



Proyecto de grado

Caracterización del nivel motivacional de los empleados que laboran en la empresa Centracom S.A. de la ciudad de Pereira de acuerdo a la antigüedad y el área de trabajo

Adriana Marcela Arias

Marcela Soto Peláez

Tutor:

Diana Leticia Montoya Benítez

Psicóloga

Universidad Católica Popular del Risaralda

Programa de Psicología

Pereira

2011

Dedicatoria

El desarrollo de este estudio, fue gracias a mi esfuerzo persistente, determinación y deseo de ver realizada mis ideas; la confianza en mis talentos, las enseñanzas de mis padres, el apoyo y las exigencias académicas del profesor Wilman Rodriguez y la psicología Ana Sofía Henao, me hicieron creer en la visión de mis ideales que con esfuerzo y esmero me direccionaron a los resultados positivos hasta hoy alcanzados.

Agradecimiento

Agradezco a la empresa Centracom S.A la oportunidad de abrirme sus puertas para colocar en práctica los conocimientos adquiridos durante este tiempo, demostrando su interés en fortalecer su talento humano, al apoyar estudios investigativos que favorecen el mejoramiento de los procesos administrativos y su éxito empresarial.

Contenido.

Introducción	8
1. Justificación	10
2. Descripción del problema	17
3. Pregunta investigativa	35
3.1. Preguntas específicas	35
4. Planteamiento de objetivos	36
4.1. Objetivo General	36
4.2. Objetivos Específicos	36
5. Marco Teórico	37
5.1. Importancia del concepto de motivación para la presente investigación	38
5.2. Cinco modelos explicativos de la motivación para el trabajo	39
5.3. Disertación	42
5.4. Motivación, antigüedad y área	47
5.5. Motivación y su relevancia en la empresa Centracom S.A.	48
6. Metodología	51
6.1. Estrategia metodológica	51
6.2. Población y muestra	52
6.3. Instrumentos	53
6.4. Definición de variable dependiente	53
6.5. Definición de variables asumidas	57
7. Resultados	58
7.1. Caracterización general de la población	58
7.2. Nivel motivacional	59
7.3. Discusión de resultados	68
7.4. Cronograma de actividades	77
Conclusiones	77



Recomendaciones 82

Implicaciones éticas 86

Referencias 89

Lista de tablas.

- Tabla 1. Distribución de la población para identificar el nivel motivacional según el área y antigüedad. 59
- Tabla 2. Análisis estadística descriptiva 61
- Tabla 3. Prueba Kolmogorov- Sminov para una muestra 61
- Tabla 4. Análisis inferencial 67

Lista de Figuras

- Figura 1. Distribución de la población 59
- Figura 2. Nivel motivacional de los empleados de la empresa
Centracom S.A 62
- Figura 3. Nivel motivacional teniendo en cuenta el área 63
- Figura 4. Factores motivacional según el área 64
- Figura 5. Nivel motivacional de acuerdo a la antigüedad 65
- Figura 6. Factores motivacionales de acuerdo a la antigüedad 66

Resumen.

El presente proyecto investigativo bajo el diseño transversal/descriptivo tuvo como intención identificar los niveles de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de la ciudad de Pereira según la variable antigüedad y área. Se contó con 17 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Utilizó el instrumento Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), diseñado por Toro (1994). Caracterizando las semejanzas y divergencias de los factores motivacionales entre la antigüedad y el departamento (Comercial y Administrativo). Encontrando el nivel de motivación extrínseca como la más alta.

Palabras claves: Psicología Organizacional, Motivación Para el Trabajo, Perfil Motivacional, Área De Trabajo Y Antigüedad.

Abstract

This research project under the cross-sectional and descriptive intent was to identify the motivation of company employees Centracom HS Pereira variable according to age and area. It had 17 employees, selected by convenience non-probability sampling. The instrument used Motivation Questionnaire Labour (WCL), designed by Toro (1994). Characterizing the similarities and differences in motivational factors between antiquity and the department (and administrators). Finding the level of extrinsic motivation as the highest.

Keywords: organizational psychology, work motivation, motivational profile, workplace and old.

Adriana Marcela Arias- Marcela Soto

Introducción.

El presente trabajo ha sido elaborado con el fin de dar cuenta del nivel motivacional de la empresa Centracom S.A de acuerdo a la antigüedad y área; estas categorías representan una de las variables a estudiar por parte del psicólogo organizacional, dado que su labor obedece a mejorar la relación entre la empresa y sus trabajadores, buscando la consecución de un mayor progreso de la empresa y calidad laboral.

Igualmente el psicólogo organizacional, se preocupa por las diferencias individuales, determinando cuales son las necesidades, metas y todas aquellas conductas de los empleados que favorecen o desfavorecen la realización de las actividades empresariales; algunos psicólogos direccionan su trabajo hacia la formulación de estrategias laborales orientadas hacia la consecución de ambientes saludables; canalizando los objetivos individuales con los organizacionales, donde todos trabajen por un mismo fin al comprender la filosofía empresarial.

De ahí, la importancia de la función del psicólogo organizacional dentro de la empresa, quien debe ser estratégico en la optimización del recurso humano. Se reconoce, que los empleados al ser entes activos en la organización, son la base del desempeño organizacional y adquieren relevancia para la construcción de empresas productivas y competitivas, participando de las actividades administrativas.

En otras palabras, el empleado al llevar a cabo un trabajo en conjunto y dinámico con la organización, realiza actividades como: planificación, proyección de tareas, elaboración de metas y objetivos, etc. permitiendo a éste tener alto sentido de pertenencia, al buscar trabajar más y mejor para conseguir el éxito empresarial, por tal motivo, los empleados deben tener

claridad en el rol que desempeñan dentro de la organización, entendiéndoles cuáles son sus responsabilidades y requisitos para llevar a cabo su labor y por consiguiente dediquen toda su energía y esfuerzo a la realización de la misma, con el fin de lograr satisfacer sus metas personales y organizacionales.

Como consecuencia de esto, las organizaciones podrán funcionar de manera eficiente y contribuir a la motivación de los empleados, al detectar cuáles son las necesidades individuales y grupales. Para esto, se requiere conocer los factores que incitan y dirigen a los empleados a la realización de un trabajo excepcional, lo cual contribuye a obtener altos niveles de motivación dentro de la organización, siendo esto importante, dado que un empleado altamente motivado se esfuerza por encontrar la mejor forma de realizar sus trabajos laborales, favoreciendo el trabajo en equipo, estabilidad en el clima organizacional, altos niveles de desempeño y productividad.

Por ende, al examinar cómo se gesta y establecen las condiciones motivacionales dentro y fuera de la organización, se podrá determinar qué es lo que motiva a la persona, cuáles son las necesidades motivacionales personales y laborales, las cuales esperan satisfacer al estar vinculados dentro de ésta.

Por eso, la empresa al detectar dichas necesidades no sólo tendrá una perspectiva general de cómo se sienten los empleados, sino emprender la búsqueda de estrategias empresariales para satisfacerlas y encaminarlas hacia el fortalecimiento de su recurso humano en función de un trabajo excepcional. Es así como esta investigación espera evaluar el nivel de motivación de los empleados de la empresa de Centracom Pereira, en función de las variables antigüedad y área.

Este proyecto permite examinar y hacer un recorrido teórico por los diferentes autores que han trabajado acerca de la motivación, como ésta se incrementa o no de acuerdo a la antigüedad de los empleados y del área en el que laboran y los fundamentos que giran alrededor de la forma de actuar de una persona desde el ámbito laboral.

La construcción teórica acerca de la motivación, ha sido apoyada y respalda por diferentes estudios investigativos llevados en distintos marcos referenciales, permitiendo tener la posibilidad de analizar la teoría de la motivación puesta en escena, conocer los puntos de vista de los empresarios en relación a ésta y las posibles dificultades que acarrea en el desarrollo de las actividades.

El apoyo teórico y práctico como marco referencial, constituye la base de este proyecto en saber desde donde partieron y hacia donde se dirigen las formulaciones de las teorías motivacionales; a la luz de sus conceptualizaciones se podrá identificar cuáles son en nuestros días las fortalezas y debilidades de las empresas en cuanto a la administración de su talento humano, y qué tipo de necesidades se están presentando en los empleados de nuestros tiempos.

1. Justificación.

El éxito de las empresas radica principalmente en su capital humano, en la manera como éste se encuentra identificado y empoderado en el desarrollo de sus funciones. Con la apertura económica las empresas se enfrentan a grandes retos, exigiendo de éstos altos niveles de competitividad y liderazgo, representado en cambios que involucran al personal, la estandarización de procedimientos y la tecnología. El factor

humano es uno de los grandes protagonistas al ser quienes emprenden los grandes proyectos y procesos de desarrollo de las compañías.

Es aquí donde la Psicología Organizacional, potencia aspectos relevantes del funcionamiento de las empresas como son: la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, entre otros; con los cuales se pretende mejorar el clima organizacional con el objetivo de fortalecer el recurso humano.

El Psicólogo debe ser capaz de diagnosticar los problemas de una organización, recomendando cambios para después evaluar la eficacia de los programas de intervención, orientados hacia los procesos de capacitación, reconocimiento, empoderamiento, ambientes gratos y seguros, todos en miras de lograr productividad, competitividad individual y colectiva.

Algunos psicólogos organizacionales, han planteado la importancia de evaluar los ambientes laborales con el fin de mejorar la calidad de vida organizacional y social detectando la influencia de algunos factores sobre el rendimiento y bienestar de los empleados, las primeras investigaciones indagaron acerca de:

"problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieron impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección

de empleados, el diseño de trabajos y la atención en el trabajo" (Robbins, 1996, p. 21).

Con lo anterior, se puede evidenciar que aprovechando los planteamientos alrededor de las fortalezas y deficiencias de una empresa, se trabaja sobre los elementos que afecta el comportamiento y con ella el ambiente laboral; igualmente, orientar las metas y objetivos de la organización hacia el bienestar de los mismos, permite alcanzar la productividad, la eficiencia y el valor agregado del servicio al cliente, consiguiendo posicionamiento en el mercado de las empresas que presten los servicios de telefonía celular en la ciudad de Pereira.

Al enlazar los objetivos individuales con los colectivos, se pretende brindar un bienestar laboral, cuya meta es trabajar hacia unos fines específicos, encaminando la fuerza laboral a la estabilidad y fortalecimiento interno de la empresa; al respecto señala Garrido "que un grado alto de motivación laboral hace que se centren los esfuerzos de todos los trabajadores hacia el logro de unos mismos objetivos, beneficiándose los empleados y la organización" (1996, p. 202), esto demuestra que las empresas deben en lo posible lograr fusionar a todos los empleados en la forma más adecuada alrededor de sus fines organizacionales para contribuir al desarrollo empresarial, permitiendo al individuo explotar todo su potencial, para dirigirlas a la satisfacción de sus necesidades y al reconocimiento de las condiciones necesarias donde pueda alcanzar sus metas como: promoción, incremento salarial, reconocimiento, bienestar social, entre otros, favoreciendo su estado motivacional desde el ámbito laboral hasta su rol familiar.

Por consiguiente, el psicólogo organizacional inicia la búsqueda de ambientes saludables para sus empleados, posibilitando la realización de su trabajo de manera productiva, y brindando apoyo para enfrentar las ambigüedades cotidianas (envidias, celos, conflictos personales y laborales, pérdida del entusiasmo en la realización de tareas) respecto al manejo correcto de su rol laboral. De ahí la utilidad de estudio en apoyar a las empresas que están fortaleciendo su sistema organizacional, al lograr optimizar el recursos humano con las implicaciones positivas no sólo labores del empleado, sino en las relaciones con el otro y las expectativas percibidas frente a la empresa y sus resultados, trayendo consigo cambios o transformaciones favorables para la misma.

Por otra parte, la empresa Centracom S.A, se beneficia de éste estudio, al ponerla al tanto del nivel motivacional de sus empleados según la antigüedad y el área. Le facilita enfocar la fuerza laboral hacia unos objetivos en común al conocer sus necesidades y le ayuda a entender el comportamiento del empleado, dirigiéndolo hacia el buen desempeño organizacional, al adoptar actitudes y comportamientos consistentes con sus papeles organizacionales.

También, aporta al fortalecimiento del liderazgo, la competitividad y el trabajo en equipo, al mostrar ambientes saludables, agradables, estables, productivos e idóneos para el posicionamiento de la empresa Centracom S.A en el mercado, proyectando una buena imagen de la empresa frente al cliente, y su solidez en la región de Pereira.

La novedad de esta investigación, se presenta en dos sentidos: el aporte que hace al campo investigativo en el que se enmarca, y más concretamente las conclusiones y recomendaciones

que puedan generarse a la empresa que participa en la investigación.

En este sentido como aspecto novedoso, se evidencia la intención de establecer una descripción comparativa entre las condiciones motivacionales (motivación intrínseca, motivación extrínseca y medios preferidos) en función de la variable antigüedad y área dentro del contexto organizacional.

Además, también es novedoso porque la mayoría de antecedentes investigativos, se han centrado en estudiar constructos organizacionales como: liderazgo, equipo de trabajo, clima, satisfacción, mediante los cuales se encuentra implícita la evaluación y mejoramiento de la motivación. Por ende, el análisis, evaluación y discusión sobre el nivel motivacional según el área y antigüedad, ayuda a inferir actitudes y comportamientos de los trabajadores con respecto a sus necesidades motivacionales.

Adicional, las valoraciones e implicaciones de la motivación según el área y la antigüedad para la empresa Centracom S.A, es novedoso dado que la empresa únicamente ha efectuado dentro de las actividades actuales un estudio de perfil de cargos, realizado con el fin de fortalecer la estructura organizacional como esfuerzo para crear una nueva estructura de tareas, autoridad y relaciones interpersonales, permitiendo canalizar el comportamiento de los individuos y grupos, hacia el desempeño laboral; hace viable desarrollar un estudio donde se pueda hacer una reflexión entre la satisfacción propia de las necesidades y el tiempo que lleva laborando en la empresa y el área específica donde ejecutan sus funciones, involucrando al individuo con los factores que inciden en los niveles motivacionales.

Esto favorece, la optimización del recurso humano, al retar al empleado hacia el logro de objetivos; siendo importante recordar que las personas necesitan estímulos para sobresalir en su trabajo y sentirse parte importante dentro la organización, esperando encontrar dentro de ésta, ambientes cálidos, saludables, que proporcionen una buena calidad de vida laboral en cuanto a: sentido de pertenencia, satisfacción de necesidades, fijación de metas personales y grupales, y estabilidad.

De ahí la importancia de esta investigación para determinar la caracterización del nivel motivacional de los empleados que laboran en la empresa Centracom S.A. de la ciudad de Pereira de acuerdo a la antigüedad y el área de trabajo

De igual forma, el medir la motivación desde sus tres dimensiones: motivación intrínseca, extrínseca y medios preferidos de acuerdo a las variables área y antigüedad, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida laboral, porque los resultados arrojados por la investigación posibilitarán decir algo de la calidad de vida laboral en cuanto a la vinculación de las necesidades propias con las organizacionales, beneficiando la toma de decisiones, autonomía, respeto, cooperación, etc. Por otra parte, el poder contar con empleados motivados, genera la oportunidad no sólo producir satisfacción sino sentirse bien con lo que hace al interesarse en la labor realizada dentro de la organización.

En cuanto a lo interesante, los estudios encontrados acerca de la motivación laboral por parte de diferentes antecedentes investigativos, han intervenido en momentos de crisis, en áreas específicas, con empleados profesionales y en temas particulares como el liderazgo y el trabajo en equipo; es

aquí donde esta propuesta cobra interés, al trabajar la motivación desde la prevención en términos proactivos y no reactivos para el mejoramiento continuo, por que las empresas no deben ser pasivas y esperar encontrar empleados motivados sino encaminarse hacia la búsqueda de factores motivacionales, que ayuden al individuo a ser competente dentro de su desempeño laboral y retarlo para que progrese a nivel personal y laboral, no esperando la crisis para ser abordada, contando con el apoyo general de la empresa y por ende de los altos directivos, quienes deben de conocer el comportamiento y las necesidades de los empleados, como muestra del interés y la importancia que éstos tienen dentro de la empresa.

Adicional, la empresa al tener en cuenta cuales son los intereses personales de sus empleados, podrá reconocer cuál es el papel que estos juegan dentro de la organización, de esta manera, fácilmente ésta le brinda alternativas para que sus esfuerzos se vean reflejados en un crecimiento personal y laboral.

De igual forma, los trabajadores puedan identificar que es lo que la empresa espera de ellos, contribuyendo esto a la motivación porque no sólo se detectan necesidades, sino roles y comportamientos específicos donde los empleados sabrán que hacer y cómo hacerlo, añadiendo esto valor a la organización al animar a los empleados a que ellos mismo superen sus propias capacidades y se responsabilicen por la obtención de un desarrollo laboral excepcional.

Por otra parte, la actuación del psicólogo organizacional para las empresas es ser un agente estratégico al momento de evaluar, diagnosticar e intervenir los problemas laborales tanto actuales, como futuros, con el fin de crear alternativas de solución a los empleados, optando por equilibrar el

empleado, el trabajo y la organización; por eso lo interesante de este estudio es aportar nuevos conocimientos y detectar posibles necesidades organizacionales las cuales el psicólogo retoma para optimizar los procesos, relaciones y comportamientos en la organización.

2. Descripción del problema.

En el mundo competitivo de hoy, donde las organizaciones son consideradas como parte de un colectivo, con características propias que existen como "vehículos para conseguir unas metas y objetivos" (Muchinsky, 1994, p. 296), y cuyo propósito es alcanzar la estabilidad, crecimiento y supervivencia; se busca fortalecer el recurso humano al ser considerado como uno de los factores administrativos más relevantes de una empresa, en cuanto a que ayuda al crecimiento de la misma, al responder a unas exigencias, ajustándose a nuevas situaciones y personas, llevando a cabo las diferentes actividades como la toma de decisiones, autoridad y solución de problemas.

Es así, como los trabajadores, participan dentro de las organizaciones en la elaboración de planes y metas en conjunto cuya finalidad es vincularse a la empresa para conseguir metas específicas.

El recurso humano o trabajador definido por el diccionario de administración y finanzas es aquella persona que cumple un papel fundamental en una organización, porque éste produce, transforma o presta servicios, colocando a disposición su mano de obra, habilidades y competencias, dinamizando los demás factores de producción como la maquinaria, infraestructura, entre otros; así mismo su participación, desempeño y aporte de ideas, son fundamentales para que la empresa crezca, se

fortaleza y alcance altos niveles de competitividad al ejecutar satisfactoriamente las tareas con alta calidad y excelencia.

Es así como la motivación juega un papel fundamental en la obtención de buenos resultados, entendiéndola como el "deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo" (Muchinsky, 1994, p. 368), pues es necesario que el esfuerzo individual de los empleados, se refleje en un mejor trabajo, obtenido mediante la auto-superación y no por la imposición de la organización, buscando la satisfacción de sus propias necesidades y la realización de su trabajo.

Con lo anterior, se reconoce que el poder evaluar los procesos organizacionales por medio del área de recurso humano, se logra identificar y trabajar sobre los factores desfavorables que generan baja motivación como: bajo rendimiento, riñas laborales, poca participación, dificultad de ascenso, desconfianza, comunicación cerrada, inequidad en el trato laboral, apatía, entre otros, que dan pie a la insatisfacción de necesidades, estas situaciones crean empleados resentidos, negativos, conflictivos, poco participativos, carentes de compromiso y nocivos para la organización, trayendo malestar en el clima organizacional, poco trabajo en equipo y baja motivación.

Las situaciones anteriormente mencionadas, se convierte en algunos indicadores de medición que generan baja motivación, empero existen otros factores diferentes a la motivación, que afectan dicho desempeño; sin embargo en lo referente a las finalidades de este trabajo, la propuesta investigativa se enmarca en mirar solo los factores que hace referencia a la motivación. Por tanto si un empleado carece de motivación sus

resultados se verán afectados, los cuales serán evidentes en la productividad de la empresa.

Por ende, este trabajo investigativo está dirigido a medir el nivel de motivación de los empleados de la empresa de Centracom .S.A, en función de la antigüedad y el área; identificando y evaluando las condiciones motivacionales que interfieren positiva o negativamente en las actitudes, comportamientos y función del trabajador. Si el nivel es alto, describir los factores motivacionales involucrados en el fortalecimiento de la misma, y dado el caso en que el nivel motivacional sea crítico, describir los factores que interfieren en ella, con el propósito de elaborar estrategias, conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar el bienestar de los trabajadores.

Adicional identificar el nivel motivacional a partir del tiempo que lleva la persona en la empresa (antigüedad) y el área en el que desarrolla sus funciones, describiendo las posibles similitudes y divergencias del nivel motivacional alcanzado.

Para lo cual se parte de que existen diversos factores que influyen en la motivación, siendo pertinente mencionar algunos de ellos, los cuales han sido identificados e intervenidos en investigaciones que se han interesado por dicha temática. En este sentido los antecedentes investigativos cobran validez al evidenciar el impacto que han tenido algunas intervenciones en la motivación de los empleados, en empresas que han pasado por diferentes situaciones como: las crisis económicas, climas organizacionales difíciles, implementación de nuevos sistemas, reingeniería, tipos de administración, entre otros, que fomentan la desmotivación.

Entre las investigaciones que han hecho grandes aportes sobre la motivación en las organizaciones está, la investigación realizada en Cuba en el año 2005 por Ivo Luís Cepero López y Yalilis Castellero Amador, se dirige a estudiar, como se comporta la motivación en los profesionales, es una investigación no experimental descriptiva, realizada con una muestra de 105 empleados con título, de una empresa Cubana, de la cual no se ofrecen detalles del nombre de la empresa por razones éticas.

Dicha investigación utilizó la prueba de evaluación de las cinco necesidades (Herzberg), que consiste en referir por orden jerárquico las cinco necesidades más importantes que mantienen a la persona laborando en la empresa, centrándose en determinar el tipo de motivación que prevalece, siendo estas de dos tipos: motivación extrínseca y motivación intrínseca.

Los resultados alcanzados evidencian un predominio de la motivación extrínseca mientras que la motivación intrínseca se presenta baja, al igual que la mezcla de ambos tipos; encontrando que en los grupos de gerentes, actividades comerciales, actividades económicas, de contabilidad y finanzas, de computación e informatización, de importaciones y exportaciones así como en el área de recursos humanos, impera la motivación extrínseca.

La motivación intrínseca por su parte domina en el grupo de aquellos que se desempeñan en puestos técnicos y en los cargos manejados por un solo sujeto, donde las actividades a realizar se caracterizan por el dominio de acciones puramente operativas en las que pocas veces están incluidas las actividades administrativas o la necesidad de habilidades sociales.

Dentro de la motivación extrínseca, la categoría condiciones de trabajo fue la que alcanzó valores más altos, en el caso de las motivaciones intrínsecas, el contenido y naturaleza de la actividad que se realiza se destacó con la mayor frecuencia, estando presente en los sujetos estudiados.

Los resultados de los tipos de motivación también se relacionaron con las variables sociodemográficas para enriquecer los resultados y mostraron, que no existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y el cargo que se ocupa, el género, las relaciones de pareja, la tenencia de hijos, el lugar donde se labora excepto para la motivación extrínseca relacionada con la cercanía al lugar de residencia que predomina en las sucursales del país, y la edad.

Esta investigación se considera importante en la medida que permita no solo vislumbrar la importancia que tiene para las organizaciones conocer cuáles son las necesidades de los empleados, sino su relación con otros factores externos a la organización como son los factores socio-demográficos, pues algunas empresas dejan de lado y no se interesan ni se involucran por la vida familiar y social de sus empleados, solo les interesa todo lo concerniente a los asuntos laborales, por tanto, este estudio cobra validez para identificar que la motivación puede estar influenciada por algunas variables como el área y la antigüedad que connotan el desarrollo profesional de la persona, la búsqueda de estabilidad laboral y crecimiento profesional.

Igualmente proporciona información en cuanto a la delimitación del área problema y/o objeto de estudio en la medida que se observa que ésta solo fue aplicada a las personas profesionales pertenecientes a la organización, dando por entendido que algunos empleados no fueron vinculados para la

realización de este estudio, siendo esto relevante para ésta investigación, con respecto a la participación de este estudio de los empleados de área comercial y administrativa, nuevos y antiguos; así la empresa podrá percibir como se encuentra este grupo con respecto a la motivación, siendo importante mencionar que los resultados obtenidos no podrán ser generalizables al resto de la población.

Para dicha investigación, es interesante tener en cuenta a una parte de la población porque permite contrastar la información desde dos características como son: la antigüedad de las personas en la empresa y el personal que pertenece al departamento comercial y administrativo. Estas diferencias permiten encontrar con ello los polos y puntos centrales para la motivación, destacando como fluctúa el comportamiento entre los empleados nuevos y antiguos, o si se tiende a reflejar la misma respuesta, igualmente para los departamentos, cuál de las dos presenta mayor interés y empeño en realizar las tareas y lograr satisfacer sus necesidades.

En cierto modo, se evita tener sesgo en la información, estableciendo desde el inicio del proyecto cuales serán las características de la población a estudiar; en esta medida los aportes de la población podrán brindar mayores conocimientos y estabilidad a la evaluación y análisis de los datos de manera concreta y precisa.

Otra investigación que ha tenido igual consideración al evaluar la motivación intrínseca y extrínseca, la presentó Mónica García Rubiano de la facultad de Psicología Universidad Católica de Colombia en la ciudad de Bogotá en el año 2003, basada en "la descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en

crisis económica en la ciudad de Bogotá”, la investigación es no experimental transaccional descriptivo, estableciendo cual es el estado actual de determinados factores motivacionales como: condiciones internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones externas de los empleados, para ello, se utilizó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), diseñado por Toro, formado por 15 ítems, distribuido en tres factores: motivación interna, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y motivación externa.

En la motivación interna, la variable autorrealización presenta el puntaje más alto y la variable afiliación se encuentra en discrepancia significativa entre los departamentos. Aludiendo que la variable autorrealización indica según esta investigación (Toro) el deseo individual de demostrar las habilidades y conocimientos que se tienen buscando perfeccionarlos; como se comprenderá los empleados prefieren utilizar sus habilidades y conocimientos para lograr a nivel individual un mayor desempeño laboral, y sentir un desarrollo profesional óptimo manifestando su satisfacción en relación a las funciones y autorrealización al estar desempeñando un cargo específico.

En cuanto a la variable afiliación el departamento de producción manifestó un mayor sentido de afiliación que el administrativo a pesar de pertenecer al sindicato porque le prestan mayor importancia al poder establecer buenas relaciones interpersonales dentro del contexto laboral para alcanzar el cumplimiento de los objetivos deseados.

El factor de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, la variable dedicación a la tarea tiene el promedio más alto y la variable expectativa obtuvo un

promedio bajo, indicando que los empleados buscan ser más tenidos en cuenta dentro de la organización por su rendimiento laboral.

En el factor motivacional externo, la variable grupo de trabajo fue alta, por que los empleados consideran importante competir, relacionarse, y coordinar actividades con los demás compañeros de trabajo, sin embargo dentro de este, la variable salario resulta más significativa para el departamento de producción, que para el personal perteneciente al área administrativa.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se concluye que a pesar de las condiciones en que se encuentra la empresa, los factores motivacionales medidos en la prueba se encuentran en un nivel medio. Por lo tanto, el área de recurso humano debe diseñar estrategias organizacionales como: capacitaciones y charlas, para que el empleado desarrolle capacidades de adaptación, integración con el grupo de trabajo, responsabilidad frente a sus labores, aceptación, compromiso con los objetivos y metas propuestas de la empresa y sentido de pertenencia.

Esta investigación, cobra sentido para esta investigación, porque señala la importancia que tiene el fortalecer el recurso humano como uno de los factores administrativos más importantes, pues las situaciones económicas por la que atraviesa el país en estos momentos, están generando dificultades en las empresas como: solidez, quiebras, pérdidas de posicionamiento en el mercado, desmotivación y desempleo, entre otros, perdiendo el control sobre la situación; entonces el fortalecer la fuerza de trabajo desde un trabajo continuo y estratégico por parte del psicólogo organizacional, hace que el departamento de recurso humano, se prepare para soporten al máximo estos cambios y tomen medidas ante cualquier

eventualidad, por que los empleados no sólo están motivados para luchar hacia la consecución de unos objetivos y metas colectivas, sino por la estabilidad laboral y la satisfacción de sus necesidades.

Por consiguiente, las intenciones de la empresa Centracom S.A por llevar a cabo dicho estudio, es ante todo, fortalecer la administración del recurso humano, pues pese a no contar con un departamento propio de gestión del talento humano, siente la necesidad de empezar a involucrar al personal con los objetivos y metas organizacionales y sus valores corporativos.

De esta manera, la investigación anterior, ayuda a convocar a la empresa Centracom S.A, a no ser negativa frente a las adversidades del mercado y crisis económica sino por el contrario, sensibilizarse frente al fortalecimiento de su capital de humano para trabajar en equipo y afrontar las dificultades con ahincó.

Es indiscutible como no sólo las crisis económicas afectan el interior de la empresa de manera significativa, sino también cambios que surgen al interior de las organizaciones en determinados departamentos o la organización en general, pues la investigación realizada por Juanita Salazar Pineda en el año 2003, establece la "caracterización del tipo de conducta de no complacencia en un grupo de trabajadores de la empresa Colombiana de Kimberly y Colpapel de Tocancipa, después de la implementación del programa llamado "SAP R/ 3". Esta investigación es descriptivo no experimental.

La investigación, describe las conductas de no complacencia presentadas en un grupo de personas del área de compras de la empresa Colombiana de Kimberly Colpapel Tocancipa, con el fin de determinar los efectos sobre el comportamiento de estos sujetos y comparar sus manifestaciones

durante todo el proceso de cambio que vive la organización ante, durante y después del proceso de cambio, elaborando un registro anecdótico y de frecuencia, realizando observaciones de 15 minutos donde se tomaban notas de todas las conductas emitidas por el sujeto durante un lapso de tiempo; luego se hizo un análisis funcional, buscando detectar la clase de conductas, rasgos y patrones de comportamiento manifestadas durante el proceso de cambio.

Esta evaluación arroja como resultado que los empleados al momento de introducirse el cambio, alteran considerablemente su comportamiento al entrar en una etapa de desequilibrio, incrementándose el número de conductas de oposición al cambio, evitación o escape, debido a la falta de conductas o habilidades para afrontar tales situaciones.

Con el paso del tiempo, y después de haber implementado el cambio, a pesar de llevarse a cabo un plan de acción para la implementación del programa, se presentaron en los procesos de aprendizaje la no realización de las tareas de la nueva forma asignada, demoras en la entrega y la ejecución, conductas de contra - control, incertidumbre, temor, agresividad, baja calidad de la ejecución, rumores de pasillo, rabia por no entender el funcionamiento del sistema, desorganización y evasión de responsabilidades.

Como alternativa de solución se planteo a la empresa el buscar estrategias para la disminución de dichas conductas de no complacencia como: la aplicación gradual de cambios introducidos poco a poco, pues ayuda a la persona a lograr aprehenderlo, buscar un programa motivacional basado en los tipos de esfuerzo, capacitación intensa antes de la implementación del programa porque al introducir el cambio las personas tiene una preparación suficiente para asumirlo.

Es importante que las empresas evalúen como las situaciones externas a ellas, ocasionan molestias y angustia en su interior, igualmente, valorar las ventajas y desventajas de los cambios en sus áreas o departamentos; lograr determinar qué tipo de comportamiento se manifiesta en los empleados; con esto, nuevamente se reitera que si las empresas logran vincular su fuerza de trabajo en los procesos administrativos como evaluación de tareas, misión, visión, objetivos y estrategias laborales, no será tan difícil para el empleado aceptar las situaciones de cambios, pero si por el contrario, las empresas no integran su fuerza de trabajo alrededor de las expectativas organizacionales y su filosofía, se originará un desgaste administrativo en cuanto a la comunicación, relaciones con el personal, diseño de trabajo, entre otros, al no contar con el apoyo de éstos para la consecución de resultados y direccionamiento empresarial.

Por lo tanto, esta investigación cobra validez y eficacia para ésta investigación, porque permite estudiar cómo las empresas antes de implementar estrategias y cambios laborales deben hacer partícipe a su personal, para que no se presenten eventualidades anormales que generan pérdidas representativas a futuro para la organización.

Por otra parte, lo anteriormente reseñado ayuda a reconocer que al empleado se debe retroalimentar constantemente, porque esto permite descubrir discrepancia entre sus labor y los resultados esperados, por ello, esta investigación diverge en la medida que para Centracom S,A, se está partiendo de una situación favorable en la cual se tiene la intención de seguir mejorando las condiciones organizacionales.

En otras palabras, esta investigación se convierte en una fuente primordial de información en la empresa Centracom S.A, cuando se trata de anticiparse a situaciones adversas que conduzcan a generar desmotivación; además se tiene la ventaja de involucrar al empleado en dicho proceso con el objetivo de tener una mayor aceptación y compromiso a la hora de implementar cambios.

Como se puede evidenciar, el emprender cambios en la empresa no sólo se presentan por las exigencias del medio, sino también por los requerimientos de los trabajadores, así lo plantea la investigación realizada por Carmen Eugenia Giraldo, quien visualiza los problemas y oportunidades que aquejan a la empresa Centro Visual Moderno (C.V.M), al realizar su práctica empresarial durante el primer semestre del año de 1997 en los meses de Febrero y Mayo en la ciudad de Manizales.

Su interés al llegar a la empresa fue el conocimiento de ella, interna y externamente, visualizando los problemas y oportunidades que la aquejan, acordó trabajar la motivación del cliente interno y clima organizacional del Centro Visual Moderno, ya que son problemas que debían ser manejados a corto plazo por los propietarios, la muestra empleada para la realización de este estudio fueron los siete empleados que laboran en las áreas de (gerente, administrador, secretaria, vendedora, biselador, mensajera, contadora).

Esta investigación es de tipo descriptivo, empleando la observación directa y el dialogo con cada uno de los empleados, también se tienen en cuenta algunas sugerencias realizadas por algunos clientes de C.V.M, para recolectar la información.

Al iniciar la practica en C.V.M se observo su funcionamiento, detectando algunas falencias en su cliente interno y su clima organizacional, por eso el trabajo a

realizar será el de concientizar, motivar y crear sentido de pertenencia en los empleados para desarrollar un ambiente laboral agradable que ayude al crecimiento de la organización, ya que si los empleados se sienten comprometidos con su trabajo desarrollaran sus actividades con mayor eficiencia, evitando así una alta rotación de empleados, lo cual generara mayores gastos a la empresa, por ello se tiene en cuenta que un empleado satisfecho se refleja en un excelente servicio al cliente.

Los resultados arrojados manifestaron que la empresa a nivel interno maneja generalmente un buen clima organizacional de cooperación entre los empleados y los directivos, el gerente se encarga además de impartir capacitación a sus empleados del sector que maneja, y a los diferentes servicios que se prestan a los clientes, notando un incremento en la confianza de los mismos.

De acuerdo con estos resultados se le recomendó a la empresa, mejorar en cuanto agilidad y cumplimiento, llevar un control de calidad en los trabajos terminados, se implemento un display (volantes publicitarios) para colocar frases alusivas a fechas especiales y recomendaciones del Centro Visual Moderno para la salud visual, seguir capacitando al personal constantemente, teniendo en cuenta que el empleado debe ser reforzada y retroalimentado; también se recomienda, desarrollar un esquema organizacional de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, ser más ágiles para la entrega de trabajos y la atención al cliente externo, así como darle mayor importancia a la puntualidad en las citas, pues el medio es demasiado competitivo, definir los perfiles de cargo y las funciones de cada uno de ellos proyectándolos hacia la eficiencia , atención, dirección y calidad del servicio al cliente.

Las aportaciones de la anterior investigación para este estudio, es reconocer la importancia de fortalecer a los trabajadores en la prestación del servicio al cliente cuyo propósito es concentrar los esfuerzos de los trabajadores hacia la planeación y mejora del desempeño, potencializando a la empresa en cuanto a la venta y servicio de las telecomunicaciones.

También, este antecedente investigativo cobra relevancia al denotar la importancia que tiene en la empresa implementar sistemas de capacitación y retroalimentación de la información para los empleados, pues esto beneficia los sistemas de información y calidad; además de poder contar con un personal actualizado, generando más competitividad, calidad y eficiente en la realización de su labor.

Diverge de este estudio, porque a pesar de buscar estrategias para garantizar la permanencia y fidelidad del cliente externo con el objetivo de obtener una mayor calidad en el servicio, la empresa aun no trabaja por los factores motivacionales externos como: autonomía, condiciones del trabajo, y motivadores internos como: la tarea misma y responsabilidad, los cuales van a contribuir en el sistema organizacional.

En otro orden de ideas, el motivar al empleado permite a las empresas emprender la búsqueda de estrategias que faciliten encontrar cómo eliminar la baja motivación y el malestar organizacional, es el caso de la investigación no experimental transeccional descriptiva, realizada por Yinet Lorena Guapacha, Ana María Luna y Paola Andrea Vélez, en el año 2003, la cual está orientada a trabajar sobre "el liderazgo como opción para el desarrollo del trabajo en equipo en la organización Integrando Ltda del municipio de Dosquebradas", describiendo si

se presenta liderazgo y el trabajo en equipo en la organización, realizando la construcción de una escala, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de cuestionamiento, donde a cada pregunta propuesta, el sujeto responde eligiendo una de las tres opciones de la escala, la evaluación se realizó en las 11 áreas que hacen parte de la organización.

Como resultado se detectó que el estilo de mando participativo es el más eficaz para las organizaciones, donde se tiene en cuenta el colaborador como un ser integral, como una persona con capacidades de iniciativa, creatividad, habilidades técnicas y personales, para desenvolverse en el medio organizacional. Igualmente se fomenta la capacitación para la adquisición de conocimiento, la comunicación bidireccional, la participación, apoyo y reforzamiento, para el desempeño de alta calidad, permitiendo el trabajo en equipo para llegar a la consecución de metas y objetivos de la organización.

La empresa Integrando Ltda, en su investigación evidencia que el trabajo en equipo y el liderazgo se ha venido desarrollando al interior de la organización permitiendo con esto lograr cumplir las políticas, principios y objetivos de la empresa, observando así, que en la organización se puede identificar la delegación de tareas, la comunicación, motivación, facilitación de procesos, confianza, potencialización de habilidades, toma de decisiones, empoderamiento, cooperación, concentración, participación y responsabilidad colectiva. Señalando que cuando aumenta el liderazgo aumenta el trabajo en equipo y viceversa, de esta manera la empresa Integrando Ltda promueve el liderazgo y el

trabajo en equipo mediante políticas, valores y principios tratando en lo posible de transformar el proceso operativo.

La importancia de este antecedente, es reconocer que las organizaciones al evaluar cualquier aspecto de la cultura organizacional como perfil de cargos, desempeño, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros, ayuda a hacer un enlace o relación entre ellos mismos al tener todos como fin último proporcionar información o diagnosticar aspectos concernientes al manejo administrativo y productivo de la empresa, por tal motivo, cualquiera que sea el tema a investigar los datos que se arrojen sirven para el planteamiento de estrategias laborales que van a estar en relación con el nivel motivacional.

Las empresas al evaluar cualquier situación organizacional dirigida al mejoramiento de la calidad del trabajo, la motivación estará involucrada de manera implícita, pues esta trata de explicar desde sus diferentes teorías el porqué y cómo se esfuerza la gente en la intención de direccionar el comportamiento hacia unas metas y objetivos deseados.

Como se puede evidenciar, todas estas investigaciones detectan actividades y factores que incrementan o deterioran la motivación en las empresas, pues un empleado puede no estar desempeñando bien su papel al no contar con: a) ambiente de trabajo apropiado, b) presentar dificultades en su núcleo familiar, c) percibe que no le agrada a su jefe, d) competitividad mal manejada en las diferentes áreas, e) ausencia de suministros para trabajar; situaciones que ocasionan una baja en la motivación, derivando en pérdida de esfuerzo traducida en la no comprensión de las necesidades y deseos del empleado, lo que conduce a mucha rotación de personal, pérdida del sentido de pertenencia, no asertividad en

la asignación de tareas, que va en detrimento de la productividad.

En resumen todos estos antecedentes investigativos, están encaminados a describir los factores y variables que intervienen implícitamente en la desmotivación, cuando el problema se ha hecho evidente, las organizaciones tratan de detectar en qué medida el comportamiento organizacional se ve afectado por influencias internas y externas por ejemplo (crisis económica, o notar actitudes desfavorables para el rendimiento laboral), a partir de estas situaciones la empresa empieza a planear estrategias para mejorar la situación.

Empero en algunas investigaciones, no se aclara si se han generado programas de intervención a partir de los resultados encontrados; las acciones solo son planteadas al área de recurso humano, por lo tanto, es necesario no sólo socializar la situación, sino crear procesos o mecanismos en miras a mejorarla, controlarla y hacer seguimiento, pues las organizaciones al no ser estructuras estáticas sino dinámicas que están en constantes cambios, requieren de un recurso humano dinámico, comprensivo, estable, participativo y adaptativo frente a los diferentes cambios y situaciones por las cuales puede atravesar la empresa.

De cualquier forma, el realizar este tipo de investigaciones, se convierte en una oportunidad para la empresa Centracom S.A, de generar nuevas propuestas a partir de unos resultados, es decir, es una ventaja porque se pueden detectar a tiempo posibles dificultades al interior del departamento administrativo y comercial, así mismo, identificar cómo se encuentra la motivación, que factores la determinan y como se encuentra su nivel motivacional en función del área a la que pertenecen y la antigüedad.

A partir de los resultados de este estudio, la empresa puede disponer de sus recursos administrativos para fortalecer la calidad de vida de sus trabajadores y tratar de satisfacer al máximo las necesidades individuales y grupales encaminándolas hacia un desempeño óptimo para la misma.

El desafío para la empresa Centracom S.A, es poder comprender el comportamiento de una persona en función del contexto laboral, conociendo cuáles son sus intereses frente a la satisfacción de sus necesidades individuales y su puesto de trabajo, y la proyección que estos tiene en la empresa, donde el empleado pueda realizarse mejor dentro del cargo y contribuya al mejoramiento de la organización.

Del mismo modo, el empleado logra conseguir mejores resultados en su trabajo, cuando la empresa no sólo lo involucra en la toma de decisiones, sino que le comunica que actuación espera de él, viéndolos reflejados en buenos niveles de productividad.

De manera que para esta investigación, el evaluar el nivel de motivación de los empleados de la empresa de Centracom S.A, de la ciudad de Pereira, de acuerdo a las variables antigüedad y área, se torna de carácter preventivo dado que la empresa podrá inferir como se encuentra la motivación al identificar el comportamiento de sus empleados en un estado natural, y conocer cuáles son sus necesidades frente a la empresa y a ellos mismos.

También, contar con una parte del personal perteneciente a la organización, ayuda a identificar el nivel motivacional interna, externa y medios preferidos y los factores predominantes según la variable antigüedad y el área correspondientes a los departamentos administrativos y

comerciales, apropiada para denotar cual tiene mayor representatividad en relación a las condiciones motivacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce que el personal al estar involucrado dentro de este proceso, genera nuevas expectativas frente a la organización, así como su mejoramiento y proyección, animando a los empleados a trabajar más y mejor hacia sus propósitos individuales y organizacionales. Por ello, lo anterior da sentido al objetivo de esta investigación propuesta, cuya pregunta orientadora es ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa de Centracom S.A de la ciudad de Pereira, de acuerdo a las variables antigüedad y área?

3. Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa de Centracom S.A de la ciudad de Pereira, de acuerdo a las variables antigüedad y área?

3.1. Preguntas específicas

- ❖ ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que llevan más de 6 a 10 años laborando en la compañía?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que llevan menos de 1-5 años laborando en la compañía?
- ❖ ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que laboran en el área comercial?

- ❖ ¿Cuál es el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que laboran en el área administrativa?
- ❖ ¿Existen diferencias en el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira en función de la antigüedad?
- ❖ ¿Existen diferencias en el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira en función del área en el que laboran?

4. Planteamiento de objetivos

4.1. Objetivo General.

Determinar el nivel motivacional de los empleados de la empresa Centracom S.A de la ciudad de Pereira, según su antigüedad y área.

4.2. Objetivos específicos.

- ❖ Identificar el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira, que llevan más de 6-10 años laborando en la compañía.
- ❖ Identificar el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que llevan menos de 1 -5 años laborando en la compañía.
- ❖ Identificar el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que laboran en el área comercial.
- ❖ Identificar el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira que laboran en el área administrativa.

- ❖ Describir las diferencias en el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira, en función de la antigüedad.
- ❖ Describir las diferencias en el nivel de motivación de los empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira, en función del área en el que laboran.

5. Marco teórico.

Dentro de la revisión teórica se encontró que existen numerosos factores que contribuyen a la motivación, estos dependen según la actividad económica, condiciones administrativas, estructura de la organización, y plan estratégico. Sin embargo, las organizaciones al ser entes con características propias y cuyo objetivo es la supervivencia, pretenden ser estructuras estables y eficientes, al maximizar tanto los recursos materiales como el talento humano, procurando que las personas alcancen logros y puedan satisfacer sus necesidades y deseos, generando altos niveles motivacionales y productividad.

Así mismo, los trabajadores quienes fabrican productos, ofrecen servicios y contribuyen a una sociedad, llevando a cabo un trabajo en conjunto o de manera individual, se proyectan hacia unas metas en común, con el fin de ejercer altos niveles de esfuerzo para satisfacer sus necesidades; Por tal motivo las relaciones que se gestan alrededor de estas organizaciones generan expectativas para el comportamiento de los individuos, dando como resultado el tener que desempeñar ciertos papeles como el ser líderes o simplemente seguidores.

La organización logra ser eficiente, al identificar los motivos por los cuales trabaja una persona y cuáles son sus propias necesidades, con el fin de enlazarlas con el plan estratégico

organizacional y buscar mecanismos de acción para satisfacerlas.

5.1. Importancia del concepto de motivación para la presente investigación.

Es claro, que para el desarrollo de ésta investigación es importante hacer distinción acerca de las teorías de motivación organizacional a pesar de ser un concepto objeto de tantos estudios, porque constituyen una explicación y un pronóstico sobre cómo se propicia, se sostiene o dificulta el comportamiento de los individuos en su ambiente laboral; a su vez, en la empresa Centracom S.A, al contar con la posibilidad de identificar las necesidades de sus empleados, canaliza los esfuerzos individuales y colectivos hacia la satisfacción de las mismas y consecución de objetivos y metas laborales.

La motivación como un proceso de satisfacer necesidades, suministra información acerca de las diferencias individuales y el esfuerzo o empuje del trabajador para obtener buenos resultados; por eso, el interés de la propuesta investigativa se centra en realizar una discusión acerca de los niveles motivacionales manifiestos en la compañía y las posibles diferencias que surgen cuando se establecen comparaciones con las variables de antigüedad y el cargo en este caso: administrativos y comerciales.

Tradicionalmente se han planteado diversas teorías sobre la motivación producto de diferentes modelos teóricos y metodológicos. Entre ellos están: Robbins (1999), Maslow (1970), McClelland (1961), Deci (1975) y Herzberg (1999). Cada uno de estos autores, ha contribuido a la explicación del manejo y desempeño de la organización, buscando un nivel motivacional ideal al comprender cuales son las necesidades de

los empleados. Aunque para nuestro estudio será Herzberg (1999), quien permita centrar la explicación de las necesidades de los empleados y su nivel motivacional, a continuación se describen los diferentes aportes de cada uno de los autores antes mencionados.

5.2. Cinco modelos explicativos de la motivación para el trabajo.

Una mirada general y simple al concepto de motivación, es asumida por Robbins (1999), define la motivación como "deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual" (p 123). Esto determina, que la motivación es asumida por el empleados como la forma de alcanzar ciertas necesidades individuales a partir de la labor o actividad dentro de la organización, la cual busca satisfacer dichas necesidades al orientarlas a su actividad; sin embargo es fundamental establecer qué tipo de necesidades existen y como la empresa las apropia para encaminarlas hacia su desarrollo.

Por ello, es primordial reconocer los aportes de la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow (1970), citado por Muchinsky, quien supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya se tiene. Esto significa que una necesidad satisfecha no es su motivador porque ya se han cumplido sus expectativas. Las necesidades humanas organizadas en una jerarquía de importancia, establece que las necesidades del nivel más bajo son las fisiológicas y las del nivel más alto son las de realización personal, identificando las necesidades humanas como:

1. fisiológicas: son las más básicas, aquellas cuya satisfacción necesaria son la supervivencia.

2. seguridad: implica la autoconservación, es decir, la seguridad contra factores amenazantes.
3. pertenencia social: hace referencia a la habilidad del sujeto para vivir en armonía con los demás, incluye el deseo de afiliación y compañerismo.
4. estima: es la necesidad de autoestima, respeto y aprecio de los demás.
5. realización personal: necesidad de satisfacerse a uno mismo utilizando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

En la búsqueda de cuáles son los factores que motiva a las personas, y conducen a los empleados a la realización de un trabajo para conseguir satisfacer dichas necesidades, no solo existen unas necesidades básicas, biológicas e instintivas, que caracteriza a los empleados en general por tener una base fisiológicas, sino, que el trabajo por estar enmarcado en un contexto laboral donde se gestan vínculos sociales, afectivos y psicológicos, provee cierto tipo de necesidades las cuales son adquiridas por los empleados.

Desde este punto de vista, se podría considerar a McClelland (1961), citado por Correa, en su teoría de las necesidades aprendidas, arguye que una persona con una fuerte necesidad será motivada a utilizar comportamientos apropiados para satisfacerla. Por eso, las necesidades de una persona son aprendidas por la cultura de una sociedad. Tres de las necesidades aprendidas son:

1. la necesidad de logro: es el deseo de tener éxito, prefiriendo metas moderadas que considere poder lograr, optando por una retroalimentación inmediata y confiable acerca de su desempeño.

2. la necesidad de afiliación: es el deseo de una persona de mantener con los demás estrechas relaciones interpersonales, mutuamente satisfactorias.

3. necesidad de poder: es el deseo de un individuo de influir en controlar a los demás y el entorno social, éste se puede manifestar de dos maneras como poder personal y poder socializado.

El anterior autor, permite identificar nuevos factores motivacionales que los empleados alcanzan y buscan satisfacer, con el fin de orientar sus capacidades a la consecución de los mismos y de esta manera realizarse dentro de la empresa. Pero estas necesidades refieren al individuo y no a la empresa, por eso será él quien se esfuerce por alcanzar su satisfacción, independientemente de las condiciones del trabajo.

Hasta el momento, es claro que motivar requiere la oportunidad de satisfacer las necesidades, por ello, la búsqueda de ésta le compete al trabajador y a su vez, a la organización, porque el trabajo es fuente estimulante que reta al progreso individual y colectivo.

Ante esto, Deci (1975) en su teoría de la motivación intrínseca, citado por Muchinsky, menciona que el esfuerzo invertido por una persona se debe, tanto a la motivación intrínseca como a la motivación extrínseca; entendiendo que la motivación intrínseca ésta en el individuo y por el contrario la motivación extrínseca es proporcionada por las condiciones organizacionales.

Por consiguiente, una persona extrínsecamente motivada realiza la tarea por recompensas externas empero si está intrínsecamente motivada, lleva a cabo la tarea por el placer inherente que se deriva de ella.

En últimas, por la complejidad y amplitud a todo lo que atañe a la teoría de la motivación, ésta investigación evaluará la motivación a partir de los postulados de Herzberg (1999), quien citado por Correa, expone en su teoría los dos factores de Herzberg, denominados los motivadores - higiene, o los factores intrínsecos y extrínsecos, como aquellos que responden a unas necesidades.

Herzberg, destaca que la satisfacción laboral resulta de la presencia de motivadores intrínsecos, que operan en altos niveles de motivación y se relacionan con un puesto específico, por el contrario, la insatisfacción laboral se deriva de tener factores extrínsecos, denominándolos factores de higiene y son características entorno al trabajo, que al ser positivos mantiene un mínimo de motivación aunque no necesariamente la incrementa.

1. Los Factores extrínsecos son: salario, seguridad, respecto al puesto, condiciones de trabajo, estatus, procedimientos de la empresa, calidad de la supervisión técnica, calidad de las relaciones interpersonales entre los supervisores y los subordinados.
2. Factores intrínsecos: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, la tarea misma y la posibilidad de crecimiento.

5.3. Disertación.

La motivación, puede estar determinada entonces por factores internos y externos y cambia de acuerdo a las situaciones en las que se involucra el empleado, así, se reconoce cuáles son las necesidades, habilidades y competencias, en beneficiar la motivación porque da luz acerca de cómo administrar el recurso humano en función de los objetivos organizacionales.

En virtud de los planteamientos teóricos, las necesidades internas y externas, pueden ser resumidas y evaluadas desde la jerarquía de necesidades de Herzbetg, pues en ella se reúnen los postulados de Maslow y McGregor.

En otras palabras, se trata de indicar que para que los empleados alcancen una satisfacción significativa en los niveles más altos como: autorrealización, logro, estima y poder, los cuales tienen que mantener la satisfacción de los niveles más bajos para proteger su estado actual; por ejemplo, probablemente un empleado por haber obtenido un ascenso (logro) esperado durante mucho tiempo se encuentre motivado, a su vez, tiene la posibilidad de incrementar su estima y su capacidad adquisitiva (salario); sin embargo, el empleado debe seguir velando por satisfacer sus necesidades inferiores como el vestir, alimentarse, el techo, que le permitirán conservar su estado de satisfacción actual.

Entonces, al explorar estas cinco teorías de la motivación para el trabajo, contribuye a la investigación en cuanto a la identificación de condiciones internas que corresponden a estados fisiológicos y psicológicos propios del ser humano como valores, deseos e intereses y de igual manera, conocer condiciones del trabajo externas a las personas como característica de la tarea, el ambiente físico y laboral, el diseño organizacional y administrativo, que pueden en un momento dado incidir sobre la motivación.

Cuando se habla de motivación, se piensa en un sin número de factores que hacen posible que una persona se mueva o dirija hacia la búsqueda de algo que desea; esta es una fuerza que direcciona a las personas hacia la consecución de una necesidad.

El encaminarse hacia la satisfacción de éstas, podrían pensarse como el motor que mueve el carro, ellas en sí mismas, son la base de la vida, dado que, al tener el carácter de fuerza movilizadora de anhelos y deseos, conllevan a la persona a obtener y alcanzar lo deseado.

En este sentido, la motivación viene de esa fuerza o empuje interno, pero también del medio que proporciona determinadas situaciones y estímulos, los cuales inducen al sujeto a la búsqueda de dicha satisfacción. Por tanto lo que motiva y mueva a una persona viene de la acción combinada de adentro y de afuera.

En términos generales, y en coherencia con esto, una persona accede a la búsqueda de un empleo o tiene trabajo, tanto para ganar dinero y prestigio, cómo inicialmente suplir unas necesidades básicas mínimas de supervivencia, generando de esta forma motivación al tener acceso al alcance de dichas necesidades.

Sin embargo, una limitación de las teorías motivacionales, estarían denotas por reconocer que en el ser humano siempre existirán indistintas necesidades por satisfacer, unas más asequibles y predominantes que otras, pero desde luego, estas necesidades tiene el merito de empujar a la persona hacia esa búsqueda incesante; de ahí que la satisfacción de las necesidades básicas, no tendría tanto poder motivacional y se constituirán en la condición inicial mínima de fuerza a la que accede una persona para la satisfacción de unos factores más positivos y duraderos.

Correlativo a esto, se vislumbra que la pertenecía a una industria o empresa, no sería la única forma de lograr satisfacción de las necesidades inferiores y superiores, porque en muchas ocasiones el empleado no desarrolla su potencial o

simplemente obtiene poco por su esfuerzo y labor; lo ideal sería, desde luego, que el trabajo como fuente potencial de la realización personal, humana y colectiva, brinden unas alternativas mínimas, donde cada empleado tenga el acceso a ellas y obtenga ganancia según su contribución, es decir, el trabajo debe ser valorado como fuente de autorrealización según las capacidades y condiciones de sus empleados.

En tal sentido, en la presente investigación el poder determinar el nivel de motivación y sus respectivos factores motivacionales, es una fuente importante de información en la empresa, porque no sólo se describen necesidades individuales y colectivas, sino que se transforma la visión de trabajador, al reconocer que éstos son entes activo, que llevan acabo diferentes actividades en las cuales ponen en juego sus conocimientos, habilidades, destrezas, sueños, anhelos, emociones, sentimientos y problemas, y se transversalizan hasta el ámbito familiar generando impacto sobre la calidad de vida laboral.

Además, de acuerdo a la forma como se gestan las relaciones laborales en la organización, éstas afectan o no al individuo, así mismo, el individuo identifica cómo los planes de la organización logran o no impactar sobre sus intereses; por eso, la investigación al tener la intención de carácter preventivo para la organización, contribuye a identificar los factores que afectan positiva o negativamente la motivación, emprendiendo la búsqueda de ambientes saludables a través del desarrollo de estrategias de acción.

De esta manera, cada persona independiente de cómo se desarrolle laboralmente, dirige su vida hacia la satisfacción de sus necesidades a partir de su experiencia individual y el medio que lo rodea, lo importante es encaminar la motivación

por sí misma, en pro del beneficio de sus necesidades internas y externas y a su vez brindar bienestar a la organización para la obtención de un buen desempeño.

Se señalan, entonces que para esta investigación también es importante resaltar que el trabajo debe convertirse en la posibilidad de construir persona, es decir, permitir mejorar las capacidades intelectuales y humanas de cada sujeto. Sin embargo, existe confusión, malestar e inconformidad, con respecto a esto, ya que las empresas se encuentran habitadas por personas dedicadas a su labor o de otra manera, por aquellos que subsisten en el día a día, llevados por la cotidianidad laboral que están determinados por su labor.

Por consiguiente, este estudio de carácter preventivo, también ayuda a determinar que las empresas nacen y se hacen a partir de las personas, éstas deben constituirse en la posibilidad de ofrecer alternativas para crear sujeto que se construyan y re-signifiquen a partir de su desenvolvimiento laboral; siendo estas las personas idóneas con los cuales las organizaciones deben contar para formar sus equipos de trabajo, fuerza laboral y líderes del mañana.

Quizás, a partir de ésta investigación la empresa logre gestar cooperación por medio de una relación bidireccional, donde se promueva en un futuro, sujetos innovadores, creativos, permitiendo construir un conocimiento basado en su experiencia laboral, conduciendo sus esfuerzos personales hacia la búsqueda de ambientes saludables, y generando empleados motivados y productivos en cuanto a su desempeño.

Pero si bien es cierto, el reconocimiento de una empresa depende de los trabajadores, el servicio al cliente y toda su estructura organizacional, será finalmente la empresa quien se esmere por el bienestar de sus empleados, así como mantener los

recursos económicos de la compañía. Para ello, la empresa se vale de actividades como: capacitación, mejoramiento continuo, modernización de procesos, adquisición de equipos de trabajo, disposición de ambientes de trabajo adecuados, promociones, estudio de salarios, apoyo económico para estudios, entre otros, los cuales sirven para el progreso de la empresa y sus trabajadores.

Por último, todo esto indica, que para propósitos de la investigación, la valoración de la motivación se hace necesaria tenerla en cuenta en la empresa Centracom S.A, porque es la oportunidad de estimular la fuerza de trabajo a partir de los datos encontrados, maximiza la satisfacción y optimización de los recursos.

5.4. Motivación, antigüedad y área.

Reconocer la motivación como la fuerza que conduce a una acción específica, es asumir que ella se presenta dentro de un contexto, situación o condición determinada; la forma como se manifiesta en la organización es a partir de identificar los motivos por los cuales las personas trabajan en la organización, cuyas condiciones laborales responde a las necesidades del grupo de trabajo y el medio en el cual se desempeña la empresa.

Se subraya que al evaluar la motivación en el contexto laboral, se indaga sobre algunos aspectos o características del comportamiento de las personas dentro la organización; por consiguiente, el interés de este trabajo es identificar estas condiciones motivacionales y a su vez describir cómo la motivación posiblemente puede o no estar afectada por dos variables laborales como son: la antigüedad y área, con el fin de establecer en qué medida estas dos condiciones intervienen sobre el comportamiento, y actitud de los trabajadores.

La variable antigüedad, tiene que ver con la prestación de servicios por parte de un trabajador hacia un empleador, quien instaura el tipo y tiempo de contratación; el tiempo de permanencia de la persona en la compañía se fija como antigüedad; por ello, para la investigación se definió como rango de antigüedad entre 1 a 5 años correspondiente a personas nuevas y de 6 a 10 años antiguos, con el objetivo de inferir conductas específicas relacionadas con la motivación a partir de ésta variable.

Así mismo, concebir el nivel motivacional y sus características al tener cuenta el área o departamento en cuyo caso, administrativo y comercial; posibilita identificar elementos correspondientes al desarrollo de la persona y proyección profesional, brindada por la empresa la cual interviene sobre el nivel motivacional.

En este sentido, tanto la variable antigüedad como área, son de gran interés en éste estudio, al estar relacionadas con las condiciones laborales ofrecidas por la organización, la cual se interesa en identificar aspectos de la motivación que fomentan un ambiente laboral motivador y satisfactorio contribuyendo con la competitividad de su fuerza laboral y productividad.

5.5. Motivación y su relevancia en la empresa Centracom S.A.

Hasta el momento, se han desarrollado los conceptos de motivación; La pretensión de éste apartado, es evidenciar la relevancia que tiene en la empresa dicha investigación, la cual es de carácter preventivo.

La empresa Centracom S.A, está dedicada al negocio de la tecnología de la información y las comunicaciones del eje cafetero, fue fundada el 30 de mayo de 1990 en Pereira con el

objetivo de prestar servicios de comunicaciones. Fue líder en la región en comunicaciones de beeper, trunking, radios de 2 vías, servicios de repetidoras y servicio técnico especializado.

En 1996, Centracom S.A incursiono en el negocio de la telefonía celular, siendo hasta hoy el mayor distribuidor de Comcel en el occidente colombiano, con oficinas distribuidas en las principales ciudades de los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío. En 1998, Centracom S.A fue adquirida por el 74% por la empresa de teléfonos de Pereira, que a su vez es parte del grupo UNE.

Lo anterior manifiesta, el ahincó empresarial de Centracom S.A, por convertirse en una organización competitiva en su mercado, fortaleciendo su estructura organizacional desde la parte económica hasta la administración de su talento humano, al promover en la región, empleos directos e indirectos para generar estabilidad, bienestar y calidad de vida laboral.

La necesidad de la empresa Centracom, en seguir a la vanguardia en el sector de la tecnología de la información y las comunicaciones en la región, ha permitido que ésta incursione en otros negocios en los cuales se han creados fuertes y estrechos vínculos comerciales. Siendo esto coherente en su misión, cuya finalidad es brindar soluciones integrales en tecnología de la información y comunicaciones acorde con las necesidades del cliente, satisfaciendo sus expectativas y garantizándole un excelente servicio, calidad y confiabilidad.

Desde luego, la empresa se ha asegurado de permanecer y buscar estabilidad en el mercado, al ampliar su portafolio de servicios, lo cual se refleja en la visión, al espera para 2014, ser líderes en el occidente Colombiano en la distribución y comercialización de tecnologías de la

información y comunicaciones y servicios complementarios (TICp's), mediante el desarrollo constante de nuevos negocios; de tal manera que cuando se piense en comunicaciones, seguridad electrónica y tecnología informática, se piense en Centracom S.A.

Lo anterior hace denotar, que la empresa se ha encargado de posicionarse en la región, y mantener su marca en la memoria de sus clientes, al fortalecer día a día sus negocios y la parte administrativa.

Esto demuestra que la empresa se ha preocupado por buscar y mantener un equilibrio económica, sin embargo, se reconoce la necesidad de ésta por promover el fortalecimiento de su recurso humano; en la actualidad, Centracom S.A pese al desarrollo de sistemas de capacitación, y fomentar el trabajo en equipo, no ha involucrado en su misión y visión su recurso humano.

Para las empresas es dispensable contar dentro del plan estratégico con la visión que se tiene del trabajador, pues ellos, son los que ayudan a extender y crecer la empresa con sus quehaceres y papales organizacionales.

Por consiguiente, esta investigación cobra relevancia para la empresa Centracom S.A, al brindar la oportunidad de enlazar su desenvolvimiento empresarial, con el trabajo eficiente y eficaz de sus empleados, porque van a tener la posibilidad por medio de la investigación conocer cuáles son las necesidades de su personal.

Por otra parte, es fundamental para la empresa establecer sus objetivos y metas organizacionales en miras a su crecimiento económico, competitivo y bienestar administrativo, ofreciendo a sus empleados, seguridad, crecimiento, proyección, entre otros, con el fin de fomentar la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades propias y grupales, donde el

trabajo se convierta en una fuente realización personal y profesional encontrando una buena calidad de vida laboral.

Desde luego, la empresa el llevar a cabo esta investigación donde se pretende conocer el nivel motivación y los factores más significativos, se convierte en una oportunidad para mejorar la motivación, generando mayor autonomía, competencia, logro, sobre la ejecución de sus tareas, retroalimentación de expectativas y puesto de trabajo desafiantes.

Además, la empresa puede detectar cuales son las expectativas del sus empleados frente al contenido de sus tareas y la empresa misma, con la ventaja de detectar a tiempo conductas inapropiadas para empezar a encaminarlas hacia la consecución de fines específicos y grupales, favoreciendo el clima y el trabajo en equipo.

Para terminar, caracterizar el tipo de motivación de acuerdo a la variable antigüedad y pareo, se centra en detectar necesidades individuales, y grupales para dirigirlas hacia la empresa y poder satisfacer, ayudando a direccionar los esfuerzos de los empleados hacia la consecución de las mismas y búsqueda de intereses propios y grupales, cuyo fin sea incrementar los niveles de motivación, al retarlo a realizar una trabajo excepcional, contribuyendo a la productividad de la empresa y sus valores corporativos como: la ética, honestidad, respeto, responsabilidad, sentido de pertenencia, calidad y trabajo en equipo.

6. Metodología.

6.1. Estrategia metodológica.

Esta investigación es cuantitativa no experimental, la cual pretende observar fenómenos tal como se presentan en un

contexto natural, además no es posible manipular las variables dado que no se pretende construir ninguna situación, sino simplemente observar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador para después analizarla porque se busca describir semejanzas y diferencias entre (motivación, antigüedad y área) cuantificadas.

Se presenta bajo el diseño transversal/ descriptivo; con el fin de recolectar los datos y realizar la medición en un solo momento, no variando las mediciones, para describir el nivel motivacional y su incidencia sobre los factores motivacionales más representativos de acuerdo a las variables asumidas de antigüedad y área, llevando a cabo comparaciones entre ambas.

6.2. Población y Muestra.

La necesidad de describir el nivel motivacional, nace a partir de los intereses personales del investigador y a su vez, del acercamiento con la empresa Centracom S.A, lo cual posibilita el beneficio-costos de ésta. La empresa pertenece al sector de prestación de servicios en telecomunicaciones, se encuentra laboralmente activa y es distribuidora de telefonía celular Comcel favoreciendo la realización del estudio.

Adicional la empresa Centracom S.A, encuentra como ventaja de este proyecto, conocer cuál es el nivel motivacional de su gente de acuerdo a la antigüedad y área; por tal motivo, la población y la muestra serán las mismas; el muestreo es no probabilística por conveniencia. Se contará con una población de 20 empleados de la empresa Centracom S.A de la ciudad de Pereira, la cual estará distribuida en: (5) empleados del nivel administrativo, (5) empleados del nivel comercial, (5) empleados nuevos y (5) antiguos.

6.3. Instrumento:

En la presente investigación se utilizó el instrumento psicológico Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Toro (1994) diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación.

El cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido, además de que involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral.

El instrumento, valora tres variables: motivación intrínseca, motivación extrínseca y medios preferidos, cada variable recoge muestras de 15 factores motivacionales.

La confiabilidad se realizó un estudio en el que se calculo coeficientes de correlación producto- momento Pearson. Se calculo el coeficiente de confiabilidad de cada factor mediante la fórmula Spearman - Brown, para intercorelaciones, se obtuvo una confiabilidad promedio de 0.72 para todo el cuestionario. Confiabilidad alta (0.70-0.90), confiabilidad moderada de (0.40- 0.69) y baja (0.20-0.39)

La validez, fue mediante análisis factorial, bajo el método de análisis de factor, para determinar el número de factores se empleo el criterio Screen- Test. Además se cuenta con un conjunto de escalas estándar para diverso grupos humanos: Administradores de empresa, auxiliares de oficina, hombres y mujeres, contadores públicos entre otros.

6.4 Definición de variable dependiente.

Definición teórica: La motivación, se entiende como el "deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo" (Muchinsky, 1994, p 368)

Motivación intrínseca: Según el cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT); describe las condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas, o con eventos específicos. Ésta comprendida por subcategorías como: logro, poder, afiliación, autorrealización, y reconocimiento.

Definición operacional.

- Logro (LG): 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.
- Poder (POD): se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como la posición de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.
- Afiliación (AFI): 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 importante.
- Auto- Realización (A-R): 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.

- Reconocimiento (REC): se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

Motivación extrínseca: modos de comportamiento que muestran expectativas, 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 patrón más que por mérito personal. El cuestionario (CMT), incluye cinco variables que tiene el carácter de factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlo: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

Definición operacional.

- Supervisión (SUP): valora que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.
- Grupo de trabajo (GT): condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.
- Contenido del trabajo (CT): 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.

- Salario (SAL): 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.
- Promoción (PRO): perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerarquía que un puesto de trabajo permite a su desempeñante 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.

Medios preferidos: como en todos los fenómenos psicológicos, se observan grandes diferencias individuales tanto en las condiciones motivacionales internas, como en las condiciones motivacionales externas; por razón a tales diferencias individuales las personas pueden diferir en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Permite identificar estas preferidas en términos de cinco categorías de comportamiento: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

Definición operacional:

- Dedicación a la tarea (DT): incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar

algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo.

- Aceptación de la autoridad (AA) modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como des decisiones y actuaciones de tales personas.
- Aceptación normas y valores (ANV): modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores, o normas relevantes para el funcionamiento y 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.
- Requisición (REQ): modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasiones, confrontaciones o solicitud personal y directa.
- Expectación (EXP): 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 merito personal.

6.5. Definición variables asumidas.

- Antigüedad: Se establece según el tipo y tiempo de contratación por una prestación de servicio por parte del trabajador a un empleador, quien define los términos y condiciones laborales, por ende, el tiempo de permanencia del trabajador en la organización se fija como antigüedad, para el estudio investigativo se determina entre 1 a 5 años personal nuevo y de 6 a 10 años empleados antiguos.

- Área: el departamento o las áreas de actividad, refieren a la forma como se encuentra estructurada la organización según sus líneas o mando de autoridad y funciones básicas homogéneas relacionadas con la actividad económica de la empresa, y tienen impactan sobre la productividad de la misma. Para dicho estudio se contó con el apoyo de los empleados del área administrativa y comercial.

7. Resultados.

7.1 Características generales de la población.

La empresa Centracom S.A, cuenta con 52 empleados, conformada por hombres y mujeres, en edades entre 19 y 58 años. Estos se encuentran ubicados en las sucursales de Pereira, distribuidos entre 17 personas del área administrativa y 35 para el área comercial.

En lo que respecta al total de población que participo en la evaluación de la motivación, fueron 20 personas, integrado por 10 empleados de área comercial y administración nuevos y 10 trabajadores del área comercial y administrativo antiguos.

Por otra parte, para la descripción del nivel motivacional teniendo en cuenta la variable antigüedad, se acordaron rangos de tiempo laboral de: empleados nuevos de 1 a 5 años y antiguos de 6 a 10 años.

Tabla N° 1. Distribución de la población para identificar el nivel motivacional según el área y antigüedad

Áreas	Cantidad	Porcentaje
comercial Nuevo	3	50%
administrativos Nuevos	5	46%
Comercial Antiguos	3	50%
Administrativo Antiguo	6	54%
Total Población	17	

Tabla N° 1. Se evidencia que de 20 empleados seleccionados en una muestra participaron 17, distribuidos entre nuevos y antiguos de las áreas administrativa y comercial. Fuente: elaboración propia

Figura 1. Distribución de la población

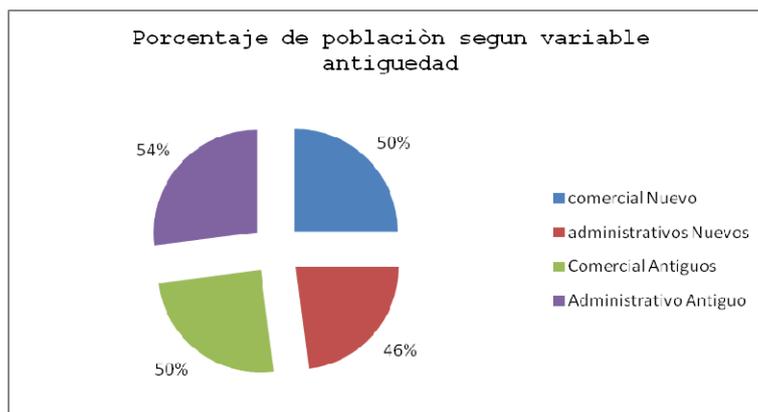


Figura 1. Indica la distribución en porcentajes de la población que participa en la encuesta de expectativas. Fuente: elaboración propia

En general, la población tuvo un buen comportamiento en la evaluación, a pesar de no contar con la participación de algunos empleados por no encontrarse en horario de oficina, sin embargo en general, se concluye que la aplicación de la prueba fue exitosa.

7.2. Nivel motivacional

En la elaboración del perfil motivacional las variables analizadas se identificaron por medio de siglas y fueron las

siguientes: A) motivación intrínseca REC (reconocimiento), POD (poder), AFI (afiliación), LOG (Logro), A-R (autorealización), B) para el factor de medios preferidos para obtener retribución en el trabajo se encuentra DT (dedicación a la tarea), ANV (aceptación a las normas y valores), REQ (requisición), EXP (expectación), AA (aceptación a la autoridad), y C) para la motivación extrínseca están SUP (supervisión), SAL (salario), PRO (promoción) GT (grupo de trabajo) y CT (contenido de trabajo).

Se analizaron los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba CMT a 17 empleados de la empresa Centracom S.A de Pereira; se tuvieron en cuenta las tres dimensiones de la prueba Motivación Interna, Motivación Externa y Medios Preferidos, y las variables antigüedad y área. Los análisis se llevaron a cabo utilizando el programa Excel 2010 y SPSS versión 19.

Inicialmente se determinó si las variables correspondientes a las tres dimensiones de la prueba y al puntaje total seguían una distribución normal a fin de determinar si se utilizarían estadísticos paramétricos o no paramétricos. Para lo anterior se obtuvieron los estadísticos de asimetría y curtosis y posteriormente se aplicó una prueba inferencial (Kolmogorov-Smirnov) para determinar con mayor precisión la normalidad de los datos.

Tabla N 2: Análisis estadística descriptiva

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
M. Interna	17	47	60	49,47	2,933	1,201	,550	1,454	,763
Medios Preferidos	17	44	51	48,24	1,419	-,920	,550	1,383	,763
M. Externa	17	48	52	49,96	,978	,186	,550	-,662	,763
CMTtotal	17	48	53	49,22	1,214	1,435	,550	1,412	,763
N válido (según lista)	17								

Tal como se observa en la tabla anterior, los estadísticos de asimetría y curtosis se encuentran entre -1,5 y 1,5, lo que permite afirmar que la distribución de los datos se corresponde con la curva normal, no obstante, para mayor certeza estadística se muestra a continuación los resultados en la prueba de Kolmogorov-Smirnov diseñada para probar la hipótesis alterna de que los datos no son paramétricos. Fuente: elaboración propia

Tabla N 3: Prueba de Kolmogorov- Smirnov para una muestra

		CMTtotal	M.Interna	Medios Preferidos	M.Externa
N		17	17	17	17
Parámetros normales^{a,b}	Media	49,22	49,47	48,24	49,96
	Desviación típica	1,214	2,933	1,719	,978
Diferencias más extremas	Absoluta	,221	,301	,179	,103
	Positiva	,221	,301	,122	,093
	Negativa	-,131	-,226	-,179	-,103
Z de Kolmogorov-Smirnov		,909	1,243	,740	,423
Sig. asintót. (bilateral)		,380	,091	,644	,994
a. La distribución de contraste es la Normal.					
b. Se han calculado a partir de los datos.					

Fuente: elaboración propia

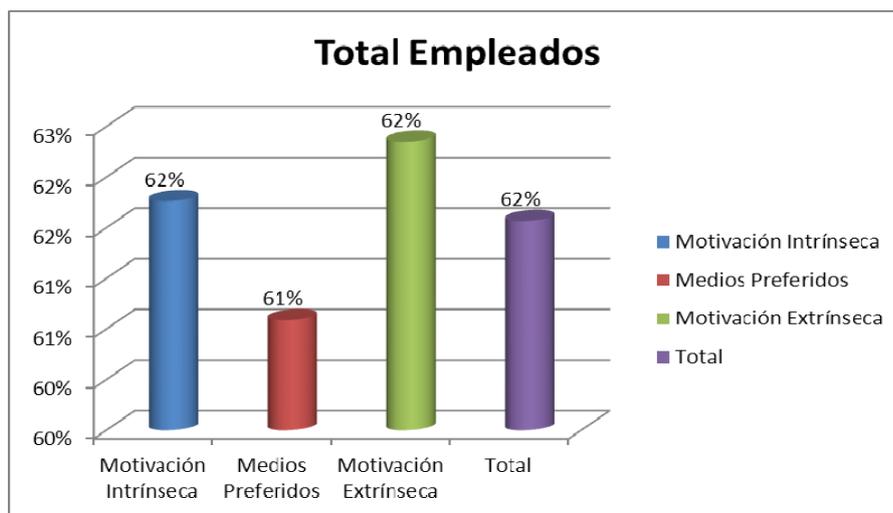
El nivel de significancia en todas las dimensiones y para la dimensión total se encuentra por encima del alfa determinado (0,05) por lo que se asume que no se rechaza la hipótesis de nulidad, es decir, se asume que los datos siguen una distribución normal.

Habiendo determinado que los datos son paramétricos se puede afirmar que la media es el mejor descriptor de los mismos. Se realiza entonces un análisis descriptivo en el que se muestra el comportamiento de la variable con sus respectivas dimensiones en la muestra total y en cada uno de los grupos de acuerdo con las puntuaciones medias obtenidas.

Posteriormente se realiza un análisis inferencial para corroborar si las diferencias de las medias encontradas son significativas o no. Cabe aclarar que en este caso el análisis inferencial no se realiza con la finalidad de determinar si los datos son generalizables al resto de la población pues la muestra fue escogida a conveniencia y no de manera probabilística, hecho que metodológicamente anula la posibilidad de hacer generalizaciones.

En los análisis descriptivos las puntuaciones típicas han sido transformadas a porcentajes a fin de facilitar al lector la comprensión de los datos.

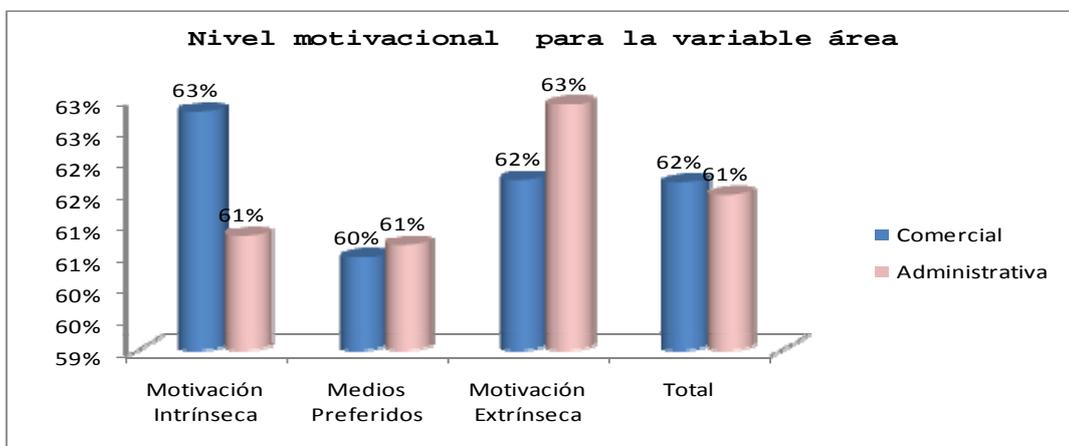
Figura 2: nivel motivacional de los empleados de la empresa Centracom S.A.



El nivel motivacional extrínseco es alto en la empresa centracom S.A. Fuente: elaboración propia

La figura 2 corresponde a las puntuaciones obtenidas en motivación tanto por dimensiones como de manera global para la totalidad de empleados de la empresa. Se observa que los medios son el indicador que puntúa más bajo mientras que la motivación extrínseca es la más alta aunque la diferencia sea poca.

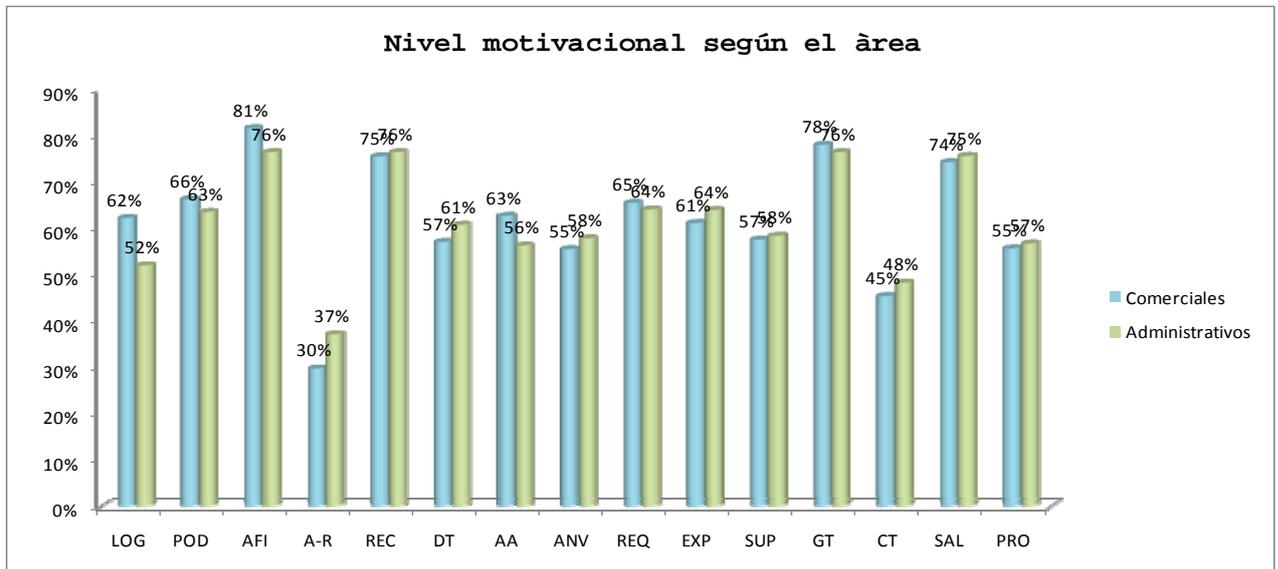
Figura 3: nivel motivacional teniendo en cuenta el área



La motivación intrínseca se muestra alta en el área comercial, en comparación con administrativos, quienes tienen puntajes altos en motivación extrínseca. Fuente: elaboración propia

En la distribución por áreas se observa que en la puntuación total son muy poco notorias las diferencias en motivación, sin embargo la motivación intrínseca puntúa notablemente más alta para el área comercial que para la administrativa, siendo lo contrario cuando se habla de motivación extrínseca.

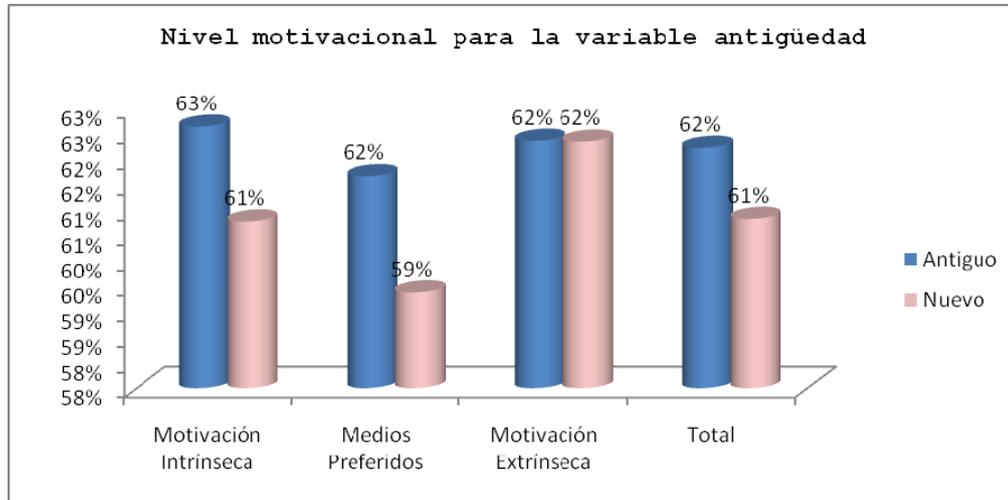
Figura 4: factores motivacionales según el área.



Indica los factores motivacionales en relación al área, mostrando puntajes altos en afiliación, reconocimiento, grupo de trabajo y salario, y bajos en auto-realización y contenido del trabajo. Fuente: elaboración propia

En los resultados obtenidos en el área, no se distinguen diferencias significativas de acuerdo al análisis comparativo, los puntajes señalan una distribución similar en ambos grupos (comerciales y administrativos), denotando puntajes altos en condiciones motivacionales intrínsecas en afiliación y reconocimiento, y un puntaje bajo en auto-realización; las condiciones motivacionales extrínsecas muestran puntajes altos en grupo de trabajo y salario, y arroja un puntaje bajo en contenido de trabajo; los medios preferidos no indican datos altamente significativos de interpretar por puntuar dentro de un rango medio.

Figura 5: Nivel motivacional de acuerdo a la antigüedad

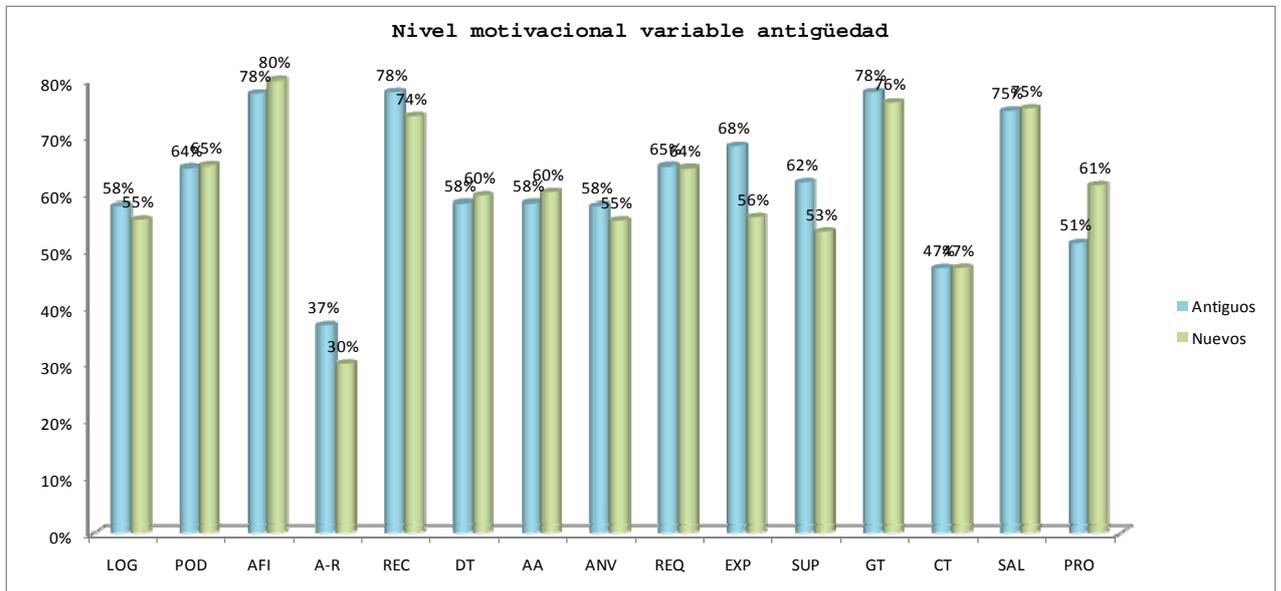


Señala los factores motivacionales con respecto a la antigüedad, mostrando puntajes altos en la motivación intrínseca en los trabajadores antiguos en discrepancia con los nuevos. Fuente: elaboración propia

En la figura 5, donde se compara antigüedad, la puntuación en los empleados antiguos es en general más alta que la obtenida por los empleados que llevan menos tiempo dentro de la compañía.

Una vez realizado el análisis descriptivo de los datos se procede a realizar el análisis inferencial. Para ello se utilizó una anovamultivariante por tener dos variables independientes asumidas cada una con dos dimensiones (antigüedad y área) y a la vez se asume cada una de las dimensiones de la prueba como una variable dependiente. Se presentan entonces los análisis realizados con SPSS

Figura 6. Factores motivacionales de acuerdo a la antigüedad.



Muestra los factores motivacionales en relación a la antigüedad, arrojando puntajes altos en afiliación, reconocimiento, grupo de trabajo y salario, y bajos en auto-realización y contenido del trabajo. Fuente: elaboración propia

En ambos grupos (nuevos y antiguos), no se observan diferencias significativas en los factores, es decir, al realizar el análisis descriptivo-comparativo no existen diferencias altas en los factores, encontrando en ambos grupos un comportamiento similar, en las condiciones motivacionales internas logran un promedio alto en afiliación y reconocimiento, y un puntaje bajo en auto-realización; a su vez, en la motivación extrínseca, se logran puntajes altos en factores grupo de trabajo y salario, y contenido del trabajo muestra un puntajes bajo. La única variable que denota puntajes disimiles corresponde a promoción, arrojando un promedio alto en los nuevos y bajo en los antiguos. En cuanto a los medios preferidos tanto los empleados nuevos y antiguos no muestran resultados representativos al obtener puntuaciones medias.

En general, con respecto al análisis descriptivo según los resultados arrojados para los factores motivacionales, ambas

variables, antigüedad y área muestran promedios significativos en los mismos factores, es decir, los puntajes logrados en el nivel motivacional de acuerdo a la variable antigüedad y área, se presenta un comportamiento igual con respecto a los factores de afiliación, reconocimiento, auto-realización, contenido de trabajo, grupo de trabajo y salario.

Tabla N 4: análisis inferencial.

Factores inter-sujetos

		Etiqueta del valor	N
Antigüedad	1	Antiguo	9
	2	Nuevo	8
Área	1	Comercial	8
	2	Administrativo	9

Fuente: elaboración propia

Pruebas de los efectos inter-sujetos						
Origen	Variable dependiente	Suma de cuadrados tipo III	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Antigüedad	CMTtotal	6,579	1	6,579	5,308	,038
	M.Interna	14,411	1	14,411	1,747	,209
	Medios.Preferidos	15,522	1	15,522	6,847	,021
	M.Externa	,002	1	,002	,002	,964
Área	CMTtotal	,299	1	,299	,242	,631
	M.Interna	10,779	1	10,779	1,306	,034
	Medios.Preferidos	,002	1	,002	,001	,979
	M.Externa	2,562	1	2,562	3,174	,048
Antigüedad * Área	CMTtotal	,917	1	,917	,740	,405
	M.Interna	6,579	1	6,579	,797	,388
	Medios.Preferidos	1,619	1	1,619	,714	,413
	M.Externa	2,496	1	2,496	3,093	,102

Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en el cuadro sólo cuatro de los niveles de significancia están por debajo de 0.05, es decir, únicamente se encuentran diferencias significativas en antigüedad cuando se compara la puntuación total en motivación y los medios preferidos, y cuando se compara el área tanto en motivación externa como interna, siendo en el primer caso mayor para el área comercial y en el segundo en el área administrativa.

7.3. Discusión de resultados.

El interés de realizar la investigación desde la psicología organizacional, es por conocer cuáles son los motivos por los cuales las personas trabajan y con el tiempo al estar vinculadas en la organización van perdiendo la motivación por su trabajo afectando sus intereses personales y laborales.

La empresa reconoce la importancia de identificar cuáles son las necesidades individuales de sus empleados para enlazarlas con los objetivos empresariales y de esta manera alcanzar los niveles de desempeño y productividad esperados.

En la empresa Centracom S.A, no existen datos específicos en relación a dificultades como: riñas laborales, malestar general, problemas en los equipos de trabajo, clima laboral desfavorable, entre otras; situaciones negativas que influyen negativamente sobre la motivación; por ende los resultados encontrados en la investigación, se tornan de carácter curativo y preventivo al planear estrategias de acción dirigidas hacia el fortalecimiento de su fuerza de trabajo y condiciones laborales.

Desde luego, los datos encontrados en este estudio, se convierten en una ventaja corporativa, al favorecer la motivación detectando situaciones negativas que posiblemente estén generando dificultades al interior de la empresa e

interfieren con la satisfacción de necesidades individuales y colectivas.

Según el análisis de los resultados encontrados en el CMT, se logra identificar en la empresa Centracom S.A, un puntaje alto en las condiciones motivacionales extrínsecas, las cuales según el Cuestionario de Motivación para el Trabajo de Toro "refieren a modos de comportamientos que muestran expectativas, 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 patrón más que por mérito personal" (1994, p. 7).

Los motivadores extrínsecos como: las recompensas, retribuciones, premios y reconocimientos, son condiciones laborales otorgadas por la empresa a fin de alcanzar o superar por parte de sus empleados las expectativas sobre sus logros y desempeño, relacionado con la efectividad entre un comportamiento laboral y las recompensas.

Sin embargo, en la empresa es necesario planear todo el sistema de recompensas según las proyecciones corporativas, a fin de evitar incremento en los costos; la organización requiere tener claridad y ser específica en relación al otorgamiento de recompensas y promesas; el empleado necesita identificar que estas hacen parte del reconocimiento por un trabajo bien hecho y por el contrario no se convierten en el objetivo principal de hacer y cumplir con los requerimientos de las tareas y funciones.

Es necesario hacer denotar que los motivadores extrínsecos, no deberían ser el motivo principal por el cual las personas trabajan con efectividad y eficiencia, estas en sí misma refuerzan el desarrollo laboral y son algo extra, pero no

son el método fundamental para motivar a los trabajadores hacia la consecución de un trabajo excepcional y con calidad.

En vista de ello, Herzberg (1999, citado en Correa, 1988) expone en su teoría los dos factores de Herzberg, denominados los motivadores - higiene, que la insatisfacción laboral se deriva de tener factores extrínsecos (de higiene) y son características relacionadas con el trabajo, que al ser positivos mantienen un mínimo de motivación aunque no necesariamente la incrementen.

En cuyo caso, la empresa si desea motivar a sus colaboradores requiere satisfacer sus necesidades, conociendo e identificando cuáles son los motivos por los que trabajan y enlazarlos con un trabajo retador, competitivo dentro del cual progrese al máximo, y su esfuerzo personal sea producto de sus propias capacidades, necesidades y expectativas; siendo el trabajo, el medio por el cual satisfacerlas, sin que tengan que demandar de la empresa altos incentivos y recompensas para estar motivados y alcancen buenos niveles desempeño y productividad.

Continuando con el análisis de resultados, se encontró, que en el área comercial se alcanzan puntajes altos en la motivación intrínseca y puntaje bajo en la extrínseca, contrario al departamentos administrativo, donde se resalta un puntaje alto en la motivación extrínseca y bajo en la intrínseca; los medios preferidos tuvo un promedio bajo en ambos grupos. En el área comercial y administrativa, se evidencia la afiliación y reconocimiento como el factor alto y auto-realización como la variable con puntaje bajo.

Los empleados comerciales y administrativos de la empresa Centracom S.A, muestran necesidades por estar acompañados, gestar buenas relaciones con sus compañeros, tener contacto

físico, emocional, social, dar y recibir afecto, amistad y apoyo.

En cuanto a la variable autorrealización, es representativo aludir que los dos departamentos no están motivados, al no contar con la posibilidad en la empresa de utilizar sus habilidades y conocimientos para alcanzar un buen desempeño laboral; en otras palabras, la laboral realizada en la empresa, no permite colocar en práctica sus competencias, experiencias y aquello que asumen saben hacer.

Probablemente, si la empresa, no ofrece al empleado la posibilidad de crecer en su puesto, esto conduce a una baja auto-realización; ésta variable al referir la necesidad de la persona poder ocuparse en lo que verdaderamente sabe y hace, si las funciones del cargo van más allá, de las competencias físicas, emocionales y cognitivas de la persona, se espera un bajo desempeño por las altas demandas de su puesto.

De otro modo, los resultados de las condiciones motivacionales extrínsecas en ambas áreas, indican en las variables grupo de trabajo y salario puntajes altos y contenido de trabajo un puntaje bajo. Ambos departamentos se interesan por construir buenas relaciones sociales y laborales a través de un grupo de trabajo que brinde apoyo, cooperación, coordinación de actividades, acompañamiento y amistad, con el objetivo de buscar la realización de sus ideales personales, sociales y laborales; es decir, el conformar y pertenecer a un grupo de trabajo, se convierte en la oportunidad de conseguir las metas y objetivos individuales y colectivos, teniendo alta significación la remuneración que obtengan por su trabajo, demostrando una relación directa entre la ejecución de un trabajo en grupo y las recompensas salariales recibidas por éste.

Entonces a partir de lo señalado sobre el puntaje bajo de la variable contenido de trabajo, es representativo manifestar que los empleados del área comercial y administrativo no obtienen a través de su trabajo autonomía, variedad, sus funciones no contribuyen a la tarea misma ni a su actividad laboral; posiblemente, esto guarda su relación con el bajo nivel motivacional observado en la variable auto-realización.

Haciendo referencia a los resultados arrojados en el factor motivacional medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo, no se muestran datos representativos en cuanto al nivel alto o bajo, estos presentan un comportamiento normal en ambos grupos, aunque los trabajadores del área administrativa son más activos que los comerciales para diferir con respecto a los medios para obtener retribuciones de su trabajo.

En tal sentido, los colaboradores del departamento comercial y administrativo, buscan relacionarse y compartir con los demás compañeros con la intención de iniciar, conservar y recuperar relaciones que permitan dar y recibir aprecio, afecto y amistad; esta estrategia utilizada en ambos grupos les permite sobresalir en sus trabajos, brindar su mayor esfuerzo y disponer de los recursos para la satisfacción de objetivos personales, grupales, laborales y organizacionales, con el objetivo de alcanzar reconocimiento y buena bonificación salarial; compensando las condiciones laborales desfavorables de la empresa con respecto a colocar en práctica sus habilidades y destrezas a favor de un trabajo autónomo y su contribución en la actividad laboral.

Por otro lado, es importante resaltar que el nivel motivacional ante la variable antigüedad refleja otro comportamiento en los niveles de motivación; siendo el factor

motivacional intrínseco más alto en los antiguos con respecto a los nuevos, quienes arrojaron puntajes altos en la motivación extrínseca. En medios preferidos, se indican puntajes altos en los antiguos y en los nuevos puntajes bajos.

No obstante, se reconoce que los puntajes arrojados en los factores motivacionales, no indican discrepancia cuando se comparan con las obtenidas con el área, es decir, se observan tanto en la variable antigüedad como área los mismo niveles motivacionales altos en: afiliación, reconocimiento, grupo de trabajo y salario, y puntuaciones bajas en los factores motivacionales auto- realización, y contenido de trabajo.

Por consiguiente teniendo en cuenta lo anterior, los empleados antiguos, adquieren comportamientos consistentes con su trabajo, al mostrar compromiso con la empresa, tienen claridad respecto a su trabajo, rol y desarrollo laboral, lo cual favorece el clima, el trabajo en equipo, el liderazgo y compromiso institucional, mostrando una actitud de trabajo atribuible a su propia fuerza motivacional, direcciona hacia las metas y acciones específicas derivadas de sus interés y capacidades en sí misma.

Con base en esto se puede decir, que la motivación vista como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 1999, p 212); pone en evidencia a través de los resultados de los trabajadores antiguos, cómo altos niveles motivacionales internos, ejercen influencia o se convierten en el motor de trabajo y esfuerzo en alcanzar buenos resultados.

Aunque los empleados antiguos al reconocer en la empresa cuál es el papel que ellos juega dentro de ésta, esto no les permite crecer en cuanto a conocimiento, al no poner en

práctica aquello que asumen saben hacer y demanda de la empresa satisfacer sus necesidades de autonomía, reconocimiento y variedad en su actividad laboral; con el tiempo su trabajo puede estar afectado por la ejecución de tareas rutinarias y monótonas, la cuales afectan la diversidad de tareas, y el aprendizaje de nuevas habilidades, competencias y destrezas relacionadas con la auto-realización y contenido de trabajo.

De este modo, las pocas alternativas laborales de practicar en la empresa los conocimientos y competencias adquiridas, no son la forma de alcanzar un desarrollo profesional y recibir recompensas como la promoción, probablemente como consecuencia de ello, el desempeño y satisfacción de necesidades no es posible conseguirlo por medio del esfuerzo individual sino colectivo.

Por el contrario, los empleados nuevos al estar caracterizados por la motivación extrínseca, esperan recibir de la empresa recompensas y beneficios como: mayor autonomía, responsabilidad, promoción, reconocimiento, y recursos adicionales para la ejecución de su trabajo; de esta manera, el grupo de trabajo es un factor motivacional alto porque no sólo sirve para obtener beneficios individuales y colectivos al contar con la colaboración de otros, sino fortalecen los lazos de amistad y relaciones interpersonales.

En relación a los medios preferidos los trabajadores antiguos esperan conseguir más retribuciones por el trabajo en comparación de los nuevos; siendo los antiguos personas activas en cuanto a la solicitud de beneficios, se comportan de manera persuasiva y no demuestran total confianza ante las decisiones de la empresa.

Por consiguiente, los cargos ocupados por los trabajadores nuevos y antiguos, puede ser los mismos, sin embargo, la

adaptación al puesto, la estimulación por parte de la organización a retos, la delegación de autonomía y responsabilidad, las posibilidades de crecimiento y capacitación, entre otros, son factores particulares porque se desarrollan según las condiciones de la empresa y la persona.

De acuerdo con esto, ninguna persona trabaja por unos mismos deseos y necesidades que otra y los moviliza diferentes motivos, de ahí, la importancia de que la empresa comprenda las necesidades y deseos de sus empleados y establezca que espera de ello, para que su trabajo resulte ser satisfactorio tanto en el empleado como en la empresa, consiguiendo un desempeño positivo.

Además, los resultados en lo que refiere a la variable antigüedad, muestran discrepancias significativas ante las condiciones motivacionales de los nuevos, por tal motivo, es posible describir que la motivación se comporta diferente a nivel individual y según las condiciones de trabajo.

Estas discrepancias puede responder, a que los empleados antiguos ya han incorporado la cultura organizacional de la empresa, tienen mayor autonomía en la realización a su trabajo y claridad respecto a sus funciones y responsabilidades, frente a lo cual, sus intereses motivacionales varían en relación a los empleados nuevos, quienes están en un proceso de adaptación con sus compañeros de trabajo, la preparación, elaboración y exigencias de sus tareas, e incorporación de los procesos administrativos y corporativos.

En este sentido, es coherente considerar que las condiciones motivacionales independientemente de cómo se desempeñe y desarrolle la persona, su fin se encamina a la búsqueda de una satisfacción de necesidades individuales y colectivas, así como metas y objetivos laborales, los cuales se

reflejan en los resultados obtenidos; por lo tanto, es necesario valorar cómo las condiciones motivacionales se manifiestan en ambos grupos (nuevos y antiguos), permitiendo establecer que los factores motivacionales responden positivamente a los intereses individuales y colectivos.

En otro orden de ideas, un aporte interesante a los resultados, refiere al antecedente investigativo de Carmen Eugenia Giraldo en el Centro Visual Moderno durante el primer semestre del año de 1997 en los meses de Febrero y Mayo en la ciudad de Manizales, quien señala la importancia de fortalecer el servicio al cliente a través de comunicados internos, plegables publicitarios, capacitaciones, retroalimentación constante a sus trabajadores y mejorar en cuanto agilidad, cumplimiento y calidad en los trabajos terminados.

Anotando el valor que adquiere el departamento comercial en la empresa Centracom S.A, dedicada a la prestación de servicios de telefonía celular; reconociendo la necesidad de poder contar con una fuerza de trabajo en ventas altamente competitivas y eficiente en el servicio al cliente, quienes demuestran una alta motivación intrínseca, esencial para la ejecución de un trabajo meritorio a las propias capacidades y deseos de satisfacción de los trabajadores, en relación a recompensas y bonificaciones otorgadas por la empresa.

En conclusión, se concibe entonces, la coherencia entre los resultados alcanzados en el área comercial con la labor ejecutada por los mismos, quienes requieren mostrar una alta motivación intrínseca indicando actitudes y comportamientos propios a la persona con el fin de obtener altos resultados por la labor encomendada, independientemente de los beneficios otorgados por benevolencia de la empresa a favor de unos resultados esperados.

7.4. Cronograma de actividades.

ACTIVIDADES	Primer semestre/2010						Segundo semestre/2010				
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Revisión antecedentes investigativos, marco teórico, planteamiento del problema, objetivos.	■										
Preparación de primer informe proyecto	■	■									
Primera entrega avance proyecto		■	■								
Revisión de correcciones primera entrega proyecto			■	■							
Entrega de informe final del proyecto				■	■						
Exposición y Evaluación proyecto					■	■					
Finalización de actividades semestrales					■	■					
Aplicación prueba CMT y prueba de expectativas de desempeño						■	■				
Revisión de datos estadísticos CMT y expectativas de desempeño, cruce de información.							■	■			
Análisis resultados, discusión, elaboración conclusiones, recomendaciones.								■	■		
Primera entrega de avance resultados										■	
Corrección primer avance de resultados.											■
Preparación informe final proyecto											■
Entrega final de proyecto											■
Exposición proyecto de grado.											■

Fuente: elaboración propia

Conclusiones.

- * Se logro determinar el nivel motivacional de los empleados de la empresa Centracom S.A de la ciudad de Pereira, según su antigüedad y área.
- * Las variables más representativas con un promedio alto en la motivación externa es grupo de trabajo y salario. La primera permite vislumbrar como los empleados buscan la posibilidad de vincularse a un grupo de trabajo donde las condiciones sociales los conlleven a participar activamente de las actividades laborales, a su vez, promuevan la construcción de nuevos conocimientos y el

fortalecimiento de los que ya se tienen, con el fin de alcanzar la realización de sus necesidades personales, laborales y sociales. Por otra parte al presentarse la variable salario con un promedio alto, quiere decir que la empresa Centracom S.A, procura porque sus colaboradores reciban una buena retribución por la ejecución de sus tareas, fomentando motivación al compensar su esfuerzo y dedicación.

- * Para la empresa la motivación interna juega un papel importante, de ahí que la variable reconocimiento y afiliación obtuvieran puntuaciones significativas, indicando que la empresa brinda espacios donde sus colaboradores por medio de la realización de sus actividades, buscan y reciben reconocimiento por sus logros, así como la aceptación y atención por parte de sus compañeros y jefes por sus habilidades, conocimientos y experiencias, con el objetivo de establecer relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo, donde la calidez de la relación juega un papel importante.

- * El factor motivacional medios preferidos no presenta puntuaciones representativas en cuanto a niveles alto o bajo, lo que significa que en ambos grupos se muestra un comportamiento normal, indicando que la empresa fomenta en sus empleados dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación. Sin embargo el personal administrativo muestra comportamientos activos en cuanto a diferir en los medios que desean emplear para obtener retribuciones deseadas en su trabajo.

- * La variable auto-realización y contenido de trabajo se manifiestan con un promedio bajo, en ambas áreas y en los empleados tanto nuevos como antiguos; posiblemente la empresa en sus procesos de selección presenta dificultades con respecto a ocupar los cargos en relación al perfil, requiriendo personal no idóneo a las necesidades de la empresa y competencias laborales; en otras palabras, cuando los colaboradores de la empresa no ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, experiencia y competencias, puede estar indicando que las personas de la empresa no están haciendo aquello que saben hacer y por el contrario sus tareas y funciones no responden a su desarrollo profesional, habilidades y destrezas.

- * Los resultados alcanzados en la empresa acerca de los altos niveles de condiciones motivacionales extrínsecas, demuestran el compromiso, preocupación y responsabilidad de Centracom S.A, en planear y ejecutar todo un sistema salarial integral y también otros programas basados en compensaciones, incentivos, reconocimientos y recompensas que benefician la calidad de vida laboral, la ejecución del trabajo, las exigencias en productividad y el bienestar de toda la organización.

- * En el área comercial la motivación interna se encuentra con un promedio alto, por que los empleados conducen su fuerza interna hacia una acción específica, queriendo decir con ello que las personas trabajan a fin de conseguir resultados satisfactorios cuya finalidad es dar cumplimiento a sus necesidades. Sustentados en la teoría

de Deci (1975); si un empleado está intrínsecamente motivado, realiza sus funciones por el placer inherente que se deriva de dicha tarea; en este sentido, la empresa orienta las estrategias de administración del personal y acciones motivacionales en beneficio de lo verdaderamente importante para su personal.

- * El personal administrativo, presenta altos niveles de motivación externa, mostrando que son empleados que han incorporado la cultura organizacional, que tienen definido sus tareas y funciones dentro de la dinámica laboral, es por esto que esperan que la organización les recompense su labor otorgándoles mayor autonomía, mayor responsabilidad, oportunidades de promoción, recompensas y reconocimiento de un trabajo bien hecho.
- * Se evidencia que los empleados nuevos presentan una motivación extrínseca alta, dado que ellos están en un proceso de adaptación, inducción, reconocimiento e incorporación de la misión, visión, políticas, valores, filosofía y cultura organizacional, a su vez, se encuentran expectantes ante los designios y demandas de la organización y su puesto de trabajo, tratando de incorporar los procesos administrativos y corporativos.
- * Dentro de la dinámica laboral que maneja Centracom S.A. se evidencia como dentro del nivel motivacional la variable mas alta obedece a afiliación tanto en los empleados antiguos como en los nuevos, queriendo decir con ello que la empresa posibilita fomentar bases sólidas en las buenas relaciones interpersonales, favoreciendo el clima

organizacional; sin embargo en el personal nuevo aparece más baja, dado que ellos al estar por primera vez en la organización están bajo la expectativa de pertenecer a un grupo de trabajo donde las condiciones laborales les permita la obtención de buenos resultados y así poder fomentar estrechas relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias.

- * Los empleados de Centracom S.A, al ejecutar sus labores, utilizan al máximo sus capacidades, habilidades y destrezas, al contar con la cooperación y acompañamiento de sus compañeros, esto demuestra su aceptación y aprecio permitiendo afianzar su potencial afectivo, cognitivo, personal y laboral, impactando positivamente sobre su autoestima, confianza y relaciones interpersonales.

- * De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia como el nivel motivacional externo en el factor promoción presenta un promedio alto en función de la variable antigüedad, específicamente en los trabajadores nuevos, manifestando como ellos esperan encontrar en la compañía posibilidades ascenso y planes de carrera, beneficiando su crecimiento personal y laboral, con el fin de desempeñarse dentro de un contexto laboral de manera óptima, posiblemente estas condiciones se deben a las buenas condiciones laborales, estabilidad salarial y económica ofrecida por la empresa y por tanto la baja rotación en el personal.

- * Los resultados encontrados en la investigación, resaltan la asociación entre las teorías y la practica porque se

pudo validar las conceptualizaciones teóricas acerca de la motivación.

- * La manera como cada trabajador desarrolla y ejecuta su rol en la organización, esta determinado en gran medida por el grado de motivación y el valor que ellos otorgan a los resultados esperados, del mismo modo, estarán supeditados a las habilidades y destrezas desarrolladas.

Recomendaciones

- * A pesar de no evidenciar baja motivación, es importante que la empresa identifique motivadores internos correspondientes a la persona, con el propósito de buscar su satisfacción a partir del plan estratégico de la organización y de esta manera, lograr que los colaboradores se esmeren por lograr altos resultados según sus propios meritos mejorando sus niveles motivacionales.
- * Trabajar el factor autorrealización y contenido de trabajo a partir del diseño de capacitaciones y talleres, con los cuales se fortalezcan competencias y habilidades del Colaborador según sus conocimientos, perfil y funciones dentro de la empresa, todo ello con el fin de optimizar el recurso humano, así como lograr altos niveles de calidad y productividad en sus procesos.
- * Según los resultados obtenidos en el factor auto-realización, se evidencia la necesidad de generar

programas de acción sobre capacitaciones y planes de desarrollo enfocados al crecimiento profesional y a sí mismo el desarrollo laboral, midiendo el impacto que tuvieron sobre el fortalecimiento de competencias.

- * Evaluar los criterios con cuales se desarrollan los programas de promoción y ascenso para garantizar un buen proceso de selección, ocupando los cargos con personas competentes que contribuyan con la productividad y el desempeño de la empresa.

- * Evaluar cómo los incentivos otorgados por la empresa responden a las necesidades y expectativas individuales y grupales del área de comercial y administrativa, teniendo en cuenta que los motivadores externos no operan por igual, ni son motivo de satisfacción en un mismo grupo.

- * La motivación para el trabajo es un factor que deriva de un esfuerzo personal hacia a una acción específica, así que, nace de la persona misma a razón de unas metas y objetivos individuales; ante esto, la empresa Centracom S.A. necesita evaluar todo su sistema de recompensas, estímulos e incentivos, apuntando más hacia el fortalecimiento de la motivación intrínseca, mejorando las expectativas del colaborador según su condición y necesidades logrando incrementar los niveles motivacionales individuales y colectivos.

- * El trabajo es la posibilidad de crecimiento, resignificación y desarrollo, donde las personas tienen como

fin obtener resultados positivos, en este sentido, las empresas deben considerar la medición de la motivación como un indicador fundamental, ya que permite conocer los motivos por que trabajan las personas y cuáles son las necesidades que movilizan a sus integrantes hacia la acción; por eso, es primordial direccionar la planeación estratégica de la organización hacia la consecución de las mismas.

- * Se hace indispensable, la participación de la empresa en estudios investigativos y/o, re-estructuración del direccionamiento estratégico, evaluación de tareas y funciones, porque estos ayudan a conocer cuáles son las necesidades del trabajador y la organización, a su vez, posibilita integrarlas con los objetivos, metas y valores de la empresa, llevando eficazmente los procesos administrativos y productivos de la misma.
- * Es necesario que los empleados, adopten actitudes y comportamientos consistentes con sus papeles organizacionales. Con los datos arrojados por el perfil motivacional, se pueden planear programas en beneficio del liderazgo, la competitividad y el trabajo en equipo, buscando impactar en los factores de afiliación, auto-realización y grupo de trabajo.
- * La empresa debe buscar estrategias laborales direccionadas a mantener y aumentar los niveles motivacionales, por ejemplo el rediseñar tareas, funciones o re-estructuración de metodologías y procedimientos, para fortalecer la motivación intrínseca, en miras a mejorar

las competencias de las personas, experimentando nuevos resultados acerca de su labor, colocando a prueba sus capacidades, destrezas y habilidades, sugiriendo roles y actitudes, contribuyendo con motivadores como: auto-realización, logro, estima y reconocimiento.

- * Crear el departamento de recursos humanos, con el fin de promover actividades de capacitación y desarrollo generando impacto en los niveles de motivación, desempeño y productividad de la organización.

- * Es necesario que Centracom S.A facilite y acompañe los procesos de gestión humana, encaminados hacia la mejora de la dignidad del trabajador; la organización al brindar oportunidades de desarrollo tanto intelectuales, como sociales y emocionales, beneficia la productividad, seguridad laboral, física y mental, valorando la vida de todos los integrantes de la empresa.

- * Es importante tener en cuenta los aspectos o factores motivacionales con mayor presencia en el personal y establecer estrategias de mejoramiento. Por ejemplo planear jornadas de trabajo y actividades intralaborales que permitan consolidar o reforzar las relaciones interpersonales de los colaboradores.

- * Establecer planes de reconocimiento por resultados obtenidos en el trabajo tanto del personal administrativo como comercial. por ejemplo cuadros de mejor empleado del

mes o trimestre, entrega de incentivos materiales o intangibles por los logros, cumplimiento de metas y compromiso institucional, que permitirá la incorporación de la cultura organizacional e incrementar los niveles de sentido de pertenencia de los colaboradores.

- * En la organización se refleja alta motivación extrínseca, estos factores motivacionales reconocidos como beneficios otorgados por la organización hacia al colaborador, con el tiempo pierden su potencial motivacional; por eso, el colaborador debe percibir su trabajo como fuente de motivación individual y para ello la empresa debe cuidarse de generar altas expectativas y recompensas a cambio de un trabajo bien hecho, con el fin de incrementar sus niveles de productividad y desempeño, ya que el trabajo por sí mismo requiere ser valorar y medido según las capacidades y competencias de las personas.

Implicaciones éticas.

Información para la empresa y formato de consentimiento.

En el mundo competitivo de hoy, donde las organizaciones son consideradas como parte de un colectivo, con características propias y cuyo propósito es alcanzar la estabilidad, crecimiento económico y apoyo social; se debe buscar fortalecer el recurso humano porque es considerado como uno de los factores administrativos más relevantes de una empresa por su ayuda al crecimiento de la misma y al responder a una exigencias.

Por consiguiente se hace fundamental para la organización identificar y conocer en qué condiciones se encuentra la empresa en cuanto a su motivación y expectativas de desempeño, ya que su evaluación permite trabajar sobre los factores desfavorables que generan baja motivación y así mismo bajo rendimiento.

De esta manera, le estamos invitando a participar en una investigación para poder conocer cuál es la relación de la motivación con las expectativas de desempeño, esta información nos ayudara a tomar mejores decisiones en cuanto a la satisfacción de sus propias necesidades y la realización de su trabajo.

Para conocer cómo se encuentra la motivación y las expectativas de desempeño dentro de la empresa, para este estudio se espera que participen 45 personas que se encuentren actualmente vinculados a la organización. Su participación es absolutamente voluntaria y no afectará su contexto laboral.

- *Procedimiento del estudio:*

Si usted acepta participar, se realizará la evaluación de la motivación por medio del test (CMT) de Toro de manera individual o grupal. Luego se llevara a cabo la aplicación de la encuesta de expectativas la cual valora el desempeño. Una vez terminada ambas pruebas y conocidos sus resultados, se procede con la evaluación correlacional entre la motivación y expectativas de desempeño.

- *Beneficios.*

Si usted acepta participar, recibirá como beneficio de los resultados de este estudio, ayudar en el futuro a mejorar los procesos de motivación y desempeño de las organizaciones teniendo en cuenta el bienestar de la misma y la satisfacción de sus necesidades.

- *Riesgos:*

Los procedimientos de evaluación (motivación y expectativas de desempeño) no representan ningún riesgo significativo para el contrato, condiciones del trabajo y valoración del puesto de trabajo de los participantes.

- *Responsabilidades de los empleados.*

Usted debe permitir la realización del test y la encuesta, incluyendo su participación en información adicional con relación a la organización y sus necesidades laborales. Es importante que cumpla también con los procesos y programas recomendados para el mejoramiento continuo de la empresa. Usted ayudara mucho si comenta cualquier inquietud durante los procedimientos.

- *Alternativas.*

No existe otro método valido y confiable alternativo a los test, que permita obtener la información que estamos solicitando. Si usted escoge no participar en el estudio, la organización estará en la capacidad de respetar su decisión.

- *Confidencialidad.*

Solo la organización y sus colaboradores sabrán que usted está participando en el estudio. Los registros que se hagan contendrán sus datos de identificación. Sin embargo si los resultados de este estudio son publicados, usted no será identificado por el nombre, el cargo que ocupa dentro de la empresa, ni algún dato personal.

- *Compensación.*

Usted no tendrá que incurrir en ningún gasto por participar en este estudio. El proyecto cubrirá los gastos correspondientes de trasporte, y material como fotocopias para la aplicación de los test.

- *Personas a contactar.*

Si tiene cualquier pregunta acerca de este estudio o acerca de los que deben hacer o tenga alguna inquietud, puede comunicarse con la estudiante de psicología de la Universidad Católica Popular del Risaralda Adriana Marcela Aguirre Arias al teléfono 3448951.

Referencia.

- Aldag, R.Y Briefff, A.(1893). Conductas esenciales del empleado. EN *Diseño de tareas y motivación del personal (P 19,39*. México DF: Editorial trillas S.A de C.V.
- Correa D. (1988). Comportamiento organizacional un enfoque psicológico aplicado. Medellín: Editorial. Universidad de Antioquia. (p 195, 233)
- Giraldo, C. E. (1997). Motivación del cliente interno y el clima organizacional del Centro Visual Moderno (C.V.M.). (Practica empresarial). Universidad de Manizales. Facultad de mercadeo nacional e internacional.
- Muchinsky P. (1994). Motivación laboral. Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Editorial Desclee de Broker S.A.(p 367, 407)
- Newell S. (2002). Trabajo, salud positiva y mejor rendimiento. Colección negocios. Creando organizaciones saludables. Madrid - España: Editorial Thompson.
- Pineda, S, J. (2003). Caracterización del tipo de conducta de no

complacencia en un grupo de trabajadores de la empresa Colombiana de Kimberly y Colpapel después de la implementación del programa SAp R/3. (Proyecto de grado). Tocancipa.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Habilidad y motivación. México: Editorial Prentice Hall (p 119, 151)

Rubiano M (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogota. *Acta Colombiana de Psicología (11)*, PP 47-61. Universidad Católica de Colombia.

Sampieri R. (1991). Diseños no experimentales de investigación. México. Editorial Mc Crac - Hill. (p 189, 206)

Sampieri R. (1991). ¿Cómo seleccionar la muestra? México. Editorial McGraw - Hill. (p 207, 237)

Toro F. (1994). Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Colombina. Cincel, Ltda (p 7)

Yinet L. (2003). Liderazgo como opción para el desarrollo del trabajo en equipo en la organización Integrando del municipio de Dosquebradas. (Proyecto de grado). Dosquebradas/ Risaralda. Universidad Católica Popular del Risaralda.

Castillero, Y. A. Y Cepero, I. (2005). El comportamiento de la motivación laboral en una empresa cubana y determinar el tipo de motivación que predomina. Recuperado (Marzo/15/2007). <http://www.gestionpolis.com/recursosa/docs/rrhh/diamotivacion.htm>.

