios sociales.

Como lo expresa Pulido (2001) al citar a Dávila: Mayo descubre que el trabajador tiene sentimientos, y que la producción está mediada por grupos informales en donde, se debe tener en cuenta la motivación y la supervisión.

La escuela de las relaciones humanas propone que se debe alcanzar un trabajador ideal, en el sentido de que esté motivado, satisfecho y con adecuadas habilidades sociales, lo que a su vez permitiría realizar labores de acuerdo con las orientaciones de la dirección (p. 11).

Adicionalmente, a través de los resultados de los estudios de Mayo, se demuestra que existen otros motivadores diferentes al dinero que pueden ser hasta más importantes que el mismo, por lo que las percepciones de los trabajadores, normas de los grupos a los cuales estos pertenecen y los sentimientos, desempeñan un papel fundamental, ya que generan la necesidad de conocer estos grupos que miden la producción, para ver de qué manera influyen en la motivación y en la satisfacción del trabajador (Pulido, 2001).

En suma, desde Mayo, se da inicio a la pregunta sobre si las diferencias en la motivación de las personas conllevan a diferencias en el rendimiento en el trabajo, ya

que es desde este supuesto, que surge el estudio de la necesidad de la motivación del hombre en su trabajo, y esto lleva a examinar las necesidades humanas.

Finalmente, se concluye que las teorías trabajadas por los autores Taylor, Fayol y Mayo, son necesarias para la comprensión y construcción del concepto de motivación ya que estos autores clásicos son los que introducen la noción de motivación que se sigue trabajando hasta estos días.

Luego de tener claro los conceptos anteriormente mencionados, se destacan otros autores que han desarrollado diferentes teorías en el campo de la motivación y representan una porción del conocimiento del tema.

Las principales teorías motivacionales aplicadas en la administración son la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Frederick Herzberg, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow y la teoría de la trilogía de las necesidades de logro, poder y afiliación, elaborado por David McClelland. Estas teorías son fundamentales para entender la motivación, por lo que van a ser explicadas a continuación.

Se da inicio a la teoría motivacional de Frederick Herzberg. Este autor es uno de los psicólogos más influyentes en la gestión administrativa de empresas, puesto que, propuso una de las teorías más controversiales en la historia de la filosofía, llamada Motivación e Higiene; que consiste en una analogía que habla que así como existe la higiene personal, de la misma manera existe una higiene empresarial.

A continuación, se van a exponer y a explicar algunos interrogantes relacionados con la motivación del trabajador, luego se habla del método KITA propuesto por Herzberg, y finalmente se expone su teoría sobre Motivación e Higiene.

¿Qué tan eficientes son los trabajadores? ¿De verdad están satisfechos con su trabajo? ¿Qué tan motivados están al realizar correctamente su trabajo? ¿De verdad son buenos trabajadores? Interrogantes como éstos surgen día a día, y la intención es tratar

de responderlos para poder aclarar todos aquellos factores que preocupan a los trabajadores actualmente (Herzberg, 1982).

Para comenzar se debe decir, que de la misma forma como avanza el tiempo, van avanzando a pasos agigantados todas las investigaciones, teorías y planteamientos concernientes al mejoramiento de las organizaciones en general, llegando a la conclusión que hay que ser eficientes, efectivos y eficaces para lograr mayores cambios con el menor número de esfuerzos (Herzberg, 1982).

Cuando se habla de ineficiencia, inmediatamente se tienen que utilizar términos conectados tales como: disminución de producción, menor salario, malas relaciones interpersonales, entre otros, por lo anterior se puede inferir que ser eficiente; es llegar al punto de disfrutar lo que se hace para agregarle un sentido a cada uno de los actos que se realizan (Herzberg, 1982).

Un factor vital al hablar de eficiencia y de avance, indudablemente es la tecnología. Hoy, al vivir y desarrollarnos en una sociedad innegablemente tecnológica, es imposible quedarse atrás y omitir lo que sucede alrededor, por el contrario, se tiene que estar al margen y enterado de todo lo que acontece. El hecho de estar apartado de la esfera que controla todos los movimientos a nivel mundial, llevaría directamente a una catástrofe (Herzberg, 1982).

Para que el trabajador pueda lograr todo aquello que se propone en cada uno de los aspectos de la vida, tiene que tener un motor que lo impulse hacia ello. Este motor se llama motivación, puesto que la competencia que existe en cada uno de los campos en los que se desenvuelve es inmensa, y al resultar incompetente para una organización, termina siendo presa fácil en este ambiente profesional. La competitividad desgraciadamente no brinda un margen de error (Herzberg, 1982).



Una organización busca en todo momento el éxito en la producción, pero no sólo invertir en maquinaria, mercadeo o publicidad puede llevar a conseguir esa meta. Un trabajador motivado es un trabajador eficiente, y a su vez muchos trabajadores motivados velando por un mismo fin, generan una organización igualmente eficiente, porque realizarán su trabajo con placer, observándose como resultado en la producción de la empresa. Pero ¿puede combinarse la eficiencia y aún así tener presente la parte humana? (Herzberg, 1982).

Para responder esta inquietud y humanizar el empleo hay que tomar en consideración algunos factores que deben tener en cuenta los directores de las compañías. Primero, la indiscutible crisis económica que cada vez genera un mayor índice de desempleo, y segundo, la inseguridad e inestabilidad de los empleados de pensar que en cualquier momento, debido a la misma crisis, pueden perder sus puestos. De esto se puede sacar que el miedo nunca ha sido un gran motivador, y si se quiere hablar de volver humano un trabajo, hay que motivar desde el inicio a los trabajadores para lograr un ambiente laboral adecuado, es decir, poder realizar una actividad satisfactoria (Herzberg, 1982).

La principal razón por la que una persona ingresa a un trabajo es económica, percepción que obviamente no se quiere cambiar, puesto que es la realidad. Sin un trabajo y sin un salario, no se podría obtener un mejor estilo de vida ni disfrutar de actividades que demandan dinero, como unas vacaciones, etc., Sin embargo, en la actualidad, después de aproximadamente una década de investigaciones, lo que se busca es que las personas al ir a trabajar disfruten su día a día y sus funciones como empleados, que en resumen representan una gran parte de su vida. La finalidad de disfrutar es la eficiencia (Herzberg, 1982).

Los trabajadores, al no complacerse con lo que hacen en sus horarios laborales, relegan esta faceta a un segundo plano, la adaptan y la aceptan en sus vidas como un aspecto secundario. Es, según ellos, el sacrificio que tienen que pagar para poder permitirse una faceta que ellos mismos consideran prioritaria, tal como lo es la recreación, divertirse y disfrutar en las horas de no trabajo. Precisamente se desea que la motivación cambie esta forma de pensar y pueda llegar a colocar estas dos facetas en un mismo nivel de goce para cada persona (Herzberg, 1982).

La organización se define como un grupo de personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de los límites reconocidos, con el propósito de alcanzar un objetivo o meta común. Estas metas se logran por medio de acciones, y estas acciones las realizan cada uno de los empleados que colaboran con este propósito. Pero la pregunta que surge es ¿Cómo se puede lograr que un empleado haga lo que yo quiero que haga? Durante la lectura del texto “The Managerial Choice” del filósofo Frederick Herzberg, reconocido por ser uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas, hablan de un método denominado KITA. Este método impulsa a hablar y a actuar de forma directa sobre las personas, planteando que no se les debe ofrecer un beneficio salarial mayor para que hagan lo que yo quiero, es simplemente implementar actos de forma estratégica con los que se pueden obtener los mismos resultados (Herzberg, 1982).

A continuación se menciona un ejemplo que se desarrolló en la lectura y que se considera explica de manera adecuada lo que se intenta decir:

Si yo tengo un cachorro e intento que se retire de un sitio, simplemente le puedo pegar en la parte trasera, y él inmediatamente entenderá el mensaje y hará lo que le ordeno. Cuando el perro crece y luego de un entrenamiento, basta con mostrarle un incentivo, en este caso un hueso y de la misma forma él se retirará (Herzberg, 1982, p. 100).

Esto lleva a concluir que actuar de manera estratégica permite obtener los mismos resultados, como se menciona anteriormente, y lo más importante es que en todo momento se tiene el control de la situación. De la misma forma se debe actuar con los empleados, hay que tomar el control para que ellos hagan lo que se espera que hagan (Herzberg, 1982).

También, es posible mencionar una teoría creada por Herzberg, llamada Motivación e Higiene, conocida por ser una de las más controversiales en la historia de la filosofía. Es una analogía que apunta a analizar las necesidades del hombre desde una perspectiva absolutamente distinta y que habla que al igual que la higiene personal, de la misma forma existe una higiene empresarial, y en caso de que uno de los factores de los cuales se compone falle, se presentarán inconvenientes en el manejo interno. Estos pueden ser: Políticas y administraciones, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, seguridad laboral, falta de supervisión u horarios inapropiados. Si se tienen en cuenta cada uno de ellos, se terminará con un ambiente limpio de toda aquella impureza que intente perjudicar el funcionamiento de la organización como tal (Herzberg, 1982).

Para ir concluyendo todo lo que se ha mencionado, se debe tener en cuenta que los tiempos van cambiando y asimismo el trabajador debe ir evolucionando con ellos. Las condiciones en las que anteriormente se trabajaba, hoy podrían parecer inconcebibles. Es por esto que tanto los empleados deben hacer valer sus derechos y sus pensamientos, así como los directores deben ser conscientes de las condiciones adecuadas para sus empleados. Es un beneficio común al que se quiere llegar, los empleados contentos y motivados, producen un mejor ambiente laboral, el cual sin lugar a dudas representa ganancias para la organización y ganancias individuales (Herzberg, 1982).

Por lo tanto, la apuesta en esta última década es hacia la creación de compañías como organismos que trabajan bien internamente, es decir, que tienen empleados motivados y satisfechos con su trabajo, para reflejar una excelente imagen en su exterior (Herzberg, 1982).

La explicación de Herzberg permite resaltar lo que Abraham Maslow propone sobre la jerarquía de las necesidades humanas: Fisiológicas, de seguridad, afiliación, estima y autorealización.

A partir de esto, es fundamental destacar las teorías de Abraham Maslow y David McClelland para seguir observando cómo se ha construido el concepto de motivación hasta el presente. Estos autores se adecuan a los intereses de este proyecto porque ayudan a observar cómo influye la motivación en el trabajador.

Maslow, es un psicólogo humanista influenciado por las corrientes gestáltica y psicoanalítica y por autores tales como: Freud, Alfred Adler, Erich Fromm y Karen Horney. Su teoría sobre la motivación formula una jerarquía de necesidades humanas, en las cuales, defiende que conforme se satisfacen las necesidades que se encuentran en los niveles más básicos, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados en los niveles superiores (Maslow, 1954).

Por lo anterior, se va a exponer la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, explicando cada uno de los niveles de las necesidades, luego se habla sobre la postura de motivación de Dávila (2001) en cuanto a los niveles superiores de la jerarquización (estima y autorealización) y finalmente se define el concepto de motivación según Maslow.

En un principio, Maslow en su teoría sobre la motivación, propone una jerarquización de las necesidades humanas, en donde se establecen niveles de las

necesidades que van desde el nivel básico, hasta el nivel superior. La idea fundamental de esta jerarquía es que las necesidades más altas se tienen en cuenta sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, las necesidades están organizadas en una jerarquía de predominio relativo (Maslow, 1954).

Por consiguiente, Maslow plantea en su jerarquía que en el nivel más básico se encuentran ubicadas las necesidades fisiológicas (respiración, alimentación, descanso, sexo) que están relacionadas con la preservación de la vida, cuando estas necesidades son satisfechas habitualmente, cesan de existir como determinantes organizadores del comportamiento, y sólo existen de manera potencial, es decir, que estas necesidades pueden aparecer de nuevo si son insatisfechas, para someter el organismo, pero por el contrario, si son satisfechas, aparecen entonces otras necesidades de un nivel más superior que empiezan a dominar el organismo, dejando aún lado las tendencias fisiológicas (Maslow, 1954).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las necesidades que empiezan a surgir en un nivel más superior son las de seguridad (Física, de empleo, recursos, moral, familiar, de salud, propiedad privada), que proporcionan protección. Para Maslow, en el hombre solamente se pueden percibir las necesidades de seguridad, en situaciones tales como: La preferencia universal por un trabajo consolidado y protegido, el deseo de tener una cuenta de ahorro, y seguros de diferentes clases (médico, dental, desempleo, incapacidad, vejez) por lo tanto, la necesidad de seguridad puede considerarse como un movilizador activo del organismo, sólo en los momentos en los que se presenta una urgencia, por ejemplo; en caso de guerra, desorganización de la sociedad, desempleo entre otros (Maslow, 1954).

Asimismo, si las necesidades fisiológicas y de seguridad están satisfechas, aparecen en un nivel más superior las necesidades de afiliación (aceptación, participación, asociación, amor, afecto) que se satisfacen mediante las funciones de servicios que incluyen diferentes actividades: deportivas, culturales o recreativas, en donde el ser humano logra relacionarse, ser parte de una comunidad, agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales (Maslow, 1954).

De la misma manera, si las anteriores necesidades están suplidas, aparecen las necesidades de estima (ego, reconocimiento, status, independencia, libertad, confianza) y en cuanto se satisfagan contribuyen a la construcción de la estima personal. Los niveles más superiores de las necesidades de Maslow, necesitan de la gerencia como agente creador de buenas condiciones laborales y recompensas para los miembros de la organización.

Los sentimientos que nacen en los trabajadores, derivados de un buen ambiente laboral y de las recompensas se convierten en factores de motivación, puesto que, satisfacen la necesidad de auto-aprecio, la cual conduce a que se generen en él otros sentimientos importantes como: confianza, valía, capacidad y suficiencia de ser útil en el mundo laboral. Por el contrario, cuando estas necesidades son frustradas por la gerencia, producen en los empleados sentimientos de inferioridad, debilidad o impotencia, que inciden en reacciones desmotivantes en el contexto laboral (Dávila, 2001).

Ante lo expuesto Maslow (1954) dice: “El auto-aprecio más estable se basa en el respeto merecido, la fama, la celebridad externa y la adulación no deseada {...}” (p, 96).

Ahora bien, cuando las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación y de estima se encuentran satisfechas, en el nivel superior aparece la necesidad de autorrealización, la cual consiste en cumplir con nuestras propias metas, trascender y llegar a ser todo lo que se es capaz de ser (Maslow, 1954). Esta necesidad al ser del nivel superior en la jerarquización es considerada un factor de motivación para el trabajador, ya que, le permite suplir la necesidad que tiene de lograr la ejecución total, es decir, de llegar a ser en su rol de empleado, cada vez más, lo que quiere ser, por lo tanto, el empleado logra su autorrealización, cuando potencializa sus capacidades y habilidades en el cargo que está desempeñando dentro de la organización (Dávila, 2001).

A partir de lo anterior, se puede decir que tanto el reconocimiento como la autorrealización son factores constantes y fluctuantes que influyen en la motivación del trabajador, en el desarrollo de su capacidad para realizar eficientemente sus labores o tareas y que están estrechamente relacionadas con el papel que juegue la gerencia en la satisfacción de dichas necesidades (Dávila, 2001)

Cómo conclusión es posible entender la jerarquía de las necesidades humanas expuesta por Maslow como la base de su teoría sobre la motivación, ya que para él, la motivación es infinita, fluctuante, compleja, y que al mismo tiempo se señala como una característica casi enteramente universal, del estado de cosas. Por lo tanto, para Maslow la motivación es una unidad integrada, en donde a medida que se satisface una necesidad, sobreviene otra que quiere ocupar su sitio.

Un autor que desarrolla su teoría motivacional en el campo organizacional es David McClelland. McClelland es un psicólogo americano conocido por su trabajo sobre la motivación del logro y el conocimiento. Igualmente, conocido por su

investigación sobre la motivación del poder y la afiliación. Como lo expresa Dávila (2001): “McClelland ha estudiado la relación entre la motivación y el logro, y el crecimiento económico, concluyendo que existe una relación entre las dos” (p.198). De esta manera, se considera importante distinguir los motivos que afectan, vigorizan y orientan la conducta.

El motivo del logro está inmerso en el cambio social, preceden al crecimiento económico y puede ser perfectamente aprendido; el ambiente juega un papel importante. Se caracteriza por el actuar bien individual, y por el querer hacer algo mejor. “Un incentivo de logro es aquel en el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o mostrando que es capaz de hacer algo” (McClelland, 1989, p. 251). De esta manera, el sujeto rinde más cuando tiene un incentivo de logro. Como lo expresa McClelland (1989) al citar: “en cierto número de experimentos, si se proporcionan incentivos extrínsecos para hacer algo tiende a perderse la satisfacción intrínseca de hacerlo bien y en tales condiciones no rinden más los sujetos con alta *n* de logro” (p. 251).

A su vez, el incentivo del logro viene definido por el reto de la tarea. Las tareas difíciles ofrecen una mayor oportunidad de demostrar que se puede hacer mejor, ya que los individuos son capaces de averiguar si cabe atribuir el éxito a sus propios esfuerzos (McClelland, 1989). El incentivo de logro es fundamental para la motivación en el trabajador ya que a través de la realización de tareas difíciles puede obtener información sobre el impacto de sus esfuerzos en su rendimiento; rinden más cuando tienen un mayor reto.

Las personas con una alta motivación de logro se interesan por alcanzar metas lo cual les produce satisfacción, les gusta tomar responsabilidades y realizar las labores con confianza y entusiasmo, se sienten atraídos por los riesgos moderados y las tareas



no muy fáciles ni muy difíciles: “Quieren saber los resultados de sus esfuerzos, desean retroalimentación permanente, para conocer los ajustes que deban realizar como estímulo y satisfacción” (Yepes, 1992, p. 60). Tienden a persistir y a perseverar a pesar de los obstáculos, los cuales toman como experiencia de aprendizaje. Son innovadores, buscan nuevas metas y disfrutan el desafío. Como lo expresa Yepes (1992):

Se adaptan fácilmente a los cambios, modificaciones a nuevas alternativas y métodos, con el fin de lograr los objetivos. Se orientan hacia el futuro como fruto de la confianza en sí mismos y la disposición a tomar decisiones y a asumir responsabilidades (p. 61).

Otro de los conceptos trabajados por McClelland es el motivo de poder. El motivo de poder apela a ejercer un impacto, control o influencia sobre otra persona o grupo. Se encuentra estrechamente relacionado con las profesiones a las que se dedican los trabajadores porque cada una tiene un nivel diferente de poder e influencia. (McClelland, 1992).

Este motivo de logro tiene que ver con la capacidad de impulsar, orientar y seleccionar la conducta de cada cual. Igualmente influye en la motivación del trabajador ya que al obtener poder desde el cargo en el que se encuentra, hace que quiera rendir más para conseguir un cargo más elevado en el que tenga un mayor poder.

Como lo explica Yepes (1992), las personas con una alta motivación de poder:

Se preocupan y les gusta principalmente influir y controlar a otros. Buscan posiciones que les confieren status y autoridad, están interesadas en sobresalir y les gusta el prestigio. Figuran como líderes. Generalmente son exigentes y francos, son vistos como enérgicos (p. 61).

Es importante aclarar que McClelland no entiende el poder como el manejo de otros, sino como la capacidad de influir en los demás y de tener autoridad (Yepes, 1992).

De lo anterior se puede concluir que el motivo de poder es importante porque incita al trabajador a realizar su trabajo de la mejor manera para tener la oportunidad de conservar el control hacia los demás.

Las personas con una alta necesidad de afiliación, desarrollan relaciones agradables con los demás, valoran mucho la amistad, prefieren los trabajos que les permiten estar en constante interacción, prestan atención a los sentimientos de las personas, les gusta ayudar, aconsejar, orientar, etc., inspiran confianza, tienen facilidad de comunicación, les importa ser aceptados por los demás, buscan la armonía, entre otros (Yepes, 1992).

Todas las personas tienen un perfil combinando entre los tres motivos, logro, poder y afiliación; estas son características importantes que deben tener los miembros de una organización, puesto que esto facilita el cumplimiento del trabajo de forma efectiva y armoniosa (Yepes, 1992).

Un autor colombiano que se ha dedicado al estudio de la realidad motivacional en este país ha sido Fernando Toro Álvarez. Él ha creado un instrumento empleado en Colombia y otros países latinoamericanos para medir la motivación laboral.

Toro Álvarez es un psicólogo, investigador y consultor de la psicología organizacional que ha desarrollado una incesante carrera en el área de la investigación industrial, con especial atención en el estudio de la motivación.

Concuerda con Taylor (1985) al exponer de la eficiencia y eficacia que: “Las empresas que logran asegurar la calidad del desempeño de sus empleados pueden esperar razonablemente niveles adecuados de eficiencia y eficacia, contando naturalmente con la concurrencia de los demás recursos” (p.17). De esta manera, los sujetos de las organizaciones comunican su carácter actuante a través del desempeño. Éste desempeñó el efecto de la acción (la ejecución de una tarea específica), resultado

(efecto de la acción), contexto (circunstancias internas y externas que antecede a la acción) y tiempo (momento específico en que se realiza la acción) (Toro, 1985).

Es dentro del contexto del desempeño que se encuentra la motivación como producto de un conjunto de factores que reciben la influencia de las condiciones antecedentes (tiene que ver con condiciones sociales, culturales, demográficas, factores de personalidad, características del puesto de trabajo).

Las tres dimensiones de carácter analítico propuestas por Toro son: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, y condiciones motivacionales externas (1985).

Las condiciones motivacionales internas presentan características fisiológicas, psicológicas y psicosociales, y describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en que poseen la capacidad de darle preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano dirigido hacia sectores del ambiente externo. Se dividen en 5 variables, que son: el logro, poder, afiliación, auto-realización, y reconocimiento (Toro, 1985).

El logro se hace manifiesto por el deseo de hacer, crear o inventar algo excepcional, por el interés de obtener ventajas sobre otros, creando una base fuerte de competencia interpersonal y preocupación de sentirse en ventaja sobre otro. Las características personales de quienes se encuentran bajo las condiciones motivacionales del logro están relacionadas con actitudes de atrevimiento (disposición hacia nuevas cosas), actitudes de indiferencia (preocupación por los detalles), y actitudes hacia cosas prácticas, realistas y con mucha responsabilidad (Toro, 1985).

El poder está asociado con un deseo de control social y de estatus en donde hay una preocupación por estar en ventaja y en superioridad en relación con los demás. Aquí entre más alta sea la jerarquía más poder se tendrá. Esta conceptualización está

estrechamente relacionada con el interés de pertenecer y seguir las indicaciones de los grupos y tener apoyo por parte de estos (Toro, 1985).

La afiliación es entendida como la preocupación de mantener relaciones interpersonales con mucha afectividad. Se relaciona con factores que describen actitudes hacia lo social: ser amable, comprensivo, entre otras. La persona muestra dependencia, deseo de sobreprotección. Predomina lo afectivo sobre lo racional. Hay poca preocupación por la tarea y puede mostrar rapidez en la comprensión de ideas y facilidad en elaboraciones abstractas. Por último, puede mostrar una constante falta de confianza y seguridad en sí mismo (Toro, 1985).

Por otro lado, la auto-realización es entendida como la preocupación por el desarrollo personal y la búsqueda de la optimización de la experiencia, educación y habilidad, por medio de la realización de las labores a su cargo. Está relacionada con actitudes hacia el realismo, orientado a resolver situaciones difíciles. Son de alta estabilidad emocional, muestran facilidad de adaptación, se interesan por los demás y tienen una preocupación por colaborar con los grupos de trabajo (Toro, 1985).

Por último, el reconocimiento es considerado como una preocupación constante por buscar la atención, aceptación o admiración por lo que la persona ha realizado, puede o va a realizar. Está relacionado con actitudes hacia la preferencia de las propias decisiones sin tener en cuenta las de los demás. Se relaciona con una tendencia a ser obstinado; tiende a ser escéptico ante las ideas, a estar bien informada, mostrar tolerancia por las molestias y cambios que se producen a su alrededor. Se centra en necesidades propias; su individualidad la puede llevar a verse rechazada o excluida de las actividades del grupo. Muestra actitudes y acciones que reflejan tranquilidad y satisfacción general (Toro, 1985).

Otro de los aspectos que trabaja Toro es el de las condiciones motivacionales externas. Esta se divide en 5 variables que son: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación (Toro, 1985).

La dedicación a la tarea se manifiesta por el interés y el esfuerzo en optimizar el tiempo, mostrar iniciativa en el desarrollo de las tareas, responsabilidad y calidad de los resultados. Se encuentra asociada con factores que denotan actitudes de independencia, tendencia a ser metódico, austero, comunicativo, entusiasta, franco, impulsivo y con perfil de liderazgo. Se preocupa por necesidades propias y no se preocupa por la creatividad. Es flexible y seguro aunque puede llegar a ser insensible e intransigente. Sigue las indicaciones del grupo, haciéndolo dependiente de él, puesto que exige una aprobación constante con respecto a su desempeño (Toro, 1985).

La aceptación de autoridad es entendida como la preocupación, el reconocimiento y supeditación hacia aquellas personas que representan lo establecido dentro de la estructura jerárquica de la organización. Está relacionada con actitudes de dependencia, deseo de sobreprotección y de llamar atención. La persona que privilegia esta variable es socialmente adaptada, muestra alta responsabilidad por sus actos, y es respetuosa de los demás y de las normas establecidas. Es respetuosa, prudente, y resistente al cambio (Toro, 1985).

La aceptación de normas y valores tiene que ver con la aceptación de un estilo de vida en función de las creencias, valores, y normas establecidas. Se encuentra relacionada con personas realistas, capaces de manejar la ansiedad. Sus acciones están determinadas por el sentido del deber y la responsabilidad. Muestra respeto por ideas establecidas y rechaza situaciones nuevas. Por último, tiende a ser conformista y sacrifica sus derechos en función de los derechos de los demás; es bastante confiable y tiene buen desempeño en el desarrollo de los trabajos en equipo (Toro, 1985).

La requisición tiene que ver con la preocupación por obtener los beneficios que se consideran justos por medio de solicitud directa a aquellas personas que deben darlos utilizando cualquier medio de comunicación. Así, esta persona se caracteriza por ser experimentadora, de expresión libre e interesada por elaboraciones abstractas y en cuestionar principios fundamentales. Muestra escepticismo por innovar y rechazar lo establecido. Es suspicaz, desconfiada, pero actúa con seguridad. Sigue los impulsos del momento, y por consiguiente pueden ser sus necesidades las que determinan sus normas de conducta. Es inestable emocionalmente, y es franca, sencilla, y espontánea; a veces muestra conductas agresivas en las relaciones interpersonales (Toro, 1985).

Por último, la expectación es vista como la aceptación de decisiones tomadas por los jefes de la organización o las imposiciones de la autoridad formal. La persona tiende a ser depresiva, y preocupada dando importancia a explicaciones sobrenaturales. Utiliza el estilo de la resolución de conflictos para la facilitación y acomodación a situaciones sociales. Es dependiente, acepta las ideas de los otros, subordina sus derechos a los derechos de los demás y tiene la preocupación porque las cosas resulten con su máxima exactitud (Toro, 1985).

Estas condiciones externas son fundamentales para la identificación de condiciones y significados construidos por los trabajadores en las empresas.

Por otro lado, el aspecto externo se compone de las siguientes variables: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción (Toro, 1985).

La supervisión es entendida como las actitudes y expectativas relacionadas con el deseo de tener información constante sobre el propio desempeño. Las personas guiadas por esta variable llaman la atención y necesitan la ayuda de los otros. Son prudentes, poco prácticas y precavidas. Son percibidos como personas correctas y dignas de confianza (Toro, 1985).

La variable grupo de trabajo describe a personas que desean estar en estrecho contacto con otras personas, desarrollar actividades de grupo, compartir experiencias y estar en un continuo aprendizaje sobre las relaciones interpersonales. Tiene que ver con actitudes de dependencia, siendo conformista y cediendo a sus derechos en busca de mantener una buena relación con los demás. Respeta y da importancia a ideas de otros, y trabaja con pulcritud (Toro, 1985).

La variable contenido de trabajo se entiende como aquella valoración que da la persona a las circunstancias del trabajo que le pueden proporcionar autonomía e información. Se encuentra ligada con alta estabilidad emocional, disposición a ser realista acerca de los problemas y dificultades con las que se enfrenta. Las personas en las que predomina esta variable muestran seguridad en lo que hace, maneja la ansiedad y es invariable con las decisiones que toma (Toro, 1985).

La variable salario es visto como la valoración hacia lo recibido por parte de la empresa como contrapartida por el trabajo realizado, por el tiempo dedicado y el esfuerzo puesto en el cumplimiento de tareas. Se relaciona con aquellas personas suspicaces que tienen actitud de competencia, que son desconfiadas y que no se preocupan por las otras personas sino por su desarrollo intelectual. Muestran inflexibilidad en relación con lo que consideran justo, experimentan preocupación por nuevas ideas y son críticos. Son inestables emocionalmente y son pocos tolerables a la frustración; asumen conductas de evitación frente a responsabilidades (Toro, 1985).

Por último, la variable promoción tiene que ver con la valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a quien lo desempeña dentro de un contexto organizacional. La persona puede derivar proyecciones personales de progreso, y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad (Toro, 1985).

Cerrando, de la relación entre lo interno y lo externo se evidencia que hay un complemento adecuado que permite la integración de necesidades personales e incentivos externos para explicar el comportamiento motivado. Así, estas dos integraciones pueden dar respuesta definitiva a algunos de los interrogantes acerca del proceso motivacional.

Cabe recalcar que una contribución importante de estas condiciones motivacionales consiste en:

Evidenciar que la dinámica de los juicios de atribución, que una persona deriva de los resultados de sus acciones, afecta el proceso de aprendizaje. Este a su vez incide en la formación y cambio de las expectativas, las que a su turno condicionan las actuaciones de las personas. De este modo se repite este ciclo dinámico que permite comprender por qué ocurren cambios en la motivación y en las acciones humanas (Toro, 1985, p. X)

La motivación hace parte de un proceso complejo y múltiple que se desarrolla en los seres humanos.

Ahora bien, es fundamental contextualizar este trabajo con la empresa financiadora territorial, ya que en ella se aplicará este proyecto, y por lo tanto, es de suma importancia conocer cuáles son sus funciones, proyectos y beneficios a la comunidad, además de comprender cómo es su cultura y cuáles son los principios en los que se fundamenta.

El trabajo de Toro permite estudiar las motivaciones del trabajador por medio de los conceptos de autores clásicos de manera aplicada, haciendo una descripción y análisis desde los perfiles humanos. Esta visión ha sido muy útil para muchos estudios y se constituye como insumo metodológico de este proyecto de grado.

Dejando atrás el concepto de motivación, es importante entender el ámbito laboral y económico en donde se encuentra la empresa que va a ser estudiada.



La empresa elegida para este estudio se encarga de la financiación del Desarrollo Territorial y está vinculada con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Es una empresa industrial y comercial del estado, por lo que pertenece al sector público, la cual tiene como objeto social la promoción del desarrollo regional y urbano, mediante la financiación y la asesoría en lo referente a diseño, ejecución y administración de proyectos o programas de inversión relacionados con las siguientes actividades: Construcción, ampliación y reposición de infraestructura correspondiente al sector de agua potable y saneamiento básico; Construcción, pavimentación y remodelación de vías urbanas y rurales; Construcción, pavimentación y conservación de carreteras departamentales, veredales, caminos vecinales, puentes y puertos fluviales; Construcción, dotación y mantenimiento de la planta física de los planteles educativos oficiales de primaria y secundaria; Construcción y conservación de centrales de transporte; Construcción, remodelación y dotación de la planta física de puestos de salud y ancianatos; Construcción, remodelación y dotación de centros de acopio, plazas de mercado y plazas de ferias; Colección, tratamiento y disposición final de basuras; Construcción y remodelación de campos e instalaciones deportivas y parques; Construcción, remodelación y dotación de mataderos; Ampliación de redes de telefonía urbana y rural; Otros rubros que sean calificados por la junta directiva de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A.; todos estos proyectos que financia esta empresa permiten o impulsan el desarrollo tanto a nivel territorial como económico del país. (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>)

La misión de esta empresa es promover el desarrollo del país, incrementar la competitividad territorial y la calidad de vida, a través de la prestación de servicios financieros y técnicos a los sectores público y privado, dentro del marco de las políticas del Estado. Su visión es ser reconocidos en el año 2012 como el mejor Banco de

Desarrollo de Colombia, con productos y servicios que respondan a las necesidades del mercado (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>)

Sus valores son: compromiso (Cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia, los deberes y obligaciones, entregando lo mejor de sí mismo) disciplina (capacidad de actuar de manera ordenada con auto-exigencia, auto-control y auto-evaluación para lograr las metas planeadas), honestidad (determinación del ser humano para actuar siempre con base en la verdad y la auténtica justicia) respeto (es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad), responsabilidad (cumplimiento estricto y cabal de los deberes asignados), transparencia (actuar de forma diáfana y clara transmitiendo seguridad y credibilidad a los demás) y solidaridad (experiencia común de dos o más personas que surge a partir del apoyo que ofrece cada uno, para el desarrollo diario de sus actividades, logrando así el bien común) (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>)

Por otro lado, la empresa bajo el sistema de calidad integrado desarrolla sus actividades por medio de las siguientes orientaciones: mantener una comunicación continua y oportuna con sus clientes y colaboradores, consultar y aplicar estándares y controles enfocados a la mejora continua, generar y suministrar información necesaria, clara y oportuna, con sentido de pertenencia y actitud proactiva, entregar resultados de excelencia (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>)

De esta manera, los objetivos del sistema de gestión integrado son: incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa financiadora territorial, incrementar el nivel de oportunidad en la comunicación, optimizar el nivel de eficacia de los controles de la Entidad, mejorar el nivel de oportunidad con información

precisa, necesaria y clara, e incrementar el nivel de competencias del talento humano (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>)

Es importante para este proyecto, tener en cuenta, la labor de la empresa financiadora territorial en Colombia, por lo que, es fundamental entender que esta empresa ofrece a través de la modalidad de redescuento, recursos de crédito a los sectores público y privado, para desarrollar proyectos que beneficien a la comunidad. La Financiera opera bajo la modalidad de redescuento, es decir, que cualquier operación de crédito o leasing que se realice, requiere de un intermediario financiero o no financiero debidamente autorizado por Ley, a cambio de cesión de garantías suficientes. También ofrece para proyectos nuevos y existentes, alternativas de financiación para inversión, capital de trabajo y sustitución de deuda en los siguientes sectores: Servicios Públicos Domiciliarios, educación, salud, transporte, vivienda, maquinaria y Equipo, turismo, ambiente, recuperación, renovación y equipamiento urbano, centros de comercialización, plantas de beneficio, comunicaciones, deporte, recreación y cultura, apoyo al Saneamiento Fiscal, sector Energético y cadenas Productivas (<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>).

Se debe entender que esta empresa opera en el sector financiero del país, es decir, fomenta y desarrolla el crecimiento económico y el desarrollo territorial en Colombia.

Con lo dicho anteriormente, sobre la labor de la empresa financiadora territorial es posible comprender la importancia que tiene esta entidad ya que, como se ha mencionado, impulsa el desarrollo de proyectos territoriales, que son fundamentales para la sociedad, y en especial para la actualidad del país, debido a las crisis económicas que se están viviendo a causa de la guerra, la pobreza, entre otros; es por esto que el

aporte de esta empresa se convierte en un aspecto clave para el desarrollo económico y político de nuestro país.

### 0.3. Objetivos

#### *0.3.1. Objetivo General*

Evaluar la motivación de los trabajadores de una empresa de financiamiento territorial.

#### *0.3.2. Objetivos Específicos*

0.3.2.1. Evaluar las condiciones motivacionales internas de una muestra representativa de los trabajadores de la empresa de financiamiento territorial.

0.3.2.2. Estudiar los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, de los empleados de la empresa.

0.3.2.3. Indagar sobre las condiciones motivacionales externas de los empleados de la empresa de financiamiento territorial

### 0.4. Variables

A continuación se muestra la definición de cada una de las variables de estudio que se indagaron en el presente estudio, con el objetivo de examinar el nivel de motivación de los empleados de la empresa de financiamiento territorial:

0.4.1. *Condiciones motivacionales internas*: consisten en “condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencias con personas o con eventos externos específicos” (Toro, 1985, p. 3) esta variable está constituida por los siguientes aspectos:

0.4.1.1. Logro: “Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Por lo general no se manifiesta acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro” (Toro, 1985, p.3).

0.4.1.2. Poder: “Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencias en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas” (Toro, 1985, p.4).

0.4.1.3. Afiliación: “Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante” (Toro, 1985, p.4).

0.4.1.4. Auto-realización: “Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos” (Toro, 1985, p.4).

0.4.1.5. Reconocimiento: “Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación a admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer” (Toro, 1985, p.5).

0.4.2. *Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*: No todas las personas optan por los mismos medios para obtener retribuciones en el trabajo. En el presente estudio se indagarán cinco tipos diferentes de obtener retribuciones:

0.4.2.1. Dedicación a la tarea: “Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo” (Toro, 1985, p.7).

0.4.2.2. Aceptación de la autoridad: “Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal” (Toro, 1985, p.7).

0.4.2.3. Aceptación de normas y valores: “Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al

trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos” (Toro, 1985, p.7).

0.4.2.4. Requisición: “Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada” (Toro, 1985, p.8).

0.4.2.5. Expectación: “Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por mérito personal” (Toro, 1985, p.8).

0.4.3. *Condiciones motivacionales externas*: Son factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan formas de comportamiento dirigidas a obtenerlos; aquí se hallan los siguientes aspectos:

0.4.3.1. Supervisión: “Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él” (Toro, 1985, p.9).

0.4.3.2. Grupo de trabajo: “Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Valoración que el individuo hace de tales condiciones” (Toro, 1985, p.9).



0.4.3.3. Contenido del trabajo: “Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones” (Toro, 1985, p.9).

0.4.3.4. Salario: “Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica” (Toro, 1985, p.10).

0.4.3.5. Promoción: “Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desemejante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción” (Toro, 1985, p.10).

## 1. Método

### *1.1 Tipo de Investigación*

En el presente estudio se utilizó una investigación de tipo empírica, en la cual se hizo una recolección y análisis de datos. Se basó en un estudio descriptivo como método para recolectar datos, sobre diversas variables motivacionales, con el fin de indagarlas y describirlas. Para esto fue necesario obtener los resultados por medio de los datos recogidos de los participantes y analizarlos mediante procesos estadísticos; se calcularon los promedios y los grados en que se presentan los factores motivacionales en puntaje estándar de acuerdo con el manual CMT.

### *1.2. Diseño*

Se empleó un método descriptivo en el cual, el investigador puede estudiar y describir con detalle la concepción, implantación y el funcionamiento de un sistema de evaluación en una empresa dada. A su vez puede describir con detalle la evolución, la estructura, el funcionamiento y los problemas de una empresa en particular (Brunet, 1987). En este caso se describe la presencia o ausencia, al igual que los grados de ciertos aspectos o variables motivacionales que ya se han descrito anteriormente.

Por lo tanto, se utilizó un estudio con una sola medición, el cuál según Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006): “consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en estas variables... no hay manipulación de la variable independiente... tampoco hay una referencia previa de cuál era el nivel que tenía el grupo en la(s) variable(s) independiente(s) antes del estímulo” (p.187).

### 1.3. Participantes

La muestra la constituyeron 80 trabajadores, con las siguientes características: Hombres y mujeres, entre los 25 y los 60 años de edad, la gran mayoría entre los 40 y los 55, con diversos niveles de educación, técnicos, profesionales, y profesionales con especialización.

Del área ocupacional Administrativa se aplicó el cuestionario a 43 personas las cuales pertenecen a las siguientes áreas:

*División de Recursos Humanos:* Se encarga de la selección, capacitación y entrenamiento del personal de la empresa.

*Vicepresidencia Comercial:* Realiza todas las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

*Control Interno Disciplinario:* Se encarga del manejo del régimen disciplinario a que están sometidos los empleados públicos.

*Control Interno de Gestión:* Se encarga de la planeación y evaluación de la gestión institucional de la empresa.

*Dirección de Programas Especiales:* Se encarga de las labores administrativas de los proyectos que realiza y financia la empresa.

*División de Mercadeo y Comunicaciones:* Área especializada en toda la parte de promoción y mercadeo con diversos clientes y empresas.

*División Jurídica:* Se encarga de la asesoría legal y atención de procesos jurídicos.

Estas áreas se incluyeron dentro de lo que se denomina en el CMT área administrativa ya que son áreas que consisten en la planificación, organización, ejecución y control de la empresa.

Del área ocupacional Financiera se tomaron 42 trabajadores de las siguientes áreas:

*División de Gestión Financiera:* Administra los recursos económicos y financieros.

*Grupo Cartera:* Se ocupa principalmente del cobro de cuentas o dineros a su favor.

*Oficina de Planeación:* Se encarga, como su nombre lo indica, de la planeación estratégica y el diseño de planes y programas que deberá adelantar la entidad.

*Oficina de Riesgos:* Se encarga de evaluar y clasificar los diferentes riesgos financieros de sus operaciones.

*Vicepresidencia Financiera y de Operación:* Planea orienta y dirige las operaciones financieras y demás operaciones que deba realizar la entidad

*Contabilidad y Presupuesto:* Se encarga de llevar los libros, cuentas y elaborar el presupuesto de la entidad.

*División de Proyectos y División de Operaciones:* Se encarga de ejecutar o de llevar a cabo y supervisar las diferentes operaciones financieras

*Tesorería:* Se encarga de realizar los pagos y expedir los diversos comprobantes de ingreso y egreso del capital.

Estas áreas se incluyeron dentro de lo que se denomina en el CMT área financiera ya que son las áreas encargadas de las funciones o labores financieras de la empresa, es decir, todo el manejo del capital, compras y ventas, entre otras funciones de tipo económico que competen al funcionamiento de la organización como entidad financiadora territorial.

Por lo tanto, en total se aplicaron 85 cuestionarios de los cuales se invalidaron 5, 3 por estar mal diligenciados y los otros 2, por el margen de error que se tenía planeado, ya que en total se requería una muestra de 80 participantes, dividida en 40 participantes del área administrativa y 40 del área financiera. Se escogieron estas dos áreas ya que el CMT las propone como grupos normativos y muestra un puntaje estándar de estas áreas que sirven de base para poder hacer un análisis de los resultados.

Esta muestra es relevante y significativa para la presente investigación, ya que representa la mitad de los trabajadores de la empresa, por lo que, es una muestra representativa puesto que los resultados pueden ser generalizados a la totalidad de la población.

El porcentaje de los 80 participantes a los que se les aplicó el cuestionario constituye un 50% sobre el total de la población.

#### *1.4. Instrumento*

El instrumento que se utilizó para la realización de éste proyecto, fue el cuestionario de motivación para el trabajo CMT, diseñado por Fernando Toro Álvarez. Este cuestionario, recoge percepciones, juicios y expresiones propias de la motivación del empleado hacia su trabajo y está conformado por 15 factores que permiten identificar y valorar la motivación hacia el trabajo, los cuales ya fueron descritos en puntos anteriores.

Es un cuestionario con respuesta tipo likert el cual, implica un conjunto de ítems presentados como variables de estudio, los que, como ya se mostró, están divididos en aspectos que las conforman, y esto busca datos válidos y confiables, para poder realizar un análisis adecuado y una estrategia pertinente para la situación específica de la empresa de financiamiento territorial. Este cuestionario se encuentra debidamente elaborado y validado a nivel Nacional, para todo tipo de empresa u organización. El cuestionario según varios teóricos, es la forma más común de medir variables, y recolectar datos para ser analizados.

#### *1.5. Procedimiento*

##### *Fase I*

Para la parte empírica de la investigación, en primer lugar, se escogió la empresa, teniendo en consideración las posibilidades del contacto y de viabilidad de la

investigación. Luego, se hizo un primer contacto con la empresa, para conocer los servicios que presta la empresa a la sociedad y el área en el que se desempeña.

### *Fase II*

Posteriormente, se efectuó una caracterización de la empresa y de los perfiles de cada una de las áreas y de los cargos, y de esta manera, en relación con los grupos normativos del CMT y con la asesoría de la Directora de Recursos Humanos de la empresa, se elaboraron los dos grupos de estudio, los cuales consisten en un grupo Financiero y uno Administrativo, dependiendo de las funciones de cada una de las áreas y que correspondieran con labores administrativas o financieras.

### *Fase III*

Luego de haber elaborado la división de las áreas en estos dos grupos, se efectuó un segundo contacto, en el cual las estudiantes realizaron la aplicación del cuestionario CMT; el cual mide las variables anteriormente descritas de motivación.

### *Fase III*

Se tabularon los datos en matrices y gráficos, según las tres grandes variables motivacionales cada una constituida por 5 factores. Posteriormente se analizaron e interpretaron estos resultados obtenidos, relacionándolos con los objetivos planteados en el presente estudio y teniendo en cuenta los aportes de la teoría sobre motivación trabajada en la fundamentación bibliográfica.

### *Fase IV*

Finalmente se elaboró la discusión y algunas recomendaciones prácticas y pertinentes para el caso específico de la motivación de los trabajadores de la empresa en

cuestión, para que de esta manera, puedan trabajar los integrantes del equipo de Recursos Humanos, para el afianzamiento de la motivación de los trabajadores y poder, mejorar la productividad y satisfacción de estos en su trabajo.

## 2.0. Resultados

En la empresa de financiamiento territorial, se aplicó el cuestionario CMT a 80 empleados, distribuidos en dos áreas: administrativa y financiera.

Se presentan los resultados obtenidos de cada área en puntaje estándar según lo establecido en los criterios interpretativos del CMT. Estos se califican de la siguiente manera:

*Puntaje Estándar entre 0 y 20:* Muestran un interés o valoración excepcionalmente baja. Puede asumirse que existe una muy baja probabilidad de activación del comportamiento en el área descrita por el factor (Toro, 1985).

*Puntaje Estándar entre 21 y 40:* Muestra una valoración o interés relativamente bajo, con una probabilidad limitada de que se activen comportamientos como los contenidos en el factor que corresponda (Toro, 1985).

*Puntaje Estándar entre 40 y 60:* Muestran el interés, valoración o tendencia a reaccionar de una forma normal o común a la mayoría de la población (Toro, 1985).

*Puntaje Estándar entre 61 y 80:* Un puntaje dentro de este rango describe una valoración o interés relativamente altos con una probabilidad mayor que se activen los comportamientos incluidos en el factor que corresponda (Toro, 1985).

*Puntaje Estándar entre 81 y 100:* Describen una valoración o interés excepcionalmente altos (Toro, 1985).

A continuación se muestran tablas correspondientes a cada variable de estudio y figuras en puntaje estándar según el CMT, en conjunto con una tabla que abarca las tres variables motivacionales en el área financiera y administrativa.



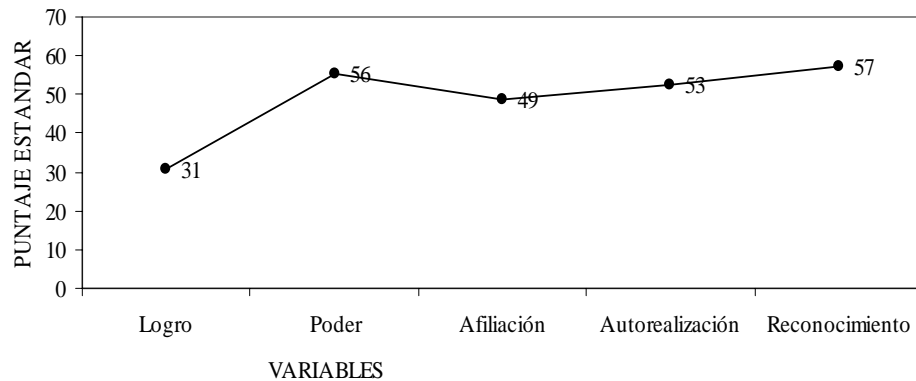
*Área Administrativa*

Tabla 1.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de las condiciones motivacionales internas*

|                  | Promedio | Desviación estándar | n  |
|------------------|----------|---------------------|----|
| Logro            | 31       | 15                  | 40 |
| Poder            | 56       | 8                   | 40 |
| Afiliación       | 49       | 9                   | 40 |
| Autorrealización | 53       | 8                   | 40 |
| Reconocimiento   | 57       | 8                   | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable logro es mayor que la de las demás variables.

*Figura 1. Condiciones motivacionales Internas*

En relación con la variable de motivación interna del área administrativa se encontró que de los 40 participantes a los que se le aplicó el cuestionario, la variable de logro obtuvo un promedio de 31, considerado bajo, según la puntuación estándar del CMT. Por otro lado las variables de poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento tuvieron un puntaje normal, tales como: 56, 49, 53 y 57. La variable de reconocimiento

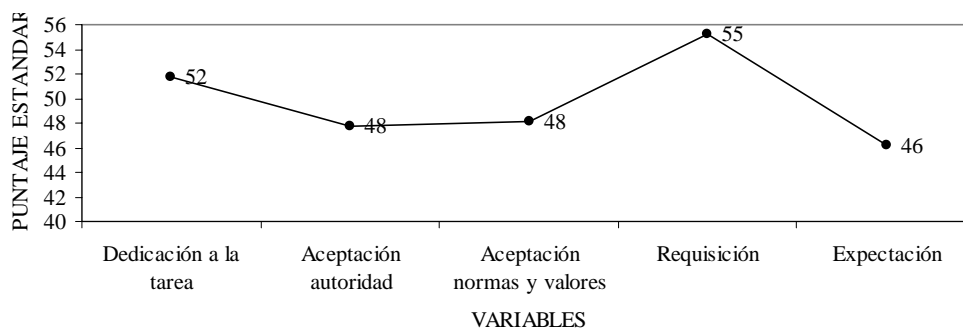
obtuvo el mayor puntaje en comparación con las demás variables que se encuentran el un puntaje estándar normal.

Tabla 2.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.*

|                             | Promedio | Desviación estándar | n  |
|-----------------------------|----------|---------------------|----|
| Dedicación a la tarea       | 52       | 9                   | 40 |
| Aceptación Autoridad        | 48       | 8                   | 40 |
| Aceptación normas y valores | 48       | 9                   | 40 |
| Requisición                 | 55       | 10                  | 40 |
| Expectación                 | 46       | 8                   | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable requisición es mayor que las demás variables.



*Figura 2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*

Los resultados obtenidos de las 40 personas a las que se les aplicaron el CMT del área administrativa, muestran que los factores de los medios preferidos para obtener

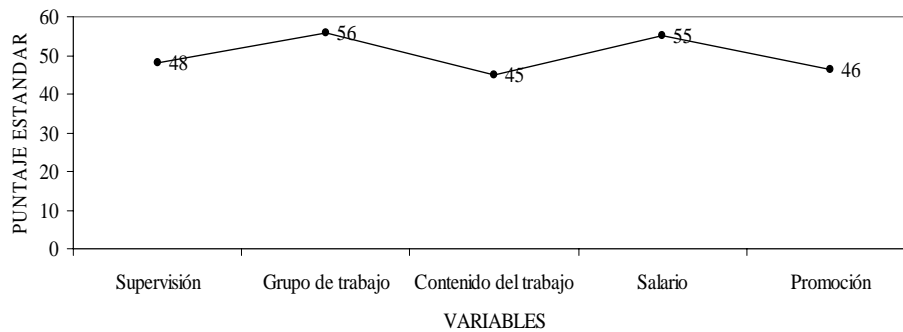
retribuciones deseadas en el trabajo se encuentran entre los puntajes estándar 40 y 60 lo cual significa que están dentro del rango común o normal. El factor de dedicación obtuvo un puntaje de 52, la aceptación a la autoridad de 40, aceptación de normas y valores 48, requisición de 55 y expectativa de 46. La variable de requisición obtuvo el mayor puntaje y la variable de expectativa el menor puntaje, en comparación con las demás variables que se encuentran en un puntaje estándar normal.

Tabla 3.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de las condiciones motivacionales externas*

|                       | Promedio | Desviación estándar | n  |
|-----------------------|----------|---------------------|----|
| Supervisión           | 48       | 9                   | 40 |
| Grupo de trabajo      | 56       | 8                   | 40 |
| Contenido del trabajo | 45       | 12                  | 40 |
| Salario               | 55       | 13                  | 40 |
| Promoción             | 46       | 10                  | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable requisición es mayor que las demás variables



*Figura 3. Condiciones motivacionales Externas*

Los resultados obtenidos de las 40 personas a las que se les aplicaron el CMT del área administrativa, muestran que los factores de las condiciones motivacionales externas se encuentran entre los puntajes estándar 40 y 60 lo cual significa que están dentro del rango común o normal. El factor de supervisión obtuvo un puntaje de 48, el grupo de trabajo 56, el contenido del trabajo 45, el salario 55 y la promoción 46. La variable de grupo de trabajo obtuvo el mayor puntaje y la variable contenido del trabajo el menor puntaje, en comparación con las demás variables que se encuentran en un puntaje estándar normal.

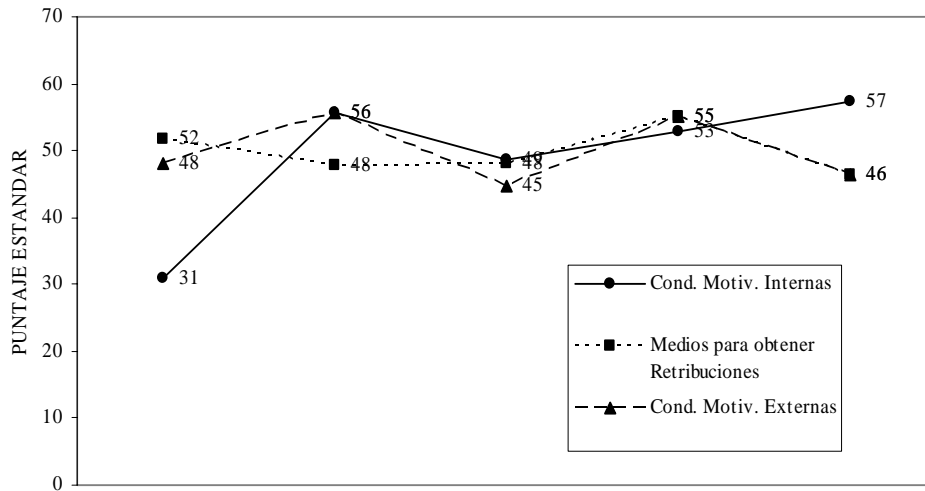


Figura 4. Variables motivacionales del Área Administrativa

Los datos obtenidos en la aplicación del CMT a los 40 trabajadores del área administrativa, mostraron cierta homogeneidad en los promedios. Los factores de poder y grupo de trabajo tuvieron el mismo promedio de 56. Aceptación de normas y valores, y afiliación tuvieron también el mismo promedio de 48. Los factores de requisición y salario, tuvieron a su vez el mismo porcentaje de 55, y finalmente expectativa y promoción tuvieron un promedio de 46. El factor con un promedio más alto fue el Reconocimiento con 57, y el más bajo fue Logro con 31.

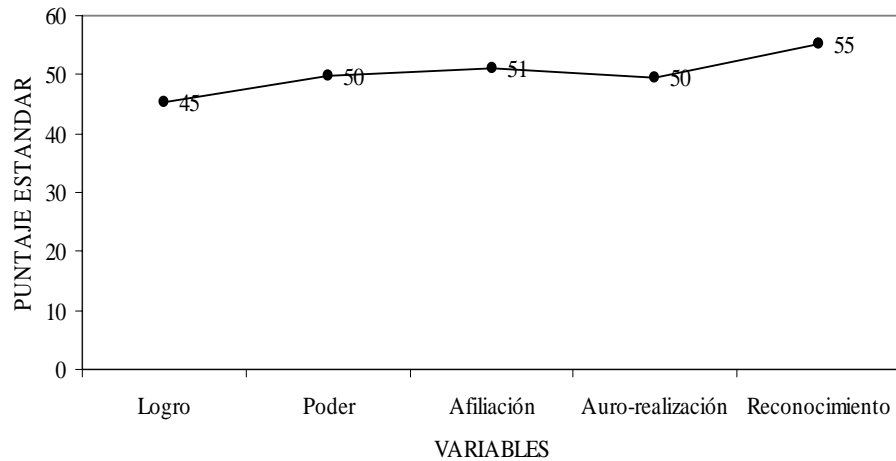
*Área Financiera*

Tabla 1.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de las condiciones motivacionales internas*

|                 | Promedio | Desviación Estándar | n  |
|-----------------|----------|---------------------|----|
| Logro           | 45       | 14                  | 40 |
| Poder           | 50       | 10                  | 40 |
| Afiliación      | 51       | 13                  | 40 |
| Autorealización | 50       | 12                  | 40 |
| Reconocimiento  | 55       | 13                  | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable de logro es mayor que las demás

Figura 1. *Condiciones motivacionales internas*

Los resultados obtenidos de las 40 personas del área financiera, muestran que los factores de la motivación interna se encuentran entre los puntajes estándar 40 y 60, lo cual significa, que están dentro del rango común o normal. El factor de logro tuvo un promedio de 31, el poder 50, afiliación 51, auto-realización 50 y reconocimiento 55.

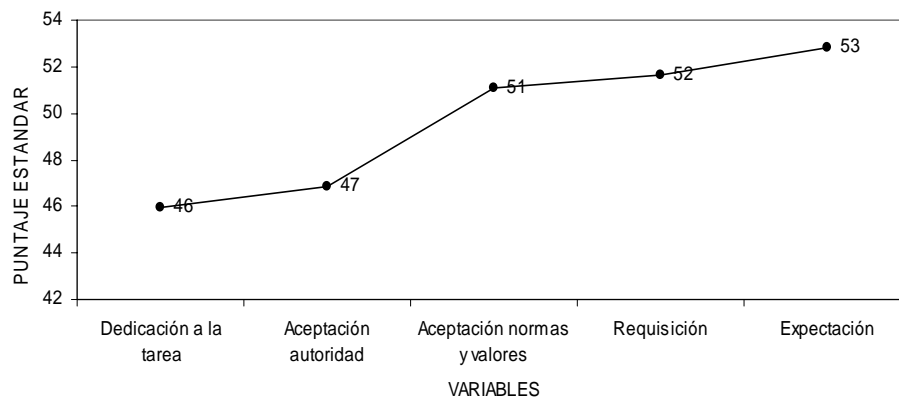
Por lo tanto, se puede observar que el reconocimiento, tiene el promedio más alto en comparación con los demás factores, y el logro tuvo el menor promedio, en relación con los demás factores.

Tabla 2.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de los medios referidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.*

|                             | Promedio | Desviación Estándar | n  |
|-----------------------------|----------|---------------------|----|
| Dedicación a la tarea       | 46       | 13                  | 40 |
| Aceptación autoridad        | 47       | 12                  | 40 |
| Aceptación normas y valores | 51       | 11                  | 40 |
| Requisición                 | 52       | 11                  | 40 |
| Expectación                 | 53       | 8                   | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable dedicación a la tarea es mayor que la de las demás variables.



*Figura 2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo*

Los resultados obtenidos en las 40 personas del área financiera, muestran que según los puntajes estándar del CMT, los factores de la variable medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se encuentran dentro del rango común o normal, comprendido entre los puntajes 40 y 60. Dedicación a la tarea obtuvo el promedio más bajo con un puntaje de 46, aceptación de la autoridad obtuvo un promedio de 47, aceptación de normas y valores un promedio de 51, requisición 52 y expectativa obtuvo el promedio más alto con un valor estándar de 53.

Tabla 3.

*Puntuaciones medias y desviación estándar de las condiciones motivacionales externas*

|                       | Promedio | Desviación Estándar | n  |
|-----------------------|----------|---------------------|----|
| Supervisión           | 52       | 11                  | 40 |
| Grupo de trabajo      | 61       | 10                  | 40 |
| Contenido del trabajo | 47       | 9                   | 40 |
| Salario               | 51       | 9                   | 40 |
| Promoción             | 40       | 8                   | 40 |

*Nota.* La desviación estándar de la variable supervisión es mayor que la de las demás variables.

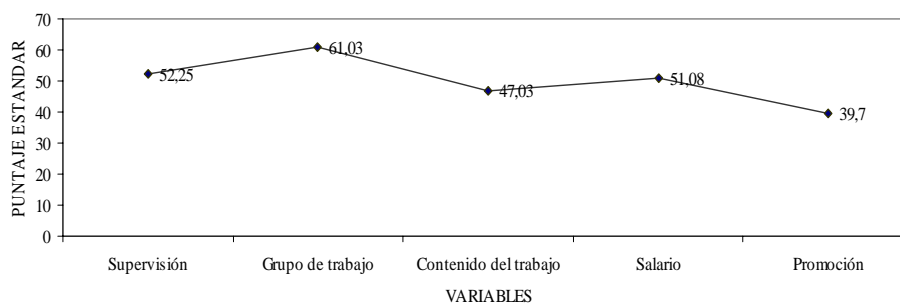


Figura 3. Condiciones motivacionales externas

En relación con la variable de motivación externa del área financiera se encontró que de los 40 participantes a los que se les aplicó el cuestionario, la variable de grupo de trabajo obtuvo un promedio de 61, considerado alta, según la puntuación estándar del CMT. Por otro lado las variables de supervisión, contenido del trabajo, salario y promoción, tuvieron un promedio normal tales como: 52, 47,51 y 43. La variable de promoción obtuvo el menor puntaje en comparación con las demás variables que se encuentran en un puntaje estándar normal.

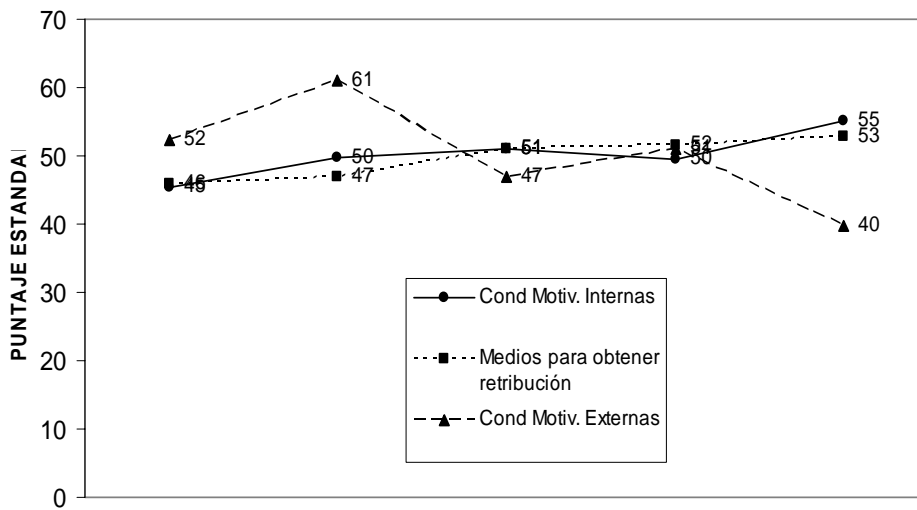


Figura 4. Variables motivacionales del Área Financiera

Los resultados obtenidos en la aplicación del CMT y la tabulación de los datos de los 40 trabajadores del área financiera de la empresa financiadora territorial, muestra lo siguiente: el promedio más alto lo obtuvo el factor grupo de trabajo de la variable condiciones motivacionales externas con 61, mientras que el promedio más bajo fue de el factor promoción de la misma variable con 41. Todos los datos se mantuvieron en el rango de puntuación estándar normal o común, que se encuentra entre 40 y 60.



### 3.0 Discusión

A continuación se presentan las conclusiones de la investigación en relación con la fundamentación bibliográfica y los resultados arrojados del CMT. Se muestran debilidades, fortalezas, y recomendaciones al aplicar el instrumento y en futuras investigaciones.

El análisis tiene el mismo orden que los resultados presentados anteriormente, por lo que las conclusiones presentadas se dan desde las 3 variables de estudio: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas.

Con relación a *las condiciones motivacionales internas* del área administrativa y financiera, se encontró que el factor con el menor promedio fue el logro; en el área administrativa con un puntaje de 31 y en la financiera con un puntaje de 45. Una diferencia encontrada en ambas es que en el área administrativa el factor de logro tiene un promedio bajo según la puntuación estándar del CMT, mientras que en el área financiera el puntaje es considerado normal. De igual forma, se encontró que la desviación estándar del factor logro fue muy alta y fue mayor en comparación con los demás factores; 15 en el área administrativa y 14 en la financiera. Esto significa que hay mucha heterogeneidad en los resultados, es decir, los datos difieren el uno del otro, y por ello se deduce que no todos los trabajadores tienen el factor logro en el mismo nivel (bajo, medio, alto)

Lo anterior se puede aterrizar siguiendo el planteamiento de McClelland (1989) del logro: “aquel en el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o mostrando que es capaz de hacer algo” (p. 251). Dentro de lo encontrado en la empresa se debe recalcar que como los trabajadores tienen la variable de logro baja no

demuestran satisfacción al hacer algo por sí mismos. En relación con esto Toro (1985) expone que: “el logro se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo” (p.3). Como el nivel de logro es bajo en la empresa, los trabajadores no son capaces de aventajar a los demás y no poseen la intención de hacer algo excepcional.

También es necesario considerar el aporte de Yepes (1992) acerca de las personas con una alta motivación del logro, se observa que, por tener el logro en un nivel bajo, estas personas no se interesan por alcanzar metas, no les gusta tomar responsabilidades y realizar labores con confianza y entusiasmo, no se sienten atraídos por riesgos moderados y tareas no muy fáciles ni muy difíciles, no desean recibir retroalimentación constante sobre su trabajo, no son persistentes ni perseverantes y no son innovadores ni buscan metas nuevas.

En cuanto al factor más alto en ambas áreas sobre las condiciones motivacionales internas, se encuentra el factor de reconocimiento con un puntaje de 57 y 55. Ambos puntajes se encuentran dentro del rango normal de desviación estándar del CMT; su desviación estándar fue de 8 para el área administrativa correspondiente con el puntaje 57, y de 13 en el área financiera correspondiente con el puntaje 55. Una diferencia encontrada es que la desviación estándar en el factor del reconocimiento del área administrativa fue la menor pero en el área financiera la menor fue el factor de autorrealización con una desviación de 12 y un puntaje de 50.

Como el factor con mayor promedio fue el reconocimiento, se debe hacer énfasis en lo que expresa Maslow (1954) acerca de éste, al denotar que cuando una persona tiene un alto nivel de reconocimiento en algún ámbito de la vida, tiene efectos positivos para el aumento de su estima. De igual forma, apelan al deseo de reputación,

prestigio, atención y apreciación. Satisfacen la necesidad de auto-aprecio por lo que conduce a que se den sentimientos de: confianza, valía, capacidad y suficiencia de ser útil y necesario en el mundo laboral. Toro (1985) lo plantea diciendo que “el reconocimiento se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación a admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer” (p.5).

Por otro lado, con base en los resultados obtenidos sobre *los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo* se puede decir que existen diferencias y semejanzas notables en cuanto a las áreas de trabajo. Por un lado, tanto en el área administrativa como en el área financiera todos los puntajes de los diferentes factores (dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectación) se asemejan, puesto que se encuentran entre los puntajes estándar 40 y 60, lo que significa que todos los factores están dentro del rango normal.

Asimismo, se encontraron divergencias entre las diferentes áreas de trabajo. En el área administrativa se encontró que el mayor puntaje lo logró el factor de requisición con un promedio de 55, y también obtuvo la mayor desviación estándar que fue de 10, lo que significa que hay heterogeneidad en los datos, aunque no en un grado significativo. En el área financiera el mayor puntaje lo consiguió el factor expectación con un puntaje de 53 y desviación estándar de 8; hay homogeneidad en los datos por lo que los participantes tienen un nivel similar en este factor. La diferencia entre estos resultados se pueden comprender con base en lo que expone Toro (1985): “No todas las personas optan por los mismos medios para obtener retribuciones en el trabajo”.

Los trabajadores del área administrativa optan por el factor requisición para obtener retribuciones en el trabajo, es decir, a partir de sus modos de comportamiento

buscan obtener las retribuciones deseadas, y esto se logra desde la influencia directa de quien puede concederlas, mediante la persuasión, confrontación o solicitud personal (Toro, 1985). En contraste, los trabajadores del área financiera prefieren optar por el factor expectativa para obtener retribuciones en el trabajo, en otras palabras, sus modos de comportamiento muestran expectativa, confianza y pasividad ante los propósitos de la empresa o las determinaciones de la autoridad; en consecuencia, las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por un mérito personal (Toro, 1985).

Otra diferencia evidente entre estas dos áreas, tiene que ver con el factor de menor promedio. En cuanto al área administrativa el menor promedio lo obtuvo la variable expectativa con 46 y la variable dedicación a la tarea en el área financiera con 46; también fue la de mayor desviación estándar con un valor de 13: esto significa que a pesar de tener los promedios mas bajos hay diferencia en los datos, por lo que se puede afirmar que no todos los participantes tienen estos factores en el mismo nivel. Cabe resaltar que el factor expectativa fue el mayor promedio en el área financiera, pero en el área administrativa fue la variable con menor promedio.

A partir de esto, se puede decir que los trabajadores del área administrativa al factor que menos recurren para obtener retribuciones en el trabajo, es la de expectativa, es decir, sus modos de comportamiento no muestran suficiente expectativa, confianza y pasividad ante los propósitos de la empresa o las determinaciones de la autoridad (Toro, 1985). Y los trabajadores del área financiera al factor que casi no recurren para tener retribuciones laborales, es la de dedicación a la tarea, es decir, sus modos de comportamiento no están caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, ni por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad, ni por

derivar algún tipo de beneficio primario al hecho mismo de la ejecución del trabajo (Toro, 1985, p.7).

La tercera variable que hace referencia a las *condiciones motivacionales externas* demuestran que en el área administrativa y en el área financiera hay diferencias según los resultados obtenidos del CMT.

Como primer punto se debe recalcar el promedio mas bajo en ambas áreas: el contenido del trabajo con un promedio de 45 y desviación estándar de 12 en el área administrativa, y promoción con un puntaje de 40 y desviación estándar de 8 en el área financiera. En los resultados del factor del contenido del trabajo hay heterogeneidad en los datos, y esto significa que no todos los trabajadores tienen el mismo grado de motivación en ese factor; mientras que en el factor de promoción hay una mayor homogeneidad, es decir, que los datos no difieren entre sí.

En relación con la promoción en el trabajo, Toro (1985) expresa que esta tiene que ver con la valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. De esta manera, los trabajadores en la empresa pueden derivar proyecciones personales de progreso, y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad (Toro, 1985).

En lo que respecta al contenido de trabajo Toro (1985), expresa que ésta le puede proporcionar al trabajador autonomía, información y variedad constante sobre los resultados del trabajo. Se encuentra ligada con alta estabilidad emocional, disposición a ser realista acerca de los problemas y dificultades con las que se enfrenta. Muestra seguridad en lo que hace, maneja la ansiedad y es invariable con las decisiones que toma (Toro, 1985). Como este factor es bajo en la empresa se concluye que los trabajadores no tienen una alta estabilidad emocional, no son realistas con los problemas

y dificultades con las que se enfrentan, no manejan la ansiedad, son inseguros y varían con las decisiones que toman.

Dentro de las semejanzas se debe recalcar que tanto en el área administrativa como en la financiera el factor de grupo de trabajo obtuvo el mayor puntaje con un promedio de 56 y 61. En el área administrativa el promedio de la desviación estándar se encuentra entre 40 y 60, lo que significa que todos los factores están dentro del rango normal según los criterios del CMT, y en el área financiera es alta. Sin embargo, si observamos la desviación estándar de ambos se puede concluir que en la primera área ésta tiene mayor homogeneidad, pero en la segunda área no necesariamente es así, ya que la desviación estándar es de 10, por lo cual hay mayor heterogeneidad pero no en un alto grado.

Como en ambas áreas el factor más alto es el de grupo de trabajo se puede resaltar lo expresado por Toro (1985) acerca de éste, el cual se origina a partir del estrecho contacto que se tiene con otras personas, desarrollar actividades de grupo, compartir experiencias y estar en un continuo aprendizaje de las relaciones entre las personas. Como este factor fue considerado alto en la empresa se puede denotar que los trabajadores en ella son dependientes, conformistas y ceden a sus derechos para poder mantener una buena relación con los demás. También se respetan los unos a los otros, trabajan con pulcritud y le dan importancia a las ideas de los demás. (Toro, 1985).

Luego de analizar los resultados arrojados con la teoría, se resaltan las debilidades del instrumento, fortalezas, y recomendación tanto del proceso de aplicación del instrumento, como de futuras investigaciones.

En relación con las debilidades encontradas a la hora de aplicar el cuestionario en la empresa, se encontró que la asistencia de los trabajadores fue aceptable, ya que aunque más de la mitad de las personas asistieron a la aplicación en la hora requerida,

faltaron 20 participantes, por lo que se tomaron medidas necesarias para que los que hicieran falta se presentaran en un nuevo horario establecido.

Otro factor a considerar fue el hecho de que se irrespetaron los horarios establecidos para la aplicación de la prueba. Esto presentó dificultades de tiempo y espacio ya que hubo incumplimiento de asistencia en las horas requeridas, por lo que tocó recurrir a la búsqueda de sillas para los participantes.

Abordando el instrumento de la investigación, el CMT, se recalca que una limitación clara de éste es la confidencialidad. Dentro del cuestionario, los trabajadores escriben información del área en el que trabajan, por lo que queda la pregunta ¿hasta que punto los trabajadores responden lo que la administración espera cómo su respuesta? Creando una buena imagen de sí mismo y no de lo que en realidad lo motiva.

De lo anterior se recalca la confiabilidad y validez de la prueba, en la medida en que se responda con veracidad. Si los trabajadores responden lo que se “espera que se diga” y no lo que de verdad consideran la respuesta más apta para ellos, el nivel de confiabilidad y validez del instrumento no es aceptable.

En relación con las fortalezas, se evidenció que a pesar del incumplimiento en la asistencia de la aplicación en las horas requeridas (no cumplieron con lo establecido en el cronograma) la asistencia fue del 100% ya que se presentaron 85 participantes para la aplicación. Así mismo, esto fue bueno porque de los 85 cuestionarios se invalidaron 3, lo que permitió que se pudiera trabajar con un margen de error.

Los aspectos a mejorar y las recomendaciones que se pueden mencionar a partir de la experiencia vivida en la aplicación del CMT, es que se debe contar con materiales extras por si las indicaciones (no se puede escribir en el cuadernillo) que se dan al inicio de la prueba no son tomadas en cuenta por los participantes, lo que provoca que éstos cometan errores en el cuestionario, y éste quede invalidado y se deba dar uno nuevo.

Para futuras investigaciones valdría la pena tener la posibilidad de utilizar otras pruebas, además del CMT, que midan la motivación, para así poder contrastar los resultados obtenidos de todas las pruebas y tener una mayor confiabilidad y validez. Así mismo, se podría hacer un estudio de tipo cualitativo para estudiar en profundidad los factores de la motivación.

Esta investigación es útil no solamente para el campo de la psicología organizacional sino también para los demás campos disciplinares, ya que la motivación es un aspecto fundamental en nuestra construcción de seres humanos.

Se debe recalcar que este estudio es importante para la empresa de financiamiento territorial ya que les provee un panorama más amplio sobre lo que motiva a los trabajadores en la empresa. A su vez denota debilidades en las áreas administrativa y financiera tales como: el factor de logro, contenido de trabajo, promoción, expectativa y dedicación a la tarea. Por otra parte, demuestra fortalezas tales como: el factor de reconocimiento, grupo de trabajo, expectativa y requisición.

Finalmente es importante que se trabajen las debilidades de los trabajadores a la luz de las fortalezas encontradas gracias a la aplicación del CMT. Es pertinente desarrollar un plan de capacitación que involucre los factores con menor puntaje mencionados anteriormente, (estos requieren especial atención para su mejoramiento) para lograr una mayor motivación en el entorno laboral.

También es pertinente tener en cuenta que en la empresa hay un gran inconveniente y es que los trabajadores le presentan a sus directivos “inconformidades” con respecto al manejo de la empresa hacia ellos, pero en el momento de ser propositivos para mejorar las probabilidades de ésta, no lo hacen. Lo anterior presenta una dificultad para el mejoramiento del bienestar de los trabajadores, y demuestra que no son autogestionados a la hora de tomar decisiones favorables para ellos.



Es desde el área de recursos humanos que se debe movilizar a la población en busca de un mejor bienestar, pero como los trabajadores en la empresa no expresan sus verdaderas inquietudes y comentarios cuando se realizan tests o se usan métodos para medir la motivación del trabajador, es complicado el logro de ésta.

Por último, del proceso investigativo realizado surge la siguiente pregunta: ¿Qué tanto influye el salario en la motivación de los trabajadores en el contexto colombiano? Esta pregunta se origina al contrastar la teoría de Taylor con lo encontrado en los resultados, ya que Taylor expresa claramente que la remuneración económica es lo más importante para el trabajador, por consiguiente el trabajador es más eficiente, eficaz y productivo. Sin embargo, los trabajadores en la empresa financiadora territorial, demostraron, mediante la aplicación del CMT que el salario tiene un promedio entre 40 y 60, siendo normal, es decir, que el salario no es el mayor motivador que influye en los trabajadores, pero tampoco es el menor motivador; es normal o común.

## 4.0 Referencias Bibliográficas

Dávila, L. (2001). *Teorías Organizacionales y administración*. Segunda Edición. Bogotá: Editorial McGrawhill.

Fayol, H. (1969). *Principios de la administración científica*. Ediciones Herrera. México.

Herzberg, F. (1982). *The managerial choice to be efficient and to be human*. Segunda Edición. Editorial Olympus Publishing.

Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Ediciones: Sagitario S.A, España.

Mayo, E. (1972). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones: Nueva Visión, Buenos Aires.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones: Nueva Visión, Buenos Aires.

Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea Ediciones. Madrid, España.

Perdomo, M. (2002). *La tarea y la disciplina. Lectura crítica de la obra de Frederick Winslow Taylor a partir de Michel Foucault*. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana.

Pulido, C. (2001). *Hitos de la Psicología Organizacional. Trabajo y Organizaciones*. Revista: debates en Psicología, # 4. Pontificia Universidad Javeriana.

Pulido, C. (2004). *En Búsqueda de Una Psicología Crítica en Los Ámbitos Laborales*, ED: University of Western Sydney, Pontificia Universidad Javeriana.

Pulido, C. (2006). *Produciendo Trabajadores Modernos: Conocimiento Psicológico Y el Mundo del Trabajo en el Sur*, ED: Cardiff University, Pontificia Universidad Javeriana.

Rescatado el 9 de Noviembre del 2008 de la página

<http://www.findeter.gov.co/aymsite/index.php?alr=&>

Rescatado el 9 de Noviembre del 2008 de la página

<http://www.oei.es/cultura2/colombia/06.htm>

Taylor, F. (1969). *Principios de la administración científica*. Ediciones Herrera. México.

Toro, F. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos hechos y evidencias contemporáneas*. Ediciones Gráficas. Medellín

Yepes, F. (1992). *El desarrollo humano y el éxito de las organizaciones*. Cali: Publicación IFL

Zepeda, F (1999). *Psicología Organizacional*. México: ED. Addison Wesley Longman, Rescatado de la página <http://www.monografias.com/trabajos42/psicologia-organizational/psicologia-organizational.shtml>, el día 20 de Septiembre del 2007.

## 5.0 Apéndices

**5.1 Carta de la empresa.**

Bogotá, 11 de noviembre de 2008

Señores  
**FINDETER S.A**

Estimado Rodolfo Sea:

Tenemos el gusto de presentarle la investigación *Influencia del ambiente laboral en la motivación del trabajador* que hace parte de las investigaciones del área de psicología organizacional, y cuenta con la asesoría de la docente Mónica Cantillo c.c. 52352496 de Bogotá y de las estudiantes Marietta Acosta c.c. 1129574963 de Barranquilla, Luisa Ángel Fortich c.c. 1129575779 de Barranquilla y Mariana Perea Londoño con c.c. 1026256551 de Bogotá de la Pontificia Universidad Javeriana.

Cordialmente le solicitamos la autorización para realizar este proyecto en su prestigiosa empresa, ya que la consideramos una entidad que jalona el desarrollo económico nacional.

Deseamos profundizar en el conocimiento sobre la psicología organizacional y más específicamente el ambiente laboral y la motivación de los empleados. Consideramos que esta investigación aportará al mejoramiento del ambiente laboral en su empresa y al fortalecimiento de estos factores en su estructura interna.

Dentro de la metodología de este trabajo se aplicarán ochenta y cinco (85) cuestionarios tipo likert, el cual consiste en una escala ordinal en donde a mayor puntaje, mayor presencia de la variable en estudio y a menor puntaje, menor presencia de la variable en estudio, con el fin de obtener datos sobre los temas anteriormente expuestos. La información obtenida a través de esta técnica será analizada por medio de la t de "student", servirá de insumo teórico dentro del área organizacional de la facultad de psicología y será empleada con fines netamente académicos. Los resultados de esta investigación serán compartidos con ustedes y esperamos que les sean útiles.

Agradecemos su colaboración, y pronta respuesta a nuestra solicitud, por medio de nuestros correos electrónicos: [marieaco@hotmail.com](mailto:marieaco@hotmail.com), [mcantillo@javeriana.edu.co](mailto:mcantillo@javeriana.edu.co) o el celular: 3157189918, o 3008083991.

Cordialmente,

---

**MÓNICA CANTILLO**

c.c. 52352496

Asesora de proyecto de grado de la Pontificia Universidad Javeriana.

**5.2. Consentimiento Informado**

*Nombre:* \_\_\_\_\_

*Cédula:* \_\_\_\_\_

Por medio de la presente autorizo a los estudiantes Marietta Acosta, Luisa Ángel y Mariana Perea, a utilizar de forma anónima la información obtenida a través del cuestionario realizado conmigo para su trabajo de tesis titulado “Influencia del Ambiente laboral en la Motivación del trabajador”, conociendo los objetivos y el por qué es necesaria para el estudio esta información.

\_\_\_\_\_

Firma del entrevistado.

\_\_\_\_\_

Firma del investigador

\_\_\_\_\_

Firma del investigador

\_\_\_\_\_

### 5.3. Tablas de Resultados por Variables y Áreas.

#### 5.3.1 Área Ocupacional Administrativa

| <b>AREA OCUPACIONAL ADMINISTRATIVA</b>     |       |            |                 |                |
|--|-------|------------|-----------------|----------------|
| <b>CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS</b> |       |            |                 |                |
| Logro                                      | Poder | Afiliación | Autorealización | Reconocimiento |
| 0  | 54    | 47         | 61              | 63             |
| 34   | 56    | 44         | 39              | 70             |
| 0  | 61    | 41         | 58              | 63             |
| 43   | 64    | 36         | 46              | 57             |
| 43   | 61    | 50         | 49              | 45             |
| 43   | 56    | 50         | 58              | 42             |
| 25   | 52    | 63         | 39              | 65             |
| 25   | 61    | 55         | 43              | 60             |
| 28   | 52    | 47         | 58              | 63             |
| 40   | 59    | 41         | 43              | 63             |
| 0  | 59    | 44         | 62              | 68             |
| 49   | 52    | 36         | 43              | 68             |
| 40   | 47    | 50         | 49              | 65             |
| 28   | 66    | 41         | 46              | 55             |
| 37   | 40    | 61         | 46              | 65             |
| 28   | 59    | 50         | 46              | 55             |
| 37   | 49    | 47         | 62              | 63             |
| 37   | 49    | 50         | 61              | 52             |
| 40   | 47    | 50         | 62              | 60             |
| 40   | 56    | 38         | 61              | 52             |
| 25   | 49    | 58         | 58              | 57             |
| 25   | 56    | 47         | 61              | 57             |
| 55   | 47    | 52         | 49              | 47             |
| 46   | 54    | 61         | 39              | 47             |
| 0  | 66    | 38         | 55              | 63             |
| 37   | 73    | 33         | 46              | 55             |
| 34   | 52    | 58         | 62              | 70             |
| 0  | 52    | 61         | 49              | 63             |
| 34   | 54    | 47         | 58              | 55             |
| 34   | 61    | 47         | 61              | 45             |
| 43   | 52    | 44         | 61              | 50             |
| 31   | 73    | 50         | 39              | 50             |
| 0  | 54    | 55         | 62              | 63             |
| 37   | 61    | 36         | 55              | 57             |
| 37   | 40    | 52         | 61              | 57             |
| 43   | 49    | 41         | 46              | 68             |
| 31   | 64    | 58         | 43              | 55             |
| 40   | 44    | 55         | 55              | 55             |
| 31   | 56    | 69         | 62              | 37             |
| 37   | 64    | 38         | 55              | 52             |

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES  
DESEADAS EN EL TRABAJO**

| Dedicación<br>a la tarea | Aceptación<br>autoridad | Aceptación normas y<br>valores | Requisición | Expectación |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|
| 41                       | 50                      | 49                             | 77          | 50          |
| 49                       | 37                      | 67                             | 45          | 53          |
| 60                       | 41                      | 49                             | 59          | 41          |
| 56                       | 41                      | 63                             | 45          | 47          |
| 60                       | 54                      | 56                             | 36          | 47          |
| 56                       | 54                      | 49                             | 50          | 41          |
| 56                       | 44                      | 42                             | 50          | 56          |
| 60                       | 47                      | 42                             | 50          | 50          |
| 45                       | 50                      | 56                             | 56          | 44          |
| 56                       | 44                      | 53                             | 50          | 50          |
| 49                       | 54                      | 49                             | 50          | 47          |
| 49                       | 50                      | 60                             | 39          | 53          |
| 45                       | 57                      | 46                             | 50          | 50          |
| 60                       | 54                      | 46                             | 53          | 37          |
| 45                       | 50                      | 42                             | 68          | 41          |
| 45                       | 57                      | 53                             | 53          | 53          |
| 53                       | 54                      | 46                             | 48          | 50          |
| 26                       | 47                      | 63                             | 50          | 59          |
| 64                       | 41                      | 53                             | 42          | 53          |
| 56                       | 60                      | 39                             | 50          | 44          |
| 49                       | 63                      | 46                             | 53          | 37          |
| 41                       | 37                      | 53                             | 56          | 59          |
| 64                       | 44                      | 49                             | 50          | 44          |
| 64                       | 44                      | 35                             | 68          | 37          |
| 38                       | 47                      | 28                             | 65          | 59          |
| 60                       | 50                      | 56                             | 50          | 34          |
| 45                       | 37                      | 35                             | 62          | 66          |
| 41                       | 57                      | 35                             | 71          | 41          |
| 60                       | 31                      | 53                             | 50          | 50          |
| 56                       | 54                      | 49                             | 50          | 41          |
| 56                       | 44                      | 46                             | 62          | 41          |
| 49                       | 44                      | 35                             | 59          | 59          |
| 49                       | 57                      | 53                             | 53          | 37          |
| 64                       | 41                      | 49                             | 56          | 41          |
| 49                       | 57                      | 32                             | 65          | 31          |
| 56                       | 47                      | 53                             | 56          | 37          |
| 56                       | 54                      | 46                             | 53          | 41          |
| 49                       | 34                      | 63                             | 62          | 41          |
| 56                       | 47                      | 42                             | 59          | 44          |
| 38                       | 34                      | 42                             | 86          | 44          |



| <b>CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS</b> |                  |                       |         |           |
|--|------------------|-----------------------|---------|-----------|
| Supervisión                                | Grupo de trabajo | Contenido del trabajo | Salario | Promoción |
| 63   | 55               | 32                    | 53      | 48        |
| 55   | 58               | 50                    | 45      | 43        |
| 48   | 52               | 65                    | 53      | 34        |
| 55   | 73               | 45                    | 47      | 37        |
| 40   | 55               | 60                    | 70      | 32        |
| 45   | 47               | 55                    | 47      | 54        |
| 53   | 58               | 60                    | 42      | 39        |
| 45   | 50               | 50                    | 53      | 56        |
| 50   | 58               | 52                    | 50      | 41        |
| 53   | 63               | 42                    | 64      | 32        |
| 38   | 47               | 32                    | 72      | 61        |
| 48   | 64               | 52                    | 53      | 34        |
| 63   | 52               | 35                    | 58      | 43        |
| 43   | 63               | 52                    | 50      | 43        |
| 50   | 63               | 42                    | 45      | 50        |
| 55   | 55               | 32                    | 75      | 37        |
| 53   | 47               | 60                    | 47      | 43        |
| 45   | 58               | 55                    | 56      | 39        |
| 35   | 52               | 47                    | 61      | 54        |
| 65   | 52               | 35                    | 53      | 45        |
| 48   | 63               | 60                    | 42      | 39        |
| 30   | 55               | 57                    | 56      | 43        |
| 48   | 52               | 40                    | 42      | 65        |
| 43   | 47               | 27                    | 70      | 63        |
| 30   | 50               | 55                    | 56      | 59        |
| 40   | 50               | 40                    | 64      | 56        |
| 50   | 55               | 62                    | 50      | 37        |
| 35   | 64               | 37                    | 67      | 48        |
| 38   | 52               | 65                    | 53      | 43        |
| 40   | 73               | 42                    | 0       | 54        |
| 50   | 52               | 50                    | 42      | 54        |
| 58   | 58               | 32                    | 64      | 41        |
| 48   | 42               | 27                    | 64      | 67        |
| 60   | 71               | 27                    | 56      | 34        |
| 50   | 39               | 52                    | 56      | 52        |
| 40   | 62               | 19                    | 72      | 56        |
| 58   | 39               | 45                    | 58      | 50        |
| 50   | 64               | 37                    | 70      | 32        |
| 60   | 63               | 42                    | 50      | 37        |
| 43   | 52               | 22                    | 78      | 56        |

## 5.3.2 Área Ocupacional Financiera

| <b>AREA OCUPACIONAL FINANCIERA</b>         |       |            |                  |                |
|--|-------|------------|------------------|----------------|
| <b>CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS</b> |       |            |                  |                |
| Logro                                      | Poder | Afiliación | Auro-realización | Reconocimiento |
| 57   | 40    | 42         | 44               | 57             |
| 33   | 59    | 49         | 60               | 51             |
| 62   | 72    | 31         | 38               | 39             |
| 68   | 46    | 35         | 50               | 51             |
| 33   | 40    | 55         | 63               | 57             |
| 54   | 27    | 42         | 47               | 76             |
| 38   | 38    | 49         | 60               | 63             |
| 57   | 46    | 49         | 56               | 36             |
| 30   | 64    | 49         | 23               | 85             |
| 52   | 43    | 45         | 47               | 63             |
| 49   | 40    | 66         | 20               | 76             |
| 27   | 46    | 66         | 63               | 54             |
| 62   | 48    | 35         | 47               | 48             |
| 62   | 51    | 31         | 32               | 70             |
| 49   | 64    | 69         | 26               | 42             |
| 46   | 56    | 45         | 63               | 39             |
| 91   | 66    | 38         | 56               | 45             |
| 43   | 51    | 62         | 41               | 54             |
| 35   | 53    | 55         | 60               | 51             |
| 41   | 38    | 49         | 50               | 76             |
| 35   | 46    | 52         | 63               | 57             |
| 30   | 51    | 55         | 63               | 54             |
| 41   | 38    | 49         | 56               | 70             |
| 38   | 53    | 62         | 60               | 39             |
| 52   | 35    | 45         | 26               | 63             |
| 30   | 61    | 55         | 60               | 48             |
| 38   | 51    | 69         | 50               | 45             |
| 38   | 56    | 52         | 63               | 42             |
| 46   | 51    | 38         | 50               | 60             |
| 33   | 53    | 55         | 60               | 45             |
| 70   | 40    | 42         | 56               | 45             |
| 30   | 46    | 73         | 41               | 67             |
| 33   | 43    | 49         | 44               | 85             |
| 33   | 56    | 52         | 50               | 60             |
| 38   | 56    | 38         | 56               | 60             |
| 35   | 53    | 69         | 41               | 51             |
| 70   | 40    | 31         | 53               | 54             |
| 35   | 48    | 94         | 29               | 51             |
| 49   | 61    | 45         | 53               | 39             |
| 52   | 64    | 52         | 63               | 36             |

---

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIONES DESEADAS  
EN EL TRABAJO**

---

| Dedicación<br>a la tarea | Aceptación<br>autoridad | Aceptación normas<br>y valores | Requisición | Expectación |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|
| 30                       | 69                      | 38                             | 46          | 67          |
| 49                       | 50                      | 58                             | 43          | 53          |
| 64                       | 46                      | 54                             | 40          | 49          |
| 57                       | 38                      | 50                             | 49          | 56          |
| 49                       | 30                      | 62                             | 43          | 60          |
| 49                       | 38                      | 54                             | 60          | 45          |
| 30                       | 65                      | 58                             | 38          | 63          |
| 34                       | 57                      | 54                             | 49          | 56          |
| 49                       | 50                      | 46                             | 43          | 60          |
| 42                       | 50                      | 54                             | 55          | 49          |
| 45                       | 46                      | 58                             | 58          | 70          |
| 45                       | 42                      | 42                             | 66          | 49          |
| 57                       | 26                      | 54                             | 43          | 53          |
| 60                       | 53                      | 54                             | 40          | 42          |
| 45                       | 46                      | 62                             | 49          | 49          |
| 30                       | 57                      | 30                             | 80          | 42          |
| 60                       | 46                      | 38                             | 52          | 45          |
| 49                       | 26                      | 62                             | 55          | 60          |
| 53                       | 34                      | 62                             | 35          | 67          |
| 53                       | 50                      | 50                             | 52          | 45          |
| 57                       | 50                      | 50                             | 35          | 63          |
| 60                       | 42                      | 54                             | 49          | 49          |
| 64                       | 38                      | 66                             | 43          | 63          |
| 38                       | 42                      | 50                             | 63          | 53          |
| 60                       | 50                      | 54                             | 43          | 42          |
| 53                       | 46                      | 38                             | 60          | 49          |
| 38                       | 57                      | 34                             | 58          | 60          |
| 38                       | 57                      | 42                             | 63          | 45          |
| 0                        | 53                      | 54                             | 49          | 56          |
| 45                       | 50                      | 38                             | 69          | 42          |
| 49                       | 50                      | 54                             | 49          | 49          |
| 38                       | 53                      | 34                             | 69          | 49          |
| 15                       | 53                      | 77                             | 40          | 67          |
| 57                       | 38                      | 54                             | 55          | 45          |
| 30                       | 81                      | 30                             | 63          | 45          |
| 38                       | 53                      | 62                             | 43          | 56          |
| 45                       | 53                      | 50                             | 52          | 45          |
| 53                       | 42                      | 62                             | 46          | 49          |
| 60                       | 18                      | 42                             | 69          | 53          |
| 49                       | 30                      | 58                             | 52          | 53          |

| <b>CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS</b> |                  |                       |         |           |
|--|------------------|-----------------------|---------|-----------|
| Supervisión                                | Grupo de trabajo | Contenido del trabajo | Salario | Promoción |
| 69   | 66               | 31                    | 51      | 37        |
| 48   | 61               | 60                    | 42      | 39        |
| 45   | 69               | 53                    | 40      | 44        |
| 61   | 66               | 43                    | 42      | 37        |
| 61   | 69               | 50                    | 42      | 32        |
| 56   | 63               | 46                    | 54      | 35        |
| 53   | 39               | 48                    | 63      | 48        |
| 63   | 61               | 53                    | 49      | 37        |
| 50   | 52               | 43                    | 63      | 46        |
| 58   | 41               | 22                    | 70      | 44        |
| 48   | 50               | 46                    | 49      | 57        |
| 58   | 63               | 43                    | 63      | 26        |
| 37   | 61               | 58                    | 51      | 44        |
| 53   | 50               | 53                    | 58      | 37        |
| 69   | 58               | 31                    | 61      | 37        |
| 45   | 58               | 60                    | 47      | 37        |
| 56   | 30               | 36                    | 70      | 50        |
| 43   | 55               | 38                    | 44      | 50        |
| 50   | 66               | 53                    | 44      | 30        |
| 63   | 71               | 38                    | 47      | 35        |
| 50   | 66               | 46                    | 44      | 46        |
| 53   | 66               | 53                    | 42      | 35        |
| 30   | 55               | 38                    | 54      | 59        |
| 53   | 74               | 50                    | 47      | 30        |
| 37   | 47               | 60                    | 51      | 50        |
| 32   | 69               | 55                    | 61      | 32        |
| 32   | 71               | 55                    | 54      | 39        |
| 58   | 66               | 53                    | 40      | 37        |
| 45   | 66               | 58                    | 40      | 39        |
| 50   | 66               | 38                    | 70      | 39        |
| 69   | 66               | 46                    | 42      | 32        |
| 58   | 74               | 50                    | 44      | 32        |
| 50   | 52               | 31                    | 63      | 52        |
| 40   | 74               | 43                    | 61      | 35        |
| 56   | 55               | 55                    | 49      | 37        |
| 53   | 74               | 41                    | 49      | 39        |
| 74   | 58               | 46                    | 42      | 35        |
| 40   | 58               | 53                    | 56      | 44        |
| 66   | 74               | 43                    | 40      | 46        |
| 58   | 61               | 62                    | 44      | 28        |

#### 5.4. Cuestionario CMT

#### 5.5 Carta de Confidencialidad

### ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Entre los suscritos: **MARTHA ELIZABETH MORENO LÓPEZ**, identificada con la Cédula de Ciudadanía No. 52.116.673 expedida en Bogotá, D.C., en su calidad de Secretaria General de la Financiera de Desarrollo Territorial S.A.– FINDETER, entidad financiera del Estado, del orden nacional, constituida mediante Escritura Pública número 1570 de mayo 14 de 1990 de la Notaría 32 del Círculo de Bogotá D. C., según autorización dada en la Ley 57 de 1989, sometida al régimen previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, quien en adelante se denominará **FINDETER**; y por la otra, Luisa Ángel, Marietta Acosta y Mariana Perea, también mayores de edad y domiciliadas en la ciudad de Bogotá, identificadas como aparece al pie de su firma, quienes se denominarán **ESTUDIANTES** se ha acordado celebrar el presente Acuerdo de Confidencialidad que se regirá por las siguientes cláusulas, previas las siguientes

### CONSIDERACIONES

1. Las partes están interesadas en autorizar una práctica al interior de FINDETER, a fin de realizar una encuesta por parte del ESTUDIANTE, sobre “Motivación Laboral”, para el efecto se tomará como muestra 80 trabajadores, dicha encuesta se requiere por parte del ESTUDIANTE, a fin de medir el nivel de motivación de los empleados hacia su trabajo, se pretende medir la motivación en un caso particular en el contexto laboral colombiano, de esta manera es posible profundizar en el tema y brindar datos interpretativos que podrán ser aplicados para el mejoramiento organizacional de la empresa en cuestión, la cual se encuentra ubicada en el sector público y privado como una entidad financiadora territorial. Se aplicó el cuestionario a 80 trabajadores de la empresa, divididos en 2 áreas nombradas por el CMT: área administrativa y financiera, esta división se logró realizar con la colaboración de la directora de recursos humanos de la empresa. La muestra fue escogida pues es representativa de la población: la empresa tiene en total 160 trabajadores y una muestra del 50% es representativa y por lo tanto los resultados podrán ser confiables, y a partir de estos se podrá implementar planes y estrategias desde el área de recursos humanos para el mejoramiento de dicho factor indispensable para el rendimiento y productividad laboral. Este trabajo quedará en la biblioteca de la Universidad y en la Facultad de Psicología de la misma y podrá ser consultado por cualquier estudiante o docente que lo requiera, pero los datos que corresponden a nombres de las personas, cargos particulares, incluso el nombre de la empresa, serán totalmente confidenciales.

2. Debido a la naturaleza del trabajo, se hace necesario que éstas manejen información confidencial y/o información sujeta a derechos de propiedad intelectual, antes, durante y en la etapa posterior a la presentación de los trabajos ante la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA como requisitos del proyecto de investigación final.

### CLÁUSULAS

**PRIMERA. - PACTO DE CONFIDENCIALIDAD.-** Las partes reconocen y aceptan que toda la información que sea entregada por FINDETER, bien sea que dicha información se encuentre escrita en cualquier tipo de documento, grabada o almacenada en memoria o cinta, disco, casetes, diskettes u otros medios análogos similares, o sea

---

transmitida oralmente, al ESTUDIANTE durante la vigencia de este Acuerdo, constituyen información propia de FINDETER y de propiedad de la misma. En consecuencia, se trata de **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL**.

**SEGUNDO.- OBLIGACIONES DEL ESTUDIANTE.** Considerando lo establecido en la cláusula primera anterior, el ESTUDIANTE:

- i. Se compromete a mantener la reserva y confidencialidad sobre la **INFORMACIÓN** que le sea entregada por FINDETER, en desarrollo del proyecto de investigación, asegurándose que solo el personal involucrado en el estudio, tenga conocimiento de la misma y que la información suministrada sea usada de manera exclusiva para adelantar los trabajos por parte de las ESTUDIANTES.
- ii. Se compromete a no divulgar ni intercambiar a terceros la información entregada por FINDETER.
- iii. Se compromete a no hacer uso indebido de toda la información entregada por FINDETER.
- iv. Se obliga a: (a) Informar a la UNIVERSIDAD sobre la suscripción del presente acuerdo y su alcance y (b) Informar a FINDETER de cualquier requerimiento de autoridad judicial relacionado con la información.
- v. Se compromete a no fotocopiar, por ningún medio, ni reproducir la **INFORMACIÓN**, parcial o totalmente, excepto por las reproducciones que sean necesarias para el desarrollo del estudio preliminar y en los casos en que dichas copias sean autorizadas expresamente y por escrito por FINDETER.
- vi. Se compromete a evitar la realización de actos, conductas, hechos constitutivos de competencia desleal, actos de descrédito o cualquier acto desleal, incluyendo la utilización de funcionarios de cada parte para el desarrollo de actividades propias de cada una, actos sustracción y explotación de secretos o información confidencial.

**TERCERA. EXCEPCIONES.** No habrá deber alguno de confidencialidad en los siguientes casos: **a)** Cuando FINDETER tenga evidencia de que conoce previamente la información recibida; **b)** Cuando la información recibida sea de dominio público y, **c)** Cuando la información deje de ser confidencial por ser revelada por el propietario.

**QUINTO.- INCUMPLIMIENTO:** La responsabilidad del ESTUDIANTE, respecto a la violación del deber de confidencialidad y guarda de la información suministrada por FINDETER, será hasta por la culpa leve. El incumplimiento al deber de mantener la confidencialidad sobre la información, hace responsable al ESTUDIANTE del reconocimiento y pago de los daños y perjuicios y las consecuentes indemnizaciones, así como también asumirá todos los costos y consecuencias en el caso que medie algún reclamo o demanda por la violación del deber de confidencialidad aquí establecido.

**SEXTO.- SUPERVISOR DEL ACUERDO:** El Coordinador de la División de Recursos Humanos de FINDETER, será el encargado de supervisar que este acuerdo se cumpla de acuerdo a lo estipulado en él.

---

**SÉPTIMO.- CAUSALES DE TERMINACIÓN:** Serán causales de terminación además del mutuo acuerdo, el incumplimiento de las obligaciones de la parte del ESTUDIANTE y FINDETER plasmadas en este acuerdo de confidencialidad.

**OCTAVO.- PLAZO.-** El presente acuerdo comenzará a regir a partir de la fecha de su firma y tendrá una vigencia de \_\_\_\_\_ contados a partir de su suscripción. En todo caso no será inferior al tiempo de duración \_\_\_\_\_

**NOVENO.- NOTIFICACIONES.** La de FINDETER, en la calle 103 No. 10 – 20 Piso 3, División de Recursos Humanos y la de la ESTUDIANTE Mariana Perea en la calle 116 #20 -78.

Para constancia, y en señal de aceptación, se firma el presente acuerdo.