

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias de la Salud  
Programa de Psicología

MOTIVACION DE LOS ASESORES COMERCIALES DE VENTA DE  
PENSIONES Y CESANTIAS DE LA COMPAÑÍA DE PROTECCION S.A.  
SEDE BUCARAMANGA, SANTANDER.

Autores:

Yully Tatiana Mendez Avila  
Laura Cristina Neira Carrero

Bucaramanga, Mayo de 2011

UNAB - BIBLIOTECA MEDICA

Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Escuela de Ciencias de la Salud  
Programa de Psicología

MOTIVACION DE LOS ASESORES COMERCIALES DE VENTA DE  
PENSIONES Y CESANTIAS DE LA COMPAÑÍA DE PROTECCION S.A.  
SEDE BUCARAMANGA, SANTANDER.

Trabajo de Grado como requisito para obtener el título de  
Psicólogo  
Yully Tatiana Mendez Avila  
Laura Cristina Neira Carrero

Director: Doris Amparo Barreto Osma  
Magister en psicología.

Bucaramanga, Mayo de 2011

UNAB - BIBLIOTECA

## Tabla de contenido

	P.
MOTIVACION DE LOS ASESORES COMERCIALES DE VENTA DE PENSIONES Y CESANTIAS DE LA COMPAÑÍA PROTECCION S.A SEDE BUCARAMANGA, SANTANDER.	1
Planteamiento del problema	6
Justificación de la investigación	9
Objetivos	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Antecedentes Investigativos	13
Marco teórico	20
Metodología	28
Tipo de investigación	28
Diseño de la investigación	28
Muestra	29
Instrumentos	29
Confiabilidad CMT	31
Validez CMT	32
Cuestionario	32
Procedimiento	33
Fase Preparatoria	33
Fase analítica	34
Fase informativa	35
Resultados	36
Discusión	47
Referencias	52
Anexos	58

## Lista de Tablas

	P.
Tabla #1. Frecuencias de empleados de Protección.	36
Tabla #2. Distribución de la población por rangos de edades.	37
Tabla #3. Frecuencias de los empleados de Protección de acuerdo con el tiempo en años de labor.	38
Tabla #4. Puntuaciones medias directas del CMT de los empleados de Protección.	39
Tabla #5. Puntuaciones medias directas para variables del CMT según género, de los empleados de Protección.	41
Tabla #6. Prueba de muestras independientes para variables del CMT según género, de los empleados de Protección.	42
Tabla #7. Rangos de puntuación estándar T, para el CMT.	42
Tabla #8. Frecuencias según el cuestionario para la motivación de logro, poder y afiliación.	44
Tabla #9. Correlaciones para cuestionario y CMT.	45



## Lista de Figuras

	p.
Figura #1. Frecuencias de empleados de Protección.	36
Figura #2. Distribución de la población por rangos de edades.	37
Figura #3, Frecuencias de empleados de Protección de acuerdo con el tiempo en años de labor.	38
Figura #4. Puntuaciones medias directas para variables del CMT, de los empleados de Protección.	40
Figura #5. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con las motivaciones internas del CMT.	43
Figura #6. Puntuaciones según el cuestionario para la motivación de logro, poder y afiliación.	44
Figura #7. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo según el CMT.	45
Figura #8. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con las motivaciones externas según el CMT.	46

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## Resumen

La presente investigación es de tipo descriptivo ya que indagó acerca del tipo de motivación, que prevalece en los Asesores de Ventas de Protección S.A. sede Bucaramanga, ya sea logro, poder o afiliación\* Para ello se realizó la aplicación del CMT y un cuestionario de motivación; se contó con la participación de 27 Asesores Comerciales de Venta de Pensiones y Cesantías de dicha compañía. El análisis de sus resultados se llevó a cabo identificando y detallando tanto la población como los factores a intervenir. De esta, se concluye que para dichos empleados la motivación de logro y poder son las más altas según los resultados desde el CMT, mientras que para el cuestionario de motivación el logro y afiliación resultan ser las puntuaciones más altas, siendo de gran importancia para la ejecución del cargo que desempeña en dicha empresa<

IMPRESA Y SERVICIOS

MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES DE VENTA DE  
PENSIONES Y CESANTIAS DE LA COMPAÑÍA PROTECCION S.A SEDE  
BUCARAMANGA, SANTANDER.

En la actualidad las organizaciones van dirigidas al desarrollo, satisfacción y búsqueda de estrategias que traten de complacer las diferentes necesidades que diariamente produce una comunidad dentro de un entorno. Estas, a su vez, deben tener los diferentes recursos para desarrollar y llevar a cabo su finalidad; dentro de ellas se encuentra: materias primas, maquinaria, inmuebles, recursos naturales y tecnológicos y recursos cognitivos los cuales serán entendidos como los conocimientos e ideas propuestas por accionistas, socios y propietarios, pero a pesar de esta estructura y actividad se necesita del talento humano que se generará a partir de los trabajadores.

De igual forma, toda empresa cuenta con un sistema de comportamiento organizacional. En él, se incluyen la filosofía, los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización, implícitos o explícitos; la calidad del liderazgo, comunicación y dinámica de grupo; la naturaleza de las organizaciones formal e informal dentro de la entidad y la influencia del entorno social. (Newstron, 2003, p.234)

Así una buena organización y administración es, por si sola, garantía de eficiencia, y cierra el paso a muchísimos abusos. Pero es imposible organizarse sin atender de lleno a la psicología del ser humano, principio y fin de la organización. (Estrada, 2004, p,13)

Es importante mencionar que la psicología del trabajo

y de las organizaciones, es un área de la psicología proveniente de la psicología industrial y de la psicología social, la cual se fundamenta en el estudio de la conducta del ser humano y sus experiencias en los contextos del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y social; de tal modo que se guía a mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y a partir de esta optimizar el ajuste a la organización y el rendimiento en el puesto de trabajo.

Es por esta razón que (Estrada, 2004), en su obra Psicología de la organización, escribe que: "en las instituciones de cualquier género se requiere tener en cuenta de lleno la psicología de los individuos y de los grupos. Así mismo refiere la necesidad de que exista gente capacitada que entienda que una organización combina lo humano con lo técnico-estructural. Considerando necesario capacitar a las personas a través de cursos breves e intensivos, para que a corto plazo ellos adquieran una gran cantidad de conocimientos y así, de forma indirecta, se modifiquen sus actitudes y hábitos", (p.14)

Cuando el trabajo en si no ofrece ningún interés intrínseco, poca es la motivación que puede producir, al menos entre el personal de nivel superior e inferior. (Bass, 1978, 112). Es por eso que un trabajador es para una empresa, el ente activo y principal de la misma, pues es el generador del desarrollo de una organización; pero a pesar de la estructura de la empresa y de la forma como asuman los problemas de motivación, creará un ambiente adecuado o no apto para el desarrollo psicológico del empleado.

De este modo el trabajo, puede, intrínsecamente,

proporcionar la oportunidad de satisfacer el interés que se siente por prestar servicio a los demás, por manipular algunas cosas, por mantener el orden, por ser persuasivos, por comprender al hombre o la naturaleza, etc. (Bass, 1978, p.114)

Siendo la motivación una de las razones fundamentales en el desarrollo de los empleados de una empresa, y objeto de estudio desde los años cincuenta; han surgido distintas teorías a lo largo de los años y hoy fuertemente consolidadas, sobre la misma. (Staw, 1984), ha definido la motivación laboral como "Un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales que se orientan a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral".

No todos los elementos favorecedores de la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para favorecer las necesidades. (Bass, 1978, p.113)

Algunos trabajadores encuentran agradables ciertas compensaciones; otros habrán de buscar motivos diferentes; y aun otros habrán de sentirse desmotivados, sea cual fuera la recompensa que dispongan en el ambiente laboral. (Bass, 1978, p.114)

Es aquí donde permanentemente se observa las continuas manifestaciones de cambio comportamental de los empleados de una organización frente a las diferentes problemáticas como lo son el estrés laboral, el síndrome de Burnout, clima organizacional inapropiado, ausentismo, bajo rendimiento y baja calidad de vida entre otras, generando preocupación a las directivas, las cuales en su afán crean

y aplican programas de desarrollo en busca del mejoramiento y el buen funcionamiento del personal los cuales aún no son guiados a la motivación del mismo empleado.

Por eso la tarea de la psicología en el ámbito organizacional es inmensa, entre las cuales se encuentra: la selección del personal, la integración de equipos de trabajo, la resistencia al cambio, la creatividad, y muchos otros más. De esta gama tan amplia, resulta importante abordar la motivación para el trabajo, siendo esta una actividad básica de sustento para los seres humanos; teniendo en cuenta los diferentes enfoques, y creadores de teorías se tomó como guía las bases de las teorías de las necesidades aprendidas de McClelland, D. (1962), y las Teorías sobre las condiciones motivacionales de individuo Toro, F. (1982); entendiendo así la motivación como factor importante a tener en cuenta en el desarrollo de las necesidades del personal la cual se ve reflejada en un buen rendimiento laboral.

Por consiguiente la realización de esta investigación, se fundamentó desde McClelland y Toro, y sus respectivas teorías motivacionales.

La teoría de McClelland la constituye tres factores motivacionales: logro, poder y afiliación, se entendió logro como la necesidad que muestra el individuo para desarrollarse, que prefiere trabajar en tareas moderadamente difíciles donde la probabilidad de éxito presenta dificultad para alcanzarlo, y busca asumir riesgos moderados indagando así tomar responsabilidad personal sobre sus propias acciones. Cuando se aborda desde la necesidad de poder los individuos actúan en torno a los estímulos externos los cuales van guiados a tener "posesiones de prestigio" (Winter, 1973, p.88), lo cual se

entendió como posiciones de respeto socialmente aceptables, respetadas y seguidoras de él. Y como tercer factor motivacional la necesidad de afiliación asume que el sujeto esperara buenas relaciones sociales, ser solicitados y aceptados por los demás tomando la cooperación como base fundamental de dicha necesidad.

En segundo lugar, se tomó el Cuestionario de Motivación del Trabajo (CMT) de Toro, el cual identifica características y condiciones de las personas que determinan, aparte de su habilidad y conocimiento, las preferencias, la persistencia y el vigor de su desempeño laboral, asegura Toro (1982) que la motivación es la fuerza interior que dinamiza y energiza al individuo en dirección de una meta y unos resultados específicos, afirma que la motivación puede observarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente, es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional en particular, que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente. Revista cubana de medicina general integral (2010)

## Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se ven expuestas a asumir diferentes roles para enfrentar las demandas que surgen en el ámbito laboral, para así progresar y fortalecerse en las labores que desempeñan, por lo que en ocasiones dejan a un lado las necesidades que presentan los trabajadores. Por lo tanto, las presiones que surgen dentro de dicho ambiente en el que opera hacen que esta sea productiva o no a la sociedad.

Así pues, el ambiente de una entidad no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también un gran equipo de trabajadores que logra que dicha empresa se posicione en un amplio y demandante mercado consumidor.

Al mismo tiempo, la organización contiene el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la empresa (trabajadores, proveedores, clientes y otras personas externas a la misma), esta estará formada por los empleados, la ética de la misma, los derechos laborales que se otorgan y el tipo de estructura que utiliza para realizar su meta. Así mismo, es importante tener en cuenta la cultura organizacional la cual modela y controla la conducta dentro de ella, influyendo en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la compañía. (Jones, 2008, p.22)

Por consiguiente, las personas y directivos conoedores del diseño y cambios organizacionales pueden analizar la estructura y cultura para la que trabajan, de tal forma que diagnostican los problemas y hacen los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos. (Jones, 2008,



p.23)

Una vez, que el grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichos fines. Por lo que innovar resulta importante, de esta manera las empresas continúan siendo fructíferas y a su vez se mantienen en el medio,

Es por eso que conseguir que toda una entidad laboral marche de manera positiva y favorable, no solo depende de una buena administración, sino también del comportamiento de quien labora, el cual se ve influenciado por elementos del medio, de este modo se ve necesario darle importancia a la interpretación y la razón de porque de las conductas de los trabajadores de forma que puedan ser manejadas adecuadamente, y sentar las bases para imponer un cambio de hábitos y de actitudes. (Estrada, 2004, p.17)

Por lo tanto es necesario revisar la conducta en ciertos casos del empleado dentro de la organización, puede llegar a mostrar desmotivación frente a su trabajo y para otros el reto resulta demasiado alto. (Bass, 1978, p.115) de ahí que, si todos los trabajadores se sienten contentos y a gusto con sus labores y responsabilidades a cargo, se ven reflejados en la productividad general de la compañía.

No obstante, es posible que un empleado sea demasiado inteligente, demasiado capaz, o demasiado educado para los requerimientos del trabajo, por lo cual su comportamiento está por debajo de sus aspiraciones y no significa un reto suficiente para sus habilidades. (Bass, 1978, p.115), es decir que, estos retos serán comprendidos dentro de las exigencias del trabajo, acompañados de la inteligencia, la aptitud, la habilidad, la educación del trabajador, y

demás, los cuales no podrán ser inferiores a las exigencias laborales; en caso contrario, la incapacidad de ejecutar una tarea tendrá como resultado el descontento del funcionario, así como también de quienes dependían de él y los que son responsables de su eficiencia. (Bass, 1978, p.116)

Es en este contexto, donde la psicología organizacional juega un rol importante dentro de las mismas; en busca de nuevas actitudes, posiciones que generen una mejor motivación del empleado hacia su labor y pertenencia hacia la misma. Entendiéndola como factor importante para el desarrollo de las necesidades propias del personal, la cual se ve reflejada en un óptimo rendimiento laboral, una buena calidad del producto y un servicio a destacar.

Por esta razón, a medida que la sociedad progresa, la mayoría de los empleados, hoy en día, tienen otro tipo de motivaciones, y aunque el dinero resulta ser necesario e importante, no se evidencia como prioridad para desempeñar diferentes tareas y roles, puesto que actualmente se exigen empleos satisfactorios a sus necesidades de autorrealización y expresión personal; de igual modo muy pocas organizaciones o compañías brinda la motivación apropiada para cada empleado, es posible que aun no merezca la respectiva importancia, pese a las múltiples demandas que el mercado les demanda, sin embargo para Protección S.A si es importante ya que la motivación debe fortalecer al trabajador, la cual se demuestra en los altos rendimientos que presenta frente a su desempeño.

Así como Protección tiene como objetivo garantizar a la comunidad laboral del país una administración transparente, seria, segura, rentable y eficiente, esta de

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

igual forma se ve comprometida con la motivación de los trabajadores, por eso busca mediante el diseño, suministro y servicios, el cumplimiento de las mismas frente al bienestar futuro de su compañía.

De ahí que sea esencial reconocer que la motivación es un factor significativo en el desarrollo de las necesidades propias y personales de cualquier empleado y estas a su vez se ve reflejada en su productividad laboral; de ahí que resulta importante describir ¿Cuál fue la motivación de los Asesores Comerciales de Venta de Pensiones y Cesantías de Protección S.A. sede Bucaramanga?, basando de esta forma la investigación en los diferentes factores motivacionales desde la teoría de las necesidades aprendidas de McClellan (1989) y seguidores, para esto fue útil la utilización del Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT de Toro y un Cuestionario de Motivación tomado de diferentes fuentes.

#### Justificación de la investigación

Hoy en día los constantes avances del mercado mueven a las empresas en busca de cambios dentro de su estructura y funcionamiento para que este sea más competitivo, rentable y atractivo a las expectativas de los compradores.

Diariamente estas razones hacen que la calidad de sus servicios, sostengan el posicionamiento y preferencia entre otras organizaciones.

De modo similar, y de forma influyente el comportamiento organizacional trata de identificar maneras en las que los individuos pueden actuar con mayor efectividad, así pues,

el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas -individual y grupalmente- actúan en las organizaciones. (Newstron, 2003, p.235)

Es por eso que la psicología de las organizaciones estudia a los individuos dentro del campo laboral, analizando así de qué forma son afectados por el sistema, materiales y dinero dentro de la empresa. (Bass, 1978, p.117), por lo tanto, "las organizaciones necesitan de las personas, y éstas, de las organizaciones". (Newstron, 2003, p.235).

Igualmente, el trabajador será la razón de la cual dependerá la calidad en el producto y servicio que presta, puesto que de acuerdo a su comportamiento y manifestaciones estará dirigida su motivación, de esta forma los motivos de ese individuo aliviarán o no sus necesidades, tendencias o incentivos. De esta forma las necesidades serán entendidas como un desequilibrio fisiológico o psicológico, así pues, las tendencias se asumirán como la orientación hacia la acción, la cual proporciona un impulso energizante hacia el logro de un incentivo, y como complemento los incentivos se asumirán como aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia.

El mismo trabajo podrá ser interesante para un empleado y carecer de interés para otro, de acuerdo con la preferencia de cada individuo. Pero, además de estas preferencias de cada individuo, hay ciertas condiciones inherentes al trabajo en sí que probablemente sean un elemento motivador y estímulo para la mayoría de los empleados, Al mismo tiempo es probable que otros aspectos intrínsecos del trabajo sean causa de desinterés y descontento, en especial si los empleados están dotados de

una educación razonable. (Bass, 1978, p.121)

De esta forma y resultando importante se reviso de qué manera difieren los empleados, en el aspecto individual, respecto de lo que les resulta gratificante acerca del trabajo, motivador o no, es elemental revisar aspectos como: la edad, el género, y la antigüedad laborada en dicha empresa.

Teniendo en cuenta los diferentes comportamientos organizacionales, antes mencionados, se fundamento esta investigación en las teorías motivacionales de McClelland, Toro y otros investigadores. En primer lugar desde McClelland se asume que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control; tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo. Por el contrario una necesidad de afiliación, muestra a las personas el agrado que obtienen al ser apreciadas, deseando así la aceptación a un grupo social; como individuos tienden a mantener relaciones sociales, de modo que disfrutan de la interacción amistosa con los demás. Mientras que una necesidad de logro, demuestra a las personas el intenso deseo por el éxito, a establecerse metas moderadamente difíciles, dando así un enfoque realista de tal modo que analizan y evalúan las situaciones, prefieren una retroalimentación específica en términos de cuán bien hacen las cosas. Y en segundo lugar desde Toro, "no es posible comprender una condición motivacional interna sin tener en consideración el medio externo". (Manual CMT, 1992, p.6)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se pretendió determinar la motivación de los asesores comerciales de Protección S.A., mediante: un cuestionario de preguntas que evalúa la descripción de los motivos predominantes de

logro, poder y afiliación, y la aplicación del CMT., de los trabajadores de dicha compañía.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Describir la motivación de los trabajadores de Asesores Comerciales de Venta de Pensiones y Cesantías de Protección S.A. sede Bucaramanga.

### *Objetivos específicos*

® Identificar los motivos predominantes (logro, poder, afiliación) del personal de Venta de Pensiones y Cesantías Protección S.A.

- Detallar la motivación que prevalece (logro, poder, afiliación) , en los trabajadores de Venta de Pensiones y Cesantías S.A., entre los tipos de motivación descritos por McClelland y Toro a través del CMT.

« Evidenciar si se presentan diferencias significativas de género, edad, tiempo de servicio entre los trabajadores de Venta de Pensiones y Cesantías S.A.

## Antecedentes Investigativos

Son numerosos los estudios que se realizan y se han realizado con relación a la motivación laboral. A continuación se hizo una descripción y revisión de las diferentes temáticas referentes a la motivación.

Blandón y Patiño, en el 2000 realizaron una investigación denominada Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social, en la cual se realiza una revisión bibliográfica, de investigaciones relacionadas con la motivación, elaborando de tal una recapitulación conceptual de diferentes enfoques teóricos acerca de la misma. Presenta la construcción de un instrumento de medición cuantitativo el cual es aplicado a 138 individuos pertenecientes a instituciones como Codesarrollo, Fundaüniban, Asperlas e ICBF, todos con ubicados en el departamento de Antioquia. La prueba arroja como resultado que el nivel motivacional de los empleados va dirigido a la necesidad de logro y excelencia de su trabajo, no presentando diferencia relevante entre las distintas organizaciones en las cuales se aplicaron las pruebas.

Pineda de Andará, en el 2001 mediante la investigación ex post facto correlacional denominada: Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes (vidrios, bancaria e instituto universitario tecnológico), y mediante muestreo aleatorio simple, se obtuvieron muestras representativas (error del 5%), que respondieron los Instrumentos ECO y CMT de Toro (1996), el primero mide el Clima Organizacional, a

través de los factores: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos, además de ofrecer resultados adicionales como Calidad de la Imagen Gerencial y Coeficiente de Consistencia; el CMT mide Motivación para el trabajo, a través de tres subvariables: Condiciones Motivacionales Internas, Medios Preferidos para obtener Retribuciones en el Trabajo y Condiciones Motivacionales Externas. El análisis de Regresión aplicado a los datos, puso de manifiesto que los factores mencionados son elementos altamente predictores ( $p < 0,0001$ ) de las variables analizadas en el estudio.

García, en el 2004 realiza una investigación denominada Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá, dicha investigación es un diseño transeccional descriptivo, cuyo objetivo fue realizar la caracterización de posibles diferencias de áreas, departamentos, tipos de contratación y géneros de los departamentos administrativos y de producción de una empresa en crisis económica, para la aplicación de esta investigación se tuvo en cuenta a 132 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, utilizando como instrumento el CMT, como resultado se obtuvo diferencias significativas entre afiliación y resultado para los departamentos de un 0.05, estos descriptivos fueron analizados mediante estadísticos descriptivos e inferenciales tales como ( $\bar{X}$ , Me, DT, Anova de un factor y t student)

Torres, 2005 realiza una investigación denominada,



Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del hospital de Yarinacocha - Pucallapa (Perú), se presento como un estudio descriptivo correlacional, conformado por 49 enfermeros del hospital, los datos obtenidos se recogen a partir del CMT, el cual arroja que existe un alto grado de correlación positiva entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral en un 95%, según el coeficiente de contingencia.

Parera y González, realizaron en el 2005, un estudio denominado: La motivación y su influencia en las organizaciones laborales, el cual se baso en un estudio de caso aplicado en el 2003 a 100 trabajadores del sector portuario de la ciudad de la Habana, con la finalidad de medir la motivación laboral de dichos trabajadores, los datos recogidos fueron tomados a partir de análisis documentales, encuestas, entrevistas, los resultados motivacionales dieron como resultado que el 83% se siente orgulloso a pertenecer a la entidad, la cordialidad y apoyo entre trabajadores se encuentra en un 74%, la utilidad social del trabajo es porcentual en un 60% y un 59% le dieron la importancia que los directivos le brindan a sus trabajadores, como conclusiones de dicha investigación se obtuvo que la motivación es importante para el funcionamiento correcto de la organización y que las personas actúan en una compañía esperando que sean recompensados verbalmente, reconocimientos o con incentivos monetarios sus logros alcanzados de acuerdo a una tarea bien hecha.

Diez, y colaboradores en el 2005, realizaron una investigación la cual denominaron: Valoración de la efectividad de la estrategia de motivación y satisfacción laboral en la Facultad de Cultura Física de Santiago de

Cuba en el curso 2003-2004. Este estudio nace de valorar la estrategia de satisfacción y motivación problema detectado con anterioridad el cual repercutía en el desempeño laboral colectivo, el programa fundamentado anteriormente es elaborado por la misma facultad de Cultura Física de Santiago de Cuba e implementado durante cinco años consecutivos (1999-2000). Como método investigativo se utiliza la entrevista y la encuesta la cual es aplicada a 163 trabajadores del centro, dando como resultado que la estrategia motivacional a contribuido a mejorar el cumplimiento de los objetivos generando de tal modo impactos positivos para los trabajadores de la facultad.

Pérez y colaboradores realizan estudio denominado: Comunicación y motivación en el consejo de dirección, personal técnico y obreros, realizado en el 2005, el cual consistió acerca de la comunicación y la motivación como influencia en la satisfacción laboral. Los métodos y técnicas utilizadas en el estudio fueron la entrevista, la encuesta y el Ramdi aplicados a 24 trabajadores de la UEB CUBIZA Oriente Sur, 9 del sexo femenino y 15 del masculino, con edades que oscilan entre los 25 y 56 años de edad; de los cuales son 6 dirigentes, 13 técnicos, 2 administrativos y 3 obreros. Se concluye con la anterior investigación que la comunicación directa entre los diferentes cargos que brinda la empresa brinda y da motivación a los miembros de la misma.

Chaparro en el 2006, realiza una investigación denominada: Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas), dicho estudio es realizado en la ciudad de Bogotá, el análisis de sus resultados se realizo con base en un comparativo general de

los promedios de los diferentes factores motivacionales del CMT y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas, dando como resultado que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada.

Junco y colaboradores, en el 2006, realizan investigación denominada Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. Este estudio realiza un diagnóstico del estado actual de las variables: motivación, satisfacción laboral, liderazgo, cultura organizacional logrando de este modo una adecuación a la mejora del capital humano optimizando de tal modo un servicio de calidad que responda a las demandas del entorno de los clientes internos y externos del hospital Mario Muñoz Monroy. El estudio arroja que las necesidades de motivación son las más altas frente a la comparación de la satisfacción laboral, liderazgo y cultura organizacional, estos resultados fueron arrojados mediante cuestionarios de observación, dinámica de grupo, entrevistas, análisis documentales y aplicados a 133 empleados de dicha entidad.

Relación entre motivación y percepción del entorno laboral en trabajadores que laboran en una empresa panificadora, esta investigación es realizada LaVerde y Paz en el 2007, en la cual se presenta como una investigación de carácter descriptivo, para tal investigación se seleccionó una muestra de 50 trabajadores con edades entre 20 a 40 años de edad, quienes se desempeñan en diferentes cargos en el área de Logística de la Empresa Panificadora Bimbo de Colombia. Los sujetos fueron divididos en 4 grupos

a quienes les fueron aplicados dos instrumentos, el CMT y el otro que mide la percepción del entorno laboral, realizando adicionalmente una entrevista grupal. Por último se concluyo que si existe una correlación entre las dos variables motivación y percepción aunque no muy alta pero si significativa,

Gonzales y colaboradores, realizan en el 2007 un estudio de caso, denominado: Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas: Fresh Herbs, tal estudio se presenta como descriptivo mediante la correlación de los quince factores motivacionales internos y externos del CMT, teniendo en cuenta variables demográficas de edad, genero, cargo y antigüedad en la empresa, esta aplicación se realizo en 21 funcionarios directamente relacionados con la empresa, los resultados evidenciados determinaron que el factor de salario presenta la media más alta, mientras que el factor trabajo presenta la media más baja.

Gonzales y colaboradores, en el 2008 realizan investigación denominada Caracterización de la cultura organizacional y clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, con el fin de determinar el clima organizacional, los niveles de motivación, satisfacción y liderazgo empresarial y dimensionar el desarrollo del talento humano de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi, el grupo Management de La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, decide realizar una investigación de carácter descriptivo mediante la utilización de 4 tipos de test que permitieron medir los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de

escuela del pensamiento administrativo con la cual se evidencio que un 80% de la motivación se caracterizo por una motivación de Logro, que su satisfacción en los puestos de trabajo iban dirigidos a el crecimiento y desarrollo familiar con respecto a un 173,44% de la población, y frente a el liderazgo se evidencia un valor de 100% tomado como liderazgo participativo. La anterior investigación fue aplicada a 1106 empleados.

Rubiano y colaboradores en el 2009, realizan una investigación denominada: Relación entre motivación y resistencia en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia), esta investigación se realizo bajo un diseño transversal correlacional, y la aplicación del CMT y el instrumento de medición de cambio organizacional a una muestra de 61 trabajadores, en la cual se encontró que hay una correlación negativa de  $-0,224$  entre subfactores supervisión y liderazgo que hacen parte de las condiciones motivacionales internas y resistencia al cambio respectivamente.

Cuadra y Veloso, en el 2010, elaboran proyecto denominado: Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, el objetivo de esta investigación era mostrar el grado de Supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. Los resultados encontrados evidencian que el impacto del liderazgo sobre variables como la motivación, satisfacción y clima laboral está fuertemente mediado por Grado de Supervisión. Esta investigación fue aplicada a organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica, de los cuales, el 57% eran hombres y el 42, 3% eran mujeres. Mediante el

instrumentos de Cercanía de Supervisión (CS) de Cuadra y Veloso.

#### Marco teórico.

"La motivación es un refuerzo positivo de la conducta laboral ubicada hacia una meta concreta. A su vez, es orientada hacia la acción e incide en la satisfacción laboral en tanto que guía y condiciona" (Blandón y Patiño 2000)

Entendiéndose por motivación la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad de poder cumplir alguna necesidad personal; en ella también existen estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Así mismo, exige necesariamente que haya alguna carencia de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. Por tanto, la motivación es el lazo que une o lleva esa acción a compensar esa falta o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

En cuanto una organización puede complementar nuestras necesidades de pertenencia, y de hecho las va cumpliendo, la sentimos como una extensión de nosotros mismos, como una dilatación de nuestra personalidad individual, hay que notar que en un plano ideal están llamadas a suplir las necesidades de seguridad, de pertenencia, de fuerza, de estima, de status, de autodesarrollo y de creatividad. Solo en la medida en que así sea, el individuo se verá motivado a comprometerse con las metas y objetivos de la

organización. (Estrada, 2004, p.357)

Es por eso que, "En un principio la motivación es un elemento motor del rendimiento, y éste, a vez es percibido, para que incida en la misma" (Blandón, et al. 2000)

Ahora bien la motivación en el trabajo ha sido de gran interés para la psicología de las organizaciones, desde las cuales se han fundado diversas teorías.

Según Campbell y Printchard (1976) uno de los elementos de la motivación del trabajo es el desempeño en función de aspectos como el nivel de aptitudes, destrezas, la decisión de emplear esfuerzo, y sobre qué grado de esfuerzo emplearla, la decisión de persistir en el mismo y otras condiciones facilitadoras o inhibidoras del desempeño pero que se hallan fuera del control de la persona. Es decir, la motivación incide significativamente en la ocupación.

Según Vroom (1964) motivación laboral es el esfuerzo que el individuo está dispuesto a iniciar y mantener en su trabajo. Mientras que para Reeve (1962) el esfuerzo referido por Vroom es observable en términos, de latencia (tiempo que tarda en iniciarse la conducta), persistencia (cantidad de tiempo empleado), elección o dirección (entre diferentes opciones posibles), amplitud o intensidad (intensidad de la conducta) o probabilidad de respuestas (cantidad de veces que se produce la conducta).

Según Kanfer (1990) propone que el ser humano tiene una serie de necesidades que ha de cubrir o satisfacer. Son estas necesidades las que impulsan a la persona a tener un comportamiento que podemos calificar de motivado.

Teniendo en cuenta las anteriores aportaciones expuestas por distintos autores, es de resaltar y diferenciar que existen teorías motivacionales, centradas

en los procesos y en los contenidos.

Las primeras teorías se han interesado por diferentes causas internas, de carácter cognitivo, que se hallan directamente vinculados con la dirección, intensidad y persistencia del comportamiento; según Kanfer (1990) las teorías centradas en los procesos suponen, de una manera más clara y definitiva, que la motivación laboral es el fruto de la interacción entre la situación y la interpretación que de ésta hacen las personas. McClelland (1989). Apoyaremos las teoría de los procesos en: la teoría VIE (Vroom, 1964; Porter y Lawler, 1968a, 1968b) en los cuales se toma que los niveles de esfuerzo son función de tres aspectos cognitivos: expectativas de resultados, percepción de instrumentalidad y valencias. (McClelland, 1989, p.544). Para esta teoría el interés que le ve el trabajador en sus resultados será tomado como la valencia, es así como el desempeño de un trabajador busca conseguir a través del esfuerzo (sueldo, promoción, reconocimiento, etc.) de la actividad realizada, entendiéndose lo anterior como la expectativa de resultados, tomándose así también ese reconocimiento como la percepción de la instrumentalidad.

Graen (1969) ampliará el concepto de tarea al de desempeño y ejecución del rol laboral e incorporará los condicionantes externos que existen en los roles organizativos por cuanto se trata del desempeño de roles determinados. Porter y Lawler (1968) incluirán otros factores relevantes como la experiencia pasada, la habilidad de la persona, la estrategia elegida para la ejecución de la tarea y características de personalidad del sujeto. (McClelland, 1989, p.545). La teoría del establecimiento de metas (Locke y Henne, 1986; Locke y



Latham, 1990) postula que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas indican a la persona lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo habrá que desarrollar para alcanzarla. Por tanto las metas actúan como atractores del comportamiento dirigiéndolo y regulándolo. (McClelland, 1989, p.545).

En las segundas teorías de contenido encontramos autores como Maslow, quien presenta un enfoque según el cual las necesidades activan la conducta siguiendo un mecanismo de tensión-satisfacción (una necesidad insatisfecha generará tensión o malestar que activará comportamientos orientados a satisfacer dicha necesidad y, de este modo, reducir la tensión) y de lo que se desprende que una necesidad satisfecha ya no será un móvil para la acción. (McClelland, 1989, p.546), "presenta formulaciones en donde las necesidades parecen funcionar con un mecanismo autorregulador (una necesidad satisfecha no necesariamente deja de ser un móvil para la acción, sino que puede realimentarse a si misma y exigir de nuevas satisfacciones a otros niveles".

La psicología de la motivación constituye un campo amplio y escasamente delimitado. De tal modo, mostraremos la definición de motivación desde varios autores, culminando con las teorías de McClelland y Toro las cuales son base y enfoque de nuestra investigación.

La motivación, según Merlano, (1996) "es el impulso hacia la acción que hace que un individuo trate de alcanzar un objetivo, consciente o inconscientemente valioso para él" (Blandón, et. al 2000).

Blank, L. (1990), afirma que: todas las personas tienen necesidades que buscan complacer, las cuales generan motivos que impulsan al logro de metas, si se alcanza, se

retribuye la necesidad actual se impone una nueva la cual inicia el mismo proceso, de hecho, las personas siempre sentirán necesidades de actuar en uno u otro sentido, buscando un equilibrio que nunca es definitivo. (Blandón, et.al 2000)

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" (González y Parra, 2008) .

La motivación también puede ser dada por factores intrínsecos y factores extrínsecos. De acuerdo a los intrínsecos serán tomados como el entendimiento personal del mundo y los segundos tomados como la incentivación externa de ciertos factores. (McClelland, 1989, p.548)

Según diccionario psicológico la motivación es definida como el proceso que inicia, guía y mantiene conductas orientadas a objetivos concretos. Es lo que nos hace actuar, se trata de los aspectos biológicos, fuerzas emocionales, sociales y cognitivas que activan el comportamiento. Para tal motivación existen tres componentes principales: la activación, la persistencia e intensidad. En primer lugar la activación consiste en la decisión de iniciar un comportamiento, en segundo lugar la persistencia es el constante esfuerzo hacia una meta a pesar de los obstáculos que puedan existir y por último la intensidad se puede ver en la concentración y el vigor que se dedica a perseguir una meta (Dictionary Psychology, 2010)

La presente investigación se encuentra regida en las teorías motivacionales de McClelland, y el CMT de Toro, fundamentando y profundizando en motivo de logro, poder y

afiliación.

McClelland psicólogo enfocado en la tradición conductista de Clark Hull, se enfoco a finales de los años cuarenta al estudio de la medición temática de motivos psicológicos (tales como el motivo de logro). Hacia mediado de los años setenta McClelland se encontraba diseñando problemas para facilitar el desarrollo de la motivación de logro en el mundo empresarial. (McClelland, 1989, p.548)

Por otra parte, mediante el instrumento psicológico CMT, desarrollado por Toro, se busco identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral de los empleados.

De esta forma, resulta importante definir el motivo de logro, poder y afiliación de el cual profundiza a continuación.

#### - Motivo de Logro

Según el Manual del CMT: el motivo de logro se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de exigencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultado. Por lo general no se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiada alta o baja. La dificultad media de la tarea o actividad parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro, (p.7).

Los sujetos con alta n de logro prefieren trabajar en tareas moderadamente difíciles. La razón es que deben preferir trabajar bajo condiciones en donde el incentivo sea máximo. Los sujetos con baja n de logro prefieren tareas que difieren en dificultad. (McClelland, 1989,

p.550). Teóricamente los sujetos con alta n de logro deberían preferir el trabajo en situaciones donde obtenga retroinformación sobre el modo en que están actuando. De otra forma no tendrían medio de saber si lo están haciendo mejor que los otros o no. (McClelland, 1989, p.550).

En ocasiones el dinero suele ser un medio que proporciona a las personas retroinformación sobre el modo en que están actuando; hay indicios de que, si bien no constituyen un incentivo para individuos con alta n de logro, estos lo emplean para informarse del grado en que ha sido eficaz su intervención. McClelland (1989), Según McClelland (1989) una alta n de logro hace especialmente probable que los sujetos se interesen por los negocios y se muestren capaces en esa actividad porque los negocios requieren que las personas asuman riesgos moderados y la responsabilidad personal de sus propias acciones.

#### -Motivo de Poder

Según el manual CMT, el motivo de poder se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas, (p.7)

Los motivos impulsan, orientan y seleccionan la conducta, lo cual indica que los individuos con alta n de poder son más sensibles a los estímulos relacionados con el poder que a los estímulos neutros. (McClelland, 1989, p.556).

McAdams (1982) ha señalado que los sujetos con elevada

n de poder recuerdan más experiencias "cumbre" que son descritas en término de poder. Una experiencia cumbre es aquella que una persona describe como poseedora de una gran importancia emocional.

Uno de los modos en que los individuos pueden ejercer influencia de manera más socializada es a través de las profesiones a las que deciden dedicarse. Una forma en que los individuos con alta n de poder pueden mostrarse poderosos de un modo socialmente aceptable es la que estriba en la obtención de símbolos de poder o en lo que Winter (1973) denomino "posesiones de prestigio".

Las personas de elevada n de poder gustan de tener a su alrededor personas que las respeten y que sean seguidoras legales. Además las personas de alta n de poder tienden a actuar en un grupo para llamar la atención sobre sí mismas. (McClelland, 1989, p.557)

-Motivo Afiliativo.

Según el manual CMT, el motivo de afiliación se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante, (p.7).

Lo que buscan las personas al interactuar con otros, es lo que se ha denominado "necesidad de afiliación" o necesidad de estar "con otras personas", luego los individuos con un intenso motivo Afiliativo rinden mas en tareas que impliquen contenido Afiliativo. McClelland (1989).Las personas que tratan de evitar conflictos y críticas no deben ser muy buenos ejecutivos, los hombres con alta n de afiliación no tienden a triunfar en la

gestión. McClelland (1989)

## Metodología

### *Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual buscó explicar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. (Baptista, Collado, Hernández, et. al 2001), en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga; de esta forma el estudio descriptivo mide independientemente los conceptos o variables a los que se refieren, a partir de una mirada analítica de las variables, de tal modo que propone distintos niveles de integración de las mediciones realizadas de forma que caracteriza como es y cómo se manifiesta el fenómeno en cuestión.

### *Diseño de la investigación*

Es un estudio no experimental de forma que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlos, "la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones". Kerlinger (1979). En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas

intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

De acuerdo a ser un estudio no experimental el diseño fue guiado por la modalidad de transversal o transeccional descriptivo el cual tuvo por objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables en un momento determinado. Los estudios transversales descriptivos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento.

#### *Muestra*

Se trabajó con una muestra no probabilística por las características específicas y delimitadas de la presente investigación, de esta forma la muestra se denomina sujetos-tipo, los cuales dichos integrantes de la muestra contienen las características específicas del estudio, por tal motivo, la muestra constara de veintisiete (27) empleados, correspondientes al cargo de Asesores Comerciales, pertenecientes a la compañía Protección S.A. sede Bucaramanga.

#### *Instrumentos*

Para llevar a cabo los objetivos estipulados en esta

investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

Uno de ellos es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT de Fernando Toro Álvarez, (1992) (ver apéndice C.) El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación. Ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido, además de que involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral.

El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario está conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas, de otro lado toma en consideración un esquema conceptual, desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno (Toro, 1992, p. 6)

Este cuestionario se puede aplicar de manera individual y colectiva; su duración es de 20 a 35 minutos; lo pueden aplicar adolescentes y adultos con un nivel mínimo de educación de cuatro años de bachillerato o escuela secundaria; su calificación puede hacerse manualmente con el empleo de las claves de calificación o con el programa de computador para la calificación del CMT.

El cuestionario consta de tres partes, así:

La primera, conformada por cinco grupos de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada ítem del grupo está representado por un factor de motivación.

Esta parte está diseñada para proveer un perfil de *Condiciones Motivacionales Internas* a través de cinco factores que son: logro, poder, afiliación, ñuto-realización, Reconocimiento. (Toro, 1992, p. 6)



La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco Items cada grupo. Se diseño para conformar un perfil de *Medios Preferidos Para Obtener Retribuciones Deseadas En El Trabajo*. Esta parte está representada por los siguientes cinco factores: dedicación a la tarea, aceptación de la Autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectación. (Toro, 1992, p. 6)

Al igual que los anteriores, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems distribuidos en cinco grupos. Proporciona un perfil de incentivos valorados por la persona o *Condiciones Motivacionales Externas* representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario, promoción. (Toro, 1992, p. 6)

En total el CMT contiene 75 ítems que en conjunto representan 15 factores motivacionales. Los ítems están presentados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

#### *Confiabilidad CMT*

En lo relativo Uribe (1982) realizó un estudio en el que se calculo coeficientes de correlación Producto-Momento de Pearson. Entre el valor de cada ítem y el total de la variable se obtuvieron coeficientes de correlación. Luego se calcularon intercorrelaciones para los diferentes factores, elevado al cuadrado el promedio de los coeficientes de Pearson ítem-factor. En seguida se calculo el coeficiente de confiabilidad de cada factor, mediante la fórmula de Spearman-Brown para intercorrelaciones. Se

obtuvo así una confiabilidad promedio para todo el cuestionario de 0,72, que es considerada como alta según criterios propuestos por Guilford (1965) así: confiabilidad alta (0,70-0,90), confiabilidad moderada (0,40-0,69) y baja confiabilidad (0,20-0,39). (Toro, 1992, p. 11)

#### *Validez CMT*

En cuanto a la validez Uribe (1982) y Toro (1983) exploraron la validez de construcción del cuestionario mediante análisis factorial, por el método de análisis de factor. Para determinar el número de factores se empleo el criterio Scree-Test; además, para definir el valor significativo aceptable para cada carga factorial se utilizo la formula de Burt-Banks y se efectuó rotación ortogonal. La gran mayoría de las variables se ubicaron nítidamente en sus respectivos factores, con excepción de tres variables de los medios preferidos (aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores y expectación) que no logran tan buena figuración factorial como los demás. (Toro, 1992, p.12)

#### *Cuestionario*

El otro instrumento que se utilizó es el denominado: Necesidades Motivacionales (apéndice b), el cual para la construcción de dicho instrumento se baso en la teoría motivacional de David McClelland, Comportamiento Organizacional, Robbins (1996), Psicología de la Personalidad, Otero (1994) (apéndice a)

El instrumento se basó en una escala de tipo Likert, la cual comprende valores escalares de 1 a 5, donde cada una de las respuestas corresponde a una posible opinión sobre la frecuencia con que se presenta lo afirmado de los ítems

monotonicos, con el instrumento aplicado se pretenderá definir si la población encuestada tiene más tendencia motivacional hacia el logro, el poder o la afiliación, para posteriormente cruzar la variable dependiente con las variables independientes. De tal forma que de acuerdo a las escalas motivacionales las puntuaciones se encontraran en rangos como 0-45 puntuación del índice bajo, 46-90 puntuación media y de 91 a 135 una puntuación alta. (Ver anexos B).

### *Procedimiento*

#### Fase Preparatoria •

Etapa Reflexiva. En esta primera etapa, se tomó como base la propia formación investigadora, los conocimientos y experiencias sobre los fenómenos educativos, con el propósito de establecer el marco teórico-conceptual desde el que partió esta investigación.

Además, se intentó clarificar y determinar el tópico de interés y describir las razones por las que se elige el tema. Una vez identificado el tópico, se da comienzo a la búsqueda de toda la información posible sobre el mismo, tales como libros, artículos e informes que posibiliten el desarrollo del marco teórico.

Como resultado final de esta etapa, se dispuso del marco teórico en el que se desarrolló dicha investigación, y que se utilizó como referencia para todo el proceso.

Etapa de diseño: llega el momento de planificar las actuaciones, de diseñar la investigación, fundamentalmente esta etapa se dedica a la planificación de las actividades que se ejecutaran en las fases posteriores.

Para el desarrollo del diseño resulto importante

responder a los siguientes interrogantes: ¿qué diseño resultará más adecuado?, ¿qué o quién va a ser estudiado?, ¿qué método de indagación se va a utilizar?, ¿qué técnicas de investigación se utilizaran para recoger y analizar los datos? Y ¿desde qué perspectiva, o marco conceptual, van a elaborarse las conclusiones de la presente investigación?

#### *El trabajo de campo*

Acceso al campo: En esta parte de la investigación se solicitó un permiso que hace posible entrar a trabajar dicha temática en los trabajadores de Venta de Pensiones y Cesantías de la compañía Protección S.A Bucaramanga, Se trabajó con una muestra no probabilística por las características específicas y delimitadas de la investigación, de esta forma la muestra se denomina sujetos-tipo, los cuales dichos integrantes de la muestra contienen las características específicas del estudio, por tal motivo, la muestra consta de veintisiete (27) empleados, correspondientes al cargo de Asesores Comerciales, correspondiente a esta muestra se dará aplicación directa del instrumento denominado: Necesidades Motivacionales y CMT, respectivamente.

Recogida productiva de datos: el proceso de análisis de datos comienza en esta etapa, dándose inicio a la recogida de aquellos datos que realmente sirvieron al desarrollo de la presente investigación, evitándose la recogida de informaciones innecesarias.

#### *Fase analítica*

Tras la realización del trabajo de campo, se dio inicio al proceso de análisis de la información recogida con un cierto grado de sistematización; en el cual se llevó a cabo: la reducción de datos, la disposición y

transformación de los mismos y la obtención de resultados y verificación de conclusiones.

*Fase informativa*

El proceso de la presente investigación culminó con la presentación y difusión de los resultados, los cuales se presentaron sistemáticamente apoyando de esta forma la temática principal y refutación de las explicaciones alternativas.

A partir de esto se construyó el informe final de la presente investigación, el cual fue sustentado a partir del trabajo inicial.

## Resultados

En un primer momento se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario de motivación (ver anexo B) y a su vez la aplicación del cuestionario de motivación para el trabajo CMT (ver anexo C).

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron al almacenar las puntuaciones de la aplicación del cuestionario de motivación y del CMT, en 27 asesores comerciales de venta de pensiones y cesantías de Protección S.A. sede Bucaramanga; 14 de ellos fueron hombres y 13 mujeres (ver tabla #1), demostrándose que la población por género se distribuye en proporciones similares entre hombres (51,9%) y mujeres (48,1%), (ver figura #1).

Tabla 1. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	48,1
Masculino	14	51,9
Total	27	100,0

Tabla #1. Frecuencias de empleados de Protección.

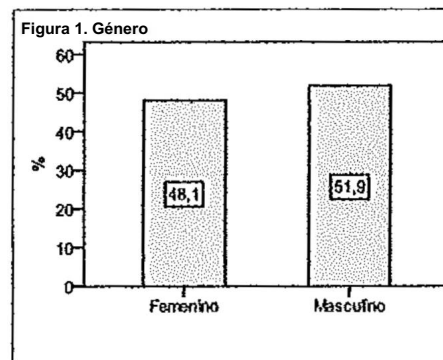


Figura #1. Frecuencias de empleados de Protección.

La tabla #2 figura la distribución de la población por rangos de edades, se observó que en mayor proporción, la muestra se encontraba constituida por quienes tenían entre

31 y 40 años (48,1%), seguido, en menor proporción, por quienes tenían entre 21 y 30 años (25,9%) y 41 y 50 años (25,9%). (Ver figura #2).

Años	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30	7	25,9
31 a 40	13	48,1
41 a 50	7	25,9
Total	27	100,0

Tabla #2, Distribución de la población por rangos de edades.

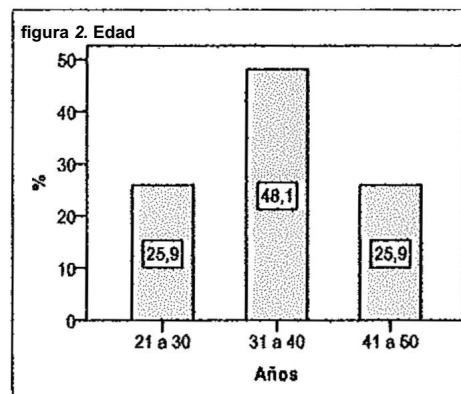


Figura #2. Distribución de la población por rangos de edades.

En la tabla #3 se pudo observar la distribución de la población de acuerdo al tiempo en años que llevan, dichos participantes, laborando en esta empresa; de acuerdo a esta, la mayor proporción de población la constituyó quienes llevaban trabajando en la empresa entre 1 y 6 años (40,7%), seguido, con una menor proporción, por quienes llevaban entre 13 y 19 años (25,9%), 7 y 13 años (14,8%), 27 y 33 años (11,1%) y, finalmente, quienes llevaban entre 20 y 26 años (7,4%).

**Tabla 3. Tiempo laborado**

Años	Frecuencia	Porcentaje
1 a 6	11	40,7
7 a 12	4	14,8
13 a 19	7	25,9
20 a 26	2	7,4
27 a 33	3	11,1
Total	27	100,0

Tabla #3. Frecuencias de los empleados de Protección de acuerdo con el tiempo en años de labor.

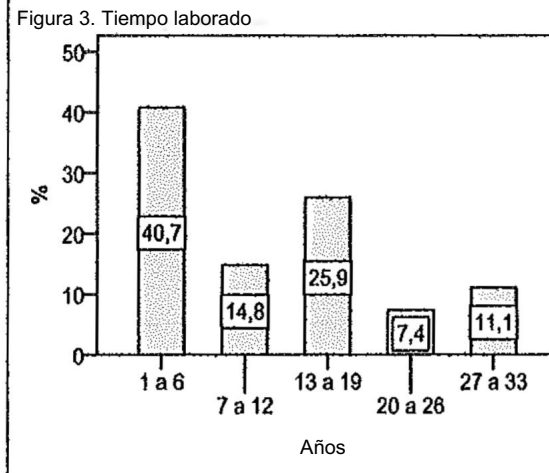


Figura #3. Frecuencias de empleados de Protección de acuerdo con el tiempo en años de labor.

Se obtuvieron los respectivos estadísticos generales del cuestionario CMT, en ellos se describe cada una de las categorías de dicho instrumento con sus pertinentes tablas y gráficos (ver tabla #4 y figura #4). En ellas se muestran las puntuaciones, la media y la desviación típica de cada uno de los factores motivacionales del CMT. Significándose las puntuaciones medias, y en ella se evidenció que el factor "Dedicación a la tarea" fue el valor más alto (20), el cual se encuentra en la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Sin embargo, los factores con los valores más bajos fueron "Expectación" (12), de la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y "Supervisión" (12), de la categoría; Condiciones



motivacionales externas". En tanto que el factor que presentó mayor homogeneidad fue "Aceptación normas y valores" (desv. Típ. 2,11) de la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. (Ver tabla #4).

<b>Tabla 4. Puntuaciones medias directas para variables según CMT</b>			
<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. tffc»</b>
Logro	27	15	2,72
Poder	27	15	3,30
Afiliación	27	14	2,38
Autorealización	27	15	3,65
Reconocimiento	27	15	3,08
Dedicación a la tarea	27	20	2,94
Aceptación a la autoridad	27	13	3,13
Aceptación y valores normas	27	15	2,11
Requisición	27	16	2,52
Expectación	27	12	3,54
Supervisión	27	12	4,03
Grupo de trabajo	27	16	4,08
Contenido de trabajo	27	13	3,08
Salario	27	19	4,34
promoción	27	15	3,70

Tabla #4. Puntuaciones inedias directas del CMT de los empleados de Protección.

También en la misma tabla #4 se indicaron las puntuaciones directas, la media y la desviación típica resultantes para cada uno de los factores motivacionales pertenecientes del CMT vistos por género.

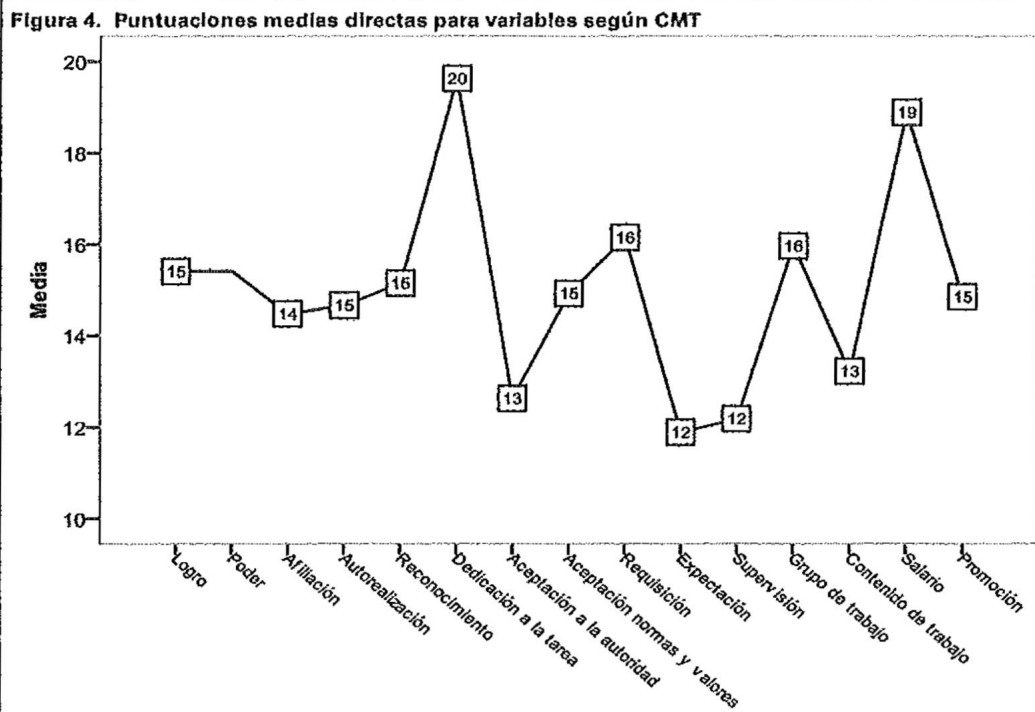


Figura #4. Puntuaciones medias directas para variables del CMT, de los empleados de Protección.

En la figura #4 se evidenciaron las puntuaciones medias directas para cada una de las variables descritas por el CMT, en ella se evidenció que el factor Dedicación a la tarea obtuvo la puntuación más alta (20), seguidamente el factor salario (19) y requisición y grupo de trabajo con igual puntuación ambos (16); sin embargo los factores expectativa y supervisión registraron los valores más bajos (12), le siguen los factores de aceptación a la autoridad y contenido de trabajo (13). (Ver figura #4).

Con respecto a la tabla #5 se observó que el factor que representó el valor más alto en las mujeres fue "Dedicación a la tarea" (21) de la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo; en tanto que en hombres fue "Salario" (20), de la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. (Ver tabla #5).

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

TablaS. Puntuaciones medias directas para variables CMT según Género

Variables	Género					
	Femenino			Masculino		
	N	Media	Desv. típ.	N	Media	Desv. tp.
Logro	13	15	2,84	14	16	2,53
Poder	13	15	3,30	14	15	3,41
Afiliación	13	14	2,76	14	15	1,86
Autorealización	13	16	2,89	14	14	4,07
Reconocimiento	13	15	3,38	14	15	2,89
Dedicación a la tarea	13	21	2,57	14	19	3,09
Aceptación a la autoridad	13	12	3,28	14	13	3,09
Aceptación normas y valores	13	15	1,68	14	15	2,51
Requisición	13	16	1,89	14	16	3,05
Expectación	13	11	3,28	14	12	3,84
Supervisión	13	13	3,94	14	11	4,00
Grupo de trabajo	13	16	4,68	14	16	3,61
Contenido de trabajo	13	13	3,82	14	13	2,35
Salario	13	18	4,99	14	20	3,32
Promoción	13	15	4,55	14	14	2,79

Tabla #5. Puntuaciones medias directas para variables del CMT según género, de los empleados de Protección.

Sin embargo el factor con el valor más bajo en mujeres fue "Expectación" (11), de la categoría: Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo; en tanto que en hombres fue "Supervisión" (11), de la categoría: Condiciones motivacionales externas. Sin embargo, para las mujeres, el factor más homogéneo fue "Aceptación de normas y valores" (desv. Típ. 1,68), en tanto que en hombres fue "Afiliación" (desv. típ. 1,86). (Ver tabla #5).

A continuación se presenta la tabla #6 en la que se evidenciaron los resultados de la prueba de muestras independientes mediante el estadístico t de student (sig < 0,05) para cada uno de los factores CMT según el género. Indicando que no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los factores CMT teniendo en cuenta el género, ya que ningún valor de la Columna de significancia fue menor a 0,05. (Ver tabla #6).

demuestra que para los asesores comerciales, la cual consiste en la realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación, o admiración, por lo que el trabajador es, hace, sabe o es capaz de hacer. (Ver figura #5)

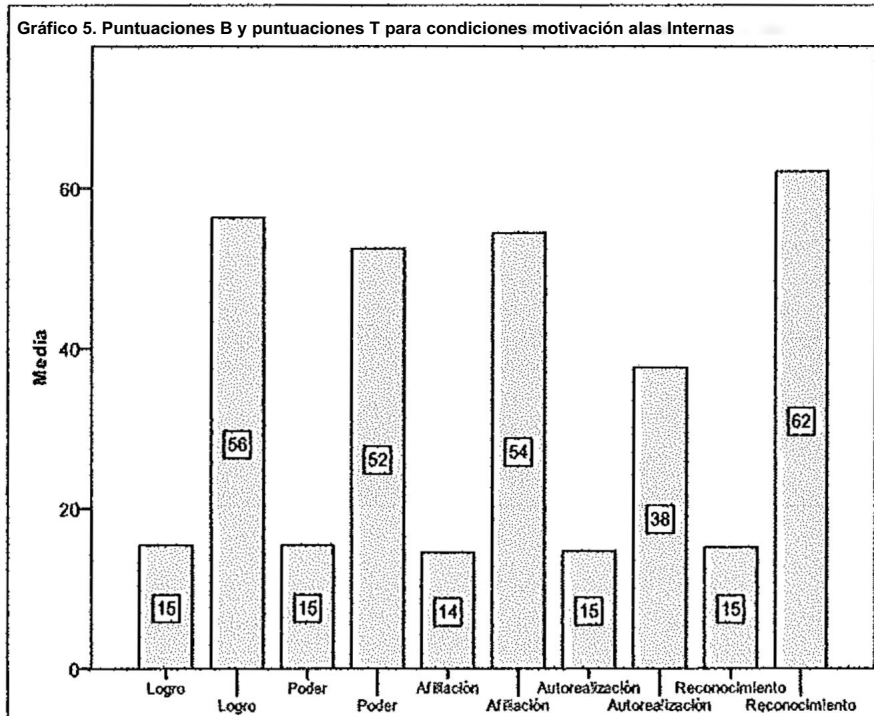


Figura #5. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con las motivaciones internas del CMT.

En este preciso momento, es importante mencionar los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario, el cual determina motivaciones de logro, poder y afiliación; se consideró que, para los trabajadores de Protección en orden de importancia, logro con una puntuación de (57) demostró un interés normal en comportamientos que van guiados a la manifestación de deseo de hacer, de obtener cierto nivel de excelencia, búsqueda de meta o resultados; seguidamente y en ese orden de importancia; se comprobó que afiliación con una puntuación

de (50) determina un interés normal que la ejecución de sus comportamientos, van orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con el grupo de trabajo en el que se encuentra involucrado; por último, poder con una puntuación de (44) no busca ejercer dominio, control o influencias sobre las personas o grupos de trabajo. (Ver tablas # 8).

Logro			Poder			Afilación		
Logro	Frecuencia	Porcentaje	fbder	Frecuencia	Porcentaje	Afiliación	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	25,9	Casi nunca	2	7,4	Indeciso	3	11,1
Siempre	20	74,1	hdeciso	7	25,9	Casi siempre	20	74,1
Total	27	100,0	Casi siempre	14	51,9	Siempre	4	14,8
			Siempre	4	14,8	Total	27	100,0
			Total	27	100,0			

Tabla #8. Frecuencias según el cuestionario para la motivación de logro, poder y afiliación.

De ahí que, si las puntuaciones obtenidas en logro (56), poder (52) y afiliación (54) desde el CMT (Ver figura #5) , se comparan con las puntuaciones obtenidas en logro, poder y afiliación mediante el cuestionario, encontrándose similitud en cuanto a que puntúan de mayor a menor en similar orden: logro (57), afiliación (50) y poder (44). (Ver figura #6)

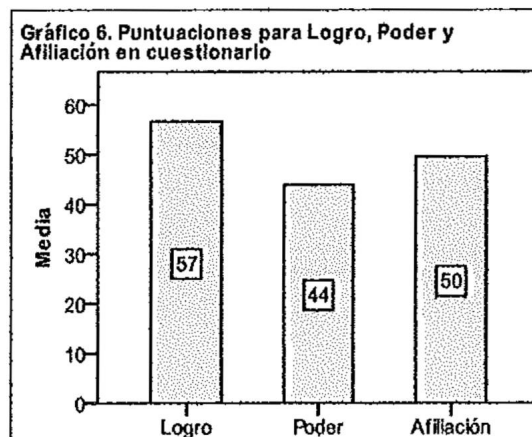


Figura #6. Puntuaciones según el cuestionario para la motivación de logro, poder y afiliación.

Sin embargo, no se encontraron correlaciones estadísticamente significativas al momento de aplicar el estadístico r de Pearson entre pares de variables (sig > 0,05). (Ver tabla 9)

Tabla 7. Correlaciones para Cuestionario y CMT

	N	Correlación	Slg.
Par 1 logro CMT y Logro en cuestionario	27	-,195	,329
Par 2 Ftoder CMT y Fbder en cuestionario	27	,176	,379
Par 3 Afiliación CMT y AfBiación en cuestionario	27	-,204	,307

Tabla #9. Correlaciones para cuestionario y CMT.

Continuando con la puntuación T desde el CMT, se observó que de acuerdo a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo del CMT, la puntuación con un baremo de interés normal (59) correspondió a la requisición, el cual considera que para los empleados alcanzar lo deseado en el trabajo influencia a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión. (Ver figura #7)

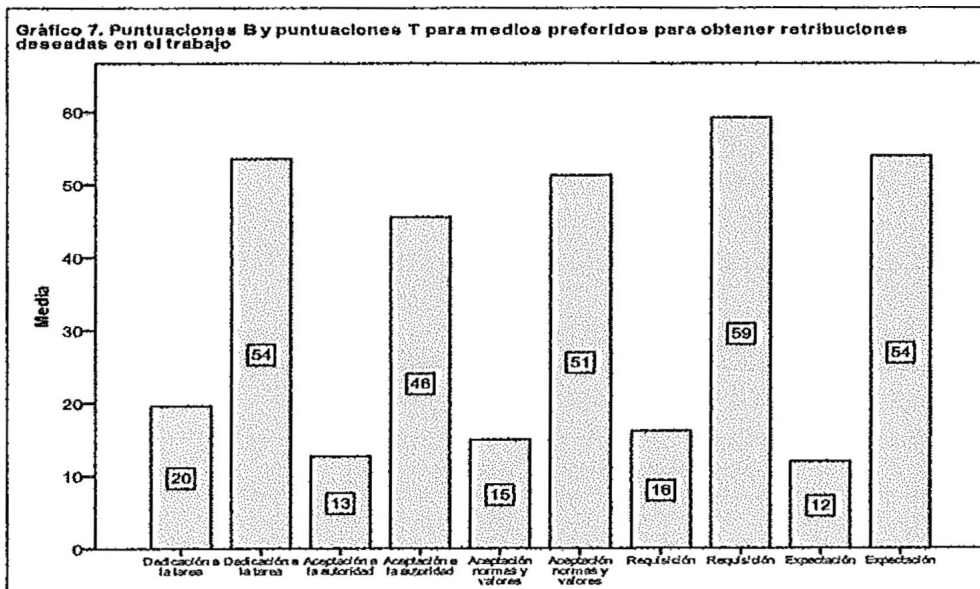


Figura #7. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo según el CMT.

Finalmente se observó que mediante la puntuación T, acorde a las motivaciones externas del CMT, la puntuación con un baremo de interés relativamente alto correspondió a (72) salario, el cual considera que para los asesores la valoración de la retribución económica asociada al desempeño del cargo, es de gran predominio. (Ver figura #8)

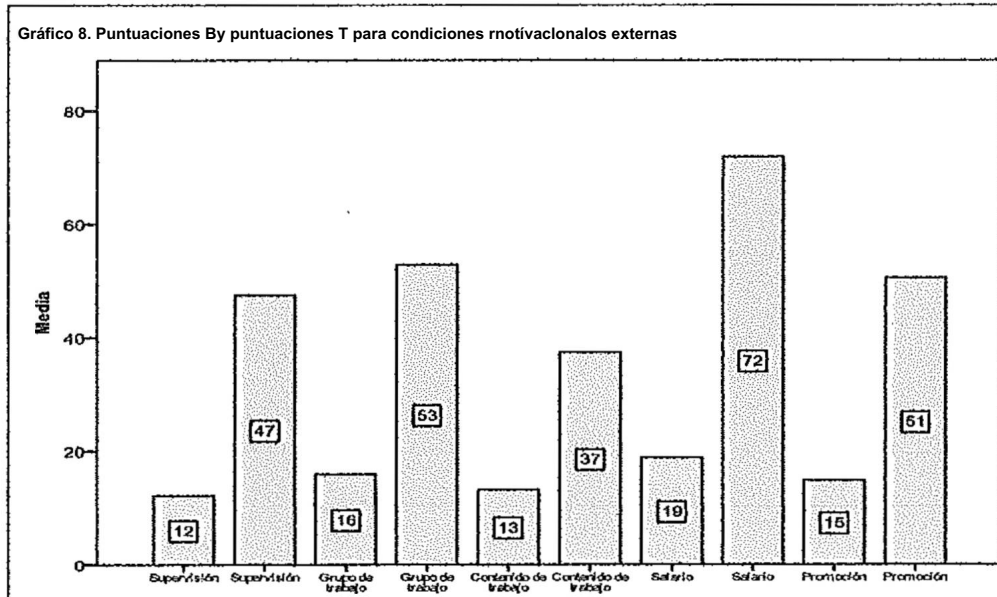


Figura #8. Baremos de empleados de Protección de acuerdo con las motivaciones externas según el CMT.

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos durante el presente proceso de investigación, se procedió a integrar la información recogida para dar respuesta a los objetivos y la pregunta problema, que fueron planteados inicialmente.

Es importante destacar que Protección S.A. se caracteriza por proporcionar seguridad económica presente y futura a los afiliados y pensionados en la administración de su patrimonio previsional a lo largo del ciclo de vida, de igual forma busca apoyar a los empleados en su función de gestores directos del bienestar económico de sus colaboradores y en el cumplimiento de sus deberes con la Seguridad Social, por esta razón buscan mantener un equilibrio entre la motivación y bienestar de su equipo de trabajo. Siendo la razón más importante para la realización del presente proyecto, el interés que Protección S.A. manifestó para que se llevara a cabo el presente estudio.

Se encontró que la motivación que prevalece en los asesores comerciales de venta de pensiones y cesantías de Protección S.A. sede Bucaramanga fue la motivación de logro, la cual se explica a través del gusto y deseo al hacer las labores y estas a su vez, sean realizadas bien. La cual se encuentra ligada al deseo de reconocimiento, teniendo en cuenta que esta variable también se evidenció como una de las puntuaciones más altas desde los resultados que se obtuvieron en el CMT.

Siendo la motivación en el trabajo de gran interés para la psicología de las organizaciones, es por eso que, "En un principio la motivación es un elemento motor del rendimiento, y éste, a vez es percibido, para que incida en



la misma" Gestoso, et.al (2000); resulta significativa que la motivación logro fuera la que sobresale en los Asesores Comerciales de Venta de esta compañía.

Según las investigaciones citadas anteriormente, se retoma a González, y et.al, en un estudio de caso, quienes evidenciaron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la media más alta, siendo este factor el que constituye un medio que le permite a los seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas; mientras que el contenido del trabajo es el factor con la media más baja, en el que la percepción que se tiene de las funciones del puesto evidencia inconformidad por las pocas posibilidades que éste puede ofrecer para realizar otro tipo de actividades que den cuenta de sus capacidades y habilidades dentro de la misma organización.

Asi mismo Campbell y Printchard (1976) enfatizaron en que uno de los elementos de la motivación, importante, del trabajo era el desempeño en función de aspectos como el nivel de aptitudes, destrezas, la decisión de emplear esfuerzo, y sobre qué grado de esfuerzo emplearla, la decisión de persistir en el mismo y otras condiciones facilitadoras o inhibidoras del desempeño pero que se hallan fuera del control de la persona. Es decir, la motivación incide significativamente en la ocupación.

En base a la indagación realizada en el desarrollo del presente estudio y con base a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de los dos instrumentos, y mediante los supuestos teóricos en los cuales se basó la presente investigación, Se concluye que los resultados obtenidos en el cuestionario de motivación evidenciaron que la motivación que prevalece, en los 27 asesores comerciales

de venta de pensiones y cesantías de Protección S.A. sede Bucaramanga, fue la de logro, seguida de afiliación y finalmente poder. Demostrándose que dirigen su conducta hacia el logro de objetivos específicos, ya sean a niveles personales y/o laborales, dependiendo de los intereses de dicha organización. Y que al ser comparada con las mismas variables, las cuales son el interés de la presente investigación, desde el CMT se encuentra similitud en el mismo orden de importancia.

De ahí que, para Rubiano (2009) , en su investigación denominada Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá, obtuviera diferencias significativas entre afiliación y resultado para los departamentos; también encontró desde el CMT que la variable expectativa presentó el promedio más bajo, que fue de 11.19, con una desviación típica de 3.09; mientras que la variable dedicación a la tarea fue la que presentó el promedio más alto, con un puntaje de 19.42, y una desviación típica de 3.16. Ambas variables, anteriormente mencionadas, pertenecen al factor de medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo. Seguidamente, en el factor motivaciones internas, la variable que presentó el promedio más bajo fue la de logro con 13.15, con una dispersión de 3.85, mientras que autorrealización presentó la media más alta con 16.86 y se desvía respecto a su media en 4.40. También la variable salario obtuvo el puntaje más bajo, con un promedio de 13.73 y la variable grupo de trabajo la más alta con 18.90, con una desviación típica de 3.63, ambas pertenecientes al factor de motivaciones externas.

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ

Aunque el CMT no solo evalúa la motivación en logro, poder y afiliación, sino que además tiene en cuenta 12 variables más que en conjunto soportan la motivación para el trabajo en base a los diferentes factores y su importancia.

Por lo que resulta importante señalar, desde los resultados del CMT, que las variables: auto-realización, contenido del trabajo y aceptación de la autoridad fueron las que evidenciaron las puntuaciones más bajas; lo cual significa que es bajo el impulso por la necesidad de realización personal y la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial; la percepción que se tiene de las diferentes funciones del puesto evidencian inconformidades por las pocas posibilidades que éste puede ofrecer; y a su vez, es escaso el reconocimiento y la aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Sin embargo las variables de reconocimiento, requisición y salario revelaron las puntuaciones más altas. Por lo que, prevalece la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que el sujeto es, hace, sabe o es capaz de hacer; así mismo, sobresalen modos de comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa; y predomina la importancia a las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en determinado puesto de trabajo.

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" González y Parra (p, 28. 2008).

Seria importante que en dicha organización se implementen herramientas que contribuyan a mejorar la calidad de vida en el trabajo y además se logren obtener beneficios hacia el personal para un mejor desarrollo competitivo y de producción para toda la empresa. Para que en los empleados en general no solo se mantenga alta la motivación por el reconocimiento, la requisición y el salario; sino que también aumente el impulso por la necesidad de realización personal (auto-realización), sean favorables las percepción que se tiene de las diferentes funciones de su puesto (contenido del trabajo) y aumente el reconocimiento y la aceptación, tanto de las personas conferidas de autoridad en dicha compañía (aceptación de la autoridad). De esta manera lograr que los factores (logro, poder y afiliación) no solo se desarrollen, sino que también se logre conservar en niveles altos de factores motivacionales; ya que resultan de suma importancia para el desarrollo de la actividad en la cual se desempeñan y que hacen parte de un proceso individual, lo cual determina que interactúan y forman parte de un grupo de trabajo, que la carga laboral hace cada vez mejorar sus características como asesores destacándose así entre los mejores y posicionando y alcanzando un estatus entre los mejores del grupo. Cabe resaltar que la colaboración, prestada por parte de los 27 Asesores de Ventas de Protección S.A. sede Bucaramanga, para llevar a cabo la realización de la presente investigación, fue voluntaria y que sus nombres fueron guardados para guardar las identidades de los que participaron de la investigación.

## REFERENCIAS

Baptista, et. al (2001) Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana editores.

Bass, (B) . (1978) Psicología de las organizaciones. McGraw-Hill Interamericana editores.

Blandón, et. al. (2000). Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social. Disponible en (<http://hdl.handle.net/10495/307>)

Bonilla, et. Al. (2009) La investigación, Aproximaciones a la construcción del comportamiento científico. Prentice Hall.

Chaparro. (L). (2006) Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciales entre las empresas públicas y privadas), disponible en (<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802802.pdf>)

Cuadra, et. Al. (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional, disponible en (<http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>)

Daft, (R). (2007) Teoría y diseño organizacional. Thompson.

Dictionary Psychology (2010)

Diez, et. Al. (2005) Valoración de la efectividad de la estrategia de Motivación y satisfacción laboral en la facultad de cultura física de Santiago de Cuba en el curso 2003-2004, disponible en (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=12&sid=b67d2745-19eb-42ad~aa35~fee269dd37d7%40sessionmgr4&vid=4&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZTllaG9zdClsaXZl#db=a9h&AN=27630878>)

Estrada, (M) . (2004) Psicología de la organización manual de seminarios vivenciales. (2da edición). Trillas

García, (M). (2004) Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá, disponible en ([http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/nl1/art\\_5\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/nl1/art_5_acta_11.pdf))

Gareth, (J) . (2008) Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones. (5ta Edición). Trillas.

Gonzales, et. al. (2008) Perfil Motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh. Un estudio de caso, disponible en (<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67940101>)

Gonzales, et. al. (2008) 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, disponible en

(<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=12&sid=7f5701>

b8-00c8~45c9-85f6-

38a035a8adle%40sessionmgr14&vid=1&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210

ZT1laG9zdClsaXZl#db=zbh&AN=36423883)

Gordon, (J). (1997) Comportamiento organizacional. Trillas.

Guillen, et. al. (2001) Psicología del trabajo para relaciones laborales. Thompson.

Hernández, et.al. (2000) Metodología de la investigación (2da Edición). Me Graw Hill.

Jones, (G) . (2008) Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. (5ta edición), Pearson Educación.

Junco, et. al. (2006) Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy, disponible en

(<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=12&sid=8d8333>

b3-de3e-4cc5-b5da-

a8ca8975dd20%40sessionmgr12&vid=1&bdata=Jmxhbm9ZXMmc210

ZT1laG9zdClsaXZl#db=a9h&AN=25591191)

Keith, et. Al. (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo (lima Edición). Thompson.

LaVerde, (S). (2007) Relación entre motivación y percepción del entorno laboral en trabajadores que laboran en una empresa panificadora, disponible en (<http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/26012011063853880.pdf>)

Luthans, et. al. (2008) Comportamiento Organizacional. (lima Edición). Thompson.

Martínez, (M). (2006) Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Thompson.

McClellan, (D). (1962) Estudio de la motivación humana. Thompson.

Monfort, et. al. (2003) La motivación y su influencia en las organizaciones laborales, disponible en (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=12&sid=f387eacl-79b8-4fbd-87ef-5665959487e1%40sessionmgr12&vid=4&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZTllaG9zdClsaXZl#db=ah&AN~21192246>)

Newstfom, (D) . (2003) EL comportamiento humano en el trabajo. (6ta Edición). Me Graw-Hill.

Pérez, et. Al. (2005) Comunicación y motivación en el consejo de dirección, personal técnico y obrero, disponible en (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?hid=12&sid=b41e625a-3a41-42d7-8f86-07c26c0a3fb0%40sessionmgr12&vid=1&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZTllaG9zdClsaXZl#db=zbh&AN=25591146>)



Pineda, (A). (2001) Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes, disponibles en (<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/articulo/viewArticle/503/1260>)

Revista Cubana de Medicina General, 2010\*

Reza, (F). (1997) Ciencia, Metodología e **Investigación**. Me Graw Hill.

Rodríguez, (M) . (1978) Psicología de la organización. Me Graw Hill.

Rodríguez, et, Al. (1999) Metodología de la investigación cualitativa (2da Edición). México: Me Graw Hill.

Rubiano, et. al (2009) Relación entre motivación y resistencia en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia), disponible en: [http://www.usta.edu.co/otras\\_pag/revistas/diversitas/doejad\\_f/diversitas\\_9/vol.5no.1/articulo\\_\\_11.pdf](http://www.usta.edu.co/otras_pag/revistas/diversitas/doejad_f/diversitas_9/vol.5no.1/articulo__11.pdf)

Toro, (F). (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo CMT. Manual de instrucciones. Cincel- Medellín.

Torres, (Z) . (2005) Relación entre la motivación al Trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha, Pucallapa-Perú, disponible en

(<http://www.cep.org.pe/cicep/revista/volumen1/cap%2013->

17.pdf)

Trechera, (J). (2000) Introducción a la psicología del trabajo. Limu sa.

Weinert, (A) . (1973) Manual de Psicología de la organización, la conducta humana en las organizaciones. Me Graw Hill.

## Anexos

Anexo A.

ítems de medición de la motivación por logro, poder y afiliación.

Cuestionario A:

LOGRO:

- Trato de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.
- « Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.
- » Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.

PODER:

- ® Me gusta competir y ganar.
- Me gusta llevar el mando.
- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.
- Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.
- o Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.

AFILIACIÓN:

- Me gusta agradar a otros.
- Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.
- Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.
- e Me gusta más trabajar con otras personas que solo.

Fuente: Tomada de: Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. Séptima Ed. Prentice Hall: 1996, P. 241.

Cuestionario B:

LOGRO:

- ® Mi actuación contribuye al logro de los objetivos.
- ® La tarea presenta un desafío para mi habilidad y talento.
- La tarea me permite saber clara y concretamente la calidad de mi trabajo.

PODER:

- ® Tengo mucha oportunidad para dirigir a mis compañeros de trabajo.
- La tarea demanda una relación directa con mis superiores.
- Tengo control sobre la forma y método de trabajar.
- Puedo dejar mi tarea sin ser amonestado.

AFILIACIÓN:

- La realización exitosa de mi tarea depende de la ayuda y cooperación de mis compañeros.
- Tengo tiempo para las relaciones personales durante el trabajo.
- ® Mi tarea me permite el mantenimiento de relaciones de trabajo estables.

Fuente: Tomada de: A.N. Turner

Cuestionario C:

LOGRO:

- Averiguo como me estoy desempeñando,
- Trato de conseguir toda la información posible sobre la tarea.

UNIVERSIDAD DE LA PAZ

- © Respondo ante situaciones que impliquen algún riesgo.
- © Trabajo mejor cuando hay un plazo fijo.
- © Estoy ansioso de "ser mi propio jefe".

PODER:

- © Me agradan los debates y las discusiones.
- © Busco puestos de autoridad donde puedo dar órdenes en lugar de recibirlas.
- © Son importantes para mí los símbolos de rango o autoridad.
- © Me siento especialmente interesado en saber como es mi jefe.
- © Trato de ser el jefe.

AFILIACION:

- © Me siento molesto cuando me toca trabajar solo.
  - Me relaciono con mis compañeros y me esfuerzo por hacer amistades con nuevos empleados.
- © Me encuentro por lo general relacionado con proyectos de grupo.
  - Soy sensible con la gente.
- © Temo molestar o enojar a alguien.
- © Me gusta halagar a mis superiores.
  - Me esfuerzo por relacionarme bien con mis superiores.

Fuentes desconocidas.

Cuestionario D:

LOGRO:

- El sentimiento de un trabajo bien hecho es para mí una satisfacción.
- © No me preocupa lo que hagan los otros; yo sigo mi

propio camino.

0 Creo que la mayoría de la gente necesita el éxito,  
porque éste conduce a la respetabilidad.

Fuentes: Tomada de: Otero, López y otros. Psicología  
de la personalidad. Manual de prácticas. Editorial Ariel  
S.A.: Barcelona, España. 1994

Cuestionario E:

LOGRO:

- Persisto frente a situaciones adversas en mi trabajo.

Asumo responsabilidades personales en mis labores.

PODER:

6 Si tuviera la oportunidad de ejercer un cargo de  
dirección lo aceptaría.

0 Cuando me asignan la coordinación de un grupo de  
personas en la organización lo acepto con gusto.

6 Me gusta desempeñar cargos que impliquen toma de  
decisiones.

AFILIACIÓN:

- Participaría en un comité social en la organización.
- Me gusta cuando me tienen en cuenta al organizar  
reuniones sociales.
- Colaboro para crear un ambiente de compañerismo.

Fuentes: Tomadas de: Jaramillo, Zuluaga Ángela  
Gabriela; y Restrepo, Brand Martha Lucia. Diseño de un  
instrumento para la medición del clima organizacional en  
Medellin, (Colombia). Trabajo de Grado presentado como  
requisito para optar al título de Magister en Educación,  
orientación y Consejería. Medellin. 1996.

Anexo B

Protección S.A.

Usted encontrará el frente de cada una de las frases una columna con cinco casillas numeradas del 0 a 4. Cada una de las casillas corresponde a una opinión posible sobre la frecuencia con que se presentan en usted lo afirmado.

Por lo tanto usted deberá marcar con un X una solo de las cinco casillas. Le pedimos ser sincero al responder.

Tiempo laborado en la empresa \_\_\_\_\_ Genero \_\_\_\_\_  
 Edad \_\_\_\_\_

		(0) NUNCA	(1) CASI NUNCA	(2) INDECISO	(3) CASI SIEMPRE	(4) SIEMPRE
1	Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.					
2	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.					
3	Me gusta competir y ganar.					
4	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.					
5	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.					
6	Me gusta llevar el mando.					
7	Trato de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.					
8	Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.					
9	Me gusta agradar a otros.					
10	Me gusta trabajar con otras personas que solo.					

		(0) NUNCA	(1) CASI NUNCA	(2) INDECISO	(3) CASI SIEMPRE	(4) SIEMPRE
11	Puedo dejar mi tarea sin ser amonestado.					
12	La tarea demanda una relación directa con mis superiores.					
13	La tarea me permite saber clara y concretamente la calidad de mi trabajo.					
14	La tarea presenta un desafío para mi habilidad y talento.					
15	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.					
16	Mi actuación contribuye al logro de los objetivos.					
17	Tengo control sobre la forma y método de trabajar.					
18	Tengo mucha oportunidad para dirigir a mis compañeros de trabajo.					
19	Tengo oportunidad de conseguir ayuda y dirección cuando la necesito.					
20	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.					
21	La realización exitosa de mi tarea depende de la ayuda y cooperación de mis compañeros.					
22	Averiguo como me estoy desempeñando.					
23	Busco puestos de autoridad donde puedo dar órdenes en lugar de recibirlas.					
24	Estoy ansioso de "ser mi propio jefe".					
25	Me agradan los debates y las discusiones.					
26	Me siento especialmente interesado en saber cómo es mi jefe.					
27	Me siento molesto cuando me toca trabajar solo.					



		(0) NUNCA	(1) CASI NUNCA	(2) INDECISO	(3) CASI SIEMPRE	(4) SIEMPRE
28	Mi tarea me permite el mantenimiento de relaciones de trabajo estables»					
29	Respondo ante situaciones que impliquen algún riesgo.					
30	Son importantes para mí los símbolos de rango o autoridad.					
31	Tengo tiempo para las relaciones personales durante el trabajo.					
32	Trabajo mejor cuando hay un plazo fijo.					
33	Trato de conseguir toda la información posible sobre la tarea.					
34	Trato de ser el jefe.					
35	Me relaciono con mis compañeros y me esfuerzo por hacer amistades con nuevos empleados.					
36	Me gusta halagar a mis superiores.					
37	El sentimiento de un trabajo bien hecho es para mí una satisfacción.					
38	Me encuentro por lo general relacionado con proyectos de grupo.					
39	Me esfuerzo en el trabajo.					
40	No me preocupa lo que hagan los otros; yo sigo mi propio camino.					
41	Soy sensible con la gente.					
42	Temo molestar o enojar a alguien.					
43	Creo que la mayoría de la gente necesita el éxito, porque éste conduce a la responsabilidad.					

44	Asumo responsabilidades personales en mis labores.					
45	Persisto frente a situaciones adversas en mi trabajo.					
46	Si tuviera la oportunidad de ejercer un cargo de dirección lo aceptaría					
47	Cuando me asignan la coordinación de un grupo de personas en la organización, lo acepto con gusto.					
48	Me gusta desempeñar cargos que impliquen toma de decisiones.					
49	Participaría en un comité social en la organización					
50	Me gusta cuando me tienen en cuenta al organizar reuniones sociales.					
51	Colaboro para crear un ambiente de compañerismo.					

UNAB - PRÁCTICA MÉDICA

## Anexo C. Cuadernillo de ítems

CMT

## Primera Parte.

En esta parte encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

## 1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO

ES:

- a) Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.
- b) Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros,
- c) Saber que otras personas me aprecian.
- d) Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.
- e) Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO

ES:

- a) Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.
- b) Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.
- c) Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.
- d) Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer.
- e) Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO

ES:

- a) Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.
- b) Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.
- c) Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.
- d) Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.
- e) Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO

ES:

- a) Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.
- b) Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.

- c) Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d) Saber que voy adquirir mayor habilidad en mi ocupación,
- e) Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO

ES:

- a) Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.
- b) Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente.
- c) Que las otras personas acepten mis méritos.
- d) Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.
- e) Poder aplicar los conocimientos que poseo.

Segunda Parte.

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que usted estaría dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el numero cuatro (4) a la que realizaría en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que realizaría en un caso extremo.

6. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a) Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.
- b) Con todo respeto solicitare un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
- c) Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo.
- d) Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e) Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a) Ponerle empeño e imaginación.
- b) Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.
- c) Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.
- d) Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad.
- e) Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

8. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:

- a) Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.

- b) Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- c) Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.
- d) Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.
- e) Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES;

- a) Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.
- b) Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.
- c) Convencer al jefe, no solo con palabras sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
- d) Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades.
- e) Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a) Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.
- b) Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c) Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo.
- d) Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.

- e) Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

Tercera Parte.

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que le concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia.

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a) Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.
- b) Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.
- c) Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.
- d) Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e) Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a) Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.



- b) Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.
  - c) Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.
  - d) Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerara, comprensiva y justa.
  - e) Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.
13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a) Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
  - b) Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender.
  - c) Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.
  - d) Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.
  - e) Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.
14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a) Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias.
  - b) Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales.
  - c) Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
  - d) Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación.
  - e) Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:
- a) Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
  - b) Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
  - c) Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.
  - d) Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
  - e) Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.

Anexo D. Tablas de frecuencias de cada una de las variables del CMT

