

**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES QUE  
INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE NUEVE TRABAJADORES  
DE LA EMPRESA TECNOQUÍMICAS DEL ÁREA DE IMPRENTA**

**JAVIER ARTURO DELGADO**

**OCTAVIO ANDRÉS MEJÍA**

**MAURICIO SOLARTE**



**UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

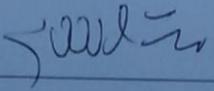


UNIVERSIDAD  
COOPERATIVA  
DE COLOMBIA

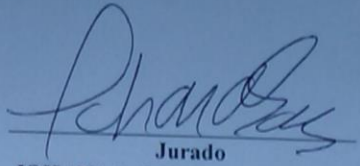
RESOLUCIÓN JUNIORA RESOLUCIÓN 20180 DE JUNIO DE 1989 MARRAGUAY  
RESOLUCIÓN NO. 200 DE 1974 RECONSTITUCIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS  
RESOLUCIÓN NO. 1988 JUNIO 17 DE 1988 MARCO DE FORTALECIMIENTO

NOTA DE ACEPTACIÓN

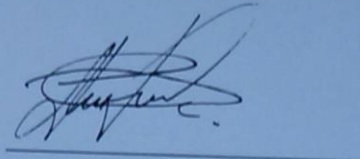
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_

Director(a) de Monografía de Grado  
CARLOS ALBERTO MOSQUERA SILVA

  
\_\_\_\_\_

Jurado  
JOHANA SANCHEZ GOMEZ

  
\_\_\_\_\_

Jurado  
JHON JAIRO GIRALDO LOZANO

AGOSTO 2015

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	<u>65</u>
1.1 HIPÓTESIS .....	<u>76</u>
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	<u>87</u>
2.1. OBJETIVOS.....	<u>129</u>
2.1.1 Objetivo General .....	<u>129</u>
2.1.2 Objetivos Específicos .....	<u>129</u>
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	<u>1340</u>
3. MARCO DE REFERENCIA .....	<u>1947</u>
3.1 ANTECEDENTES .....	<u>1947</u>
3.2 MARCO TEÓRICO .....	<u>2926</u>
3.3 MARCO CONCEPTUAL.....	<u>4743</u>
4. METODOLOGÍA.....	<u>5247</u>
4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	<u>5550</u>
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	<u>5953</u>
6. CONCLUSIONES.....	<u>8168</u>
REFERENCIAS.....	<u>8674</u>

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Percepciones de distintos autores frente al concepto de poder y liderazgo .....	<a href="#">3935</a>
Tabla 2. Representación de calificativo, condiciones motivacionales internas .....	<a href="#">6554</a>
Tabla 3. Representación de calificativo, medios de retribución .....	<a href="#">6856</a>
Tabla 4. Representación de calificativo, factores motivacionales externos.....	<a href="#">7058</a>
Tabla 5. Escala estándar (T) en colaboradores del área de imprenta.....	<a href="#">7260</a>

## LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Género.....	<a href="#">5852</a>
Gráfica 2. Tiempo de Antigüedad en la Empresa .....	<a href="#">5852</a>
Gráfica 3. Desviación estándar / Media.....	<a href="#">7462</a>
Gráfica 4. Factorial .....	<a href="#">7764</a>
Gráfica 5. Porcentajes estilos de liderazgo .....	<a href="#">8067</a>

# 1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Para el planteamiento de esta propuesta de investigación se hizo una revisión teórica e indagación en diferentes medios de búsqueda, así se identificó que el tema de los factores motivacionales era relevante en el campo organizacional. Por tanto, el presente trabajo se realizará bajo la línea de investigación de la psicología organizacional, la cual se orienta al estudio del individuo en las organizaciones, así como al impacto que estas tienen sobre la estructura y el comportamiento de las personas.

La revisión teórica, realizada en textos y artículos pertenecientes al campo de la psicología organizacional, arrojó evidencia de estudios y bases teóricas tanto comprobables como refutables teniendo en cuenta la perspectiva de la investigación. En dichas teorías se articulan diversos procesos psicológicos (como el proceso de desarrollo, la conducta, los pensamientos, las actitudes y los factores motivacionales de los individuos) con los estímulos internos y externos generados por las organizaciones.

El proceso psicológico planteado para esta investigación es el de los factores motivacionales, considerados relevantes debido a la gran influencia que tienen sobre el desempeño del individuo en la organización, un desempeño en función de una relación recíproca entre las necesidades humanas y las de la organización. Por eso se retoma “el modelo de necesidades básicas” Maslow (1954); el cual muestra que para que las personas estén a gusto

ante determinadas situaciones, incluyendo la laboral, primero deben satisfacer las necesidades básicas y luego las externas.

## **1.1 HIPÓTESIS**

Las relaciones que se establecen dentro de la organización, especialmente las de poder entre líderes y colaboradores, influyen de manera positiva o negativa en los factores motivacionales, que a su vez impactan en el desempeño laboral de los empleados. Además de lo anterior, resulta fundamental identificar los incentivos que motivan el buen desempeño de los colaboradores.

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, la hipótesis sobre la cual está fundamentado este proyecto es que: tanto los factores motivacionales como la relación de poder entre líderes y colaboradores no generan satisfacción al personal de la empresa Tecnoquímicas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las industrias, es decir las organizaciones que tienen a su cargo procesos productivos, se han enfocado en hacer crecer su infraestructura y tecnología para alcanzar sus metas (de posicionamiento, reconocimiento, imagen corporativa, estándares de producción, etc.) pero han olvidado que el capital humano, sus colaboradores, pueden aportar ideas innovadoras que contribuyan a esas metas organizacionales.

Es así como los empleados y la organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en la reciprocidad: la empresa espera determinado desempeño por parte del trabajador, quien también demanda ciertas necesidades que se convierten en prioridad para sentirse o no a gusto en su labor, por esto se considera relevante para la organización tener claridad en cuanto a la distribución de incentivos que animen al colaborador y éste pueda desarrollar sus funciones eficazmente. Por eso resulta vital dentro de una organización y al interior de sus áreas, como lo es en este caso, investigar aquellos factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores.

No obstante, para estudiar las motivaciones de los empleados con respecto a su desempeño laboral, primero es necesario comprender que la motivación “*es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades*” (Maslow 1954). Por tanto, la motivación constituye una preocupación central en la cual se puede agrupar y analizar una amplia serie de

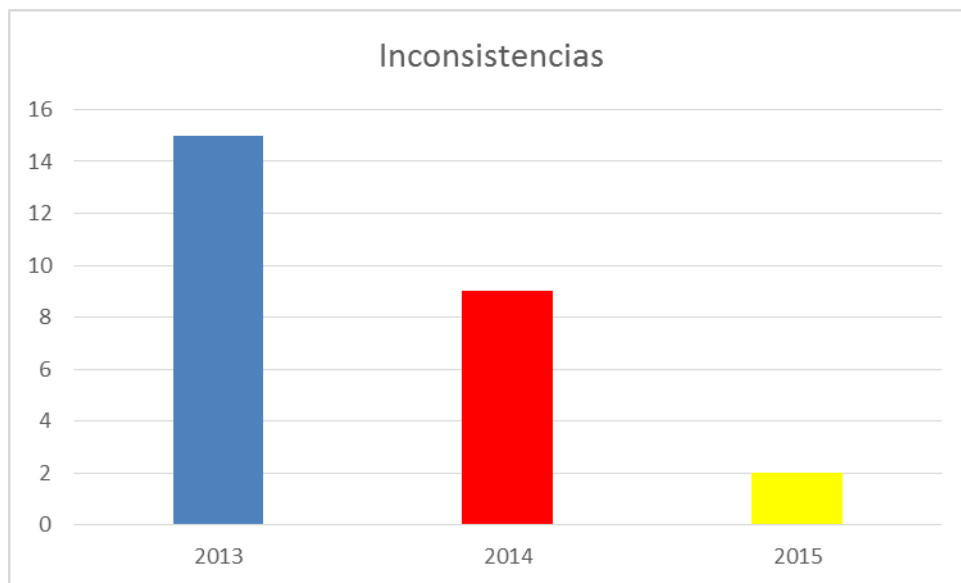


datos; además, debe convertirse en un foco central de investigación que esté sujeto a constante revisión y actualización.

Vale la pena precisar que existen dos tipos de **factores motivacionales**: los intrínsecos y los extrínsecos. Los **factores intrínsecos** se refieren a las condiciones que de forma subjetiva y unipersonal podrían satisfacer las necesidades de un colaborador, mientras que los **factores extrínsecos** están ligados a estímulos externos que lo satisfacen e influyen en un mejor desempeño laboral; a partir de esta apreciación se retoma a **Herzberg que en su libro la teoría de los factores**, refiere que los factores Higiénicos o Extrínsecos: *“es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo, estos están fuera de control de las personas”* ( salario- beneficios laborales) y que los factores intrínsecos: *“están bajo el control del individuo”* (crecimiento personal- autorrealización), basado en esta información se considera que la identificación de estos dos tipos de factores permitirá establecer las circunstancias en las que el colaborador mejoraría su trabajo, puesto que se puede dar cuenta de forma objetiva las necesidades y expectativas que tienen los colaboradores en lo que refiere a los incentivos, con esta información el líder del área podrá tener en cuenta las necesidades reales de sus colaboradores y así darles respuesta, y en consecuencia, la organización aumentaría y potencializaría su producción.

La presente investigación se desarrolla en un área vital (impresión) en el proceso de producción de la compañía, donde se han reportado en los últimos 3 años, contando lo corrido del 2015, 26 inconsistencias que dan un saldo de 27.000.000 millones, a su vez una pérdida en clientes de un 8%, debido a estos datos se considera que el área está en un proceso crítico ya que

esta misma no solo está orientada a la producción sino además a las necesidades sanitarias, de la compañía.



El personal que se encuentra en el área, está en constante presión en cuanto a los tiempos para la entrega, así en la búsqueda del cumplimiento con estos mismos, terminan teniendo equivocaciones que traen consigo grandes pérdidas en tiempo, clientes y dinero para la organización.

De otro lado, también es necesario mencionar que uno de los factores que tiene incidencia en la motivación de los colaboradores son las relaciones de poder entre los colaboradores y sus jefes, lo cual es mencionado por el personal y el líder del área. De hecho en la empresa en la que se realiza la investigación se está gestando un proyecto enfocado en el proceso de liderazgo en las distintas áreas de la organización; esta fue una de las razones por la que este factor fue tenido en cuenta en el presente proyecto, otra de las razones es que el instrumento que se utiliza en el proceso investigativo, cuenta con una categoría (Poder) fácilmente relacionable al liderazgo y a

su vez esta categoría es central para determinar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral: el poder.



De acuerdo a lo anterior, para determinar los factores motivacionales que ayudan a que un empleado optimice su labor y se sienta a gusto en la empresa a la que pertenece, la presente investigación se plantea indagar: ¿Cuáles son los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de nueve trabajadores del área de imprenta de la empresa Tecnoquímicas S.A., ubicada en la ciudad de Jamundí-Valle?

## **2.1. OBJETIVOS**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de nueve trabajadores del área de imprenta de la empresa Tecnoquímicas.

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los nueve colaboradores del área de imprenta de Tecnoquímicas- Jamundí.
- Categorizar los factores motivacionales de mayor y menor incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área de imprenta.
- Analizar la relación de poder entre líderes y colaboradores en el área de la imprenta.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN

Según lo plantean Ramírez, Abreu & Badii (2008) “La motivación es un factor fundamental para el logro de objetivos en las organizaciones”; esto quiere decir que la motivación es el impulso primordial para la realización de una acción, a su vez es un factor de incidencia definitiva en el desempeño, puesto que es la guía hacia el cumplimiento de funciones, de objetivos y logros que se desean alcanzar. Además, la motivación hace parte de la existencia humana, es una característica inherente a los individuos. Para Maslow, la “motivación es constante, inacabable y compleja” (p. 7). Por todo lo anterior, el presente proyecto indaga sobre la incidencia directa de los factores motivacionales en el desempeño laboral.

Algunos autores como Maslow (1954) y Chiavenato (1988), destacan en sus teorías, la importancia de la motivación con respecto a la labor que se realiza dentro de la organización, aunque en la empresa real este factor suele ocupar un segundo plano porque está directamente ligado a la subjetividad de cada colaborador, es decir, a sus propios gustos, a sus expectativas, a su visión de vida, a sus necesidades.

Según Maslow, la motivación es diferente en cada sujeto porque va ligada a la conducta que construye frente a unos esquemas ya desarrollados desde su experiencia. Esa es la razón de que cada individuo realice su trabajo de forma diferente, con una intensidad, responsabilidad y apropiación distinta (Maslow, 1954).

Este es el centro de la presente investigación, donde se entiende que cada colaborador tiene un conjunto de necesidades diferentes a las de los otros; en otras palabras, se trata de distintas realidades que convergen en un espacio común, la organización, y que deben compactarse para lograr un desempeño laboral efectivo.

Lo cierto es que para poder obtener una interpretación objetiva de los aspectos que influyen en los procesos productivos y facilitar la identificación de los factores motivacionales puntuales que requieren intervención directa por parte de Tecnoquímicas, será necesario conocer primero los lineamientos y condiciones que recibe cada trabajador para ejercer su labor (entre ellas los incentivos que intervienen en el desempeño laboral); en otras palabras, por tratarse de una investigación con enfoque cuantitativo, es pertinente llevar a la medición las posturas subjetivas de los colaboradores y del líder de área a través de un instrumento de medición (Cuestionario de motivación al trabajo), esto será lo que finalmente dotará a la investigación de una mayor información objetiva.

Ahora, vale la pena destacar que para esta investigación se han tenido en cuenta los cambios sociales y económicos que se han dado alrededor y dentro de las organizaciones, los cuales a su vez influyen en las motivaciones de las personas, por lo tanto estas motivaciones son cambiantes y no son algo estático.

El hombre de hoy quiere conseguir otros bienes materiales y tiene otras necesidades; por ejemplo el consumismo, las modas y la transformación de la familia serían fenómenos que podrían ser tenidos en cuenta a la hora de buscar incentivos que puedan generar motivación,

dado que si la motivación es un proceso dinámico y no estático, los incentivos tendrían que ir en esa coherencia, es decir incentivos actualizados y acordes a la necesidades identificadas en los colaboradores, en caso de que los incentivos no posean estas características, puede llegar a darse una conducta inmotivada, Según Maslow, las conductas inmotivadas son aquellas *“que no son motivadas a buscar la gratificación de las necesidades, o sea, buscar lo que falta o se necesita”* (p.16).

De acuerdo con lo anterior, se puede destacar que ese mismo movimiento consumista es el que explica por qué las empresas optan por satisfacer sus necesidades sin tener en cuenta la motivación y el cuidado de su recurso humano. De alguna manera podría decirse que existe poco interés por parte del empleador (jefe) para fortalecer los vínculos interpersonales dentro de la organización. Los jefes desean una mayor productividad y un capital económico que aporte a la estabilidad de la empresa, pero se olvidan un poco del ser humano; para ello se retoma Aktouf (1998) quien dice : *“la Administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido hasta ahora, dejar de considerar al ser humano como una máquina y un recurso descartable y reconocer en él la subjetividad, la particularidad que hace que necesite ser valorado en todas sus dimensiones y no sólo en el aspecto productivo”* pp. 22-29. Dentro de la presente investigación y con base a la comunicación informal evidenciada en el área de la imprenta se considera posible que el ser humano se “entiendan como una máquina de producción”, dicha conceptualización es inferida desde el dialogo que se maneja en la organización para ello citamos a Spink, quien dice: *“la comunicación informal es una tendencia de lo que se evidencia en la organización”*

A pesar de la situación anteriormente descrita, los intereses de la empresa y los de sus empleados no difieren mucho en la medida en que con un trabajador motivado la organización puede lograr sus propios objetivos. Para esto se requeriría que los empleados fueran incentivados por medio de algún tipo de compensación, que podría ser un buen salario, la oportunidad de ser gestores de cambio dentro de la organización, la satisfacción de sus necesidades afectivas, más tiempo al lado de su familia, etc.

No obstante, resulta complejo satisfacer a cabalidad a todos los colaboradores, sin embargo, es una cuestión de estrategia poder tener en cuenta los factores que se asocian a la motivación humana sin dejar de tener un orden dentro de la empresa y unos lineamientos básicos para la producción. Se retoma a Chiavenato (2000) *“los incentivos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores”* (p. 446). Se retoma esta idea para mostrar que los incentivos no son iguales para cada colaborador, sin embargo deben contar con ciertos rasgos generales que promuevan una mayor satisfacción del colaborador.

Por su parte, Soto (2007), sostiene que la productividad: *“es la utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad”* (p.19). Según esa visión del autor, aunque la productividad implica múltiples factores, se relaciona de forma directa con el buen uso de los recursos de la empresa, así que no solo el uso de tecnologías y de otras herramientas asegura la productividad, sino que también un colaborador competente aporta con el cumplimiento de los objetivos.

Actualmente, en Tecnoquímicas se está gestando un proyecto que tiene como foco central el liderazgo, un concepto que la organización asume desde la perspectiva de Chiavenato (1993),



que dice: *“el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

El concepto de liderazgo de Chiavenato (1993) permite determinar la manera como la organización asume la relación jefe–colaborador, pues para Tecnoquímicas el liderazgo tiene como herramienta la comunicación y como fin el cumplimiento de los objetivos trazados en diversos procesos. Esto fue tenido en cuenta en la presente investigación, ya que el instrumento que aquí se utiliza tiene un campo de relación directa con el concepto de liderazgo: el poder.

La relación entre el poder y el liderazgo, y la forma como estos conceptos de una u otra forma hacen parte de los factores extrínsecos e intrínsecos de la motivación que inciden en el desempeño laboral, se considera un aliciente para este proceso investigativo porque existen pocos antecedentes de investigaciones que hayan apuntado, con el mismo enfoque, a un proceso tan importante dentro de la organización como es el liderazgo.

En términos de la motivación del colaborador, el tipo de liderazgo es muy importante ya que impacta directamente en la calidad de la relación que puedan establecer jefe – colaborador, lo que va a tener una incidencia directa en el desempeño del empleado y por ende en los niveles de productividad de la organización.

Con base en lo anterior, desde el punto de vista de la empresa Tecnoquímicas, los resultados de esta investigación podrían contribuir a mejorar el desempeño laboral y la relación de poder entre líderes y colaboradores, de tal manera que los coordinadores puedan definir

estrategias de intervención y así dar solución a las problemáticas de las que se dan cuenta en la presente investigación.

Por otra parte, debido a una necesidad que previamente se había evidenciado en la producción de Tecnoquímicas, los directivos de la empresa venían pensando en capacitar a los líderes de cada área para favorecer los procesos de producción. Como parte de esta investigación también se busca apoyar a Tecnoquímicas en esta tarea, específicamente con respecto a la recolección de datos a través de la herramienta diagnóstica de Kurt Lewin, que se enfoca en el liderazgo y de esta forma establecer una relación con los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral.

Finalmente, este trabajo contribuye en con la identificación de la incidencia de determinados factores en el desempeño de sus colaboradores, así mismo, si la empresa finalmente decidiera adaptar sus incentivos a las necesidades identificadas, esto también sería beneficioso para los empleados, es decir que los colaboradores sean observados desde una perspectiva completamente humana, donde él es el estandarte principal en la organización, un ser humano motivado está en la capacidad de conseguir grandes cosas y eso es algo que pretendemos dejar claro en esta investigación, a su vez esperamos esta investigación se pueda extrapolar a otras organizaciones ya que se trabajó con una empresa líder en el mercado por lo tanto referente para otra organizaciones. Por otra parte que tanto organizaciones como estudiantes de psicología y personas interesadas en las temáticas organizacionales, puedan dar cuenta de que no solamente basta con darle valor al sujeto en el área de trabajo si no ir más allá y darle valor en todas sus áreas entenderlo como un ser íntegro y que si sus necesidades son

satisfecha a nivel personal este va a dar cuenta a nivel laboral con su rendimiento, por último en el que hacer psicológico es pertinente realizar este tipo de investigaciones que apuntan a darle valor a las personas ya que en el campo organizacional se ha perdido la perspectiva humana por una más administrativa y mecánica.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Las industrias tienen un alto porcentaje de la demanda del mercado, por eso es necesario que sean altamente competitivas. Pero para lograr los objetivos que se ha propuesto la organización, esta debe contar con un recurso relevante para promover el cambio: el recurso humano, es decir, colaboradores responsables y satisfechos con la organización, dispuestos a dar lo mejor de sí para mantener los estándares de calidad en lo que refiere a la producción.

Al respecto, un estudio realizado por Mejía, Restrepo y Roncancio (2007): *Cómo Influyen los Factores de Motivación en la Satisfacción de los Empleados Dentro de una Organización*, identificó la relación entre la motivación de logro y la satisfacción.

Para llevar a cabo tal investigación y obtener una muestra uniforme, se tomaron en consideración las percepciones de 100 trabajadores de tiempo completo de cuatro pequeñas empresas de calzado de la ciudad de Pereira. La medición de la motivación de logro se realizó

mediante un instrumento generado por Villegas de Posada (1991), el cual constaba de 48 preguntas. En cuanto a la satisfacción como variable dependiente, se utilizó el instrumento *Emotional Exhaustion as a Predictor of Job performance and Voluntary Turnover (Agotamiento Emocional Como Predictor del Rendimiento en el Trabajo y la Rotación Voluntaria)*, citado por Wringht y Cropanzano (1998).

Tras haber obtenido los resultados de las pruebas, los investigadores detectaron dos grandes resultados: el primero fue que las personas con alta motivación de logro tienden a experimentar mayores niveles de satisfacción que aquellas con baja motivación; el segundo fue que, contrario a lo que se esperaba (porque en las empresas había ausencia de diversos incentivos para sus empleados), el compromiso de los trabajadores no era bajo porque el incentivo que ofrecía la empresa era designarles tareas que pudieran hacer en casa, de esta manera podrían pasar más tiempo con sus familias.

El ejercicio descrito anteriormente, aportó información sobre aquellas variables que influyen significativamente en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, de tal manera que la base teórica-practica sustenta la idea de que cada colaborador y cada área de trabajo tiene unas necesidades diferentes y, por ende, factores motivacionales que se incentivan de diversas formas. En esta investigación este es un dato relevante que debe ser tenido en cuenta porque probablemente servirá para encontrar los incentivos idóneos que requiere el área de la imprenta.

Otra investigación, realizada por Ramírez, Abreu y Badii (2008): *La Motivación Laboral, Factor Fundamental para el Logro de Objetivos Organizacionales: Caso Empresa*

*Manufacturera de Tubería de Acero*; hace referencia a la motivación como el principal problema en todo tipo de empresas ya que cuando el personal de la compañía no es motivado de forma adecuada, el cliente, bien sea interno o externo, termina sufriendo las consecuencias porque los empleados insatisfechos producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad.

Los autores sostienen que tanto los valores sociales como la capacidad individual para alcanzar los objetivos difieren de persona a persona, así como también son distintas las necesidades, y destacan que los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) realizaron una encuesta semiestructurada, de tipo Likert, elaborada por ellos mismos. Esta se componía de ocho ítems y fue aplicada a 20 trabajadores: 10 del área operativa y 10 del área administrativa. El estudio evidenció que el salario no es la principal fuente de motivación de los empleados, en cambio, entre los factores de motivación se señalan la estabilidad laboral, el reconocimiento por la labor desempeñada y las posibilidades de promoción.

Cabe destacar que dicha investigación considera que el factor humano es lo primordial dentro de la organización, por tanto, el éxito de toda empresa depende del grado de motivación de sus empleados. Esa perspectiva es de gran aporte al presente trabajo en la medida en que permite reconocer la motivación como un aspecto crucial dentro del buen funcionamiento de una empresa porque una compañía, al no preocuparse por promover la motivación en sus empleados,

corre el riesgo que tanto sus productos como el resultado de la labor de sus trabajadores no llenen las expectativas de un mercado competitivo y eso la llevaría al fracaso.

Otro de los trabajos que resultó pertinente para esta investigación es el realizado por Gabriunas (2010): *Influencia del Desempeño Social Corporativo en la Satisfacción Laboral de los Empleados: Una Revisión Teórica Desde Una Perspectiva Multinivel*. El documento propone una revisión teórica de desempeño y satisfacción laboral que integra variables contextuales e individuales; en este sentido la autora sostiene que la satisfacción afecta algunas actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso, el desempeño, la rotación, entre otros; es decir que la satisfacción laboral tiene una relación directa con el desempeño en el trabajo.

Se han realizado numerosos estudios sobre las variables de la satisfacción laboral desde el ámbito personal, pero las variables de tipo contextual también tienen gran influencia sobre el trabajador. El salario, la división del trabajo o la comunicación organizacional, son algunos ejemplos de estas variables.

Por lo anterior, Gabriunas relaciona las variables contextuales con el desempeño social corporativo y afirma este “es el reflejo de la práctica de la empresa en responsabilidad social”; así pues, se trata de que los empleados perciban a la empresa como sensible a los asuntos sociales. Este aspecto podría suscitar en el empleado actitudes positivas, de tal manera que aumente su satisfacción y ajuste sus comportamientos y actitudes a las manifestaciones de sensibilidad social de su organización.

Como parte de la metodología del estudio, la autora definió como variable dependiente la satisfacción laboral y como variable independiente el desempeño social corporativo. Así, propuso investigar las variables en dos niveles: en el primero se estudió la percepción de los empleados en relación a la satisfacción laboral, y en el segundo se investigó en qué grado las prácticas externas de responsabilidad social influyeron en la satisfacción laboral. Además, mediante un modelamiento lineal jerárquico se identificó la influencia de las prácticas sociales externas en la satisfacción laboral de los empleados.

Al finalizar el estudio, Gabriunas concluyó que la práctica de la empresa en asuntos sociales se percibía como favorable porque los empleados la veían como una señal de sensibilidad social por parte de la empresa para la que trabajan; por tanto, podría decirse que el desempeño social corporativo es valorado como positivo y aumenta la satisfacción laboral.

Según lo anterior, cuando una empresa realiza actividades de responsabilidad social no solo cumple con las expectativas de la comunidad (incluyendo a sus empleados), sino que asegura un mayor compromiso y desempeño por parte de sus colaboradores como resultado del alto grado de satisfacción de estos hacia su empleo y su organización. Estos hallazgos son relevantes porque permiten reconocer que algunas variables del contexto externo al ámbito laboral pueden influir en la motivación y en el desempeño del trabajador.

De otro lado, un estudio realizado por Fernando Toro Álvarez (1993): *Diferencias en el Perfil Motivacional de Gerentes de Empresas Públicas y Privadas*, se propuso construir un paralelo entre las diferencias motivacionales de las empresas del sector privado y del sector público; por tanto, su muestra estuvo conformada por 165 gerentes o directivos, de los cuales 63 formaban parte de organismos públicos y 102 pertenecían al sector privado.

Dicho estudio abordó los estereotipos que se manejan en el sector empresarial colombiano sobre la eficiencia, rentabilidad y productividad de las empresas del Estado, ya que para el autor la gerencia de las empresas privadas es más estable porque a estas se les mide por su capacidad de gestión y no por la atención a intereses políticos o regionales.

En cuanto al desempeño y al perfil del gerente, Toro Álvarez se remitió a la definición de la literatura administrativa, que dice que el gerente tiene como oficio la planeación, organización, dirección y control en cualquier área de la organización. También menciona, como lo expone Chiavenato (1988), que existen tres niveles de gestión gerencial: el operacional, el táctico y el estratégico; pero el nivel en el que se encuentra cada gerente se ve afectado por su dirección personal y particular para administrar, es por eso que cuesta ver uniformidad gerencial en las empresas.

En su análisis comparativo, el autor también plantea que mientras en el sector privado la selección del personal que ocupa cargos gerenciales debe cumplir con unos criterios como la eficiencia y la productividad, en el sector público no funciona de la misma forma porque se



estiman intereses a corto plazo, donde prima más el factor político que el servicio a la sociedad y la rotación laboral se hace más constante.

Para el ejercicio de la recolección de datos, Toro Álvarez utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), prueba que contempla tres categorías de variables de motivación: las condiciones motivacionales internas, las condiciones motivacionales externas y las condiciones de relación entre lo interno y externo.

Entre los resultados, se encontró que en la categoría de Poder la puntuación tiende a incrementar de manera proporcional con el nivel jerárquico, a medida que se alcanza un nivel jerárquico más alto con respecto al poder, el nivel de afiliación es más bajo. Sin embargo, el resultado más significativo es que no se registraron diferencias marcadas entre los perfiles motivacionales de los mandos de empresas públicas y los de las empresas privadas, son más las semejanzas que las diferencias. Finalmente, en los perfiles de mando se identificaron diferencias codependientes a las variables demográficas.

El anterior estudio permitió observar que la gerencia organizacional privada no es distinta de la pública, son muy similares. Además, dejó claro que la gerencia es totalmente dependiente y sujeta a los cambios que asume el gerente, es totalmente personal, aunque al final en ambos casos se esperen resultados similares: productividad y eficiencia.

De otra parte, vale la pena analizar la investigación realizada por Leovany Chaparro Espitia: *Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de*

*Telecomunicaciones*, un estudio que definió la motivación humana “como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”. (Koenes, 1996, p. 191).

El estudio de Chaparro tuvo como objetivo la descripción y comparación de los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional. En este caso se utilizó el instrumento CMT y el Test de Clima Laboral (Tecla) en la empresa ETB, del sector privado; y en Bellsouth, del sector público.

De acuerdo con los resultados obtenidos, las empresas tienen más similitudes que contrastes en cuanto a los factores motivacionales y al clima organizacional. Sí se presentan algunas diferencias en cuanto a los factores motivacionales propios de cada organización, pero estos no están determinados por el sector al que pertenecen.

Como conclusión de todos los estudios presentados en este marco de referencia, se podría decir que la satisfacción y la motivación laboral son ejes centrales en la búsqueda del mejoramiento en los procesos productivos. A su vez, también vale la pena destacar que las investigaciones revisadas influenciaron la presente investigación porque permitieron analizar diversas perspectivas desde las cuales se puede abordar el tema de los factores motivacionales.

Por último, es pertinente decir que en las industrias anteriormente el factor fundamental para lograr los objetivos propuestos se fundamentaba en obtener una infraestructura, equipos de alta tecnología y lograr posicionarse como una de las más eficientes compañías, está claro que

este modelo se venía aplicando hasta las últimas décadas del siglo XX, sin embargo con lo que no sé contaba es que este modelo no las llevaría a contribuir en la consecución de ventajas sostenibles frente a las demás, hoy día el punto estratégico frente a la demanda competitiva de la organización se centra en la administración de los recursos intangibles, *los ejecutivos abarcan el concepto de poder y su trascendencia en los demás para alcanzar los objetivos de la compañía.*

Dentro de la revisión teórica argumentada por García, (2009): *El Concepto de Poder y su Interpretación Desde la Perspectiva del Poder en las Organizaciones*, pretende dar una explicación de cómo el pensamiento administrativo se fundamenta desde la práctica de administrar y dar cuenta del comportamiento de los colaboradores en la organización de manera objetiva, sin embargo relaciona al poder como un referente para dar explicación a las conductas de los empleados.

El autor define el concepto de *poder* como la acción que se ejerce sobre los seres humanos por los seres humanos.

Cabe aclarar que dentro de la administración quienes logran alcanzar el poder son los gerentes y un grupo minoritario quienes deben contar con algunas facultades desde las experiencias académicas y empíricas, acciones como planear, organizar dirigir y controlar descritas por *Fayol, (1997)*, que constituyen una gerencia clásica, ahora lo que el autor plantea y hace énfasis es en el desconocimiento del gerente, que el comportamiento de los seres humanos de forma individual y grupal no puede ser abarcado de forma autoritaria y dictatorial, aislando

por completo las relaciones informales que se establecen dentro de la organización de los trabajadores que afecta en gran medida el comportamiento del colaborador.

A manera de conclusión el autor infiere que dentro de las capacidades que debe inspirar un dirigente está el respeto y confianza entre sus pares y sus subordinados, es claro que el poder se gesta en la parte capitalista; las organizaciones no podrían hacer nada sin sus obreros. Para el ejercicio de poder es concebido como una fuente de fuerza, cuya meta es lograr la cohesión de los empleados, y debe ser sentido de manera auténtica y profunda por la gran mayoría de los colaboradores, de lo contrario se generará en los empleados la pérdida del sentido, de la iniciativa, descontentos y un desinterés por las metas grupales.

Esta investigación muestra que el empleado no es más que un ser emocional con necesidades de relación, de estima como lo demuestra Maslow, relaciones de afiliación con un otro donde se generen vínculos, queda claro que dentro las relaciones informales que se presentan entre los dirigidos se desarrollan conductas que influyen en el desempeño del colaborador y que infringen en el desarrollo de la organización, este tipo de conductas no pueden ser ajenas al trabajo que desarrolla el líder, y me nos a la forma de ejercer el poder, se hace evidente la relación que tiene lo subjetivo de cada persona en la construcción del logro en la organización, y su influencia directa en las necesidades de la industria, es por esto que el factor humano en su totalidad es lo prioritario, con sus facultades que lo catalogan como ser.

### 3.2 MARCO TEÓRICO

Para el siguiente ejercicio investigativo se retoma la teoría planteada por Maslow en *Motivación y Personalidad* (1954). En su trabajo, el autor expone la motivación múltiple, término con el que describe al sujeto como un ser inmerso en un entorno donde desarrolla esquemas a partir de sus experiencias, y además sostiene que tanto en el deseo como en la conducta motivada se pueden albergar fines o propósitos inconscientes.

La anterior afirmación indica que es más significativo tratar el deseo inconsciente que alberga la conducta, que lo que el individuo cree que representa tal conducta. Maslow lo explica de la siguiente manera: “para un individuo el deseo sexual puede significar en realidad el deseo de afirmarse en su masculinidad. Para otros, en cambio, puede representar fundamentalmente el deseo de impresionar, un deseo de acercamiento, de amistad...” (p.3).

Dentro de la práctica de este trabajo investigativo, la visión de Maslow permitirá abordar eficientemente los aspectos que albergan los motivos y la conducta, o en este caso en particular, el desempeño laboral de los trabajadores. Así, este proyecto no solo tendrá en cuenta lo que se ve exteriormente, sino también el aspecto psíquico que justifica el comportamiento.

Por otra parte, Maslow también dice en su texto que la “*motivación es constante, inacabable y compleja*” (p.7), en relación a este planteamiento se puede decir que la motivación es una acción propia del ser humano, quien a su vez es un ser dinámico, complejo, cuya voluntad de hacer determinadas acciones está ligada a múltiples factores tanto internos como externos.

Así mismo el autor sostiene que “el ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción” (p.8), es decir que el hombre siempre está deseoso de alcanzar nuevos logros y satisfacciones; al cumplir un anhelo inmediatamente sale al plano consiente el siguiente deseo. Esta línea sucesiva de deseos y logros se puede medir por el nivel de alcance o satisfacción con el que logra cumplir una meta; en otras palabras, la aparición de nuevas metas u objetivos en la vida de un individuo depende de los logros alcanzados a lo largo de su vida.

Además, en su libro Maslow menciona que la “motivación humana raramente se realiza en la conducta, si no es en la relación con una situación y personas” (p.10). Teniendo en cuenta que desde la perspectiva de investigador se concibe a la persona como un ser bio-psico-social, el planteamiento de Maslow destaca el hecho de que nos movemos en sociedad, en la relación con el otro, y así mismo formamos criterios y conductas, por medio del otro satisfacemos nuestras necesidades. Según eso, el estudio de la motivación debe tener en cuenta la situación o el contexto en el cual se desenvuelve el individuo y los factores extrínsecos e intrínsecos que dicha situación conlleva.

Por otra parte, del texto de Maslow se retoma su definición de conductas inmotivadas, que son aquellas “que no son motivadas a buscar la gratificación de las necesidades, o sea, buscar lo que falta o se necesita” (p.16). Algunas conductas están encaminadas a encontrar protección o defensa, a prevenir el daño o la frustración; el autor lo ejemplifica de la siguiente manera: “la diferencia es como la que hay entre un luchador que todavía espera ganar y la del

que no tiene ninguna esperanza de ganar, y solo intenta perder de la manera menos dolorosa posible”. Esto demuestra que la motivación y la justificación del comportamiento de un individuo son definidas por múltiples aspectos externos o internos que para él, en su momento, son válidos.

Maslow también habla sobre la jerarquía de las necesidades básicas, que inicia con **las necesidades fisiológicas** que “son las más prepotentes de todas las necesidades” (p.21). Es importante identificar que los aspectos que hacen parte de este nivel jerárquico (respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis) alteran significativamente el desenvolvimiento y desempeño que tiene el individuo en sus diferentes actividades. Por tanto, un individuo que no logre satisfacer adecuadamente este nivel carecerá de las capacidades físicas y mentales para un adecuado desempeño y su motivación constantemente se moverá en este plano (el de las necesidades fisiológicas).

Después de las necesidades fisiológicas viene **la necesidad de seguridad**. Maslow dice que “la buena sociedad pacífica y estable, que marcha bien, normalmente hace que sus miembros se sientan seguros de animales salvajes, temperaturas extremas, de asaltos delincuentes, de crímenes...se ve la necesidad de seguridad como un movilizador activo y dominante de los recursos del organismo” (p. 25).

Frente a lo anterior, se podría decir que un ambiente que no proporcione las condiciones mínimas de seguridad y estabilidad afectaría la satisfacción de un individuo y, por tanto, su motivación estaría encaminada a suplir esta necesidad. Este aspecto repercute en forma directa

en el desempeño laboral del trabajador, pero también podría tener incidencia en otros contextos como el familiar y el social.

Maslow define el siguiente nivel como **el sentido de pertenencia y las necesidades de amor**; que “suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, familiares...tal persona tendrá hambre de relaciones con personas en general” (p.28). Este nivel explica la importancia de la afiliación, es decir, del afecto, de la amistad y de la intimidad que se puede establecer con el otro.

En la práctica laboral el empleado tendrá la necesidad de desarrollar apego y confianza, no solamente hacia sus compañeros sino también hacia la empresa en general porque un trabajador sin sentido de pertenencia experimentará emociones de alienación, dispersión y soledad, lo que finalmente afectará su satisfacción y, por ende, su productividad.

Por otra parte, **la necesidad de estima** es definida por Maslow como: “la necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de sí mismo, con una base firme y estable; tiene necesidades de autorrespeto, autoestima y de la estima de otros” (p.30). La satisfacción de esta necesidad aseguraría sujetos confiados de sus capacidades y seguros de sí mismos, con una sensación de utilidad. Vale la pena destacar que la autoestima y la autoimagen son aspectos que inicialmente se definen a partir de la experiencia con el otro, en otras palabras, en la experiencia con la sociedad; a partir de esto se configura el autoconcepto, basado en el respeto que se recibe de los demás.



El siguiente y último nivel es **la necesidad de autorrealización**, que Maslow la define como “el deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia...llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser” (p.32).

Esta última parte de la pirámide permite evaluar un sujeto que de alguna forma ha satisfecho las necesidades anteriores, aunque la teoría de Maslow no plantea que al satisfacer una necesidad automáticamente se llega al siguiente nivel para satisfacer la siguiente, al contrario, la teoría de las jerarquías de necesidades muestra a un sujeto que continuamente se mueve en un plano de deseos e insatisfacciones continuas.

En el presente trabajo, el estudio de la teoría de la motivación de Maslow facilita el análisis del continuo flujo motivacional, que representa en un individuo una conducta particular. A través de esta teoría se logran identificar los factores intrínsecos o extrínsecos que motivan, que alteran o que influyen en el desempeño laboral.

De otro lado, si bien la teoría planteada por Maslow es una de las más replicadas y tenidas en cuenta para el abordaje investigativo de la motivación, se puede decir que es una teoría que está sujeta a cambios en el tiempo debido a su época de origen. Por eso, este proyecto también retoma la postura de autores como Alderfer, quien propuso El Modelo E-R-G, una modificación en la jerarquía de las necesidades de Maslow porque solo retoma tres niveles:

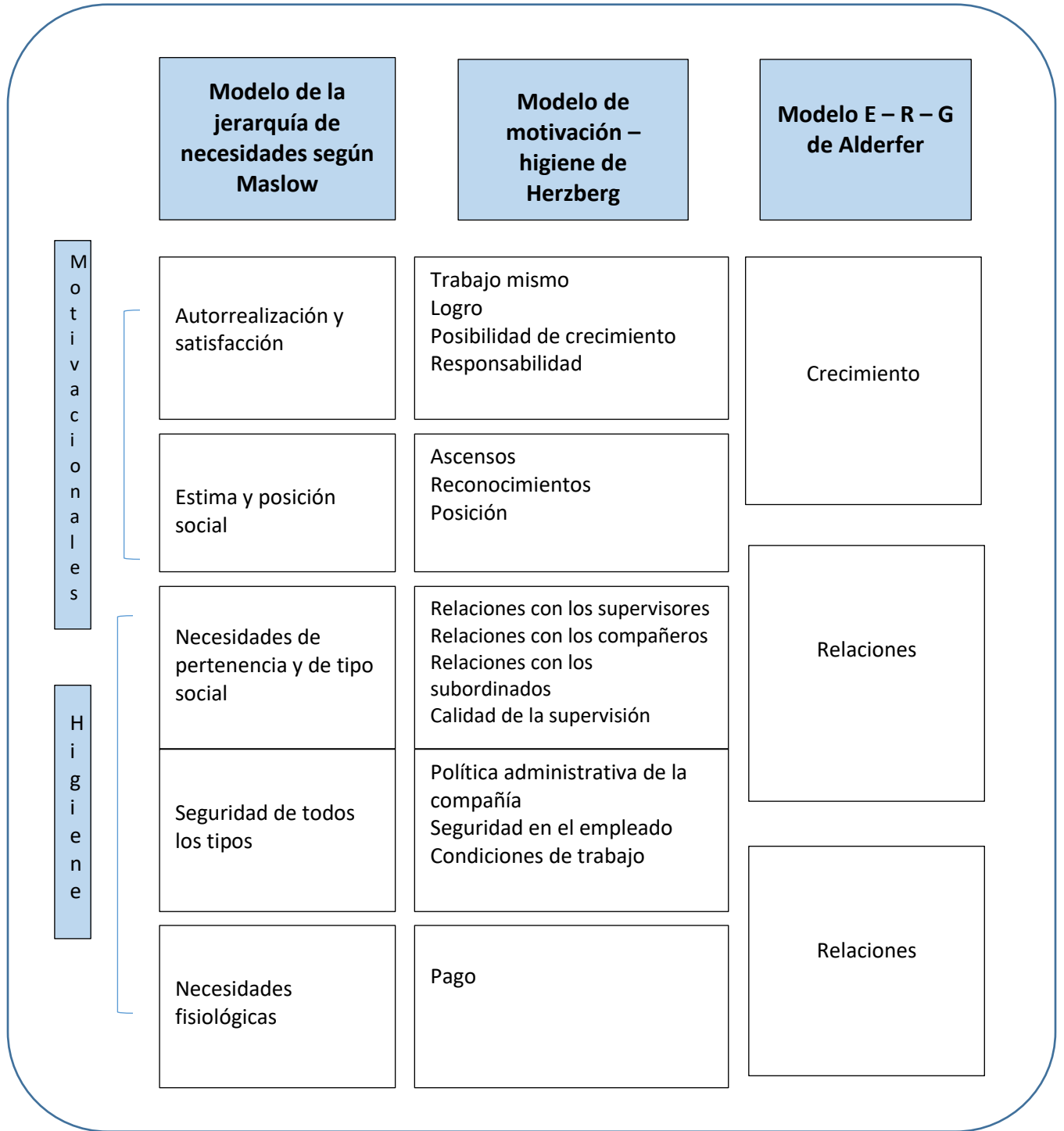
- **La existencia**, que combina los factores fisiológicos y los de seguridad
- **La relación**, que tiene que ver con ser entendido por personas que se encuentran arriba, abajo, en el entorno del empleado en el trabajo y afuera de él

- **El crecimiento**, que se refiere al deseo de autoestima y autorrealización

Según esto, se podría decir que lo propuesto por Alderfer es coherente con el presente proceso investigativo porque la agrupación de necesidades da cuenta de las tres jerarquías de Maslow pero sostiene que estas podrían estar activas en cualquier momento, mientras que la Teoría de la Motivación proponía una activación secuencial de las jerarquías. Sin embargo, a favor de la teoría de Maslow vale la pena aclarar que el análisis de cada categoría es más riguroso cuando no hay agrupación

Finalmente, hay que rescatar que las propuestas de Alderfer y Maslow guardan relación en la medida en que “una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior” (pp. 127-128).

Otra teoría relacionada con la motivación es el *Modelo de dos factores* de Herzberg (1950). En esta teoría “se considera que la satisfacción o insatisfacción, se produce en relación de la persona con su empleo y su actitud frente a ella” (pp. 76-78). En su investigación, Herzberg logró establecer una distinción entre dos factores: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los **factores motivacionales** hacen referencia al influjo estimulante de la moral y la productividad, mientras que los **factores higiénicos** son los que generan satisfacción, como la paga, la seguridad y las condiciones del trabajo.



Los factores motivacionales y los higiénicos fueron tenidos en cuenta en la presente investigación, aunque en este caso fueron entendidos a partir de incentivos que promueven o estimulan la satisfacción por el trabajo.

David Maclelland es otro autor que ha trabajado sobre el concepto de motivación a través de la “Teoría de las tres necesidades”. Su teoría retoma tres conceptos propios de la motivación en el campo organizacional: orientación al logro, poder y afiliación. En la presente investigación se retoman tanto la conceptualización como la puesta en práctica de estos tres conceptos, por eso se utilizó el instrumento CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Fernando Toro; quien a su vez había fundamentado su teoría en los conceptos desarrollados previamente por Maclelland.

De la **orientación al logro** se podría decir que está sujeta de forma intrínseca a la capacidad de cada sujeto para proponerse objetivos y alcanzar metas. En el área de la imprenta de Tecnoquímicas se busca indagar si este concepto se encuentra presente de forma simbólica y práctica en los colaboradores. El CMT que cuenta con una categoría específica de orientación al logro.

En cuanto a la **afiliación**, el autor plantea que se trata de “entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización”, por tanto, se puede inferir que para los empleados es vital relacionarse con sus compañeros de trabajo, eso influirá positiva o negativamente en su motivación hacia la empresa. En este trabajo de grado se considera relevante la relación de los colaboradores con sus compañeros y con los líderes del

área, por eso también es fundamental conocer la influencia que tienen dichas relaciones en el desempeño laboral.

Por otra parte, según Maclelland (1992) el **poder** “es el deseo de tener impacto y ser influyente”; se podría decir que las personas tienden a querer que otras personas hagan lo que ellos demandan. En las organizaciones se presentan algunas dificultades respecto a estas situaciones; por ejemplo en el área de la imprenta, donde se gestó la presente investigación, el poder ejercido por los líderes tiene una repercusión directa en la motivación de los colaboradores y, en consecuencia, en el desempeño laboral (Esta información se obtuvo a través de la comunicación informal) que según M. Spink (pp.215-241) puede dar cuenta de cómo se están llevando a cabo los procesos porque si la versión resulta repetitiva podría ser veraz .

Un análisis sobre el concepto de **poder** de Maclelland, y el concepto de **liderazgo** trabajado por otros autores, permite determinar cierta relación entre ellos que más adelante serán estudiadas en este documento. Esto es importante porque el liderazgo, además de ser un factor fundamental para Tecnoquímicas, está ligado a los factores motivacionales.

En virtud de lo señalado, este proyecto investigativo buscará establecer la relación entre la definición de **poder**, de Fernando Toro, y la significación e interpretación de **liderazgo** de Tecnoquímicas, soportada en la postura de Chiavenato (1993). Hay que tener en cuenta que encontrar similitudes entre estos conceptos podría ayudar a identificar fortalezas y debilidades en los líderes de la empresa en el área de imprenta, lo que finalmente impactaría en el desempeño laboral de los colaboradores.

En coherencia con el propósito de la investigación y teniendo en cuenta la importancia del concepto de **liderazgo** frente la misma, se retoma a McGregor (1960) que en su libro el “*lado humano de las organizaciones*” define el liderazgo desde dos teorías:

- ✓ la X que refiere a que el trabajador funciona bajo amenaza
- ✓ la Y que refiere a que el trabajador encuentra satisfacción en sus labores.

Teniendo en cuenta lo planteado por McGregor, se puede decir que el liderazgo es una herramienta indispensable en el desempeño laboral, sea porque el colaborador encuentra una amenaza en su líder y por lo tanto cumple con lo requerido o porque siente que el líder es un guía para sentirse satisfecho con su labor.

Para continuar con la conceptualización de liderazgo, poder y su relación; en la siguiente tabla se muestran las percepciones de distintos autores frente a los conceptos de poder y liderazgo, partiendo del hecho de que dichos conceptos tienen un aspecto en común: la influencia sobre otras personas; una influencia que en este punto de la investigación no está diferenciada por ser positiva o negativa.

**Tabla 1.** Percepciones de distintos autores frente al concepto de poder y liderazgo

Conceptos de liderazgo	Conceptos de poder
<p><b>Chiavenato (1993)</b>, que dice: “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.</p>	<p><b>Ríos (2008)</b> es la intención de persuadir a los demás, en diversas cuestiones e incluso actividades profesionales que ejerzan influencia sobre otras personas”.</p>
<p><b>Gibson:</b> “el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.</p>	<p><b>Max Weber</b> “la capacidad de influir sobre la decisión de las personas”.</p>
<p><b>Hempfill:</b> “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.</p>	<p><b>Newstrom (2007)</b> “un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones”.</p>
<p><b>Kurt Lewin (1939)</b> tres estilos de liderazgo:</p> <p><b>Autoritario:</b> “toma todas las decisiones independientemente de lo que aporten los miembros del equipo. La figura autoritaria dicta la dirección, dejando a los miembros en la oscuridad acerca de planes futuros”.</p> <p><b>Democrático:</b> “acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y toma de decisiones. Este tipo de líder comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración del mismo”.</p> <p><b>Laissez-faire:</b> “permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente. Este tipo de líder provee materiales y ofrece ayuda solo bajo pedido. No participa en conversaciones de trabajo o tareas de grupo”.</p>	<p><b>McClelland</b> “el poder son las intenciones o acciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros”.</p>

La anterior relación entre los conceptos de **liderazgo y poder** es pertinente porque genera insumos para que, una vez se tengan los resultados de estos factores, la empresa Tecnoquímicas pueda realizar a futuro los cambios o mejoras que sean necesarias. Además, el mismo cuestionario de Fernando Toro (CTM), que se usaría en el enfoque principal de esta investigación, facilita la medición de este factor porque cuenta con una categoría de evaluación del poder.

Resulta claro que Fernando Toro es un referente primario para la investigación de la que se ocupa este documento, por eso su Instrumento de medición de 15 factores fue fundamental para este proyecto. En esta herramienta el autor plantea cinco motivadores internos, cinco motivadores externos y cinco intermedios; los últimos son definidos por el autor como “medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo”.

La percepción de Toro (1985) acerca de los factores motivacionales también tiene un papel fundamental en este trabajo ya que el autor señala que “no es posible comprender una condición motivacional interna sin tener en consideración el medio externo”. Según esto, se pueden apuntar dos aspectos relevantes acerca de esta investigación:

1. En el presente trabajo de grado el ser humano se concibe como un ser integral (biológico, psicológico, social), lo que implica de ante mano que no se puede dejar de lado ningún factor que haga parte de su motivación; por eso se retomó el instrumento CMT, que entiende al sujeto como un ser afectivo, social y autorrealizable.



2. Una postura propia de los investigadores de este proyecto, es que el ser humano no está sujeto solamente a una retribución salarial, sino que existen otros factores que podrían interferir en su labor como empleado y tener igual o mayor relevancia que la retribución monetaria. Algunos de los factores podrían ser:

- ✓ Ser valorado y reconocerse como indispensable o importante para ejercer una labor.
- ✓ Las posibilidades de ascenso y mejoras en su proyecto de vida
- ✓ Relaciones empáticas y respetuosas tanto con sus pares como con los jefes directos.

Pero si bien los factores motivacionales son el centro de este ejercicio investigativo, también hay otro tema vinculado a ellos que hay que tener en cuenta: el desempeño. Para este concepto se tuvo en cuenta la teoría expuesta por Hellriegel y Slocum (2005), en *Comportamiento Organizacional*: “el principio esencial de la motivación afirma que el desempeño es una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona” (p.116), es decir que no es suficiente pensar en aspectos que puedan motivar a los trabajadores, sino que también hay que reconocer que algunas personas desarrollan mejor que otras ciertas capacidades que las hacen más aptas para desempeñar determinadas funciones.

Según lo anterior, es vital reconocer que el desempeño de un trabajador dependerá de muchos factores internos o externos que motivan su conducta en el campo laboral; entre esos factores se encuentran, por ejemplo, las cualidades de ciertas personas para desarrollar una tarea específica, las habilidades con las que cuenta, las necesidades que por las cuales este pasando un sujeto y las metas u objetivos que tanto él como la empresa se han propuesto alcanzar.

Hellriegel y Slocum (2005) sostienen en su trabajo que ciertos factores motivacionales pueden llegar a alterar el desempeño de los trabajadores. En el caso de los factores intrínsecos (que están vinculados con el puesto de trabajo y pertenecen al mundo interno de las personas), los autores plantean que se trata de sentimientos positivos que “se asocian con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad”.

La posición de los anteriores autores reconoce la importancia de la subjetividad, resalta un mundo donde las personas depositan sus expectativas, sueños, y deseos, que por lo general no son reconocidos por las empresas. En otras palabras, los factores intrínsecos son agentes motivadores para el sujeto. Si las empresas reconocieran y vincularan estos factores con las políticas de la organización, podrían tener trabajadores con un mayor nivel de desempeño y de productividad.

De otro lado, los autores también hablan de los **factores de higiene**, los cuales se definen como extrínsecos o externos al trabajo Hellriegel y Slocum (2005), y entre ellos mencionan “la política y la administración de la compañía, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones” (p.81). En otras palabras, esta definición hace referencia a ciertos factores externos sobre los cuales el empleado no tiene control ni poder, pero que aun así lo motivan.

Generalmente las empresas han abordado los factores extrínsecos con recompensas (remuneración salarial, permisos laborales, posibilidades de educación, entre otras); sin embargo, estos no siempre representan para el sujeto un incentivo/motivador que se pueda mantener en el tiempo; por eso se incluyó la teoría de Hellriegel y Slocum (2005) en la investigación, porque

permite reconocer aquellos factores internos o externos que alteran significativamente el desempeño y la productividad de los empleados.

De otro lado, Hellriegel y Slocum proponen que el desempeño también podría estar mediado por expectativas que motivan el trabajo y mencionan, a manera de ejemplo, que la gente podría encontrar interesante y gratificante “la creencia de que puede esperar alcanzar ciertos premios si trabaja de manera asidua para obtenerlos” (p.92). Así como propone la teoría de los factores extrínsecos, muchas personas esperan conseguir beneficios externos de su trabajo, como un salario.

Cuando una persona ingresa a trabajar a una empresa sus expectativas dependen de muchos factores: su experiencia previa, sus necesidades y los motivos que la llevaron a solicitar el empleo. Estos factores repercuten en la forma en la que el empleado considera que debería ser remunerada su labor, por eso todas sus expectativas de ingreso a la organización estarán ligadas a las decisiones que tome en la organización (la decisión de continuar o no en la empresa, de qué manera y con qué actitud enfrentarse a su labor, etc.) Todas estas actitudes podrán alterar significativamente su desempeño y su productividad.

Además, los autores del *Comportamiento Organizacional* (2005) indican que “las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente, sino que la motivación más bien depende de las situaciones que enfrenten las personas y la forma en que sus respuestas se adapten a sus necesidades.” (p.116).

En conclusión, esta teoría permite abarcar factores externos o internos que motivan una conducta particular, reconocer las necesidades o expectativas con que un empleado ingresa a trabajar, e identificar las actitudes que puede tomar un empleado ante las demandas u objetivos propuestos por la empresa. De otro lado, también permite que la organización reconozca la influencia de las subjetividades y de la experiencia de cada sujeto en su contexto, la cual repercute en la manera como este sujeto desempeña su labor.

Pero si la motivación del empleado influye en su desempeño laboral, y el desempeño laboral repercute en la productividad de la empresa, también resulta pertinente ahondar un poco en el concepto de **productividad**. Una revisión teórica hecha por Soto (2007) sostiene que “**la productividad** es el coeficiente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de producción” (p.23).

El producto es un aspecto esencial para la economía de una empresa, de tal manera que resulta interesante estudiar cómo la compañía utiliza ciertos mecanismos, principalmente relacionados con los factores externos, para su sostenimiento en el mercado; por eso la utilización de tecnologías de punta, el aumento de salarios, entre otros incentivos, se han convertido en parte del arsenal de mecanismos que usan las empresas para recompensar el buen desempeño de sus empleados. Sin embargo, este sistema de recompensas normalmente deja de lado otros aspectos más subjetivos como las expectativas o los deseos de los trabajadores.

Soto (2007) también expone que “las empresas analizan el entorno económico, jurídico, social y tecnológico, las necesidades y requerimientos de los clientes y la competencia, con el fin

de adoptar unos cursos de acción que les permita mantener o aumentar su participación en el mercado” (p.51), por eso es tan importante estudiar la productividad, porque no solo se trata de suplir los requerimientos de los clientes, sino que también hay que tener consideración de las demandas que genera la competencia.

Las empresas se generan para suplir necesidades, tanto a nivel social como a nivel individual, por tanto se hace necesario evaluar el contexto de las demandas comerciales para asegurar el mantenimiento de la empresa y sus productos, que estos sean óptimos para que puedan competir en el mercado.

En general, el estudio de la productividad en una empresa también permite ver su evolución a lo largo de la historia, cómo han evolucionado sus productos para suplir nuevas necesidades y requerimientos de los clientes contemporáneos, y qué estrategias se han creado para competir en un mercado consumista. Sin embargo, es importante evaluar la forma como ha sido tenido en cuenta el recurso humano porque este es el encargado de dirigir, estructurar, ejecutar, etc., los direccionamientos u objetivos de la empresa.

De otro lado, en el trabajo realizado por Chorda y Perales (2009): *Desempeño en Empresas de Economía Social. Un modelo para su medición*, los autores afirman que las variables de **desempeño laboral** han sido ampliamente estudiadas en los últimos tiempos porque las empresas se sostienen en un mercado según el nivel de competitividad de sus productos frente a los de otras compañías.

Los autores también mencionan que “más allá de conocer las claves de su funcionamiento interno y los campos a reforzar, las compañías necesitan herramientas que les informen sobre su posicionamiento competitivo real o nivel de desempeño” (p.108).

El estudio del desempeño laboral permite evaluar cómo la empresa se posiciona en el mercado, esa es la razón por la cual un análisis detallado del posicionamiento competitivo que muestre la empresa dará como resultados directo su desempeño laboral; esto también permitirá evaluar las estrategias y formas en las que la empresa aborda la motivación y satisfacción laboral.

Por todo lo anterior, la filosofía de este proyecto es que si las empresas tuvieran en consideración los factores motivacionales más subjetivos, su nivel de productividad aumentaría significativamente ya que una implicación directa sobre los factores intrínsecos del sujeto aseguran una motivación a largo plazo y un mejor desempeño.

### 3.3 MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual se plantea desde la psicología organizacional, a través de la cual se pretende indagar y dar claridad a los siguientes conceptos: el concepto de motivación, el concepto de factores motivacionales y el concepto de desempeño laboral en una organización, la necesidad de satisfacción con el trabajo.

Debido a que el concepto de **motivación** ha sido estudiado desde tiempos atrás por autores como A. Maslow, F. Toro, entre otros, existen diferentes teorías que se han centrado en el proceso y generalidades de dicho concepto visto desde el interior del individuo y su relación con el medio ambiente. Entre las teorías más reconocidas se encuentra precisamente la propuesta realizada por Abraham Maslow (1954) con su **modelo de jerarquía de las necesidades**, en el que señala que las personas tienen un grupo complejo de necesidades excepcionalmente intensas que pueden clasificarse en jerarquías y que se van supliendo por niveles en el siguiente orden:

- **Necesidades fisiológicas:** Hace referencia a las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda que constituyen el nivel más bajo de esta jerarquía. Son aquellas necesidades que satisfacen las personas antes de pasar a otras de orden superior.
- **Necesidades de seguridad:** Se refiere a las necesidades de seguridad, estabilidad, ausencia de dolor, amenazas o enfermedad. Las personas motivadas por este nivel valoran sus empleos principalmente como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de las necesidades básicas.

- **Necesidades de afiliación:** Corresponde a las necesidades de amistad, amor y la sensación de pertenecía; una vez se satisfagan las necesidades anteriores se suplen las necesidades de afiliación.
- **Necesidad de estima:** Son los sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento y respeto de los demás.
- **Necesidades de autorrealización:** la satisfacción personal procede de cumplir con las necesidades de autorrealización.

Así pues, el conocimiento de esta jerarquía de necesidades puede ayudar a identificar el factor clave que esté afectando negativamente la motivación de una persona en su desempeño laboral, ya que el hecho de no suplir ciertas necesidades puede afectar significativamente el rendimiento y por ende la motivación con que la persona desarrolle su labor.

Otros autores se refieren al concepto de motivación como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”, Chaparro (2006). Por su parte, Robbins. S (2009) dice que “la motivación es un conjunto de procesos que se generan cuando se desea conseguir una meta y se involucra el esfuerzo propio según la intensidad, la dirección y la persistencia”.

Para Medina, Gallegos & Lara (2008), “un nivel óptimo de motivación en los empleados implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados



obtenidos”. Para las organizaciones debe ser importante estar al tanto de esta relación, con la que lograrían identificar los factores motivacionales que influyen en cada empleado.

Para la presente investigación también se hace pertinente el concepto de **Liderazgo**, el cual es definido por Chiavenato como: *“la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. Para la presente investigación este concepto es muy cercano a la relación que se le quiere dar a la investigación entre el liderazgo y el poder, por ello se resalta la conceptualización de Chiavenato, entendiendo que la persona que influye sobre otra necesariamente ejerce poder.

A su vez se retoma el concepto de liderazgo de (Cattell 1990) *“El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”*. De lo expresado por el autor se puede decir que inminentemente el direccionamiento es necesario dentro de la organización, sin embargo este líder debe cumplir con ciertos criterios que promuevan el buen desempeño del colaborador, de lo contrario el líder tendrá que ser reemplazado ya que el liderazgo apunta a aspectos positivos y favorables

Otro aspecto importante es el **desempeño** y en relación con las teorías expuestas y el tema a tratar en la investigación, se retoman los autores, Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005), en su libro *Comportamiento Organizacional* quienes se refieren al concepto de **desempeño** como una función del nivel de capacidad y la motivación de una persona, lo cual tiene un efecto directo (negativo o positivo) en la productividad del individuo en la organización.

El desempeño laboral ha sido medido de diferentes formas en las distintas empresas, de tal manera que la definición de desempeño permitirá identificarlo como indicador de productividad y de altos logros dentro de la dinámica empresarial.

De esta manera se puede inferir que una de las tareas de las organizaciones estriba en canalizar de manera efectiva la motivación de sus empleados, para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización; por lo cual se hace importante tener en cuenta estas bases teóricas, ya que proveen una perspectiva de las necesidades físicas como psicológicas que se encuentran en torno a los factores motivacionales que los individuos utilizan para desenvolverse dentro de su entorno.

Es innegable que las organizaciones requieren personas con un grado de motivación estable para poder alcanzar sus objetivos, es por esto que la motivación influye directamente sobre el desempeño del colaborador y cómo este responde a unas estrategias y esquemas que sus líderes le ofrecen, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos para alcanzar un buen escalafón en el mercado, la **productividad** y el buen uso de los recursos y servicios generarán gran competitividad en las compañías.

Lo dicho anteriormente acerca de la importancia de la motivación y sus incentivos encuentra validez en el libro *Motivación y Moral en la Industria*, M. Viteles (1970), que cita a Morgan "...el trabajo está tan especializado, tan vacío de interés intrínseco, que el trabajador no encuentra ningún incentivo para realizarlo..." (p. 10 – 11).

Con la postura de Morgan, dentro del presente proceso investigativo, se puede decir que se está de acuerdo en la apreciación, dado que el trabajador y en general a los seres humanos se aburren ante la repetición constante de acciones, es por ello que se considera que al hacer un ejercicio repetitivo dentro del área de trabajo no se alcanza a sentir una afición que promueva un desempeño óptimo en la labor, el colaborador de forma objetiva.

## 4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la metodología el equipo investigador se basó en el trabajo de Sampieri (1997). Por tal razón, el siguiente ejercicio investigativo se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que se recogerán datos alfanuméricos; es un diseño no experimental (dado que no se tiene un control sobre las variables y se realiza en un solo momento de tiempo) transaccional, con una muestra no probabilística donde se ven implicados dos tipos de instrumentos: el *Cuestionario para la Motivación del Trabajo (CMT)*, desarrollado en 1985 por el psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia, Fernando Toro, y el Test de Liderazgo, de Kurt Lewin, que se utiliza como una herramienta diagnóstica.

El objetivo del primer instrumento es la medición de los factores motivacionales que surgen en el desempeño laboral de los colaboradores, mientras que el segundo permite identificar el tipo de liderazgo que se está desarrollando y las actitudes que lo fundamentan.

El alcance de la investigación es descriptivo. De igual manera, se trata de un diseño no experimental transversal en la medida en que el ejercicio solo evaluará un momento particular.

Después de indagar sobre el tipo de instrumento más idóneo para esta investigación, se llegó a la conclusión de que el **CMT** tiene unas características específicas que se ajustan a las necesidades del trabajo. Este instrumento ha tenido la viabilidad y confiabilidad sobre la población latinoamericana donde se ha aplicado, ya que acepta la multiculturalidad, así como los

diferentes tipos de liderazgo que se desarrollan y cómo esto influye directamente en la motivación del colaborador, la calidad de la remuneración salarial, y el costo de vida en los países latinos.

Debido a que la metodología planeada por el grupo exigía realizar entrevistas presenciales, se realiza una petición a la compañía para poder ingresar a las instalaciones; sin embargo, la respuesta fue negativa, lo que obligó a realizar una serie de reuniones con el jefe de área y el personal a cargo gracias a las cuales se llegó a un acuerdo con los colaboradores, los cuales manifestaron estar dispuestos a colaborar voluntariamente con el proceso de investigación.

Fue así como se realizaron las entrevistas presenciales en el salón de conferencias de la Junta de Acción Comunal del barrio Ciro Velasco en Jamundí. De igual manera se procedió con los colaboradores cuya residencia se encuentra en la ciudad de Cali; con ellos la reunión se llevó a cabo en la caseta comunal del barrio el Diamante.

Es importante mencionar que a los colaboradores se les dejó claro que se trataba de una actividad académica y que la prueba tendría una duración entre 45 y 60 minutos. Además, se le solicitó a cada uno que firmara un consentimiento informado.

De esta manera, se comenzaron a aplicar los dos instrumentos antes mencionados. El primero de estos fue el Test de Lewin; este instrumento se utilizó de forma digital con la ayuda

del programa Google Drive que recopila los datos y los asocia con los criterios establecidos del perfil de liderazgo (autocrático, democrático y Laissez-faire).

El segundo instrumento empleado fue el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) desarrollado por F. Toro (1985). Este es un test psicológico que permite identificar 15 factores motivacionales objetivamente. Consta de tres segmentos. El primero está comprendido por las **condiciones motivacionales internas** a través de 5 factores como son: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Esta dimensión es de carácter afectivo, pues permite identificar en dónde el individuo ha experimentado sentimientos de agrado o desagrado en su interacción con otros individuos o en situaciones específicas.

El segundo trata de los **medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**. Esta dimensión también comprende 5 factores: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa. Estos factores hacen referencia a los instrumentos que el individuo prefiere utilizar para obtener retribuciones en su trabajo.

El tercer y último segmento comprende las **condiciones motivacionales externas**; sus 5 factores son: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. Estos ítems proveen características asociadas al puesto de trabajo y la realización de las tareas realizadas en el mismo.

Este cuestionario consta de 75 afirmaciones representadas en 15 factores motivacionales, lo que permite extraer de una forma objetiva percepciones, juicios y expresiones de los individuos propias de su cultura organizacional y contextual.

Los criterios de inclusión que se manejarán en esta investigación son los siguientes:

- ✓ Edad entre los 25 y 40 años.
- ✓ Laborar en la empresa Tecnoquímicas Jamundí en el área de imprenta.
- ✓ Antigüedad en la organización inferior a un año.

Los criterios de exclusión serán los siguientes:

- ✓ Enfermedad terminal.
- ✓ Que no hayan pensado en el último mes en renunciar.
- ✓ Que lleven menos de un año laborando.

#### **4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el presente trabajo de corte investigativo se tomará como población la Planta Farmacéutica de Tecnoquímicas Sede Jamundí, ubicada en el Km 23 vía Cali – Jamundí. Esta planta cuenta con 820 colaboradores directos por la compañía, que se distribuyen en cargos administrativos y operativos, estos a su vez se dividen en áreas, entre estas están: el área de manufactura donde más colaboradores tiene, al igual que control de calidad e investigación y desarrollo, seguido por el área de envase y bodega, y por último una de las áreas más pequeñas como son imprenta, mantenimiento, empaque y aseguramiento de calidad.

Así pues, la muestra está conformada por nueve personas pertenecientes al área de imprenta; constituye una muestra no probabilística distribuida así: seis hombres y tres mujeres, cuyas edades se encuentran entre los 22 y los 40 años; su cargo es de operarios de máquinas Happa e Impresoras KIM.

Para dar claridad y argumentar la elección de esta muestra, se puede decir que el área de la Imprenta es un eslabón fundamental en la cadena productiva de la compañía, por lo mismo es considerada una área de alta responsabilidad y atención en detalle; de acuerdo a las inconsistencias evaluadas en auditorías internas se encontró evidencias de que existen falencias de comunicación entre el líder y colaborador; el tipo de liderazgo que se desarrolla y por último la motivación laboral, son elementos de preocupación para la empresa puesto que esta área no está cumpliendo con los objetivos propuestos. Se aclara que no solamente en esta área se presenta dicha problemática sin embargo si es el área donde se hace más se hace evidente esta situación.

Estas razones sustentan la utilización de la imprenta para el desarrollo investigativo con fines académicos dentro de la misma, adicional a ello por su misma importancia del área, se facilitó por parte de la organización el hecho que el estudio se llevara a cabo con los colaboradores pertenecientes a la misma.

Esta ha sido un área donde rotan mucho al personal, van para otras áreas o salen por alguna circunstancia, el trabajo y operación de estos equipos es de mucha responsabilidad y precisión de tiempo, ocasionando muchos errores e inconsistencias que generan desmotivación



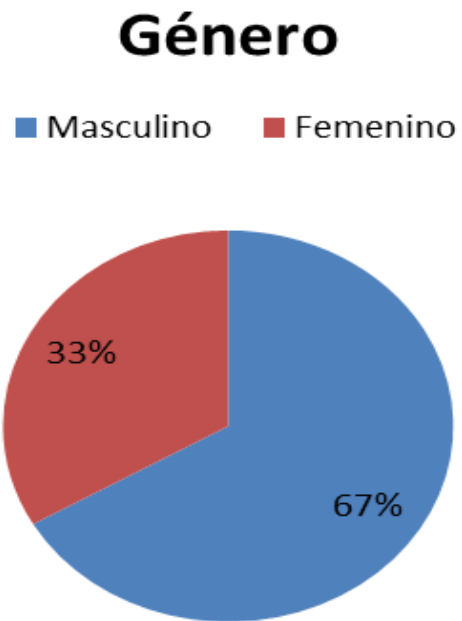
en el trabajador y crea actitudes no progresivas en el funcionamiento de los procesos productivos. De esto surge la necesidad de indagar sobre la motivación y cómo esta influye en la producción o rendimiento de esta área específica.

La antigüedad de los colaboradores es muy variada, pues va de 1 a 12 años, con un sueldo básico de \$740.000, prestaciones sociales y primas de antigüedad.

Con respecto al grado de escolaridad, se encuentra personal con estudios técnicos, tecnológicos y bachilleres con proyecciones a terminar su preparación. En esta población el 40% vive en Cali y el 60% en Jamundí, Valle, la mayoría ya son padres y madres de familia.

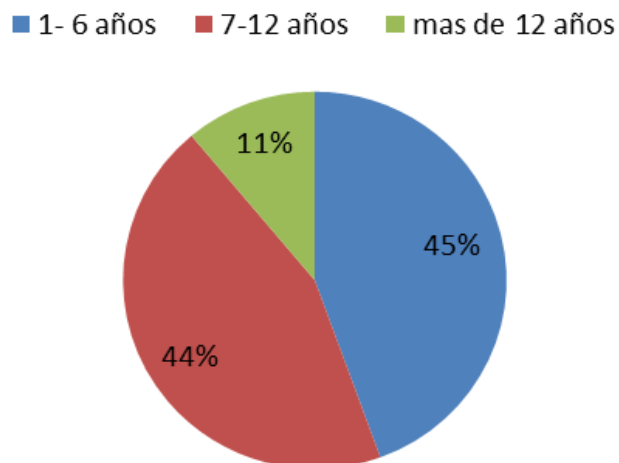
En los siguientes gráficos se muestran los datos sociodemográficos de la población a intervenir en género y tiempo que lleva en la empresa.

**Gráfica 1.** Género



**Gráfica 2.** Tiempo de Antigüedad en la Empresa

### Tiempo de antigüedad en la empresa



## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez realizadas las entrevistas a las nueve personas que conformaban la muestra, se llevó a cabo el cálculo de análisis de la media y la desviación estándar de la totalidad de la muestra; esto permitió identificar las diferencias existentes dentro de los factores motivacionales. En otras palabras, es una medida de dispersión que se obtiene de la media o promedio de las respuestas de cada individuo tomadas de las sub-categorías del cuestionario.

Así pues, y a partir del análisis motivacional, se observó que no se hallaron diferencias determinantes entre las dimensiones (interna, externa y medios preferidos) así como tampoco en las sub-categorías (15 factores) explícitas en este test.

A continuación se presentan, en términos particulares, es decir sujeto a sujeto el análisis dimensional y factorial de los participantes, seguido de un ordenamiento dado la media o promedio de cada carga factorial.

Sujeto 1					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	8	5	13	11	13
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	15	12	11	6	6
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	11	14	7		

En esta tabla se resaltan los ítems con mayor puntuación o los más significativos para el sujeto 1. Se puede observar que la afiliación y el reconocimiento toman una figura considerable ya

que su puntuación es 13 de 16 posibles en la categoría (CMI). Por otro lado, en cuanto los (MP) la dedicación a la tarea y la aceptación a la autoridad son las puntuaciones más altas y solo de la (CME) el grupo de trabajo es el más significativo.

Sujeto 2					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	11	8	3	15	13
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	14	8	6	9	13
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	9	9	5	16	11

Para el segundo sujeto, lo más significativo según los puntajes es la auto-realización y reconocimiento en la categoría (CMI), ahora de la (MP) puntuaron la dedicación a la tarea y la expectativa. Para este sujeto el salario es un factor determinante en su motivación; ya que este factor netamente externo es el más alto de toda su prueba, 16 de 16 posibles.

Sujeto 3					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	7	8	9	15	12
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	10	11	14	5	10
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	6	15	8	12	9

En este el tercer sujeto, igual que el sujeto anterior la auto-realización y el reconocimiento inciden en su motivación, esto se observa por la puntuación alta dentro del en los (MP) la aceptación de las normas y los valores tiene un pico significativo en comparación a los 4 restantes de la misma categoría, por último, el grupo de trabajo y el salario son considerables dada su puntuación.

Sujeto 4					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	4	8	13	12	13
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	11	8	16	6	9
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	12	13	7	10	8

En esta tabla puede observar que para el sujeto 4, el ítem con mayor puntuación es la aceptación de normas y valores en los (MP), seguido de la afiliación, la racionalización, el reconocimiento que se encuentran en la categoría anterior, y por último la supervisión y el grupo de trabajo son los ítems más altos de la categoría (CME).

Sujeto 5					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	4	11	12	14	9
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	14	9	13	6	8
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	14	14	14	5	3

En el sujeto número 5, aunque no hay un ítem determinante si se toma en consideración las siguientes sub-categorías, afiliación y racionalización para (CMI), la dedicación a la tarea y la aceptación a normas y valores por parte de los (MP), y para la última sub-categorías la supervisión, el grupo de trabajo y el contenido del trabajo son los ítems más relevantes para (CME).

Sujeto 6					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	12	6	15	10	8
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	7	10	16	5	12
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	10	14	9	11	6

Sujeto 6, como se observa en tabla de resultados, la puntuación más alta es la aceptación de normas y valores; ya que su puntaje es 16 de 16 posible, otros ítems, a considerar es el logro y la afiliación por parte de los (CMI), la expectación (MP) y el grupo de trabajo.

Sujeto 7					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	9	10	7	16	8
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	8	9	11	9	15
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	3	14	8	16	13

Sujeto 7. Para el presente sujeto y como se observa en la tabla la puntuación más alta es la auto-realización, seguido del salario. En ambos puntajes se observa 16 de 16 posibles. Las otras tres puntuaciones por considerar son la promoción y el grupo de trabajo

Sujeto 8					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	7	11	11	12	9
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	10	15	12	7	7
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	14	16	9	6	5

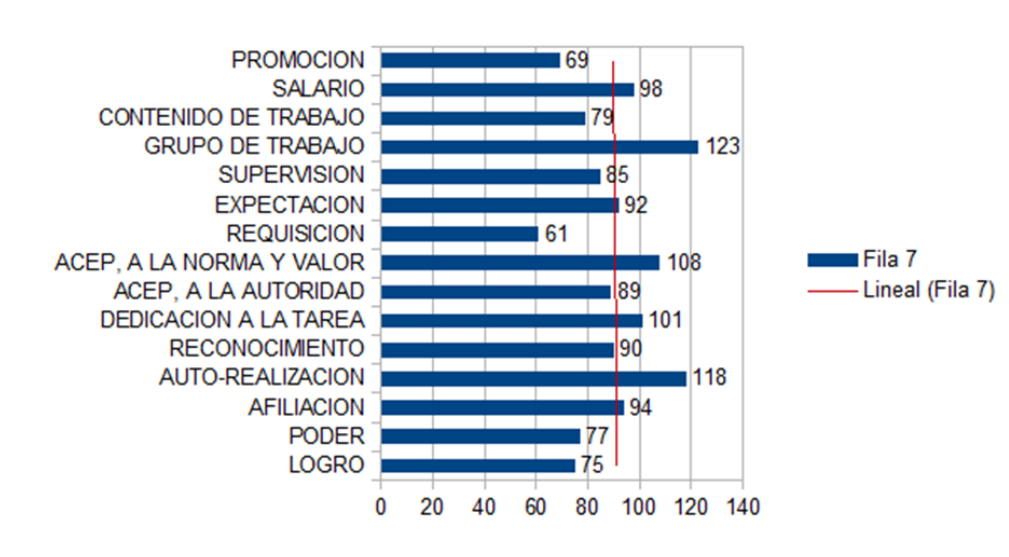
Como se observa en esta tabla de resultados para el sujeto 8. Se puede inferir que para este sujeto el grupo de trabajo es lo más relevante ya que su puntuación es 16 de 16 posibles, seguido de la aceptación a la autoridad, a normas y valores, a la auto-realización y a la supervisión. Todas estas puntuaciones son tomadas en cuenta por la diferencia de las demás sub-categorías.

Sujeto 9					
C. M. INTERNAS	Logro	Poder	Afiliación	Auto-realización	Reconocimiento
Total	13	10	11	13	5
Medios Preferidos	Dedicación Tarea	Autoridad	Normas y Valores	Requisición	Expectación
Total	12	7	9	9	12
C. M. o EXTERNAS	Supervisión	Grupo de trabajo	Contenido	Salario	Promoción
Total	6	14	12	11	7

Sujeto 9. Aunque no tiene un ítem dentro de las sub-categorías con la mayor puntuación (16), si tiene unas para considerar como el grupo de trabajo, el logro, la auto-realización, la dedicación a la tarea y por último, la expectativa. Todas estas son tomadas en cuenta dado los picos altos que se obtienen de la prueba presentada.

**Análisis de resultados de forma particular.**

En la gráfica que se presenta a continuación se observa unos números al final de cada barra, estos son la sumatoria de todas las valoraciones que hicieron los sujetos al contestar los diferentes ítems de cada sub-categorías, se visualiza también una línea de color rojo que representa la media o la tendencia. Con esta representación se puede decir, que hay ciertas sub-categorías que son relevantes para el grupo evaluado y otras que no alcanzan a superar la media y se puede deducir que no son muy importantes.



Para las sub-categorías (salario, grupo de trabajo, expectativa, aceptación a la norma y valores, dedicación a la tarea, auto-realización, afiliación) se toman en consideración ya que los valores superan la tendencia lineal demostrada en la gráfica anterior.

Para Toro (1985), el *salario* es la retribución económica asociada al desempeño en un puesto de trabajo; el *grupo de trabajo* es la condición social del trabajo que pone en contacto a una persona con otros; la *expectación* refiere a la expectativa, confianza y pasividad en los comportamientos de las personas en la empresa; *aceptación a la norma y valores* son todos aquellos comportamientos que hacen posible contribuir al logro de los objetivos trazados por la empresa; *dedicación a la tarea* es el esfuerzo, la iniciativa, dedicación de tiempo, y todos aquellos comportamientos dirigidos al trabajo; la *auto-realización*, hace referencia a los deseos o actividades que permite demostrar y/o mejorar las capacidades de la persona en el trabajo; y por último, la *afiliación*, es la parte afectiva y emocional orientadas a conservar las relaciones interpersonales satisfactoriamente.



## **Discusión de resultados particulares.**

Tecnoquímicas es una empresa que tiene como política soportar cada área de trabajo con el símbolo del líder de área. Según los datos recopilados de los tópicos, al grupo de trabajo no le es relevante la relación (poder y liderazgo), así como tampoco, el salario como una de los factores a analizar por investigaciones anteriores, en comparación y según los observado; la auto-realización y el grupo de trabajo son las sub-categorías más puntuados y de mayor relevancia para el grupo de trabajo.

Se hace hincapié que los incentivos que deben promoverse en esta organización están encaminados a una promoción de auto-realización y grupo de trabajo, ya que según los datos arrojados por la prueba CMT, son los más relevantes para el grupo estudiado, ahora bien, con esta apreciación no hace que las demás sub- categorías sean menos importantes, solo son resultados que pueden llegar a mejorar el ambiente laboral, la cultura y el clima organizacional.

A su vez es pertinente decir que las categorías con menor dispersión como lo son: Grupo de trabajo, autorrealización, da cuenta de que la tendencia de los colaboradores se inclina por estas dos categorías, sin embargo dicha inclinación puede darse a la existencia de diversos factores, entre ellas: el tiempo de antigüedad, es decir con quienes me siento mejor laborando.

A continuación se presentan, en términos generales, el análisis dimensional y factorial de los participantes, seguido de un ordenamiento dada la media o promedio de cada carga factorial.

Tabla 2. Representación de calificativo, condiciones motivacionales internas

### **Condiciones motivacionales internas**

Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
<i>Logro</i>									
1D	3	4	0	0	0	4	0	1	4
2E	0	1	0	0	0	4	1	0	1
3D	0	3	1	0	0	2	0	0	0
4E	1	1	4	1	1	0	4	2	4
5D	4	2	2	3	3	2	4	4	4
P.T	8	11	7	4	4	12	9	7	13
<i>Poder</i>									
1B	0	0	3	2	4	1	3	3	1
2C	1	2	2	3	3	0	2	1	3
3ª	4	4	3	3	4	4	3	4	4
4C	0	2	0	0	0	1	2	1	2
5ª	0	0	0	0	0	0	0	2	0
P.T	5	8	8	8	11	6	10	11	10
<i>Afiliación</i>									
1C	4	1	1	4	2	2	1	4	2
2B	3	0	4	4	4	3	0	4	4
3B	2	1	0	1	3	3	4	3	3
4ª	2	0	1	3	2	3	0	0	1
5B	2	1	3	1	1	4	2	0	1
P.T	13	3	9	13	12	15	7	11	11
<i>Auto – realización</i>									
1E	1	3	4	3	3	3	4	2	3
2D	4	4	3	1	2	2	4	2	2
3C	1	0	4	4	2	1	2	2	2
4D	4	4	3	2	3	3	3	3	3
5E	1	4	1	2	4	1	3	3	3
P.T	11	15	15	12	14	10	16	12	13

**Reconocimiento**

1ª	2	2	2	1	1	0	2	0	0
2ª	2	3	1	2	1	1	3	3	0
3E	3	2	3	2	1	0	1	1	1
4B	3	3	2	4	4	4	1	4	2
5C	3	3	4	4	2	3	1	1	2
P.T	13	13	12	13	9	8	8	9	5

En la siguiente tabla se muestra el representativo de las cinco categorías pertenecientes a los factores motivacionales internos, que a su vez muestran los siguientes datos:

<b>Categorías</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Logro	8,33	3,24
Poder	8,56	2,13
Afiliación	10,44	3,64
Auto-realización	13,11	2,03
Reconocimiento	10	2,87
Rango	6,78 – 13,67	1,72 – 3,81

**Tabla 3.** Representación de calificativo, medios de retribución

<b>Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</b>									
Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
<i>Dedicación a la tarea</i>									
6D	2	2	3	3	1	0	3	1	2
7 <sup>a</sup>	4	3	2	2	4	0	0	2	0
8B	4	4	4	4	2	4	2	2	4
9B	1	2	1	2	4	3	1	4	3
10 <sup>a</sup>	4	3	0	0	3	0	2	1	3
P.T	15	14	10	11	14	7	8	10	12
<i>Aceptación de la autoridad</i>									
6E	4	0	0	4	0	3	2	2	1
7E	2	2	4	0	3	2	1	4	2
8D	2	3	3	2	3	1	1	4	2
9E	2	3	2	1	1	2	2	1	1
10C	2	0	2	1	2	2	3	4	1
P.T	12	8	11	8	9	10	9	15	7
<i>Aceptación de normas y valores</i>									
6 <sup>a</sup>	1	3	1	2	3	2	0	0	0
7C	3	0	3	3	2	4	4	3	3
8C	3	1	2	3	4	2	3	3	3
9 <sup>a</sup>	3	1	4	4	3	4	4	3	2
10E	1	1	4	4	1	4	0	3	1
P.T	11	6	14	16	13	16	11	12	9
<i>Requisición</i>									
6B	3	4	4	1	2	1	1	4	3
7B	0	1	0	1	0	1	2	0	1

8ª	0	0	0	1	0	0	2	0	1
9C	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10B	3	4	1	3	4	3	4	2	4
P.T	6	9	5	6	6	5	9	6	9
<i>Expectación</i>									
6C	0	1	2	0	4	4	4	3	4
7D	1	4	1	4	1	3	3	1	4
8E	1	2	1	0	1	3	4	1	0
9D	4	4	3	3	2	1	3	2	4
10D	0	2	3	2	0	1	1	0	0
P.T	6	13	10	9	8	12	15	7	12

En la tabla a continuación se muestra el representativo de las cinco categorías pertenecientes a los factores motivacionales de medios preferidos para obtener retribución en el trabajo, que a su vez muestran los siguientes datos:

Categorías	Media	Desviación Estándar
Dedicación a la tarea	11,22	2,77
Aceptación de la autoridad	9,89	2,47
Aceptación de normas y valores	12	3,24
Requisición	<b>6,78</b>	<b>1,72</b>
Expectación	10,22	2,99
Rango	6,78 – 13,67	1,72 – 3,81

**Tabla 4.** Representación de calificativo, factores motivacionales externos

<b>Condiciones motivacionales externas</b>									
Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
<i>Supervisión</i>									
11 <sup>a</sup>	4	2	1	4	3	0	0	4	2
12D	1	3	1	4	3	3	0	2	1
13C	1	4	1	1	3	2	1	3	1
14E	2	0	2	0	2	3	0	2	1
15C	3	0	1	3	3	2	2	3	1
P.T	11	9	6	12	14	10	3	14	6
<i>Grupo de trabajo</i>									
11D	2	3	3	3	1	1	3	3	1
12C	4	1	4	3	4	2	1	4	3
13B	0	0	0	2	1	3	3	4	2
14 <sup>a</sup>	4	2	4	4	4	4	3	4	4
15 <sup>a</sup>	4	3	4	1	4	4	4	1	4
P.T	14	9	15	13	14	14	14	16	14
<i>Contenido de trabajo</i>									
11E	0	0	2	0	4	3	4	2	3
12E	0	0	0	0	2	4	2	1	2
13E	3	2	3	4	4	0	0	1	3
14C	3	1	3	3	3	1	1	3	2
15D	1	2	0	0	1	1	1	2	2
P.T	7	5	8	7	14	9	8	9	12
<i>Salario</i>									
11B	3	4	4	2	2	4	1	1	4
12 <sup>a</sup>	3	4	3	2	0	0	4	0	4

13 <sup>a</sup>	2	3	2	0	0	4	4	0	0
14B	1	4	1	2	1	0	4	1	3
15B	2	1	2	4	2	3	3	4	0
P.T	11	16	12	10	5	11	16	6	11

***Promoción***

11C	1	1	0	1	0	2	2	0	0
12B	2	2	2	1	1	1	3	3	0
13D	4	1	4	3	2	1	2	2	4
14D	0	3	0	1	0	2	2	0	0
15E	0	4	3	2	0	0	4	0	3
P.T	7	11	9	8	3	6	13	5	7

En la siguiente tabla se muestra el representativo de las cinco categorías pertenecientes a los factores motivacionales externos, que a su vez muestran los siguientes datos:

<b>Categorías</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Supervisión	9,44	3,81
Grupo de trabajo	13,67	1,94
Contenido de trabajo	8,78	2,73
Salario	10,89	3,76
Promoción	7,67	3,04
Rango	6,78 – 13,67	1,72 – 3,81

De acuerdo a los datos registrados en las tablas anteriores, se observa que la categoría de Requisición, que hace parte de los medios de retribución preferidos de trabajo, es una categoría que se encuentra en los límites de desviación estándar y media, lo cual indica que debe ser un aspecto a tener en cuenta a la hora de sacar conclusiones.

A continuación se muestra, de forma genérica, los datos que arrojó la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT).

**Tabla 5.** Escala estándar (T) en colaboradores del área de imprenta

<b>Escala estándar (T) en colaboradores del área de imprenta</b>		
Variable	Promedio (media)	Desviación Estándar
<i>Condiciones Internas</i>		
Logro	8,33	3,24
Poder	8,56	2,13
Afiliación	10,44	3,64
Auto-realización	13,11	2,03
Reconocimiento	10	2,87
<i>Medios preferidos</i>		
Dedicación a la tarea	11,22	2,77
Aceptación de la autoridad	9,89	2,47
Aceptación de las normas y valores	12	3,24
Requisición	6,78	1,72
Expectación	10,22	2,99
<i>Condiciones Externas</i>		
Supervisión	9,44	3,81
Grupo de trabajo	13,67	1,94
Contenido de trabajo	8,78	2,73
Salario	10,89	3,76
Promoción	7,67	3,04



En la *gráfica 3* se presenta la media y la desviación estándar para la muestra total de cada una de las dimensiones y factores que mide el CMT. Para el análisis factorial de la primera dimensión, se desprende el siguiente ordenamiento en lo que se refiere a las **condiciones motivacionales internas**: auto-realización, afiliación, reconocimiento, poder y logro.

Para la segunda dimensión, **medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**, se obtuvo el siguiente ordenamiento: aceptación normas y valores, dedicación a la tarea, expectación, aceptación a la autoridad y por último requisición.

Para la tercera y última dimensión, **condiciones motivacionales externas**, se dio un ordenamiento así: grupo de trabajo, salario, supervisión, contenido de trabajo y promoción.

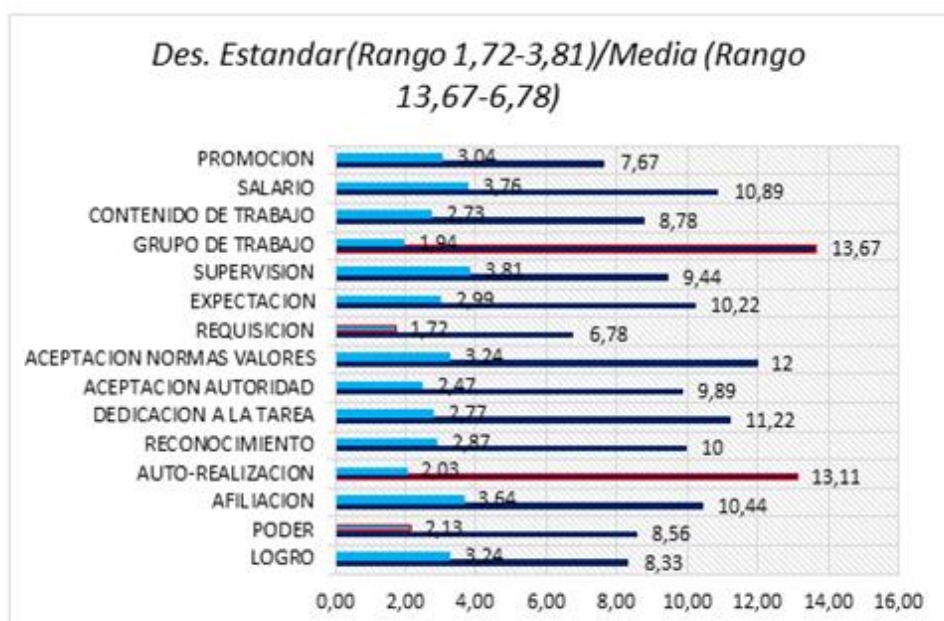
Una vez realizado el análisis grupal y/o general se realiza ahora el análisis de dispersión, en donde se toma en consideración la media y su desviación estándar para obtener un resultado altamente probabilístico de cuáles serían los factores más significativos para toda la muestra y qué tan alejados estaban los valores dados de los factores de un participante a otro.

Para el perfil motivacional se evidencia levemente que de los 15 factores motivacionales medidos, en 10 no se registraron diferencias significativas ni determinantes. Estas son: Afiliación, Auto-realización, Reconocimiento, Dedicación a la tarea, Aceptación a la autoridad, Aceptación normas y valores, Expectación, Supervisión, Grupo de trabajo y Salario. Solo se destacan dos de los factores mencionados anteriormente (Auto-realización y Grupo de trabajo) ya que se encuentran por encima del promedio y su desviación estándar es baja, (*gráfica 3*) esto quiere decir:

Hipótesis 1. La mayor parte de la muestra afirma en la prueba que la auto-realización y el grupo de trabajo son altamente relevante para su perfil motivacional. Hay que recordar que la auto-realización, según F. Toro (1985), se encuentra dentro de las dimensiones motivacionales internas y hace referencia a la utilización de habilidades y conocimiento personal en el trabajo y las mejoras de los mismos. (p.7). desde la perspectiva de la presente investigación se puede decir que los colaboradores del área de la imprenta tienen una tendencia a sentirse reconocidos por la organización y a que los compañeros en la labor tengan una perspectiva o visión similar entre sí.

Hipótesis 2. El grupo de trabajo hace referencia a condiciones motivacionales externas netamente sociales que le permiten estar en contacto con otro, compartir, aprender, etc. Como se puede ver en la gráfica 3, el promedio es alto o el número sumado de todas las respuestas de los individuos para estas dos variables es alto y su desviación estándar es baja. En otras palabras, las respuestas obtenidas no tienen distancia significativa entre las mismas. Con base en lo anterior, se puede entender que existe un pensamiento en común frente al grupo de trabajo. (p. 9).

**Gráfica 3.** Desviación estándar / Media



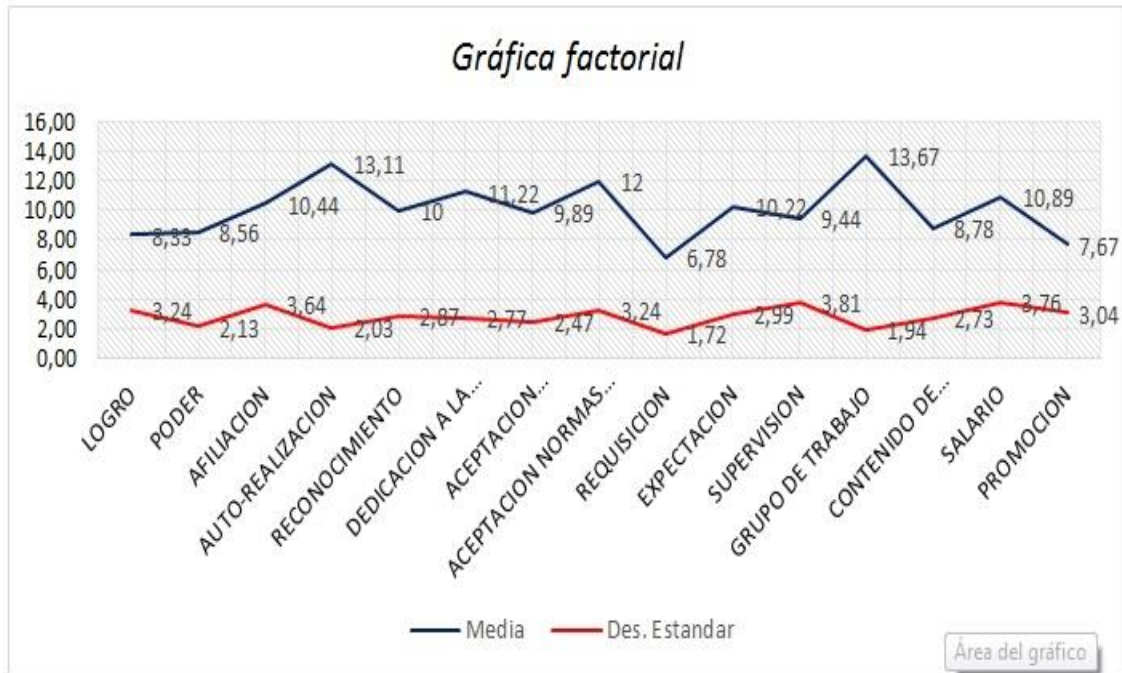


En este cuadro se puede apreciar que solo dos factores toman un pico significativo (auto-realización y grupo de trabajo) demostrando así que para la muestra estudiada son los más relevantes dentro de su perfil motivacional. Esta hipótesis se sostiene con los valores tomados de la aplicación del cuestionario CMT, presentado a los 9 colaboradores del área de imprenta. Se muestra también que los factores **requisición** y **poder** tienen una media baja y una dispersión también baja.

Ahora bien, para los factores motivacionales (promoción, contenido de trabajo, requisición, poder y logro) se observan unas ligeras interacciones que no permiten concluir nada específico; sin embargo, como se observa en la *gráfica 4*, las sub-categorías que vale la pena revisar son el **poder** y la **requisición**, ya que estas determinan diferencias significativas dado su bajo promedio y su desviación estándar igualmente bajo. Esto quiere decir que la puntuación de cada individuo está por debajo o son poco relevantes y la distancia entre las respuestas son cercanas de la totalidad de la muestra.

Hipótesis 3. La requisición, según F. Toro (1985), es el comportamiento que busca obtener retribuciones deseadas por medio de la influencia o persuasión (p. 9). De acuerdo a lo observado en la aplicación del instrumento, hacer uso de la persuasión es una tendencia relevante para los colaboradores con el objetivo de ser recompensados.

**Gráfica 4.** Factorial



Hipótesis 4. Es la más significativa para esta investigación, ya que busca analizar el poder y su relación directa con el liderazgo. Para Toro (1985), el *poder* es el deseo o acción para ejercer dominio, control o influencia en algo o alguien, ya sea grupo, individuo o medios que permitan mantener control, tales como incentivos, medios de comunicación etc., (p.7); este se encuentra en la esfera de la dimensión interna. Según lo encontrado se puede decir que el poder no es una categoría significativa para los colaboradores de la imprenta y teniendo en cuenta que esta categoría está relacionada directamente con el Liderazgo se llega a la conclusión que no es importante o por lo menos significativo para los colaboradores de la imprenta.

Esta sub-categoría es relevante para el presente proyecto, ya que Tecnoquímicas está adaptando e implementando programas de liderazgo en sus áreas, y el área de imprenta no es la

excepción. Así pues, fue necesario volcar la mirada sobre el concepto de liderazgo para identificar su grado de incidencia en el perfil motivacional.

Básicamente se trató de aprovechar una situación que se presentó mientras el proceso investigativo se encontraba en curso, entendiendo que al hacer una revisión rigurosa de la investigación se podía brindar apoyo al proceso de liderazgo llevado a cabo por Tecnoquímicas en ese momento.

Para lograrlo, se sumó a la investigación la herramienta diagnóstica de Kurt Lewin acerca del liderazgo, y por último se hizo una revisión teórica con el fin de hacer una relación entre el concepto de liderazgo y de poder (categoría intrínseca trabajada dentro de los factores motivacionales).

En relación con el liderazgo, según Lewin (1939), existen tres (3) categorías: autocrático, democrático y laissez-faire. Según el test aplicado a los nueve colaboradores, el estilo de liderazgo democrático (el líder involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones aunque la decisión final la toma él) arrojó el mayor puntaje, seguido del estilo laissez – faire (“dejar hacer-dejar pasar”) y, por último, el autocrático (el líder toma la decisión sin tener en cuenta a sus colaboradores).

Para dar cuenta de lo anterior se muestran análisis de datos del test de liderazgo que se utilizó como herramienta diagnóstica para identificar cuál era la postura de los colaboradores

frente al liderazgo; lo anterior se corroboró con lo encontrado acerca del poder en el instrumento de Fernando Toro.

Como investigadores se realizó una relación entre los conceptos mencionados entendiendo que todo líder ejerce poder sobre su grupo a cargo, por lo tanto el liderazgo es un concepto que no se puede desprender del poder, puesto que en las relaciones de líder y colaborador siempre existe una persona que ejerce poder sobre otra lo cual es notorio en las organizaciones, por ello es de vital importancia identificar de qué forma se dan estas relaciones en el contexto de Tecnoquímicas, ya que no todas las formas de relacionarse son positivas para la organización.

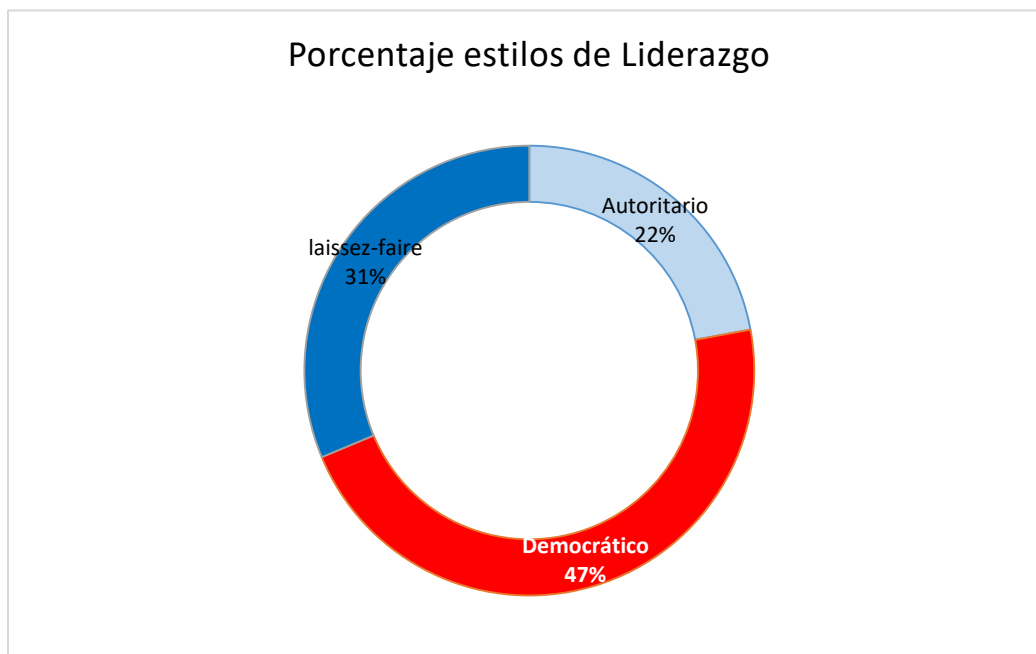
La siguiente tabla muestra los tipos de liderazgo con los que están identificados los 9 colaboradores del área de Tecnoquímicas.

<b>Tipos de Liderazgo</b>			
<b>Nombre de los colaboradores entrevistados</b>	<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>laissez-faire</b>
Sujeto 1	4	10	8
Sujeto 2	5	7	3
Sujeto 3	3	10	6
Sujeto 4	6	8	9
Sujeto 5	6	9	8
Sujeto 6	4	8	3
Sujeto 7	2	8	7
Sujeto 8	3	6	2

Sujeto 9	3	10	5
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>76</b>	<b>51</b>

Los datos de la tabla anterior muestran claramente que para los colaboradores el tipo de liderazgo democrático es su 'ideal' de interpretación de un líder favorable, por lo que se puede inferir que este estilo de liderazgo sería el que ellos mismos usarían en el caso de que cumplieran la labor de líderes. En la *gráfica 5* (a continuación) se representan estos valores en porcentajes.

Gráfica 5. Porcentajes de liderazgo.



Según esta gráfica y el análisis tomado de las entrevistas previas al grupo de trabajo, se logró determinar que los líderes del área promueven un estilo de liderazgo de tipo autocrático:



desdibujando el tipo de líder que los colaboradores prefieren, que en este caso sería de tipo democrático. Con este resultado se puede inferir que la relación (líder-colaborador) se puede ver en algún momento afectado dado el tipo de líder, ya que no es favorable para el desarrollo de las dinámicas del área.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La motivación es considerada una actitud o proceso propio del ser humano, que lo lleva a tener buenos y malos resultados, independientemente de la acción que esté ejerciendo. En este trabajo de investigación se dan a conocer ciertas categorías referentes a la motivación, entendiendo al sujeto desde tres dimensiones: afectiva, social y psicológica; es decir, que se aborda al colaborador como una persona integral, entendiendo que si uno de los campos no está motivado su desempeño no será el idóneo para la organización.

A continuación se hace una recapitulación de los hallazgos obtenidos y la experiencia vivida durante el proceso investigativo.

➤ Como se menciona en los antecedentes, en las organizaciones, de manera genérica, la retribución salarial es el factor motivacional considerado como prioritario para el desempeño laboral, por parte de los colaboradores. Sin embargo, la hipótesis manejada por la presente investigación (que los incentivos no satisfacen las necesidades de los colaboradores del área abordada) está planteada desde una perspectiva que trata al sujeto como una persona integral y, por lo tanto, tiene en cuenta incentivos adicionales a la retribución salarial, que responden a necesidades sociales, afectivas y psicológicas de los colaboradores. Desde esta perspectiva, no

solo se cumple la hipótesis de esta investigación, sino que se logra una elaboración interpretativa distinta a la que arrojaron otros estudios sobre factores motivacionales.

➤ Los procesos motivacionales dependen directamente del tipo de liderazgo que se desarrolle en el grupo. El líder y su acción sobre el grupo tiene una alta injerencia en el grado de satisfacción de los colaboradores y del cumplimiento de sus metas laborales, lo cual impacta directamente en la productividad de la organización.

➤ Por su parte Herzberg llego a la conclusión, que tanto los factores motivacionales como los de satisfacción resultan indispensables si el trabajo ha de convertirse en fuente de satisfacción y si la productividad ha de mantenerse a un nivel elevado. Herzberg afirma que los factores motivacionales no pueden actuar en ausencia de los de satisfacción y que estos resultan menos efectivos en ausencia de aquellos. Teniendo en cuenta lo concluido por el autor y a su vez los hallazgos encontrados en la presente investigación, se puede decir que si se tiene una mirada integral de sujeto, se deben abarcar todas sus probables necesidades, de esta forma tendremos un sujeto motivado y en la capacidad de desempeñar de forma óptima la labor a su cargo.

➤ Esta investigación cuenta con limitaciones de carácter metodológico que imponen restricciones al momento de realizarla, lo que ha incidido de manera importante en el resultado obtenido. Una de ellas es el tamaño reducido de la muestra, pues aunque es el total de las personas que conforman el área de imprenta, no se alcanza a reflejar una tendencia significativamente clara con el perfil motivacional. No obstante, y a pesar de la limitación señalada, esta investigación aporta evidencias sobre la importancia que tiene la motivación del

recurso humano en el éxito de una compañía que busca alcanzar sus metas. La utilización del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, elaborado por Fernando Toro (1984), permitió filtrar los factores motivacionales que más incidían en el desempeño laboral en lo que respecta al desarrollo del liderazgo, lo que sugiere que la motivación del recurso humano es una variable determinante para el desarrollo de la organización.

➤ Toro (2012) en su estructura de modelo conceptual concluye que la satisfacción laboral resulta de la lectura que la persona hace del contexto general de la organización, sus labores a desempeñar y la experiencia que ha adquirido a lo largo de su recorrido laboral. Esta lectura se valora en los términos de aquellos elementos dominantes en la disposición interna de la persona. Por lo tanto, son muchas las variables implicadas en la consecución de que un colaborador se sienta a gusto en su labor, y esto enfatiza por qué se debe tener en cuenta al colaborador como una persona integral y con necesidades en distintas áreas. Esta concepción integral de la persona a su vez da paso a incentivos integrales que intenten favorecer de manera trascendental el desempeño laboral.

➤ Investigar es un proceso de alta complejidad donde cada dato debe estar sustentado, es decir tener una referencia teórica, lo cual implica rigurosidad por parte del investigador, es por ello que durante este proceso investigativo se puede dar cuenta de la tan necesaria dedicación para poder alcanzar objetivos, entendiendo que si bien la motivación es un concepto ya en varias ocasiones estudiado, siempre estará presente la subjetividad y creatividad del investigador para darle un toque distintivo, interesante e innovador que contribuya a generar y difundir el conocimiento.

➤ Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación permitieron determinar que el factor externo que más influye en el desempeño laboral de los colaboradores abordados por el equipo investigador es el grupo de trabajo, los datos arrojan que este es incluso más importante que el factor salarial.

➤ Hablando de los factores internos el trabajo realizado por los investigadores permitió identificar la auto-realización como el más significativo, pues es consecuente con la jerarquía de necesidades de Maslow. Con esta conclusión, se sugiere a Tecnoquímicas que reconsidere los incentivos que en la actualidad ofrece a sus colaboradores, con el fin de mejorar su calidad de vida y favorecer su desempeño laboral dentro del área.

➤ Es necesario revisar el tipo de liderazgo que se promueve en el área de imprenta de Tecnoquímicas, ya que de acuerdo con los datos arrojados por la investigación, se identifica un tipo de liderazgo autocrático que no coincide con el tipo de líder democrático que prefieren los colaboradores, y que según las entrevistas realizadas, no es el adecuado para la buena relación interpersonal empresarial.

➤ Es necesario tener en cuenta la pertinencia de la temática a trabajar en el desarrollo de proyectos en busca de mejoras para la organización, por ejemplo el caso de Tecnoquímicas, capacitan en liderazgo, cuando queda evidenciado con este proyecto que los colaboradores del área de la imprenta no es significativo el tener o no un líder en el área, por ello es importante revisar cual es el punto central de los fenómenos que se dan en la organización, tener en cuenta la voz del colaborador y de esa manera emprender acciones de restauración.



## REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Montreal: Cali, Artes Gráficas Univalle.
- Aktouf, O. (2001). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: Gaëtan Morin éditeur.
- García, O. H. (2007). *El discurso administrativo tradicional y los desafíos actuales*. Manuscrito no publicado.
- Alderfer, C. (1969) An Emperical Test of a new theory of human Needs. En *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4 (pp. 142-175)
- Chiavenato, I. (2006) *Administración de los Recursos Humanos Colombia*, Editorial Martha Edna Suárez R. (pp. 76-86)
- Chorda, I. & Perales, R. (2009). Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 105-131.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresa de Telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas)*. Bogotá: Innovar Vol. 16 N.28 (pp. 7-32)
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991) *Fundamentos de la motivación*. En *Comportamiento Humano en el Trabajo: México*, Octava Edición, (pp. 115- 139).

- De Diego, R., De Diego, J. & Jiménez, F. (1991). Medida de satisfacción laboral del personal en cuadrado en instituciones cerradas. *Revista de estudios penitenciarios* 2, (pp. 83-106).
- Gabriunas, I. (2010). La influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 63-81.
- Gutiérrez, L., Penagos, R., Valderrama, J., Perdomo, V., Guzmán, A., & Gutiérrez, A. (2010). Las condiciones laborales y la satisfacción de los periodistas colombianos. *Investigación y Desarrollo*, 18(1), 24-43.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. The world publishing company. Cleveland. (pp. 71-167).
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos. *Innovar Print version* ISSN 0121-5051 *Innovar* vol.16 no.28 Bogotá July/Dec. 2006
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*, Instituto de Sociología de la Fac. Filosofía de la UBA.
- Lewin, K. (1951) *La teoría del campo en la ciencia social*, Paidós, Barcelona.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Marilyn, H. (2006). "Encyclopedia of Management". 5a ed. Detroit: Thomson Gale. (pp. 442-225).
- Maxwell, J. (2005). *Liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Vida.

- Medina, A., Gallegos, C. & Lara, P. (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación del valor económico en la empresa. *Revista de administracao publica*, Vol. 6 (pp. 1213-1230)
- McClelland. (1975). *Testing for competent rather the intelligence*. USA: American Psychologist.
- Mejía, S., Restrepo, L. & Roncancio, C. (2007). Como influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Scientia Et Technica*, 13(37), 345-350.
- M. Spink (Eds.). *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas* (pp. 215 – 241). São Paulo, Brasil. Cortez Editora.
- Orejuela, J. (2014). *Motivación y satisfacción laboral como determinantes asociados al cambio organizacional*. En: *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo*: Cali. Bonaventuriana.
- Parker, W., kleemeier, R. & Parker, B. (1971). *Motivación y Frustración*. En: *Jefes y Mandos Intermedios*. Barcelona. Hispano europea. (pp.199 – 233).
- Ramírez, R., Abreu, L. & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), (pp.143-185.)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*: México: Person. (pp. .67-72)
- Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*: México: Miembro Nacional de la Industria editorial. Capítulo 4. Definición del tipo de investigación a realizar. (Pp.57-73)



Soto, J. (2007). *Modelo integral de productividad una visión estratégica*. Bogotá: Fondo de publicaciones.

Toro, F. (1985). *Cuestionario de motivación para el trabajo*. Medellín: Centro de investigación e interventoría del comportamiento organizacional, 6 – 15.

Toro, F. & Cabrera H. (1981). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.

Toro, F. & Cabrera H. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423.

Víteles. M. (1970). *Un problema central de la industria en la utilización de la mano de obra*; sistemas de incentivos salariales. En: *Motivación y Moral en la Industria*. Barcelona: Saturno

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/MACLELLAND.html>

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>.

## 7. ANEXOS

### **Consentimiento informado**

La presente carta tiene como finalidad certificar mi participación libre y voluntaria para hacer parte de un estudio que pretende conocer cómo la motivación de los empleados incide en el desempeño de los mismos, destacando la importancia e influencia del bienestar de los colaboradores en la estabilidad y productividad de la empresa. De esta manera después de haber escuchado las explicaciones hechas, las aclaraciones y respondido todas las preguntas que he considerado necesarias, declaro que:

1. He sido informado y entendí: a) los objetivos de la investigación en la cual voy a participar; b) el procedimiento sobre el cual se espera que colabore consistirá en la realización de una entrevista en la cual se me preguntará sobre mis apreciaciones laborales y tendrá una duración de media hora; c) mi participación no conllevará ningún riesgo o beneficio para mi salud física y psicológica.

2. Tengo derecho a que durante el proceso de mi participación en la investigación mis dudas sean resueltas satisfactoriamente. Así como también a retirarme del proceso en cualquier momento que lo desee, con el compromiso de informar oportunamente a los investigadores acerca de mi decisión de retirarme.
3. Atendiendo al derecho de la confidencialidad los resultados serán emitidos de manera general, por tanto me puedo sentir libre de dar respuestas reales y verídicas.

Para constancia, firmo ante un testigo el presente CONSENTIMIENTO INFORMADO en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

---

**Firma colaborador**

**Nombre:**

**Documento:**

**Teléfonos:**

---

**Firma Investigador**

**Nombre:**

**Documento:**

**Teléfonos:**

MATRIZ DE CATEGORÍAS				
CATEGORÍA	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTAS ORIENTADAS
<b>Motivación</b>	Son construcciones conductuales constantes, inacabables y complejas, donde el ser humano es dinámico, y los motivos por los cuales desarrolla su comportamiento los puede anteceder a múltiples factores internos y externos (Maslow, 1954).	<b>Factores intrínsecos</b>	Son factores vinculados a la subjetividad del individuo, donde van inmersos las expectativas, sueños y deseos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Piensa que otras personas lo estiman y lo aprecian?</li> <li>✓ ¿Cree que otras personas aceptan sus méritos?</li> </ul>
			Son factores que la organización controla y el colaborador no tiene poder sobre ellos, estos son de alta importancia en la motivación del colaborador, pueden definirse como: políticas de la compañía, sueldo y prestaciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Tener ascensos y que reconozcan sus capacidades es importante para usted?</li> <li>✓ ¿Le interesa desempeñar una labor que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes?</li> </ul>
<b>Desempeño</b>	Es el nivel de motivación y capacidad de un individuo, es un indicador de productividad y de altos logros dentro de la dinámica de la empresa (Hellriegel & Slocum, 2005).	<b>Productividad</b>	La productividad es el coeficiente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué estrategias utiliza usted para lograr una mayor producción?</li> <li>✓ ¿Qué opina su jefe en cuanto a su producción?</li> <li>✓ ¿Cuáles son deficiencias que se presentan en los procesos que alteren la productividad?</li> </ul>