

**DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR
OPERATIVO DE LA EMPRESA CINCO S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

**ANDREA OCHOA VELEZ
MELISSA VALENCIA AGUDELO**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN CIENCIA DE LA SALUD- PSICÓLOGA**

**DIRECTORA:
GLADYS PATRICIA MONTOYA CANO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA: PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2015**

**PROYECTO DE DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EMPLEADOS
DEL SECTOR OPERATIVO DE LA EMPRESA CINCO S.A.S DE LA CIUDAD
DE MEDELLÍN**

**ANDREA OCHOA VELEZ
MELISSA VALENCIA AGUDELO**

**ASESORA
JULIANA ANDREA MONTOYA OTALVARO**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
PROFESIONAL EN CIENCIA DE LA SALUD- PSICÓLOGA**

**DIRECTORA:
GLADYS PATRICIA MONTOYA CANO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA: PSICOLOGÍA
MEDELLÍN
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

RESUMEN ANALÍTICO EJECTUTIVO

CINCO S.A.S (Compañía Integral de Negocios de Colombia) es una organización dedicada a la prestación de servicios en telecomunicaciones, conformada por grupos dinámicos y heterogéneos, la cual se encuentra integrada por 532 empleados de ambos géneros, diferentes edades y formaciones académicas.

La investigación realizada en esta monografía permite identificar los factores de motivación en los empleados del sector operativo de la empresa CINCO S.A.S y como la falta de motivación puede llegar a incrementar el ausentismo dentro de la organización.

Esta investigación es de tipo descriptivo-cuantitativo, la cual se encuentra respaldada por la aplicación del C.M.T. (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Fernando Toro, denominado como Instrumento factorial que consta de 75 ítems que mide 15 factores de motivación apropiadamente estructurados y validados y 5 factores de segundo orden. Los 15 factores están agrupados alrededor de tres categorías motivacionales generales y cada una mide 5 factores de motivación: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas. El cuestionario fue aplicado a 14 integrantes de la organización los cuales fueron divididos en 3 grupos según edad, todo ello con el objetivo de identificar el nivel de motivación de cada uno de ellos. Los resultados demostraron que el factor motivacional más alto entre las edades 20-24 años fue el grupo de trabajo, segundo grupo de edades entre 25 y 30 años el factor de reconocimiento y por ultimo entre el grupo de edades 31 y 35 años el factor salario.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	Pag 07-08
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	Pág. 09-10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	Pág. 11
OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORIAS DE ANÁLISIS, VARIABLES Y/O HIPOTESIS	Pág. 11
OBJETIVOS	Pág. 12
JUSTIFICACIÓN	Pág. 13-14
MARCO METODOLÓGICO	Pág. 15
INSTRUMENTOS	Pág. 15-16
TIPO DE ESTUDIO	Pág. 17
MÉTODO	Pág. 17
ENFOQUE	Pág. 17
DISEÑO	Pág. 17
POBLACIÓN Y MUESTRA	Pág. 18
FUENTES DE INFORMACIÓN	Pág. 18
FUENTES PRIMARIAS	Pág. 18
FUENTE SECUNDARIAS	Pág. 18
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	Pág. 18-24
PROCEDIMIENTOS	Pág. 24-25
MARCO REFERENCIAL	Pág. 26
MARCO CONCEPTUAL	Pág. 26-28

MARCO HISTÓRICO	Pág. 29-30
MARCO CONTEXTUAL	Pág. 31-33
MARCO LEGAL	Pág. 34-35
MARCO TEÓRICO	Pág. 36-43
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	Pág. 44-46
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	Pág. 47
CONCLUSIONES	Pág. 48
RECOMENDACIONES	Pág. 49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS Y ANEXOS	Pág. 50-51

INTRODUCCIÓN

Dentro de la sociedad, cada persona desempeña funciones diferentes, realiza diferentes actividades ¿a qué se debe esto? ¿Que hace que cada persona elija hacer algo diferente? La respuesta es simple, cada quien tiene una fuerza que lo impulsa a realizar ya sea una actividad, o lograr una meta específica, esta fuerza se llama motivación, la cual está determinada por dos factores, intrínsecos y extrínsecos; haciendo referencia a la primera, puede decirse que es la motivación que viene de adentro de la persona, son esas actividades que se realizan simplemente por el placer de realizarlas, porque le generan un bienestar a la persona, sin necesidad de que alguien proporcione algún incentivo externo, y el segundo factor de la motivación, se define como la fuerza externa que hace que el individuo quiera realizar determinada función, puede ser en este caso algún incentivo emocional, físico, como regalos, salarios, reconocimientos. Así como en la cotidianidad todo se mueve por la motivación personal, ocurre igual dentro del ámbito laboral, cada organización plantean unos objetivos institucionales, con el fin de que la misma sea reconocida en el mercado, por la calidad tanto de los productos y/o servicios ofrecidos así mismo por la atención oportuna y satisfactoria por parte de los empleados a los clientes, la prosperidad de la empresa está ligada directamente con la calidad que el recurso humano desempeñe sus funciones dentro de la organización, y a su vez la calidad mencionada está relacionada con el grado de motivación que tenga cada empleado, es por esto que se ha convertido en una necesidad velar por que el grado de motivación en los empleados sea alto, para esto se ha optado por implementar incentivos laborales, como programas de bienestar, bonificaciones, salarios emocionales, entre otros.

El presente trabajo se realiza teniendo como objeto de estudio a la empresa CINCO S.A.S, una organización dedicada a brindar servicios de construcción de obra civil, promoción y comercialización de servicios de telecomunicación, en la cual se ha evidenciado una disminución en el grado de desempeño y un nivel de ausentismo alto, es por esto que se pretende hacer un diagnóstico de la situación y comprobar

o negar la hipótesis de que el ausentismo se debe a la baja motivación de los empleados de la empresa para realizar sus actividades, esto con el fin de evidenciar, la importancia que tiene la motivación dentro del logro de los objetivos organizacionales.

1. DIAGNÓSTICO DE MOTIVACIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DEL SECTOR OPERATIVO DE LA EMPRESA CINCO S.A.S DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

La motivación laboral se define como "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo". Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento (Gamero, 2005: 21). De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad (Leal *et al.*, 2004:115). Cuando una persona está motivada, se orienta o se <<mueve>> (el concepto de motivación se deriva del latín moveré) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares. Los investigadores se han interesado por conocer la causa de dichos actos y determinar cuál es el motivo que conduce a las personas a realizarlos. Motivo es un término muy general que se usa para identificar proceso que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los motivos internos, la literatura psicológica identifica, en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Si se mencionan, en cambio, los motivos externos, se alude a los incentivos o a un conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento (Reeve, 2003). La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son "las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada" (Martínez, 2001, p. 70).

En el caso de la motivación en el trabajo, la definición más aceptada es aquella que la conceptualiza como fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas, emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Veoom, 1964). Se trata, tal y como lo señalan Latham y Pinder (2005) y Latham y Ernst (2006), de un proceso psicológico resultado de una interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.).

Dentro de una organización el factor humano juega un papel fundamental, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, todo ello con el objetivo de que a organización opere de forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Se considera que muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y agotador por muy buen sueldo que les ofrezcan. Por ellos las empresas están obligadas a proporcionar trabajos más significativos, la cual es la única manera de lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta a gusto e interesado con el trabajo que desempeña.

El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresa, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno-externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos, pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es la motivación en los empleados del sector operativo de la empresa CINCO S.A.S?

1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORIAS DE ANÁLISIS, VARIABLES Y/O HIPOTESIS.

Factor	Variables				
Condiciones motivacionales internas	Logro (LOG)	Poder (POD)	Afiliación (AFI)	Auto-realización (A-R)	Reconocimiento (REC)
Medios preferidos para recibir retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación a la tarea (DT)	Aceptación de autoridad (AA)	Aceptación de normas y valores (ANV)	Requisición (REQ)	Expectación (EXP)
Condiciones motivacionales externas	Supervisión (SUP)	Grupo de trabajo (GT)	Contenido de trabajo (CT)	Salario (SAL)	Promoción (PRO)

Hipótesis: El ausentismo que se evidencia en la empresa puede estar relacionado con bajos niveles de motivación

1. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Identificar los factores de motivación en los empleados del sector operativo de la empresa CINCO S.A.S.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel motivacional en los empleados de la parte operativa de instalaciones de la empresa CINCO S.A.S a través del cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo- CMT de Toro Álvarez, f.)
- Evaluar qué factores dentro de la organización están interfiriendo en la motivación de los empleados en el sector operativo
- Presentar estrategias de intervención a la empresa para el aumento de los factores de motivación de los empleados.

1. JUSTIFICACIÓN

En la era de la globalización que se está viviendo actualmente el mercado laboral se está volviendo cada vez más exigente, donde factores como el tiempo, la calidad, el valor de los productos y servicios, entre otras juegan un papel de suprema importancia, las empresas y organizaciones deben contar con las materias primas para cumplir con sus responsabilidades pero principalmente con el factor humano que es el mayor factor competitivo de una determinada organización (Campos, 1995).

Una organización está constituida por diferentes elementos, tales como: las políticas, las normas y valores, la cultura, el clima y principalmente la razón de ser, la cual se convierte en el eje central de la misma; esta última es fuertemente ligada al factor humano, el cual es aún más importante para organizaciones cuyo objetivo principal es prestar un determinado servicio debido a que se tiene una interacción directa entre la organización y los usuarios mediante los empleados.

Haciendo un énfasis en las empresas de tecnologías, las mismas operan con la prestación de servicios, en la que los conceptos de competencia, eficiencia, descentralización y liberalización remplazan los de monopolio y uniformidad (Casas, 1994). Estas cambian a ritmo acelerado, y sus miembros y estructuras internas tienen que acomodarse continuamente a las exigencias del medio generando en algunas ocasiones dificultades que se encuentran estrechamente relacionadas con el factor humano y la productividad.

La empresa CINCO S.A.S es una empresa de tecnología enfocada en el área de telecomunicaciones destinada a brindar servicios de instalación en el hogar en cuanto telefonía, internet, televisión y mantenimiento de redes externas de HFC para empresas públicas y privadas, buscando ofrecer este servicio de forma oportuna y con calidad. En donde se han identificado dificultades relacionadas con el bajo desempeño laboral, la rotación y el ausentismo.

Se conocen varias teorías que afirman que la motivación es la fuente principal para que el empleado realice sus funciones con eficiencia y eficacia, como se menciona

en la siguiente cita “la ausencia de felicidad y satisfacción en el trabajo es directamente proporcional al grado de estrés que una persona padece” (Soberanis, 2015).

Ante esto, no queda más que reconocer que este es un tema de carácter relevante para las organizaciones, pero principalmente para los individuos que la encaran todos los días. Es un problema severo y de gran magnitud porque no solo tiene repercusiones en la calidad de vida de las personas que lo padecen, sino también económicas para las empresas.

2. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se encuentra sustentada bajo el enfoque cuantitativo, el cual determinará la asociación o correlación entre variables, generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población. A su vez es un estudio descriptivo, puesto que permitirá obtener información respecto a las características propias de cada uno de los individuos que participaron de la investigación, todo ello con el objetivo de realizar una asociación o relación entre diversas variables que se presentan en dicho estudio.

Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con una muestra de 14 empleados del área operativa. Respecto a los datos sociodemográficos de cada uno de los participantes, dicha información se extrae de la hoja de respuestas del CMT, donde se obtienen datos como la edad, sexo y ocupación.

A continuación se muestran los datos obtenidos:

Género	Edades			Total
	Entre 20-24 años	Entre 25-30 años	Entre 30-35 años	
Masculino				
Frecuencia	6	4	4	14

Observando la tabla anterior, se puede identificar que los participantes fueron divididos en 3 grupos según rango de edad. 6 personas se encuentran entre los 20-24 años de edad, 4 personas se encuentran entre los 25-30 años de edad y por último 4 personas se encuentran entre los 31-35 años de edad.

INSTRUMENTOS

Se aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez, el cual es definido como un instrumento psicológico diseñado para

identificar y valorar 15 factores motivacionales y a su vez comprender los intereses personales de cada individuo.

El cuestionario se encuentra estructurado por 3 dimensiones. Inicialmente se establecen las condiciones motivacionales internas que se encuentra integrada por 5 ítems:

- Logro
- Poder
- Afiliación
- Auto-realización
- Reconocimiento

Esta dimensión permitirá identificar factores que promueven el esfuerzo e iniciativa en el trabajo. Así mismo, generará patrones de comportamiento orientados a la obtención de diferentes beneficios laborales. Los elementos que integran esta dimensión se describen como condiciones internas que contienen aspectos cognitivos y afectivos del individuo que se encuentran estrechamente relacionados con el grado de motivación respecto a la experiencia laboral.

En segunda instancia se encuentran los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, el cual consta de 5 ítems:

- Dedicación a la tarea
- Aceptación de la autoridad
- Aceptación de normas y valores
- Requisición
- Expectación

Elementos que se encuentran relacionados con el deseo de obtener retribución y beneficios que al individuo le interesa lograr.

Finalmente la tercera dimensión que es denominada como condiciones motivacionales externas, se encuentra integrada por 5 ítems:

- Supervisión

- Grupo de trabajo
- Contenido del trabajo
- Salario
- Promoción

Elementos que están orientados al valor que cada individuo atribuye a los tipos de retribución por el grado de desempeño.

Las variables se interpretan de acuerdo con los criterios de calificación de la prueba, en el que los ítems tienen una puntuación de cinco a uno, siendo cinco el máximo valor. Lo que define que la afirmación tiene mayor importancia y uno el valor mínimo, entendido como la afirmación de menor importancia.

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se va a realizar es de tipo descriptivo, ya que nos permite obtener información respecto a características propias de los trabajadores, que en este caso es el nivel de motivación laboral en un área específica de la empresa CINCO S.A.S, con el objetivo de realizar una asociación o relación entre las diversas variables que se presentan en dicho estudio.

4.2 MÉTODO

Método: Enfoque cuantitativo y descriptivo

4.3 ENFOQUE

Cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación

pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

4.4 DISEÑO

No experimental transversal

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población son los empleados del sector operativo de la empresa CINCO S.A.S, se evaluara toda la población la cual está constituida por 14 empleados.

4.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

4.6.1 FUENTES PRIMARIAS

El instrumentos que nos permitirá recolectar información será; el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez, el cual será denominado como fuente primaria, ya que nos permitirá obtener información relacionada con la motivación de la población elegida para dicha evaluación.

4.6.2 FUENTE SECUNDARIAS

Para dicha investigación se hará uso de bases de datos como SCIELO y artículos académicos que se encuentran en Google académico.

4.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez.

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario de Motivación para el trabajo

Autor: Fernando Toro Álvarez

Administración: Individual y Colectiva.

Duración: Entre 20 y 35 minutos.

Aplicación: Adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria.

Calificación: Puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el programa de computador para la calificación del CMT

El CMT es un instrumento de motivación psicológico para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación.

Consta de tres partes:

Condiciones Motivacionales Internas, constituido por 5 ítems (logro, poder, afiliación, auto-realización y reconocimiento).

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, constituida por 5 ítems (dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación).

Condiciones Motivacionales Externas, constituido por 5 ítems (supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción).

1. Condiciones Motivacionales Internas

Logro (LOG)

Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados. Por lo general no se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alta o baja. La dificultad media de la tarea o actividad parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro. Ítems como los siguientes operacionalizan esta variable en el cuestionario:

- Idear formas más eficientes e hacer el trabajo, para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- Poder resolver, con más éxito que otros, los problemas difíciles del trabajo.

Poder (POD)

Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominios, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que

permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Tener personas a cargo a las cuales yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- Poder llegar a dirigir las actividades de otras personas.

Afiliación (AFI)

Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Establecer una buena amistad con mis compañeros.
- Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.

Auto-realización (A-R)

Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. Ítems como los siguientes operacionalizan esta variable en el cuestionario:

- Poder ocupar en lo que verdaderamente se y puedo hacer.
- Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.

Reconocimiento (REC)

Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace sabe o es capaz de hacer, ítems como los siguientes operacionalizan la variable en el cuestionario:

- Que las personas acepten mis méritos.
- Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.

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

Dedicación a la tarea (DT)

Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo.

Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable en el cuestionario.

- Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.

Aceptación de la autoridad (AA)

Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Acatar las decisiones y orientaciones del jefe respecto al trabajo.
- Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando en jefe los solicite.

Aceptación de Normas y Valores (ANV)

Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia en la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Hacer que mi desempeño contribuya verdaderamente a los objetivos del área de trabajo y de la empresa.
- Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.

Requisición (REQ)

Modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento, de los meritos y las capacidades con que cuento

Expectación (EXP)

Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono más que por merito personal. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos capacidades.
- Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según el costo de vida.

3. Condiciones Motivacionales Externas

Supervisión (SUP)

Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.
- Tener un jefe que reconozca mis méritos.

Grupo de trabajo (GT)

Condiciones sociales del trabajo que proveen a las personas posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros. Valorización que el individuo hace de tales condiciones. Ítems como los siguientes operacionalizan la variable:

- Poder estar en relación con personas que me aporten y enriquezcan
- Estar en grupos capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.

Contenidos de trabajo (CT)

Condiciones intrínsecas del trabajo que puede proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o un producto y la posibilidad de elaboración global de un producto. Valoración que la persona hace de tales condiciones. Ítems como este operacionalizan la variable:

- Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- Para poder ver claramente el resultado o beneficio que se deriva del trabajo que hago.
- Tener libertad para decidir sobre la forma más conveniente de hacer el trabajo.

Salario (SAL)

Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño de un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede proporcionar a la

persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que pueda atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica. Ítems como este operacionalizan la variable:

- Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.
- Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.

Promoción (PRO)

Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente y jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Valor que la persona atribuye a la promoción. Ítems como estos operacionalizan la variable:

- Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
- Tener ascensos para tener un trabajo más interesante e importante.
- Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.

4.7.1 PROCEDIMIENTOS

La investigación inició después de la previa autorización de la Directora de Gestión Humana de la empresa CINCO S.A.S, donde se le solicitó información acerca de las dificultades que se presenta en el área de operaciones, con el objetivo de establecer un plan de acción para identificar las posibles causas. Por consiguiente se realizó el primer contacto con los empleados del área operativa a quienes se les explicó el objetivo de la investigación y se procedió a diligenciar el consentimiento informado, posterior a ello se les aplicó el Cuestionario de Motivación para el

Trabajo (CMT) de Fernando toro; el tiempo de aplicación fue de 20 a 35 minutos y este se llevó a cabo en las instalaciones de la organización.

Realizada la aplicación, se ejecutó la calificación por medio de un software desarrollado en el programa Excel, el cual arrojó los resultados estandarizados y se dio paso a la realización del análisis descriptivo de cada uno de los perfiles. Por consiguiente se estipularon las diferencias presentadas en los empleados en cuanto al nivel motivacional.

Después de haber ingresado las puntuaciones que el evaluado le asignó a cada uno de los ítems, el software automáticamente arroja los resultados de forma estandarizada y a su vez genera una gráfica en barra, la cual permite visualizar que factores se encuentran en una tendencia baja, que elementos se encuentran en una media poblacional comprendida entre (40-60) y que factores se encuentran en una tendencia alta. Por último, analizada la gráfica en barra, se da paso al análisis descriptivo del Perfil Motivacional que se realiza por medio del apoyo de los descriptores de cada factor.

1. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONCEPTUAL

'La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Motivación y satisfacción son aspectos que se complementan dentro de la estructura de una empresa, y más aún en la sanitaria. Desde las teorías de la satisfacción y motivación de Herzberg, son muchos los estudios relativos a este tema. Así sucede, por ejemplo, con las aproximaciones clásicas de las teorías de contenido (la jerarquía de necesidades de A.H. Maslow, la teoría de ERG de C.P. Aldefer, y la teoría de las necesidades adquiridas de D.C. McClelland), las de proceso del comportamiento (teoría de la equidad de J.S. Adams, la teoría de las expectativas de V. Vroom y la teoría de la fijación de objetivos) y otras basadas en la modificación del comportamiento, como las del condicionamiento operante de B.F. Skinner o las leyes del aprendizaje de E.L. Thorndike⁹.

La motivación en una organización sanitaria es un aspecto crucial para que todo el sistema funcione. En los albores del siglo XX la motivación empieza a considerarse como uno de los ejes básicos de la producción y se proclama la convicción de que el factor esencial para conseguirla en los trabajadores es el económico. En los años treinta, Elton Mayo logra demostrar con sus estudios en Hawthorne que la relación motivación/rendimiento está mediada no sólo por criterios económicos, sino también por las relaciones interpersonales que los sujetos mantienen en su trabajo. Paulatinamente, el papel de las personas en la organización empresarial se va transformando y a la denominación de mano de obra, le sigue el concepto de recursos humanos, que considera al individuo como un elemento más a gestionar dentro de la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas residen el conocimiento y la creatividad". (**San Navarra, 2013**)

Motivación: Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos

Estímulo: Cualquier cosa que influya efectivamente sobre los órganos sensitivos de un organismo viviente, incluyendo fenómenos físicos internos y externos del cuerpo.

Necesidad: Surge cuando existe un impulso imposible de controlar que lleva a que los esfuerzos individuales se encaminen en cierta dirección.

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad

Meta: Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

Insatisfacción: Sentimiento de malestar o disgusto que se tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad.

Desequilibrio: Alteración en la conducta o comportamiento psíquico de una persona.

Evaluación: Permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Factor: Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado

Resultado: Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia: Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Nivel: Hace referencia a la posición relativa de determinados conjuntos de elementos en su disposición en diferentes planos de organización de un sistema.

Trabajo: Toda aquella actividad ya sea de origen manual o intelectual que se realiza a cambio de una compensación económica por las labores concretadas.

Esfuerzo: Acción enérgica del cuerpo o del espíritu para conseguir algo.

Incentivo: es aquello que mueve a desear o hacer algo.

Iniciativa: Se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción.

Función: Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

Promedio: Cantidad o valor medio que resulta de dividir la suma de todos los valores entre el número de estos.

Entrenamiento: Adiestramiento y preparación física y técnica que se realiza para perfeccionar el ejercicio de una actividad deportiva o lúdica.

Condición de trabajo: El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

Actitud: La forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.

Integridad: Algo íntegro es una cosa que posee todas sus partes intactas o, dicho de una persona, hace referencia a un individuo correcto, educado, atento, probo e intachable.

Ambiente: Conjunto de circunstancias o factores físicos, químicos y biológicos que rodean a un ser vivo e influyen en su desarrollo y comportamiento.

5.2 MARCO HISTÓRICO

La Motivación Laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919, tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (Dorsh, 1900).

En 1982, el “Centro de Estudios Educativos” encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o

inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva (Cortés, s/f).

5.3 MARCO CONTEXTUAL

En el desarrollo de esta investigación se da a conocer aspectos de gran importancia para el análisis del contexto, el espacio físico en el que se desarrolla el estudio.

La investigación se realizó en la Ciudad de Medellín en el barrio Manila el poblado, la empresa es llamada Compañía Integral de Negocios de Colombia (CINCO S.A.S) ubicada en la Carrera 43 F #14-50. Dicha organización tiene como objetivo determinar la aplicación, control y seguimiento del SGC y la conformidad con los requisitos de la norma. Por consiguiente el alcance se enfoca en servicios de tercerización de instalaciones en el hogar de telefonía, internet, televisión y mantenimiento de las redes externas de HFC para empresas públicas y privadas.

Misión

La Compañía Integral de Negocios de Colombia; es una empresa dedicada a la construcción de obra civil, promoción y comercialización de servicios de telecomunicación.

Con experiencia en geo referenciación, servicios de call-center, logística, almacenamiento, transporte, control de inventarios, diseño y montaje de redes. Expertos en procesos de tercerización y contratación.

Visión

En el 2016 CINCO S.A.S se posicionará a nivel nacional e internacional, ampliando su cobertura de servicios, con operaciones flexibles y adaptables a las fluctuaciones del mercado, con altos estándares de calidad y productividad; cumpliendo con toda la normatividad vigente.

POLITICAS DE CALIDAD

Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la tercerización, actividades propias que cumplan con los requisitos establecidos. Fundamentados en la mejora continua de los procesos de la organización y un personal competente con los recursos adecuados y máxima calidad. Logrando rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

VALORES CORPORATIVOS

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** trabajamos para cumplir las necesidades y las expectativas de nuestros clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** creemos en la importancia de equipos multidisciplinarios que trabajan conjunta y armónicamente en busca de resultados.
- **FLEXIBILIZACIÓN DE LOS PROCESOS:** creemos en las oportunidades y los retos que presentan la adopción rápida a los cambios generados en las necesidades del cliente.
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** con objetivos e indicadores claros , tenemos como consigna superar retos que lleven a satisfacciones personales y económicas empresariales
- **ÉTICA, RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO:** somos conscientes de nuestro aporte y responsabilidad sobre el mejoramiento de nuestro entorno

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con sus requisitos
- Propiciar la mejor continua de los procesos de la organización
- Fortalecer las competencias técnicas y humanas de nuestro personal
- Lograr rentabilidad y sostenibilidad del negocio.
- Aumentar la eficacia en los procesos a través de un ambiente laboral adecuado.

PROPIEDAD DEL CLIENTE

- En CI_NCO S.A.S se considera propiedad del cliente Equipos, inventarios, sistemas de gestión, políticas de calidad y procedimientos.
- Se salvaguardan a través de pólizas de responsabilidad civil, cámaras de vigilancia, Personal de vigilancia y sistema de bodegaje.

5.4 MARCO LEGAL

El decreto Ley 1567 de 1998, crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado, precisando que los programas de Bienestar Social son procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento

de su nivel de vida y el de su núcleo familiar . Además deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad e identificación del empleado con la entidad en la cual labora.

La norma define que el sistema de estímulos estará conformado por la interrelación y coherencia de políticas, planes, disposiciones legales y programas de Bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficacia satisfacción, desarrollo y Bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor.

Es necesario señalar que la Ley anual de presupuesto (Ley 1110 del 27 de Diciembre de 2006) en su artículo 17, establece que los recursos destinados a programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar salarios, bonificaciones, sobresueldos, primas, prestaciones sociales, remuneraciones extralegales o estímulos pecuniarios ocasionales que la ley no haya establecido para los servidores públicos, ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie. Los programas de bienestar social y capacitación, que autoricen las disposiciones legales, incluirán los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

La norma define que el sistema de estímulos estará conformado por la interrelación y coherencia de políticas, planes, disposiciones legales y programas de Bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficacia satisfacción, desarrollo y Bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor.

Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia. El artículo 33 determina que dentro de los planes de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en o proyectos

especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones, programas de turismo social, puntaje para adjudicación de viviendas y otros que establezca el gobierno nacional. El decreto 1225 de 2005, reglamenta parcialmente la ley 909 del 2004 y el decreto ley 1567 de 1998, los planes de Incentivos Pecuniarios y No Pecuniarios. El decreto 1225 de 2005 consagra en su artículo 70, que las entidades públicas podrán ofrecer a los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales como:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y Culturales.
- Promoción y prevención de la salud.
- Capacitación informal en artes artesanías y otras modalidades que conlleven a recreación y Bienestar del empleado, las cuales pueden ser gestionadas con las cajas de compensación u otras organizaciones que faciliten ayudas económicas.
- Promoción de programas de Vivienda, ofrecidos por el fondo Nacional del ahorro los fondos de cesantías, las cajas de compensación familiar u otras entidades que hagan sus veces.

La ley 909 del año 2004, en el párrafo único del artículo 36 alude: “Que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar de Bienestar e incentivos de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente ley”.

5.5 MARCO TEÓRICO

La motivación

Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el

comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" (p. 168).

Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos (p.168).

Víctor Vroom se interesó en establecer los aspectos que motivan a las personas a pertenecer a una organización. De acuerdo con sus planteamientos, el atractivo de un sistema social para que una persona quiera participar de él o, por el contrario, la probabilidad de que una persona que pertenece quiera abandonarlo, están relacionados con las "consecuencias de la membresía organizacional", específicamente, las recompensas y los castigos o las satisfacciones y las de privaciones que esta membresía implica. Estos factores motivacionales, además del dinero tienen que ver con la aceptación de los compañeros, consideración por parte de los superiores, tareas ejecutadas, la influencia en la toma de decisiones y el nivel que ocupa el individuo en la organización (Vroom, 1970).

En un estudio similar al de Mayo, Frederick Herzberg, por medio de entrevistas realizadas a 200 ingenieros y contadores de una fábrica en Pittsburg encontró que los cinco principales factores determinantes de la satisfacción en el trabajo son: logro, reconocimiento, la labor en sí misma, la responsabilidad y los ascensos. Por otro lado, los mayores "insatisfactores" pueden ser: las políticas y la administración

de la compañía, la supervisión, los salarios, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo (Herzberg, 1970).

Según Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivación es una fuerza, una energía que nos impulsa en la dirección de alguna cosa que nace de nuestras necesidades interiores”.

Fiorelli (2004, p.129) muestra que la teoría de la expectativa sostiene que el individuo se motiva más fácilmente cuando cree en la recompensa decurrente del esfuerzo. La probabilidad de éxito también se asocia al valor percibido de la recompensa (el individuo apuesta más cuando percibe una ganancia mayor).

Teorías de la motivación

Maslow. Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo. Maslow (1954) destacaba las siguientes:

- Necesidades fisiológicas. Están en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Los seres humanos necesitan satisfacer unos mínimos vitales para poder funcionar. Una persona que careciera de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente, sentiría con más fuerza el hambre física antes que cualquier otra necesidad.
- Necesidades de seguridad. En general, todos tenemos tendencia a la estabilidad, a organizar y estructurar nuestro entorno. No es fácil vivir permanentemente a “la intemperie” y de ahí que busquemos mínimos que nos den seguridad.
- Necesidades de amor, sociales. Una vez cubiertas las necesidades anteriores, surgirán las de afecto, sentido de pertenencia, etc. Somos “animales sociales” y necesitamos relacionarnos con los demás para poder desarrollarnos como personas. Por ejemplo, cualquiera que participa en una organización, junto al cumplimiento de una serie de objetivos, también pretenderá relacionarse con otros que comparten esos mismos ideales. El

formar parte de una determinada organización sirve como elemento de referencia y comparación social.

- Necesidades de estima. Todas las personas tienen necesidad de una buena valoración de sí mismos, de respeto o de autoestima, que implica también la estima de otros. Sólo se activará esta necesidad si lo más básico está relativamente cubierto. Por ejemplo, ¿por qué existe en el Primer Mundo una preocupación, a veces distorsionada, sobre la autoestima? Si millones de personas tienen como único objetivo conseguir algún alimento, ¿se plantearán problemas de autoimagen o realización personal?
- Necesidades de autorrealización. El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona. La forma específica que tomarán estas necesidades diferirá de un sujeto a otro. Unos pueden realizarse plenamente siendo un buen padre o madre, otros colaborando en proyectos solidarios o en su faceta profesional.

F. Herzberg. Herzberg (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación: Factores higiénicos o ergonómicos, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc. Factores de crecimiento o motivadores, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc. La aportación de Herzberg es de gran utilidad en las organizaciones (lucrativas o no), ya que incide sobre aquellas variables que están relacionadas con “los intangibles”

que muchas veces se dan por supuestas y que es muy necesario tener en cuenta. Por ejemplo, la experiencia demuestra que a veces se puede trabajar con más ilusión con menos factores higiénicos - medios físicos, instalaciones pobres, bajos sueldos, etc.- si están presentes los factores motivadores. De ahí que sea fundamental activar componentes como el reconocimiento, la participación, la comunicación, la responsabilidad, etc.

Alderfer. Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G): Existencia. Necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales. Relación. Necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados. Crecimiento. Necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal. Alderfer cuestiona el modelo piramidal de Maslow. Para él existiría un movimiento ascendente que denomina satisfacción progresiva y otro que lleva a la persona hacia atrás y que lo expresa como frustración regresiva. Por tanto, si alguien se frustra al no poder satisfacer unas determinadas necesidades, retrocedería para satisfacer necesidades inferiores. Por ejemplo, quién no logre conseguir cotas de realización personal y autonomía en su vida -necesidad de crecimiento-, "regresará" al nivel inferior -necesidad de relación-. A su vez, cuanto más insatisfechas estén las necesidades de relación, más se potenciarán las necesidades de existencia.

McClelland. Su objetivo será describir cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades: Necesidad o motivación de logro. Sería la tendencia a vencer obstáculos, realizar nuevos retos y superar las tareas difíciles lo mejor y más rápidamente posible. De esta manera, líderes políticos, ejecutivos de empresas, deportistas, se caracterizarían por una alta necesidad de logro. Necesidad de afiliación o social. Se refiere a la necesidad

de afecto e interacción con los demás. Necesidad de poder. Necesidad de controlar y ejercer influencia sobre otros.

Tabla de comparación de las Teorías de Motivación

Categorías de Maslow (Jerarquías)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)
1. Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia		Condiciones de trabajo
2. Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)		Poder	Salarios y beneficios Supervisión
3. Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales.	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
4. Necesidades de autorrealización (retroalimentación por los demás) Autoestimación (Actividades que se confirman a sí mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
5. Autorrealización			Interés del trabajo

Modelos motivacionales modernos

Enriquecimiento en el trabajo: Supone por un lado, convertir las tareas de los sujetos en tareas más interesantes, de mayor desafío y responsabilidad; así como también incorporar más oportunidades de reconocimiento, de logros, de ascensos, del propio individuo.

Cuando es efectiva, produce cambios más permanentes y duraderos de los que se obtienen con otras estrategias. Además genera muchas características óptimas del trabajo: calidad, autonomía, identidad.

Los principales objetivos que persigue esta técnica son:

- ✓ Aumentar el interés y la satisfacción en el trabajo
- ✓ Incrementar la autonomía y el afán de logro de la persona
- ✓ Utilizar al máximo los recursos potenciales del hombre
- ✓ Promover el desarrollo individual y la promoción

El enriquecimiento del trabajo asentará la satisfacción del empleado, disminuyendo los efectos de la insatisfacción, proporcionando mayores niveles de autonomía, autoridad y responsabilidad.

Las dimensiones centrales para enriquecer altamente el puesto de trabajo son:

- ✓ Identificación con la tarea
- ✓ Significado de la tarea
- ✓ Autonomía-retroalimentación

Tomando en cuenta estas cuestiones, se puede enfatizar que un puesto de trabajo se enriquece cuando:

- ✓ El trabajo lo convertimos en atractivo e interesante
- ✓ Se alienta y estimula al máximo el logro
- ✓ Se siente retados y desafiados
- ✓ Se propicia la competitividad y la excelencia
- ✓ Existen posibilidades de autodesarrollo y autocrecimiento

El enriquecimiento del trabajo depende de factores extrínsecos e intrínsecos. Los primeros tienen que ver:

- ✓ Supervisión
- ✓ Remuneración
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Variedad de habilidades

Mientras que los intrínsecos se relacionan con:

- ✓ Sentido de logro
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Gusto al trabajo en sí mismo

- ✓ Posibilidad de tomar decisiones y plantear la labor

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades desarrolladas en el área de la administración de salarios y las cuales constituyen los aspectos tratados en el desarrollo de este trabajo: (Amaya Galeano, 2003)

Figura 1. Principales Actividades de la Administración de sueldos y salarios



Fuente: (Amaya Galeano, 2003)

Método de jerarquización (Amaya Galeano, 2012): También llamado método de ranking, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de las mismas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez cargos. En este método, los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico. Para el ordenamiento o jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo.

Ajuste Salarial: Conformar, acomodar una cosa a otra, de suerte que no haya discrepancia entre ellas. En el lenguaje salarial, la definición antes mencionada de "ajustar" (DRAE) se adapta bastante bien: acomodar y concordar unos salarios con otros para evitar "discrepancias". Esta acepción no implica un incremento generalizado, sino que más bien afecta sólo a las personas / puestos imprescindibles cuyos retoques son suficientes para "ajustar" la escala salarial establecida. Por extensión, puede también abarcar toda la escala de salarios: "ajustar las retribuciones al IPC, ajustar las dietas, el kilometraje, etcétera".

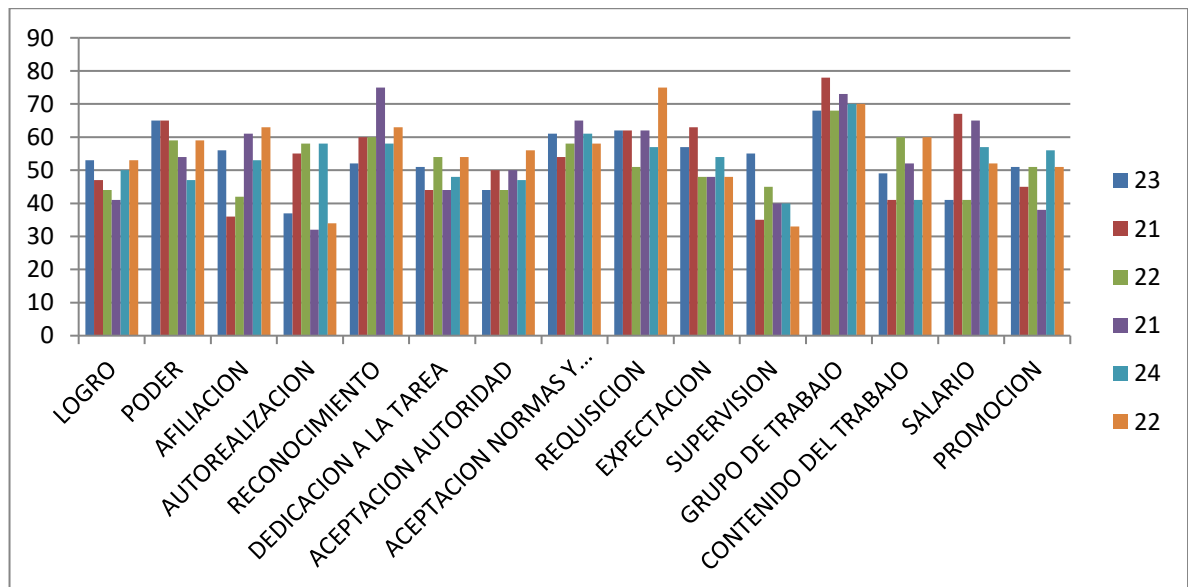
1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La población objeto fue dividida en 3 grupos:

Los datos que se observan en la figura 1 indican que los participantes evaluados entre el rango de edad 20-24 años presentan una alta tendencia a motivarse cuando las labores que ejecutan dentro del área de dan de forma grupal, resaltando la

importancia de instaurar condiciones en las que puedan interactuar constantemente con el otro y a su vez generar dinamismo, nuevas estrategias y obtención de resultados. Por otro lado no encuentran una motivación por el factor de supervisión, es decir, son individuos que se encuentran en una etapa en la cual tienden a implementar estrategias, iniciativa y compromiso frente a las diversas labores que se llevan a cabo dentro del área laboral y son quienes instauran un control constante de cada uno de los procesos que se realizan, sin necesidad de tener una figura representativa que los esté monitoreando o evaluando de forma continua respecto al cumplimiento de las labores.

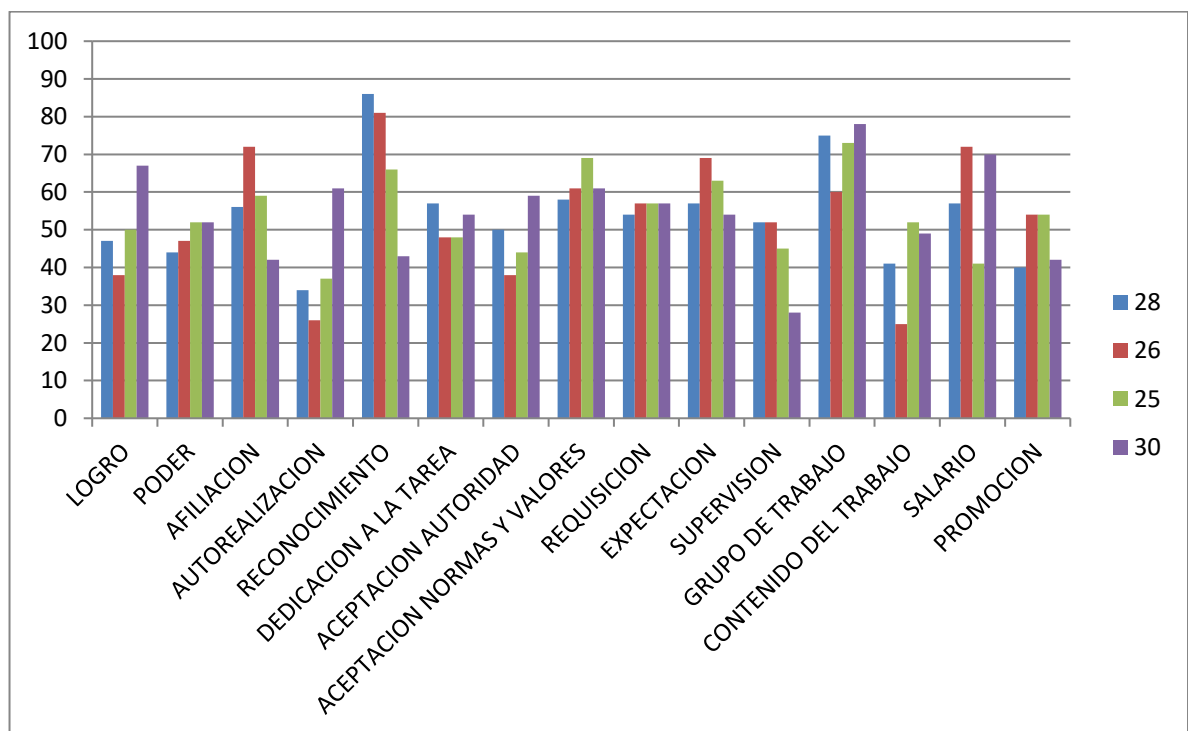
Figura 1.



En la figura 2 se aprecia que los participantes evaluados entre el rango de edad entre 25-30 años, sugieren alta predilección hacia el reconocimiento, lo cual indica que privilegian escenarios en los cuales sean admirados y reconocidos respecto a las capacidades y conocimientos propios impuestos en el área de trabajo con el fin de cumplir a cabalidad con el objetivo. De otro modo este grupo no presenta interés o motivación por el factor de auto-realización, lo que indica que los individuos

pertencientes a este grupo se encuentran en un nivel de proyección alto, es decir, a nivel económico y personal presentan una estabilidad que les ha permitido satisfacer ciertas necesidades correspondientes a la auto-realización. Por lo general es una etapa de la vida del ser humano en el que el mismo ya ha aprovechado al máximo sus conocimientos y habilidades propias con el objetivo de progresar y mejorar continuamente.

Figura 2.

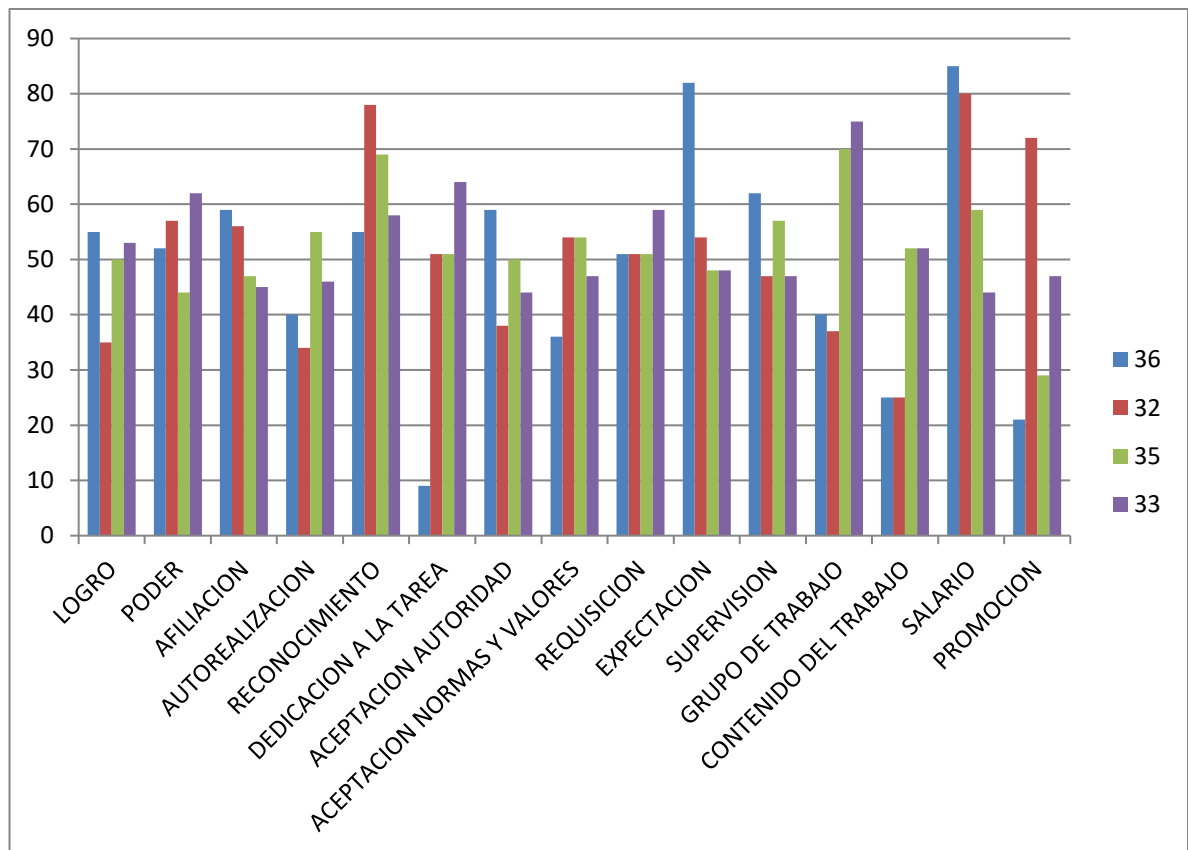


En la figura 3 se observa que los participantes evaluados entre el rango de edad 31-35 años presentan mayor interés por el factor salarial, indicando que son quienes esperan recibir retribuciones deseadas respecto al grado de desempeño y esfuerzo impuesto en el área de trabajo.

Por último el factor que puntuó más bajo en este 3 grupo fue el de contenido de trabajo, resaltando que estos individuos no poseen interés por ejecutar labores que

impliquen la asunción de nuevos retos, nuevas estructuras o la ejecución de nuevos mecanismos. Por lo general son quienes sugieren alta predilección hacia labores altamente estructuradas y repetitivas.

Figura 3.



6.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos mediante la prueba CMT aplicada a los empleados del área operativa de la empresa cinco s.a.s, refleja que los factores motivacionales varían de acuerdo a las edades, pudiéndose observar que en la población más joven(21 – 24 años) la motivación laboral va ligada al trabajo en equipo, esto se debe a que en determinada edad el interés por realizar una actividad no está enfoca

en la tarea como tal, sino en el contacto y las relaciones sociales que pueden generar realizando dicha tarea, según la teoría de las necesidades de Maslow, este nos indica que cada quien para sentirse motivado debe satisfacer una serie de necesidades, para la población joven la principal necesidad es la de amor y necesidades sociales, es claro, que para satisfacer esta necesidad, primero tiene que haberse suplido las necesidades fisiológicas y de seguridad, así mismo se puede decir que para estos la principal necesidad sería la social, es por esto, que si en el entorno que se desenvuelve la relación con los otros es poca o nula, se está impidiendo satisfacer esta necesidad, por ende la motivación para asistir a su lugar de trabajo sería baja; teniendo en cuenta los factores que motivan a las personas de estas edades, también cabe resaltar que hay factores desmotivacionales, por ejemplo en este caso sería el factor supervisión, ya que en la etapa evolutiva que se encuentran, lo que menos les interesa es sentir que su trabajo es supervisado en gran medida, esto podría disminuir el interés por desempeñar las funciones. Haciendo alusión a la teoría de Maslow nuevamente, las necesidades fisiológicas y de seguridad serían entonces las más necesarias para satisfacer en las edades más avanzadas, como por ejemplo entre 31 y 35 años, esto puede deberse a que en este rango de edades la mayoría de las personas ya tienen la responsabilidad de velar por ellos mismos, el factor que contribuye a que estas necesidades sean suplidas es el factor salarial, es por esto que en la gran mayoría de las ocasiones la motivación laboral para estas personas se centra el salario que se obtendrá por desempeñar determinada función más que por la función en sí.

7. CONCLUSIONES

- Al aplicar la prueba del CMT en los subgrupos seleccionados por edades, los resultados obtenidos revelan que el grupo poblacional más joven compuesto por personas de 20 – 24 años, el factor que predomina en la motivación es el trabajo en equipo y el factor que menos los motiva es de supervisión, en el grupo de edades de 25 a 30 años, el factor más relevante en la motivación de estos es el reconocimiento y el factor que menos los motiva es la

autorrealización, y por último los resultados obtenidos en el tercer grupo conformado por personas entre 31 y 35 años de edad se evidencia que la mayor motivación para ellos es el factor salarial y no reflejan mucho interés en el factor contenido del trabajo

- Al evaluar la motivación de los empleados de la empresa Cinco S.A.S, a través de la aplicación de la prueba CMT, pudo evidenciarse que estos presentan un grado de motivación bajo, lo que comprueba la hipótesis “El ausentismo que se evidencia en la empresa puede estar relacionado con bajos niveles de motivación”.
- Los factores motivacionales varían de acuerdo a las distintas edades como pudo observarse en los resultados obtenidos de CMT, al no tener esto presente en la organización, se estaba generalizando un plan de incentivos que no está satisfaciendo las necesidades de cada uno de los empleados, es por esto que los empleados presentan un bajo nivel de motivación, la principal estrategia que debe tenerse en cuenta para la intervención del problema, es tener en cuenta la diversidad de la población operativa de la empresa CINCO S.A.S, con el fin de que los factores e incentivos motivacionales que se presenten satisfaga en la medida de lo posible las necesidades de los empleados.

8. RECOMENDACIONES

- Realizar un adecuado proceso de selección, en el cual dicho personal sea competente, cumpla con los requisitos según el perfil del cargo y se adapte fácilmente a los cambios y a la unidad de trabajo.
- Establecer una inducción al personal que ingresa a la organización, con el objetivo de conocer a fondo la estructura organizacional (misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales).

- Es fundamental que el personal que encuentre identificado con las políticas, clima, cultura y valores organizacionales. Ello permitirá que las actitudes y comportamientos del personal se orienten hacia la obtención de resultados y adecuado desempeño.
- Crear un clima laboral estimulante, es decir, que los empleados puedan establecer relaciones sociales y a su vez lograr sus objetivos personales
- Instaurar medios de comunicación que permitan el intercambio de información constantemente, de esta forma la totalidad de la empresa estará al tanto de los las decisiones y procesos que se ejecutan dentro de la misma.
- Implementar estrategias motivacionales y de reconocimiento que permitan generar recompensas por el grado de desempeño que cada trabajador promueve en su área de trabajo.
- Instaurar condiciones laborales óptimas, las cuales permitan que el empleado se desenvuelva de forma adecuada dentro del área de trabajo, conservando el bienestar físico y psicológico del mismo.
- Promover programas que le permita a los empleados desarrollar o fortalecer conocimientos y habilidades propias.
- Establecer mecanismos en los cuales el personal pueda promover en su carrera profesional, es decir, que puedan ascender garantizándoles alcanzar nuevas responsabilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICOS Y ANEXOS

- Martínez Guillen María del Carmen, 2012. Ediciones Díaz de Santos, Albasanz, 2. 28037 Madrid.
- Anales Sis San Navarra vol.36 no.2 Pamplona mayo-ago. 2013
- Brochet Díaz Natalia de Jesús. Portafolio (Feb 19, 2011).
- Pita Fernández. Pértegas Díaz, S. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario de A Coruña (España). CAD ATEN PRIMARIA 2002; 9: 76-78.

- Gabriela Soberanis Madrid
<http://yucatan.com.mx/editoriales/opinion/felicidad-en-el-trabajo>
- CAMPOS, Vicente Falconi. O valor dos recursos humanos na era do conhecimento. 3ª ed. Belo Horizonte: FGO, 1995. 54 p.
- www.daenajournal.org. 146Daena: International Journal of Good Consciencie. 3(1):143-185. Marzo 2008. ISSN 1870-557X
- Herrera Dora. Teorías contemporáneas de la motivación, una perspectiva aplicada. 2009
- Arrieta Salas Carlos. Navarro Cid José. Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. 2008
- Navarro, E.¹; Llinares, C.² ; Montañana, A.³ Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España). 2010.
- Chaparro Espitia Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. 2006
- González Luis Felipe, Amado María Cristina, Moreno Tatiana, Giraldo Javier. Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia. 2008.
- González Millán José Javier, Parra Penagos Carlos Orlando. Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Barranquilla, july/Dec. 2008.
- Velasco Lince Elva Monserrat, Bautista Santos Horacio, Sánchez Galván Fabiola, Cruz Rivero Lidilia. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de tantoyuca.
- <http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/direc/15.pdf>

- [http://www.uts.edu.co/portal/files/programa%20bienestar%202013\(1\).pdf](http://www.uts.edu.co/portal/files/programa%20bienestar%202013(1).pdf)
- Nakamura Cristiane Carlis, Fortunato Josiane C. Rosa Lúcia Maria Rosa, Marçal Rodrigo, Pereira Thais A. A, Barbosa Daniel Freitas. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.
- <file:///E:/desc/COL%20196.pdf>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp
- <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- <http://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/tecnicas-de-motivacion/>
- http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_1_enriquecimiento_del_trabajo.html
- <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8908/1/CB-0520968.pdf>