

Perfil Motivacional De Los Trabajadores De La Planta De Gaseosas Hipinto S.A.S Del  
Municipio De Piedecuesta.

Linda Bibiana Burgos Torres

Director (A):

Claudia Milena Serrano



Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela De Ciencias Sociales

Facultad De Psicología

Bucaramanga

2013

Perfil Motivacional De Los Trabajadores De La Planta De Gaseosas Hipinto S.A.S Del  
Municipio De Piedecuesta.

Linda Bibiana Burgos Torres

Trabajo De Grado:

En La Modalidad De Proyecto De Grado Como Requisito Para Obtener El Título De Psicóloga

Director (A):

Claudia Milena Serrano

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela De Ciencias Sociales

Facultad De Psicología

Bucaramanga

2013

## Tabla De Contenido

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| RESUMEN                                           |    |
| 1. JUSTIFICACIÓN                                  | 8  |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                     | 10 |
| 3. OBJETIVOS                                      | 11 |
| 3.1 Objetivo General                              | 11 |
| 3.2 Objetivos Específicos                         | 11 |
| 4. MARCO CONTEXTUAL                               | 12 |
| 5. MARCO TEÓRICO                                  | 14 |
| 6. METODOLOGÍA                                    | 32 |
| 6.1 Población                                     | 32 |
| 6.2 Tipo de Investigación y Muestreo              | 32 |
| 6.3 Instrumento                                   | 33 |
| 6.3.1 <i>Análisis Técnico del Instrumento</i>     | 33 |
| 6.3.2 <i>Rangos de Puntuación del Instrumento</i> | 34 |
| 6.3.3 <i>Categorías Motivacionales</i>            | 35 |
| 6.4 Procedimiento                                 | 36 |
| 7. RESULTADOS                                     | 38 |
| 8. DISCUSIÓN                                      | 50 |
| 9. CONCLUSIONES                                   | 54 |
| 10. REFERENCIAS                                   | 57 |
| 11. ANEXOS                                        | 62 |

## **Índice de Tablas**

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1. Rango de edad                                                                                                   | 38 |
| TABLA 2. Distribución de valores máximos, mínimos, media y desviación<br>típica de las categorías motivacionales del CMT | 41 |
| TABLA 3. Clasificación de las áreas de trabajo                                                                           | 43 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Distribución de la muestra según la edad                                                                                   | 38 |
| Figura 2. Porcentaje de participación por género                                                                                     | 39 |
| Figura 3. Distribución de la muestra según el nivel educativo                                                                        | 40 |
| Figura 4. Puntuación media de cada uno de los factores                                                                               | 42 |
| Figura 5. Distribución de la muestra según las áreas de trabajo                                                                      | 44 |
| Figura 6. Categoría Motivacional 1: Condiciones Motivacionales Internas,<br>personal operativo y administrativo                      | 45 |
| Figura 7. Categoría Motivacional 2: Medios Preferidos para obtener retribución<br>en el trabajo, personal operativo y administrativo | 46 |
| Figura 8. Categoría Motivacional 3: Condiciones Motivacionales Externas,<br>personal operativo y administrativo                      | 48 |

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** PERFIL MOTIVACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
PLANTA DE GASEOSAS HIPINTO DEL MUNICIPIO DE  
PIEDECUESTA.

**AUTOR:** LINDA BIBIANA BURGOS TORRES

**FACULTAD:** PSICOLOGÍA

**DIRECTOR (A):** PS. CLAUDIA MILENA SERRANO

### **RESUMEN**

El presente estudio permitió determinar e identificar cuáles son los factores motivacionales presentes en los trabajadores de la planta de gaseosas Hipinto S.A.S del municipio de Piedecuesta. La población estuvo conformada por 150 trabajadores del área operativa y administrativa. Para esta investigación se utilizó un tipo de estudio transeccional descriptivo. Para la recolección de datos se trabajó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) el cual evalúa 15 factores motivacionales a través de tres categorías (Condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas). El estudio mostró que los factores más representativos fueron salario y reconocimiento y los menos representativos autorrealización y grupo de trabajo. Por tanto fueron las categorías internas y externas del instrumento las que describen mejor la motivación de los trabajadores de la planta y que los resultados de las dos áreas de trabajo fueron homogéneos.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación, teorías motivacionales, CMT, Psicología Organizacional.

## **GENERAL ANALYSIS OF WORK OF DEGREE**

**TITLE:** THE MOTIVATIONAL PROFILE ACCORDING TO THE VIEWS OF THE WORKERS OF THE SODA BOTTLING PLANT HIPINTO LOCATED IN THE TOWN OF PIEDECUESTA.

**AUTHOR:** LINDA BIBIANA BURGOS TORRES

**FACULTY:** Psychology

**DIRECTOR (A):** Ps. CLAUDIA MILENA SERRANO

### **ABSTRACT**

The results in this study allowed us to determine and identify the motivational factors according to the views of the workers of the Soda bottling plant Hipinto S.A.S located in the town of Piedecuesta. The study population consisted of 150 workers from the operational and administrative area. A transeccional descriptive questionnaire was used in this research. For the data collection, the motivation for work questionnaire was used. This questionnaire evaluates fifteen motivational factors organized into three categories (internal motivational conditions, preferred media to get desired retributions at work and external motivational conditions). The study revealed that the most representative motivational factors were salary and recognition and the least representative were self actualization and team work. Therefore it is the internal and external categories of the instrument the ones that describe the motivation of the workers of the soda bottling plant best. The results of the study population for both areas were homogeneous.

**KEY WORDS:** Motivation, motivational theories, CMT, Organizational Psychology.

## INTRODUCCIÓN

### 1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones deben resolver los desafíos que van surgiendo por factores de tipo económico, social, cultural, entre otros. Es por lo anterior que un elemento a favor de la organización es tener en cuenta que su capital más valioso es el humano y que debe basar su gestión en hacer socios o colaboradores, teniendo como principal objetivo administrar el capital intelectual e incluso en hacer gestión de personas (Chiavenato, 2005) es decir, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad de las personas en la organización. Tener en cuenta esa nueva perspectiva de fomentar socios o colaboradores, es dejar atrás la estructura rígida, la formalización de la autoridad, la monotonía y la rutina de los procesos de trabajo, los cuales frustran al ser humano obstaculizando su desarrollo y el consiguiente desarrollo de las organizaciones y el medio social (Zuluaga, 2008).

Es por lo anterior que durante los últimos años, la planta de gaseosas Hipinto ha despertado un gran interés en generar estrategias de desarrollo para sus trabajadores a través de la implantación de programas de bienestar laboral y la revisión de los perfiles del puesto de trabajo, entre otros, que permitan una buena interacción de sus equipos de trabajo como también la consecución de los objetivos de la empresa. El cumplimiento de los objetivos de la empresa, se debe en gran medida a sus trabajadores ya que pensar en trabajadores motivados es pensar en buscar el éxito de la organización, dando la oportunidad de un trato y trabajo digno, posibilitando la disminución de sus necesidades creando un mutuo acuerdo donde empleador y empleado cumplan con objetivos

comunes, siendo reconocida la labor del trabajador dentro de la organización como algo indispensable.

Por Consiguiente, surge la necesidad de realizar un estudio de motivación laboral en la Planta de Gaseosas Hipinto, que permitirá determinar y describirlos perfiles motivacionales de sus trabajadores y por ende la identificación de las causas por las cuales actualmente se presenta rotación de personal, conductas inadecuadas de los trabajadores tales como: el ausentismo, apatía, indiferencia hacia sí mismo y su autodesarrollo entre otras conductas que pueden llegar a ser extensivas fuera de la organización a la vida familiar y social.

Al plantear este proyecto se aportó no solo a la Planta de Gaseosas Hipinto, sino que además en la investigación desde la psicología organizacional, específicamente en un tema relevante como la motivación laboral, ya que en cuanto a este tema existe poca información acerca de trabajos realizados en esta empresa, realizando una mirada más ampliamente a nivel país es poca la información que se encuentra teniendo en cuenta que es un tema que aporta significativamente a la comprensión de las conductas y a los factores que afectan el buen desarrollo de los trabajadores en la actualidad. Otro aporte es la aplicabilidad y el uso de los resultados de un instrumento de medición tan valioso el cual fue creado para nuestro contexto como el CMT o cuestionario de motivación para el trabajo de Fernando Toro Álvarez, el cual es una herramienta útil que brinda a las empresas un panorama de cómo se encuentran cada uno de los factores que miden la motivación en el trabajo, posibilitando la generación de estrategias que ayuden a generar beneficios en cuanto a productividad , compromisos con la empresa, resultados y consecución de objetivos y metas propuestas en cada una de las áreas de trabajo.

Así pues el ejercicio psicológico, este trabajo aportó también al rol profesional, permitiendo enriquecer los conocimientos, experiencia en el manejo de instrumentos, reconocimiento de la

labor del psicólogo en las organizaciones y la necesidad de generar continuamente proyectos e investigaciones desde esta área de trabajo tan importante.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de lo planteado anteriormente se hace preciso Indagar acerca de qué motiva a los trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto, ya que hace parte del interés de la planta por aportar al trabajador permitiendo que este se sienta a gusto con lo que hace, nuevas oportunidades de progreso, productividad, mayor comunicación y demás alternativas de mejoramiento continuo y de beneficio mutuo, es decir, optimizando los procesos de la organización, interesándose por su bienestar y reconociéndolo a este como su capital más valioso.

Es por esto que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores motivan laboralmente a los trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto del Municipio de Piedecuesta?

### 3. OBJETIVOS

#### *3.1 Objetivo General*

Describir el perfil motivacional de los trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto S.A.S del Municipio de Piedecuesta, por medio de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), con el fin de promover la creación de estrategias de intervención en beneficio de los trabajadores desde las diferentes áreas de desarrollo en las que éste se encuentra.

#### *3.2 Objetivos Específicos*

Determinar cuáles son los factores motivacionales presentes en los trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto del Municipio de Piedecuesta.

Describir el perfil motivacional por áreas de trabajo de la planta de gaseosas Hipinto.

Identificar los factores motivacionales con mayor relevancia que permitan ser usados como estrategia de desarrollo personal, laboral y profesional.

#### 4. MARCO CONTEXTUAL

Gaseosas Hipinto S.A.S., Nace el 3 de diciembre de 1922, como una sociedad colectiva familiar. En sus inicios tuvo el nombre de Empresa Embotelladora del Oriente Santandereano. Actualmente la planta se encuentra ubicada en el municipio de Piedecuesta y cuenta con trescientos trabajadores aproximadamente, donde menos de cincuenta de estos trabajadores se encuentran contratados por una empresa temporal o de servicios.

La planta está organizada por áreas de trabajo las cuales son: Empaque y Producto, Taller Vehículos, Calidad, Producción, Maquinaria, Almacén General, Distribución, Ventas, Publicidad y Administración. La actividad económica de Hipinto es la producción de bebidas no alcohólicas como aguas y gaseosas. Esta planta cuenta con un Centro de Distribución (CDI) en el municipio de Pinchote, el cual surte de producto el sur del departamento. Por su reconocimiento y estándares de calidad, esta empresa Santandereana hace parte de una de las compañías más reconocidas de la organización Ardila Lülle en el mercado nacional e internacional “POSTOBON S.A.”.

En la actualidad, Postobón cuenta con 108 años de experiencia que le han permitido ocupar un lugar muy importante en el sector de bebidas, como también el reconocimiento para que empresas internacionales opten por vender sus productos en Colombia. Por esto la innovación ha sido un valor permanente durante el siglo XXI, contando con un plan de diversificación del portafolio de productos mucho más ambicioso, lanzando durante estos años al mercado seis categorías de bebidas que se mantienen vigentes como: Gaseosas, aguas, jugos, hidratantes, té y energizantes.

El desarrollo y posicionamiento de nuevos productos se ha logrado con el apoyo de tecnología de punta, infraestructura y sobretudo una fuerte estrategia de mercadeo y ventas. La inversión en

infraestructura ha sido una constante en los últimos años. Actualmente la compañía cuenta con 23 Plantas embotelladoras y 45 Centros de distribución en todo el país, de esta manera, se asegura de que el producto llegue a cada uno de los colombianos.

Dentro del direccionamiento estratégico de Postobón, se contempla la **Misión** que consiste en ser la Organización líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

Su **Visión** está encaminada a ser una Compañía competitiva, reconocida por su dinamismo en desarrollar y ofrecer bebidas, que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente Americano (Postobón S.A, 2012).

## 5. MARCO TEÓRICO

Para términos del presente estudio se empezará por describir la palabra *motivación*, la cual se deriva del vocablo en latín *movere*, que significa mover (Steers & Ponter, 1991). Sin embargo, para definir el concepto de motivación, existen hoy en día significados más amplios. Por ejemplo, Pérez (2009) manifiesta que la motivación busca ilustrar las acciones de los organismos para obtener lo que desean, en esta misma línea Chiavenato (2002) la define como la fuerza que impulsa al individuo a satisfacer una necesidad y señala la necesidad como la carencia o falta de algo.

Otros aportes a consideración son los realizados por Petri y Govern (2006) quienes describen la motivación como la fuerza que actúa sobre un organismo para que inicie y dirija la conducta. Así mismo, Steers, Porter y Bigley (2003) han conceptualizado la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. En lo que respecta a estos autores, la motivación es la que hace que el individuo actúe y se comporte de determinada manera, o como lo explica Furnham (2008) el cual indica que la motivación es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es lo que llevan a cabo, por qué hacen eso y no otra cosa.

Igualmente, para autores como Westwood (1992) la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas; al decir que la motivación es un estado interno que experimenta el individuo, sin embargo factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular, este estado da origen a un deseo, intención o presión para actuar. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provocada en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan y que según su estado motivacional es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones.

De lo anterior García, Barbero y Ávila (2003) complementan que el desarrollo de la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que fracciona el equilibrio del organismo como

consecuencia de un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Donde este lleva a la persona a manifestar un comportamiento o acción específica con la consecuencia de disminuir la tensión creada por una necesidad.

Por ultimo Barberá (1999) afirma, que sin la motivación no hay movimiento, ni actividad psíquica, ni es posible el comportamiento. Se puede concluir de los anteriores conceptos que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que movilizan a la persona a dirigir u orientar su conducta, la cual está influenciada por una necesidad insatisfecha y por unos factores externos, es decir, factores del ambiente.

Ahora bien no solo es importante definir la motivación para el desarrollo de esta investigación, sino que además es necesario darle el interés que respecta a la motivación desde el ámbito laboral, por lo que Robbins (1996) la define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal” (p.207). También es precisada la *motivación laboral* “como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (López, 2005, p 28).

Otro significativo aporte, afirma que la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta. En otras palabras, la motivación determina qué los empleados están motivados a alcanzar, cómo intentarán alcanzarlo, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004, citados por Pérez & Amador, 2005).

Sin embargo, Davis y Newstrom (1993) consideraron que existen ciertas situaciones que deben darse para que la persona sienta motivación para desempeñar su labor. Según ellos, los individuos responden con mayor motivación a trabajos que exigen alcanzar metas difíciles, aquellos que a la

persona se le especifica la tarea y manifiesta un deseo por estar informados sobre su desempeño y, finalmente, donde el ambiente laboral es el más adecuado posible. Es decir para que un trabajador sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

Teniendo en cuenta lo anterior, para autores como Martínez y Tortosa (1995) les resulta primordial la influencia de varios de los aspectos que conforman el estado motivacional en el ámbito laboral, debido a que esta variable determina en mayor o menor grado la disposición de los empleados hacia el trabajo, con lo cual se pueden demostrar las capacidades, habilidades y competencias, los estados emocionales y afectivos y la percepción de desarrollo y efectividad personal, buscando el bienestar y progreso individual y el de la organización como tal.

En lo que respecta a los aportes descritos, se puede resumir, “si el trabajador no ve en su labor la vía y meta para satisfacer sus necesidades, no existirá una adecuada motivación laboral” (González, 2002, p. 145) ya que debido a la percepción que el trabajador tenga de la empresa donde labora, al igual que la conducta que tengan sus compañeros y jefes con él y las metas que se propone la empresa, así mismo, éste tendrá una mayor y mejor disposición interna lo cual permite tener un alto nivel de motivación laboral. Cabe resaltar que esa percepción también está influenciada por el desarrollo económico, tecnológico, y social, los cuales han cambiado los contextos sociales e interpersonales del ambiente laboral y que han tenido un efecto en el comportamiento y desempeño de los empleados, quienes a falta de una motivación adecuada ponen en riesgo el bienestar y la estabilidad de las empresas e instituciones. Se hace necesario que el tema de la motivación, siga siendo objeto de estudio y un factor fundamental para energizar, conducir y canalizar la conducta humana a favor de las metas organizacionales (Edwards, Scully, & Brtek, 2000; Kleinbeck & Furhman, 2000; Ospina, 2006; Robbins, 2004).

Al revisar la literatura, se encuentra una serie de *teorías y modelos* que explican el constructo desde diferentes perspectivas. Dichas teorías se dividen en dos categorías, una de ellas se refiere a las teorías de proceso y la segunda a las teorías de contenido (Maldonado & Quevedo 2007). La categoría de las teorías de proceso se refiere a los procesos cognitivos que subyacen de la motivación e intentan activar, dirigir y detener la conducta como variable situacional, dentro de esta categoría se encuentran teorías como la teoría de las necesidades de Vroom que se basa en la consideración de las diferencias individuales de las personas, a partir de la cual argumenta la existencia para los sujetos de tres factores que determinan la motivación para producir y la teoría de la equidad de Adams la cual describe que: los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades. En cuanto a la segunda categoría que se refiere a las teorías de contenido, describen una relación directa con “las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas” (Bedodo & Giglio, 2006, p. 19) a esta categoría pertenecen las teorías de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow quién postula que hay una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. A medida que se satisface cada una, la siguiente se convierte en la dominante, Teoría de las Necesidades de McClelland que considera: el logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación, la teoría Bifactorial de Herzberg que dice: los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, en tanto que los extrínsecos con la insatisfacción entre otras teorías.

En la categoría de contenido, encontramos la teoría del psicólogo humanista Abraham Maslow (1943) y la Pirámide de Necesidades, el cual establece que las necesidades están organizadas en una jerarquía; fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización, Maslow plantea

que para que una de estas actúe como factor motivacional, las necesidades que se encuentran en un nivel inferior deben haber sido previamente satisfechas.

Al revisar cada una de estas necesidades, encontramos que en primer lugar se describen las fisiológicas o necesidades básicas como el agua, aire, reposo, alimento, sexo etc., necesidades demandantes ya que al no ser satisfechas puede someter al individuo, como el caso de un hombre que muere de sed o de hambre. En segundo lugar, están las necesidades de seguridad física o psicológica, protección de riesgos exteriores y del trabajo, se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo; ya en el tercer lugar de necesidades se encuentran las necesidades sociales o afiliativas, se relacionan con la necesidad de compañía, de atención y actividad social, deseo de relaciones afectuosas y de tener un sitio respetable en su grupo; comunicación amistad y afecto. En cuarto lugar Maslow involucra la autorrealización, la cual incluye el autorespeto, poder, alcance de metas, confianza y competencia, deseo de obtener respeto; estimación de otras personas. Y considerando en el último orden de necesidades, se encuentran las superiores de estética y cultura, las que subordinan a la previa satisfacción de las básicas, también llamada necesidad de autoactualización.

En su descripción teórica Maslow (1954) argumenta que en el ámbito laboral, las necesidades primarias de los trabajadores según la jerarquización propuesta por el mismo, cubriría la asignación de un salario adecuado y el ambiente físico como las necesidades fisiológicas, la seguridad del empleo, el entorno no agresivo en el trato de los directivos y la estabilidad laboral, harían parte de las necesidades de seguridad, con respecto a las necesidades sociales harían parte del grupo los compañeros, la relación con los jefes y el grupo en general, la autoestima, la reputación laboral, la competencia, el progreso y la responsabilidad hacen parte de las necesidades que se refieren al ego, y del desarrollo de la propia capacidad, la satisfacción personal, la creatividad y la auto-confianza se relacionan con la necesidad de autorrealización. Las personas que han satisfecho estas

necesidades, buscan alcanzar el grado óptimo de desarrollo (Maslow, citado por Mankeliunas, 1987).

El siguiente autor dentro de esta categoría que realizó sus investigaciones con el tema de la motivación y teorizó acerca del mismo tema fue McClelland (1958) este autor clasifica las necesidades en tres categorías motivacionales internas, cuyo objetivo consiste en describir las necesidades que mueven a las personas en relación con su superación personal y que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social. Estas necesidades son: el logro, la describe como el impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito, venciendo los obstáculos y a fijar nuevas metas; en segundo lugar menciona el poder, el dominio e influencia sobre otros, y como última necesidad la afiliación, la cual describe como el deseo por establecer relaciones interpersonales, destacándose las relaciones cooperativas y de calidez.

Teniendo en cuenta lo anterior, Boeree (2003) comenta que una vez que el individuo logra satisfacer las necesidades básicas de Maslow, la conducta pasa a estar motivada por los tres tipos de necesidades mencionadas por McClelland. Además argumenta que estas tres necesidades se desarrollan de forma simultánea, pero siempre domina una sobre las otras dos y es allí donde la conducta organiza la búsqueda para satisfacer esta necesidad, y la orientación que tenga la persona hacia una de estas necesidades se ve influenciada por el contacto que este tiene a partir de la socialización con otros.

Basado en lo descrito anteriormente y reconociendo las tres necesidades básicas propuestas por McClelland, Maldonado y Quevedo (2007) llegan a puntualizar que se halla gran importancia de estas necesidades en el ámbito organizacional, y más específicamente en el área de Recursos Humanos, ya que poder determinar las necesidades exclusivas que afectan la conducta y el desempeño de los trabajadores de una empresa puede influir en el mejoramiento de los procesos de selección y de empleo. Sin embargo, aunque estas necesidades se presenten en todos los seres

humanos, la que más afecta la productividad del trabajador es la necesidad de logro, de esta forma, y ya teniendo esta necesidad identificada si se desea incrementar los niveles de productividad “se debe propiciar un sistema de valores donde la necesidad de logro ocupe un lugar preponderante” (Carpio & Villalobos, 2001, p.1).

Teniendo en cuenta la importancia de estas teorías en el área organizacional, encontramos la propuesta por el Modelo Bifactorial Higiene-Motivación de Herzberg (1959) este modelo se basa en el hecho de que el ser humano tiene dos necesidades: evitar el sufrimiento y desarrollarse en todas las dimensiones de su ser, puesto que las personas responden con dos actitudes, reacciones positivas o negativas, las primeras se relacionan con el contenido de la tarea y la segunda por el contexto, ejemplo, el salario, supervisión, políticas, relaciones administrativas, entre otras., y superados estos factores que también llamo higiénicos, se pueden mantener los factores motivacionales como promoción, desarrollo, realización por el trabajo, reconocimiento y responsabilidad, los cuales producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Esta teoría propone que para lograr satisfacción, se debe enriquecer las tareas, a través del incremento de responsabilidades y de los objetivos, así como oportunidades de ascenso y promoción, reconocimiento y realización a través del trabajo.

Las anteriores teorías, nos permiten reconocer que la motivación es un fenómeno altamente complejo, ya que tiene relación con diferentes variables, pero que a su vez llevan consigo una necesidad específica que motiva a la persona a poner en marcha su conducta la cual está orientada a la consecución de una o varias metas. Visto desde el ámbito laboral, las teorías de contenido permiten entender la relación del empleado con el trabajo que desempeña y la empresa como también la empresa con el empleado. Puesto que aunque existen factores internos, muchas veces son los externos los que llevan al trabajador a actuar y afectar de manera positiva o negativa su vida personal, laboral, familiar y social que en definitiva atacan su bienestar.

Por otra parte y relacionando la categoría de las teorías de proceso, se encuentra la teoría expuesta por Vroom (1968) esta teoría se basó en la consideración de las diferencias individuales de las personas y argumenta la existencia de tres factores que determinan la motivación para producir. El primer factor, son los objetivos individuales, los cuales giran en torno a las expectativas que posee el sujeto, las cuales incluyen el dinero, la aceptación social, estabilidad del cargo, entre otros; en segundo lugar, está la relación percibida por el sujeto entre su nivel de productividad y el logro de sus objetivos, lo cual a su vez está determinado por el nivel de recompensas, aunque esto pueda influir en el rechazo del grupo de trabajo. Un tercer factor es la capacidad que tiene el sujeto de influir en su nivel de productividad, lo cual depende de la relación existente entre sus expectativas y el nivel de recompensas.

Motivación es el resultado de multiplicar tres factores: fuerza=valencia x expectativa, Vroom (1968). Asimismo, el autor explica la valencia de la siguiente manera, -1 y 1, lo que quiere decir que -1, cuando la persona no quiere llegar a determinado resultado como el ser despedido de su trabajo, 0 cuando le es indiferente lo que pueda pasar y 1 cuando pretende alcanzar el objetivo ejemplo un ascenso; y aclara que la expectativa, es la convicción que posee la persona de que su esfuerzo producirá el efecto deseado.

Acuña, Guzmán y Olave (2004) manifestaron que Vroom define la motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada trabajador, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización.

Lo anterior permite concluir que son las recompensas las que muestran la energía del trabajador para una determinada tarea, esta tarea es la que motiva al trabajador a obtener una recompensa que supla su necesidad.

Tanto las teorías que hacen parte de la categoría de contenido y la citada anteriormente de proceso, analizan al hombre de forma aislada, como si este no formara parte de una organización o como si este no tuviera la capacidad de percibir los comportamientos de sus compañeros y la manera en que recibe estas recompensas en relación a ellos, la manera en que sus capacidades u aportaciones al trabajo son retribuidas; es decir la manera equitativa o inequitativa con la que es valorado por la organización y que en definitiva va a afectar en mayor o menor proporción su productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de citar la teoría de la equidad de Adams, en la que expone que los comportamientos de las personas están ligados a la percepción que tengan respecto a considerar una situación equitativa (evita tensión alguna), una situación recompensada (genera conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros etc.) Y la desigualdad (lo que generará tensión que intentará eliminar o evitar, reduciendo esfuerzos, solicitud de mayor pago, ausentismos, etc.). Por tanto la capacidad de los directivos está en analizar cada empleado y ayudar a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida afectará sus comportamientos (Adams, 1965).

Asimismo, Walster, Berscheid y Walster, (1978) contemplaron que en la teoría de la equidad, se debe tener en cuenta que, la motivación de los empleados es la de recibir unas recompensas, pero cuando los trabajadores reciben una inequidad, se esmeran en corregir esta situación. Arrojando como resultado mayor o menor productividad o calidad del producto, incrementando el ausentismo o renuncia voluntaria dentro de la empresa. Finalmente, esta teoría señala que los empleados comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás y evalúan si son

justas, lo que hace que estos reaccionen con el fin de eliminar injusticias, ya que si estos sienten que reciben lo mismo que sus compañeros, se sentirán satisfechos y más motivados.

Hablar de las diferentes teorías motivacionales expuestas a lo largo del tiempo y citadas algunas en este documento, sirven para comprender que los comportamientos de los trabajadores están ligados a las formas en que las organizaciones están estructuradas, es por lo anterior que vale la pena revisar algunas de las teorías que relacionan las formas de administración.

Argumentando las formas administrativas se encuentra el psicólogo conductista McGregor, quien propuso en su teoría de las organizaciones dos postulados opuestos de la administración; teoría X, es decir, la forma tradicional de la administración (Taylor, Fayol, Weber) aquella donde el sistema autoritario pone a los empleados bajo supervisión, y cuyo objetivo es controlar las emociones y sentimientos que se puedan presentar por parte del empleado, dado a que el ser humano es un agente perezoso por naturaleza, incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina, por eso se plantea que los incentivos económicos son los motivadores principales para los individuos. En consecuencia, la teoría Y, propone un estilo de administración participativo y democrático, basado en los valores humanos. Esta teoría se opone a la teoría X, ya que para el ser humano el trabajo es una fuente de satisfacción, se realiza de manera voluntaria y puede ser también una fuente de frustración cuando no se cumplen las condiciones. Según McGregor (1960) confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignarle responsabilidades, es una manera de incentivar, asociada con su alcance efectivo. En la actualidad, esta teoría es tomada en cuenta puesto que permite el avance y desarrollo de las organizaciones ya que es un medio efectivo para el logro de la productividad al involucrar el factor humano en el logro de los objetivos institucionales.

Los postulados de McGregor, sirvieron para que Ouchi (1981) creara la teoría Z de la administración, con la cual concluyo que la productividad es más cuestión de personas que de

tecnología, que el mayor esfuerzo de las organizaciones con miras al crecimiento y desarrollo debe hacerse en gestión del talento humano.

Lo anterior nos permite citar a Lustaus, Adrien, Anderson, Garden y Montalván (2002 citados por Maldonado & Quevedo, 2007), los cuales refieren que cada organización tiene una función o propósito distintivo que se manifiesta en sus metas y objetivos. En la mayoría de las definiciones el concepto de “organización” existe una orientación explícita hacia la meta. Cada organización, crea ya sea implícita o explícitamente, la futura dirección de lo que quiere lograr, una visión de a dónde quiere ir y lo que quiere ser. Para concluir, las organizaciones son “Conglomerados humanos que forman parte de la sociedad total, conformados con el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que las conforman” (Toro, 1990, p.8).

Ahora bien, teniendo en cuenta los conceptos, las teorías y modelos motivacionales y las formas administrativas expuestas hasta el momento, es necesario indagar la relación que tienen estas como bases investigativas que sustentan el aporte realizado por Fernando Toro Álvarez, puesto que centra su investigación en la importancia de la motivación. Toro además de tener un modelo conceptual, realiza un importante aporte a nuestro contexto Colombiano al crear en el año de 1985 un cuestionario que nombró: Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Toro, afirma que el cuestionario recoge percepciones, juicios y expresiones propios de la cultura del trabajador de un país latinoamericano en desarrollo.

En resumen, Según Uribe y Toro (1983) manifiestan que el *perfil motivacional* para el trabajo se construye sobre tres factores claves motivacionales, que se originan en la persona (internos), aquellos que provienen del medio ambiente (externos) y los mecanismos preferidos para lograr la recompensa deseada en el trabajo. En el primer caso se incluyen aspectos como: lo interesante que resulta el trabajo realizado, reflexiones sobre lo que se hace, las metas o aspiraciones profesionales

y la satisfacción de las necesidades de interacción social. En el segundo factor son las políticas de remuneración que ofrece la institución, el ambiente laboral (condiciones de trabajo, interacción social, exigencia de las tareas), entre otras. Finalmente, los mecanismos están asociados a la relación laboral con los supervisores inmediatos, las expectativas de ascenso, dedicación y esfuerzo, entre otros.

Para describir un poco mejor el instrumento, se afirma que este identifica y valora 15 factores de la motivación, divididas en tres categorías que contienen 5 ítems, los cuales representan un factor motivacional. La primera categoría fue diseñada para conocer aspectos de las condiciones motivacionales internas que incluye el logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Los factores de esta categoría son definidos de la siguiente manera:

- *Logro:* Se manifiesta a través de comportamientos por el deseo de hacer, por el deseo de obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, búsqueda de metas o resultados.
- *Poder:* Se expresa mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no sólo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener control.
- *Afiliación:* Intención o ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.
- *Autorrealización:* Evidenciada por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.
- *Reconocimiento:* Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

La segunda categoría hace referencia a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y está conformada por la dedicación a la tarea, la aceptación de la autoridad, la aceptación de normas y valores, la requisición y la expectación, las cuales se describen de la siguiente manera:

- *Dedicación a la tarea:* Pertenecen a este factor los comportamientos laborales caracterizados por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad.
- *Aceptación de autoridad:* Incluye modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.
- *Aceptación de normas y valores:* Incluye en este factor modos de comportamiento que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización.
- *Requisición:* Considera modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.
- *Expectación:* Incluye modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal.

Y la última categoría se refiere a las condiciones motivacionales externas, que se encuentra compuesta por los factores de:

- *Supervisión:* Comportamiento de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Valoración que se hace del trato proveniente del jefe.

- *Grupo de trabajo*: Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.
- *Contenido del trabajo*: Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.
- *Salario*: Valoración de la retribución económica asociada al desempeño del cargo.
- *Promoción*: Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.

En total el cuestionario cuenta con 75 ítems.

De acuerdo a los factores expuestos por Toro; Maldonado y Quevedo (2007) exponen que las primeras cinco variables llamada condiciones internas, se encuentran relacionadas con la teoría propuesta por McClelland en 1989, que habla acerca de las necesidades de la persona, dentro de la que se encuentra la necesidad que mueve a la persona a buscar su superación personal y a vencer obstáculos y fijar nuevas metas, la necesidad de afiliación social que se refiere a la necesidad de recibir afecto y de interaccionar con los demás y la necesidad de poder que se basa en controlar y ejercer influencia sobre las demás personas. Además, refieren que las variables de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se encuentran relacionadas con la teoría propuesta por McGregor, de la cual establece dos teorías, a las que llamó teoría X y teoría Y, e igualmente la teoría propuesta por Adams en 1965 de equidad, al relacionarse con las variables de dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación, que hacen parte de este factor y que se ven claramente reflejadas en estas dos teorías.

Y finalmente, las cinco variables que hacen parte de las condiciones motivacionales externas, se encuentra relación con dos supuestos teóricos propuestos por Herzberg y Vroom, quienes claramente hacen referencia a la relación que existe entre la motivación y la importancia de la

supervisión, el grupo de trabajo, el contenido de trabajo, el salario y la promoción para sentirse motivados con y en su trabajo (Maldonado & Quevedo 2007).

Teniendo en cuenta lo expuesto por Maldonado y Quevedo (2007) es posible observar una clara relación entre las diferentes teorías para la construcción y definición de la teoría expuesta por Toro y que a partir de ese momento sirvió como aporte a otras investigaciones en relación con el tema.

Toro y Cabrera (1985) publicaron resultados obtenidos con la aplicación del CMT, determinando el perfil de motivación para el trabajo de bachilleres agropecuarios, contadores públicos, ingenieros, médicos y odontólogos, secretarias, agentes de policía, técnicos medios calificados y empleados administrativos. En estas ocho investigaciones se presentaron como primera preferencia la autorrealización, la dedicación a la tarea y el contenido del trabajo. Reconocimiento, expectación y salario se presentan como factores de baja preferencia.

En otras investigaciones realizadas en Latinoamérica Toro (1993, citado por Chaparro, 2006) es la realizada entre gerentes de primer nivel de empresas públicas y privadas de Colombia, encontrando en el análisis de resultados que no hubo diferencias atribuibles a la condición empresa pública y privada. En este estudio se hallaron diferencias significativas en relación con las variables demográficas género, antigüedad en el cargo y edad. Una réplica de esta investigación la hizo Álvarez (2000, citado por Chaparro, 2006) en Venezuela aplicando el CMT; los resultados arrojaron diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores analizados entre gerentes según el tipo de empresa. El gerente público posee como máxima condición motivacional interna el poder; mientras para el gerente privado la autorrealización y la segunda es logro, para ambos gerentes la última es afiliación.

Vergara (1994) en su investigación, determina el perfil de motivación para gerentes universitarios, encontrando que, en cuanto a las condiciones motivacionales internas, resaltaron la autorrealización, el poder, la afiliación, el reconocimiento y el logro. En relación con los medios

preferidos para obtener retribuciones deseadas fueron significativas la dedicación a la tarea, la aceptación de normas y valores, la requisición, la aceptación de autoridad y la expectación. Finalmente en cuando a las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo, grupo de trabajo, salario, promoción y supervisión, fueron los aspectos claves.

Algunas investigaciones sobre motivación, manifiestan que se puede comprender como un proceso del individuo, que influye e interactúa con algunos aspectos que se construyen en el contexto organizacional, como el clima, que permite evaluar la percepción y las características con las que cuenta el funcionario para establecer relaciones con sus compañeros y con la organización; la cultura, como herramienta para construir identidad y sentido de pertenencia, a partir de los valores, creencias y políticas, además de su constructo organizacional (Mendoza & Pérez, 2008).

Los datos obtenidos de la investigación realizada por González, Amado, Moreno y Giraldo (2008), los cuales por medio de la aplicación del CMT, a los trabajadores de Fresh Herbs empresa comercializadora de hierbas aromáticas, determinaron que el salario es el factor con más alto valor de significancia. Este factor representa un medio que les permite, como seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas. El factor motivacional que obtuvo el nivel de menor significancia es el de contenido del trabajo, 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. Por otra parte, no tienen interés en implementar de manera óptima las capacidades y los recursos propios con que cuentan; esto se representa en el factor contenido del trabajo, en el que se obtuvo un menor valor. Dentro del análisis de resultados, estos autores manifiestan que se evidenció un mayor puntaje en el factor de reconocimiento, seguido por el de afiliación, con una diferencia mínima entre los dos; esto da cuenta de la importancia que tiene para los trabajadores realizar y orientar sus acciones o comportamientos para mantener relaciones laborales adecuadas

con sus compañeros y con la empresa, ya que esto puede asegurar un buen desempeño y estabilidad laboral y que el factor de autorrealización se mostró poco interés en los funcionarios por aplicar todos sus conocimientos y habilidades personales para desarrollar sus actividades laborales, respondiendo solamente a los objetivos requeridos por el cargo, debido a que éstos pueden percibir que en su trabajo no hay posibilidad de mostrar todas sus competencias.

Otros autores como García, Gómez y Londoño (2009) en su investigación sobre la relación entre motivación y resistencia al cambio, concluyeron que independientemente de los postulados de cada autor, se tornó más que claro que existen factores que pueden incidir en un individuo para que se sienta más o menos satisfecho en su trabajo. Desde factores de tipo ambiental hasta psicológico, pasando a las características del trabajo, al contenido del trabajo o al contexto de trabajo.

Es posible entonces concluir que la motivación laboral, es un tema de interés para toda organización, que si el deseo de la organización es tener éxito, debe reconocer la importancia del factor humano como su principal interés, ya que cuando se satisfacen las necesidades de los trabajadores y este trabajador responde de manera positiva, se crea un mutuo acuerdo que generara el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Teniendo en cuenta lo anterior cabe resaltar también la importancia de que la organización no solo estará aportando a que el trabajador tenga comportamientos positivos en la organización, sino que además contribuirá en su bienestar personal, familiar y social.

## 6. METODOLOGÍA

### *6.1 Población y Muestra*

La población estuvo constituida por los trabajadores del área operativa (Empaque y Producto y Taller Vehículos, Calidad, Producción, Maquinaria, Almacén General, Distribución y Publicidad) y área administrativa (Administración y Ventas) de la Planta de Gaseosas Hipinto del municipio de Piedecuesta.

La población total de la planta es de 321 trabajadores, por lo que se consideró seleccionar como muestra a 150 trabajadores hombres y mujeres, los criterios de inclusión fueron: nivel mínimo de formación bachillerato y contratación directa con Gaseosas Hipinto con un tiempo mínimo de tres meses de antigüedad.

## 6.2 Tipo de Estudio y Muestreo

Este estudio investigativo se desarrolló de acuerdo al diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo debido que los participantes fueron evaluados una sola vez; además este estudio buscó describir las características de cada una de las variables sobre las que se fundamenta el estudio y de las que se presumen ciertas relaciones entre sí, sin tratar de determinar la causalidad, puesto que parte de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario CMT y describe una situación real de los sujetos que pertenecen a una organización (Hernández, Fernández, Collado & Baptista, 2003).

El tipo de muestreo que se tuvo en cuenta para la investigación fue por conveniencia ya que los elementos no se toman en forma aleatoria debido a que los trabajadores estaban disponibles y dispuestos para la investigación.

## 6.3 Instrumento

Para llevar a cabo la aplicación de instrumentos y el manejo ético y confidencial, se hace necesario el manejo del consentimiento informado para cada trabajador que hizo parte de la muestra, donde cada uno aceptó voluntariamente actuar como participante de la investigación y donde confirma que ha recibido una explicación clara y completa sobre el carácter general y los propósitos del estudio. Se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, de Fernando Toro Álvarez (1992), un instrumento creado en el medio y para el medio latinoamericano. Está diseñado para identificar 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. Toro (1983, 1985, 1992), Construyó y validó un instrumento psicométrico que llamó Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) en el contexto Colombiano. Además se utiliza el encabezado del instrumento para recopilar los datos sociodemográficos de cada uno de los trabajadores.

### 6.3.1 *Análisis técnico del Instrumento*

- *Confiabilidad:*

Esta prueba arroja una confiabilidad de (0.72). Que es considerada como alta según los criterios propuestos por Guilford 1965 (Toro 1982) así:

Confiabilidad alta (0.70 - 0.90) confiabilidad moderna (0.40 - 0.69), y baja confiabilidad (0.20 - 0.39). Lo cual resulta favorable para su utilización, mostrando una confiabilidad altamente satisfactoria para un instrumento multifactorial.

- *Validez:*

Validez de Contenido: Realizando una comparación sistémica de los ítems de la prueba con los contenidos postulados, se puede concluir que las afirmaciones representan adecuadamente los contenidos de los temas propuestos para la conformación de la prueba.

Validez de Criterio: Según el criterio externo de expertos que han utilizado la prueba, consideran la prueba como instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación y que se constituye como una herramienta básica a nivel organizacional.

El cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), permite valorar objetivamente 15 factores de motivación apropiadamente estructurados y validados, este instrumento consta de 75 ítems reunidos en grupos de a 5. Cada grupo de 5 operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar cada ítem que contiene el factor, de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En función de su

escogencia debe asignarles un valor entre 5 y 1 para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Los valores altos que aparecen en el perfil motivacional arrojados por la prueba, revelan los intereses y preferencias. Sin embargo los valores más bajos no significan rechazo o desprecio, sino que representa aquello a lo que se le atribuye menos valor en el momento en el que se aplica el instrumento (Camargo &Salamanca, 1999).

### *6.3.2 Rangos de Puntuación del Instrumento*

El cuestionario cuenta con varios rangos de puntuación estándar, es decir, los puntajes entre 0 y 20, muestran un interés o valoración excepcionalmente bajas, lo que puede asumirse como una muy baja probabilidad de la activación del comportamiento en el área descrita por el factor.

Puntajes entre 21 y 40, por contraste con los otros factores del mismo grupo, un puntaje incluido dentro del rango descrito muestra una valoración o interés relativamente baja.

Puntajes entre 41 y 60, muestran el interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio, es decir normal o común a la mayoría de la población.

Puntajes entre 61 y 80, un puntaje dentro de este rango describe una valoración o interés relativamente altos, con una probabilidad alta de que en un momento dado se activen modos de comportamiento incluidos en el factor y los puntajes del ultimo rango 81 y 100, describen un interés o valoración excepcionalmente alto (Camargo & Salamanca, 1999).

### *6.3.3Categorías Motivacionales*

Este instrumento agrupa los 15 factores alrededor de tres categorías motivacionales generales y cada una mide 5 factores de motivación así: en la categoría motivacional uno se relaciona con las condiciones motivacionales internas como el logro, poder, afiliación, auto

realización y reconocimiento. Estas variables en conjunto, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos.

En la categoría motivacional dos, llamada medios preferidos para obtener retribución en el trabajo, la cual cuenta con factores como dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores organizacionales, requisición y expectación. Los ítems a través de los cuales se operacionaliza cada categoría son una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el trabajo. Y en la última categoría motivacional tres, hace referencia a las condiciones motivacionales externas como la supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. Estos ítems, suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlo.

Para el procesamiento de datos se utilizó el software de análisis estadísticos de bases de datos SPSS en su versión No. 21 y el software del instrumento CMT.

#### *6.4 Procedimiento*

Se realizó a través de 4 fases de trabajo.

##### *Fase I*

Sensibilización: se llevó a cabo mediante reuniones informativas para cada una de las áreas que conforman la planta productora como también la reunión inicial con el gerente de la planta, administrador, jefe de personal y psicólogo, donde se habló sobre la importancia del estudio investigativo en la planta, la información del proceso a realizar y los beneficios de este estudio.

##### *Fase II*

Aplicación del instrumento: se programaron fechas y horas con las que se dispuso para que sin interrumpir labores el trabajador hiciera parte de la investigación. Ya en el lugar acordado se entrega el consentimiento informado al participante y se le dieron las respectivas indicaciones del contenido del instrumento y su cuadernillo de preguntas a las cuales debía dar respuesta.

### *Fase III*

Análisis: luego de aplicar los instrumentos se procedió a realizar la tabulación de los datos obtenidos por cada trabajador o participante y posteriormente el análisis de los resultados respecto a los factores de mayor relevancia, así como la elaboración de la discusión y las conclusiones de la investigación.

### *Fase IV*

Realización de informe de resultados y socialización del perfil motivacional de los trabajadores de la planta de gaseosas Hipinto Piedecuesta.

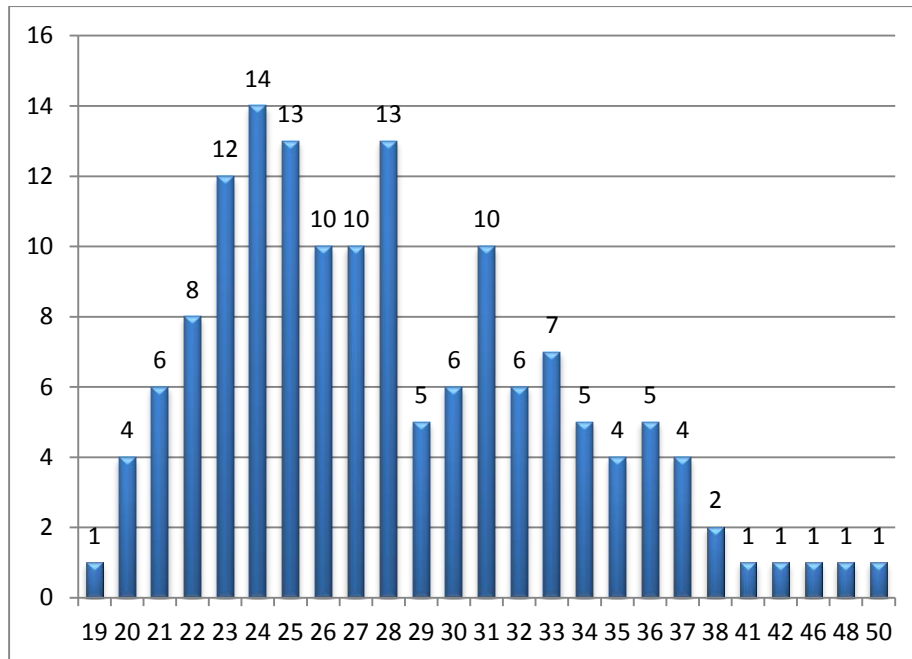
## 7. RESULTADOS

Tomando la información inicial del instrumento Cuestionario de Motivación para el Trabajo, a continuación se describen los resultados sociodemográficos.

**Tabla 1.**  
*Rango de edad*

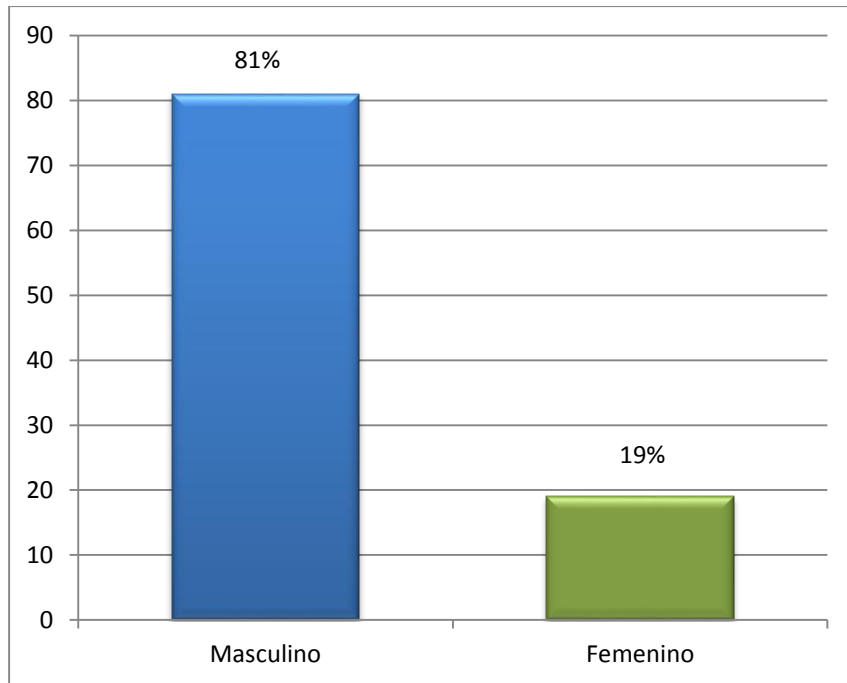
| Variable | n   | M (EE)        | << >> |
|----------|-----|---------------|-------|
| Edad     | 150 | 28,21 (0,463) | 19-50 |

La muestra estuvo conformada por un total de 150 trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto del municipio de Piedecuesta, donde se encontró que el rango de edades oscila entre los 19 a 50 años y la edad media es 28 años.



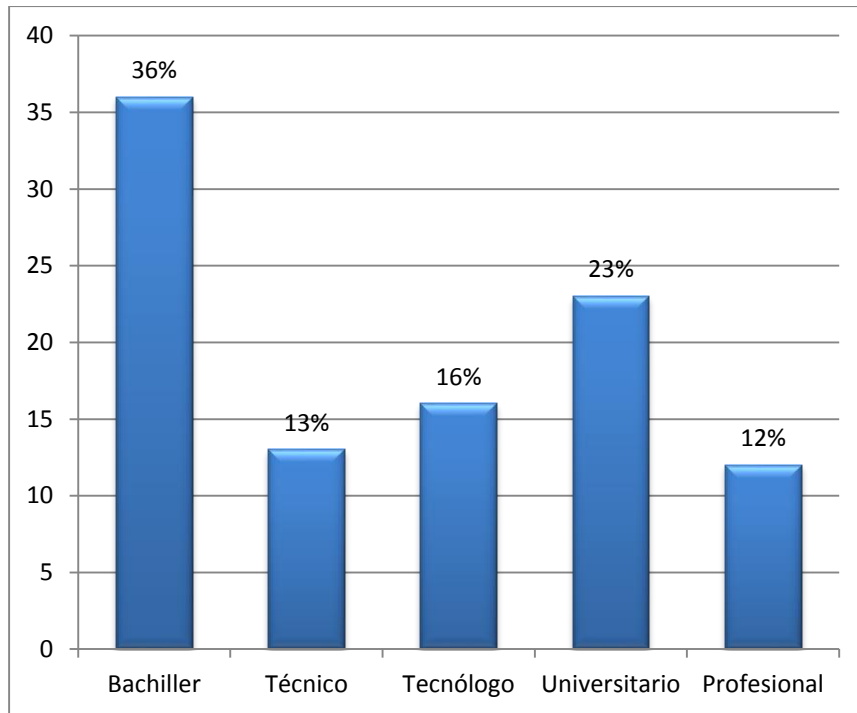
*Figura 1.* Distribución de la muestra según la edad.

La figura anterior permite observar de manera detallada el número de trabajadores que participaron específicamente por cada edad, encontrándose que las personas que más participaron tienen 24,25 y 28 años de edad. Esta Figura además de revelar cuales fueron las edades que participaron de la investigación, permite tener una visión general del capital humano de la planta, el cual se encuentra caracterizado por ser una población adulta joven.



*Figura 2.* Porcentaje de participación por género.

La distribución de la muestra por género correspondió al 81% el género masculino, mientras que el 19% representó el género femenino. Lo anterior se puede explicar debido a que la mayoría de las labores que se cumplen en las diferentes áreas de la empresa son tareas operativas que requieren de un esfuerzo y desgaste físico, por ejemplo en el área logística los supernumerarios realizan labores de ayudar al cargue y descargue de los vehículos para los respectivos despachos al mercado, estas tareas se ejecutan en horarios nocturnos y requiere de bastante fuerza para cumplir con los objetivos, de la misma manera es áreas como producción, ventas, distribución, mantenimiento, ventas y transportes.



*Figura 3.* Distribución de la muestra según el nivel educativo.

La muestra estuvo distribuida de la siguiente manera; el grupo de trabajadores con estudio mínimo de bachiller fue de un 36%, este porcentaje se debe a que el requisito mínimo a nivel educativo dentro de los perfiles del cargo para el área operativa es bachiller. Respecto el nivel técnico estuvo conformada por el 13,3%, en el nivel tecnológico correspondió el 16% , en el grupo de universitario el porcentaje de trabajadores fue de 22,7% y dentro del nivel profesional el cual está representado con el 12%, de la muestra, este grupo se caracteriza porque dentro de sus estudios superiores han realizado diplomados, especializaciones, doctorados o magister, es decir personal cuyo perfil del cargo es exigente en cuanto a los estudios realizados ya que su función consiste en liderar áreas, procesos, personal y demás funciones que demanda el cargo.

**Tabla 2.**

*Distribución de valores máximos, mínimos, media y desviación típica de las categorías motivaciones del CMT.*

| Categoría                                                           | Factor Motivacional            | N   | Mínimo | Máximo | Media | Desv. Típ. |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----|--------|--------|-------|------------|
| Condiciones Motivacionales Internas                                 | Logro                          | 150 | 30     | 84     | 52,39 | 12,908     |
|                                                                     | Poder                          | 150 | 33     | 79     | 53,79 | 9,696      |
|                                                                     | Afiliación                     | 150 | 28     | 78     | 53,43 | 10,81      |
|                                                                     | Auto realización               | 150 | 11     | 64     | 37,69 | 10,556     |
|                                                                     | Reconocimiento                 | 150 | 40     | 91     | 65,98 | 11,267     |
| Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo | Dedicación a la tarea          | 150 | 12     | 70     | 47,09 | 12,308     |
|                                                                     | Aceptación de la Autoridad     | 150 | 28     | 75     | 48,89 | 9,434      |
|                                                                     | Aceptación de normas y valores | 150 | 25     | 76     | 53,7  | 9,399      |
|                                                                     | Requisición                    | 150 | 36     | 82     | 57,6  | 8,687      |
|                                                                     | Expectación                    | 150 | 36     | 88     | 54,85 | 11,307     |
| Condiciones Motivacionales Externas                                 | Supervisión                    | 150 | 28     | 77     | 48,21 | 10,248     |
|                                                                     | Grupo de trabajo               | 150 | 15     | 68     | 38,29 | 12,648     |
|                                                                     | Contenido de trabajo           | 150 | 28     | 78     | 54,64 | 11,147     |
|                                                                     | Salario                        | 150 | 41     | 91     | 66,17 | 13,382     |
|                                                                     | Promoción                      | 150 | 33     | 74     | 54,21 | 9,248      |

En la anterior tabla se indican los valores obtenidos a nivel general por categorías y factores; en este sentido, el factor con el valor más alto de la media es salario y el factor con el valor más bajo es autorrealización. El factor que representa mayor homogeneidad es promoción.

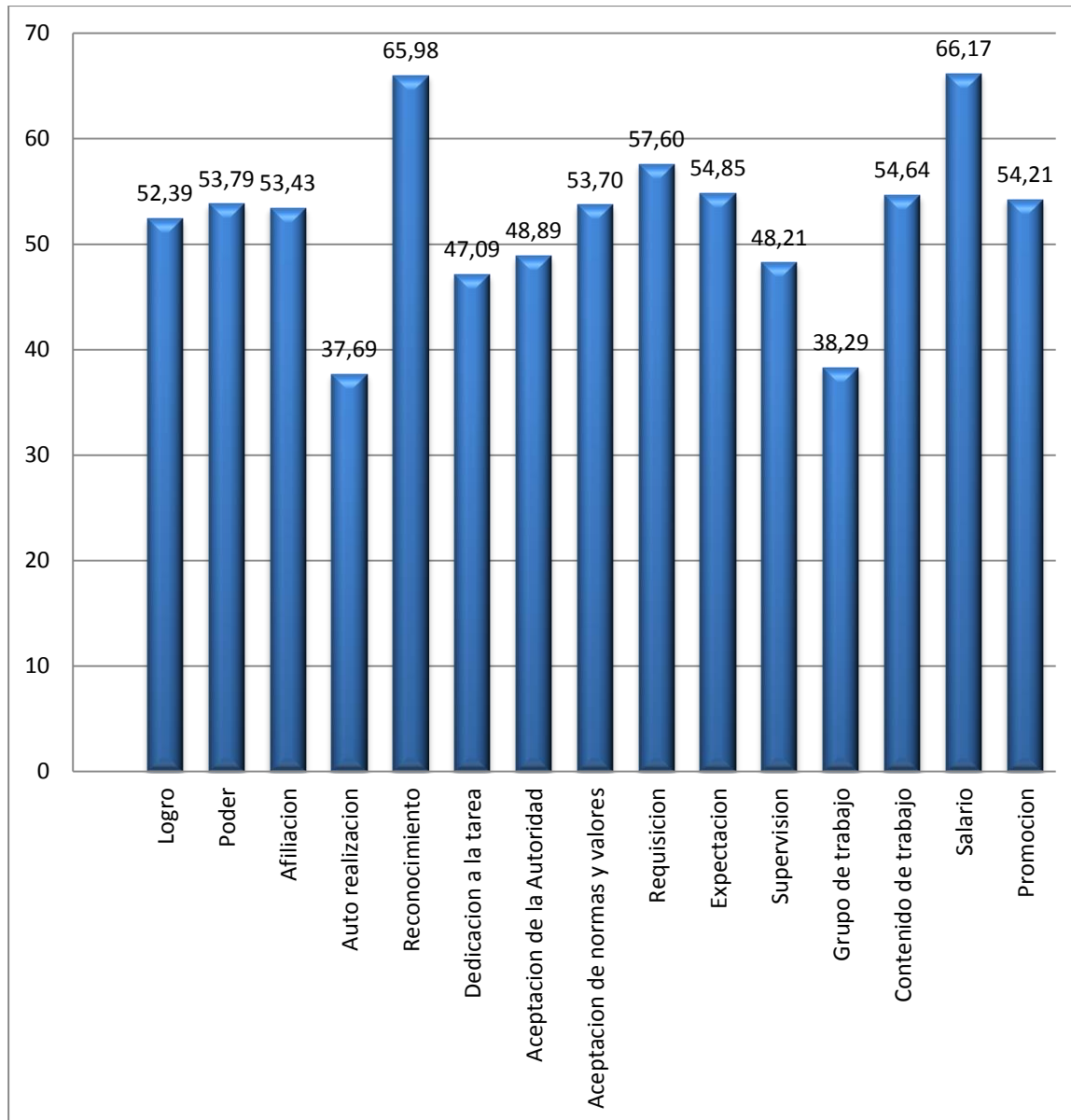


Figura 4. Puntuación media de cada uno de los factores.

Como se observa en la figura anterior, los promedios que obtuvieron una valoración relativamente bajo fueron aquellos que corresponden a los factores motivacionales de autorrealización con un 37,69% el cual corresponde la categoría motivacional interna y el factor grupo de trabajo con un 38,29% de la categoría motivacional externa. Con puntuaciones altas, se encuentran los factores de Reconocimiento con un 65,98% de la categoría Interna y 66,17% el

factor Salario como parte de la categoría externa, lo que describe la existencia de un interés relativamente alto de que en un momento dado se activen modos de comportamientos incluidos en los factores. En lo que respecta a los factores que hacen parte de la categoría de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, las puntuaciones estuvieron con cierta tendencia a reaccionar promedio, es decir normal o común a la mayoría de la población.

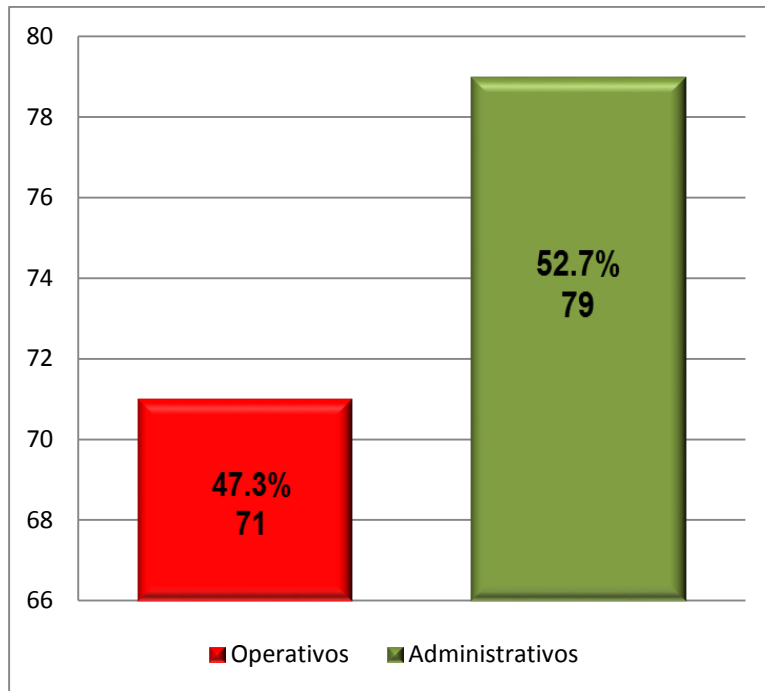
Los resultados a continuación se presentaran de acuerdo a las áreas de trabajo, operativos y administrativos.

**Tabla 3.**  
*Clasificación de las áreas de trabajo.*

| Área de Trabajo       | Áreas Hipinto   | n  | % Porcentaje |
|-----------------------|-----------------|----|--------------|
| <b>Administrativo</b> | Ventas          | 60 | 40           |
|                       | Administración  | 19 | 12,7         |
| <b>Operativo</b>      | Distribución    | 4  | 2,7          |
|                       | Dispensadores   | 5  | 3,3          |
|                       | Transportes     | 6  | 4            |
|                       | Publicidad      | 4  | 2,7          |
|                       | Almacén         | 1  | 0,7          |
|                       | Maquinaria      | 6  | 4            |
|                       | Calidad         | 8  | 5,3          |
|                       | Producción      | 14 | 9,3          |
|                       | Empaque y Prod. | 23 | 15,3         |

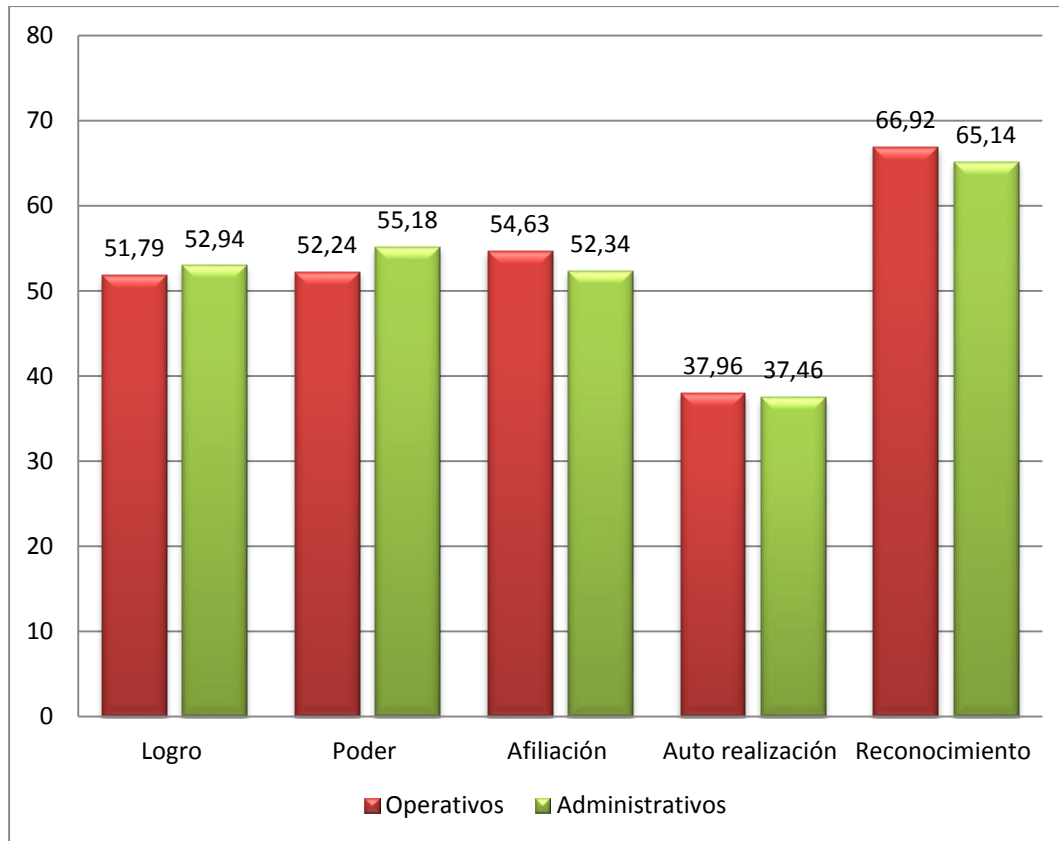
Se puede observar que el área de ventas obtuvo un alto nivel de participación representado por el 40% de trabajadores, esto se explica porque el mayor número de empleados se encuentra en el área de ventas debido a que la compañía tiene como fin la comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas, para poder cumplir con los objetivos comerciales debe contar con una fuerza de ventas numerosa y capacitada que alcancen los indicadores de ventas propuestos por la compañía. Por otra parte la participación más baja se observó en el área de almacén con

un 0.7%, aquí es importante señalar que esta área es la que menos empleados tiene, por esta razón la proporción en el porcentaje es baja.



*Figura 5.* Descripción de la muestra según las áreas de trabajo.

La distribución de las áreas de trabajo en Hipinto, permiten la conformación de dos grandes áreas que son: área operativa y área administrativa. Con un 47,3% del total de la muestra de trabajo se conformó por áreas que demandan funciones operativas de la empresa y un 52,7% el personal cuyo cargo demanda funciones administrativas.



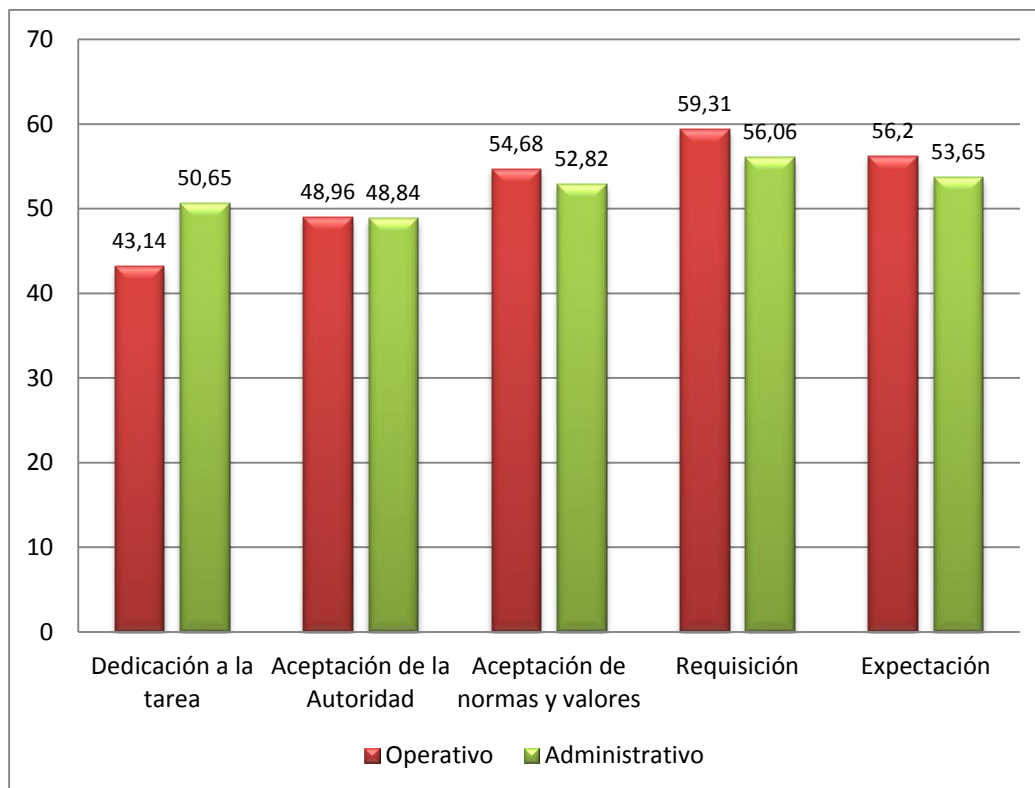
*Figura 6. Categoría Motivacional 1: Condiciones Motivacionales Internas, personal operativo y administrativo.*

Esta figura, representa el promedio de la puntuación obtenida del cuestionario de evaluación CMT con cada uno de los factores que pertenecen a la categoría motivacional interna según el área operativo y administrativo.

Los resultados de la figura, muestran que las valoraciones obtenidas de las dos áreas estuvieron relativamente homogéneas ya que se encuentran dentro de los mismos rangos de puntuación. El factor motivacional que dentro de las áreas denota un interés relativamente bajo, es la autorrealización con un 37.96% para el área operativo y un 37.46 para los administrativos, es decir, se evidencian poco interés por parte de los trabajadores en mostrar u aplicar sus conocimientos y habilidades personales para el desarrollo de sus actividades laborales, por tanto responden solamente a los objetivos requeridos por el cargo que desempeñan. Como dato a

contrastar se encuentra que el factor de reconocimiento es el más alto en ambas áreas con un 66.92% y 65.14%, lo que significa que existe un interés relativamente alto por la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

De acuerdo a los resultados en categoría motivacional interna, los factores obtendrían el siguiente ordenamiento de mayor a menor según el promedio: Reconocimiento, poder, afiliación, logro y autorrealización.



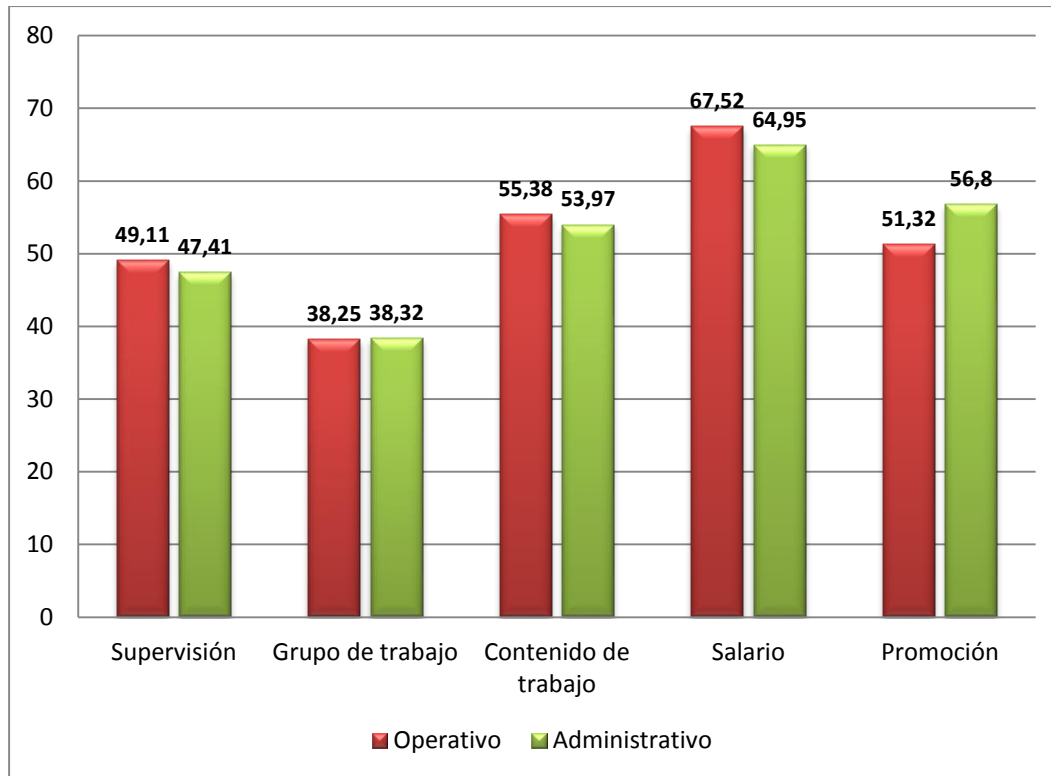
*Figura 7. Categoría Motivacional 2: Medios Preferidos para obtener retribución en el trabajo, personal operativo y administrativo.*

Teniendo en cuenta la figura anterior, los factores se encuentran para ambas áreas dentro de un mismo rango de puntuación (41-60), mostrando una tendencia a reaccionar promedio, es

decir normal o común a la mayoría de la población. Para ambas áreas el factor con la puntuación más alta es requisición con un 59.31% para los operativos y un 56.06% para los administrativos, esto permite evidenciar el interés de las personas por influir directamente en otros con el fin de alcanzar retribuciones deseadas, es decir cuando surge una situación de inconformidad a mejor manera de darla a conocer o cambiarla es informando a sus jefes o la oficina de Gestión Humana.

Dentro de las puntuaciones con un bajo promedio se encontró que para los operativos fue el factor dedicación a la tarea con un 43.14%, existiendo una tendencia a mostrar poco interés por parte de este grupo de trabajadores en cuanto a su iniciativa por realizar actividades o dedicar tiempo extra en sus labores. Por otra parte para el área de los administrativos la puntuación más baja correspondió al factor de aceptación de la autoridad con un 48.84%, esto permite evidenciar modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

De acuerdo a los resultados en categoría motivacional Medios Preferidos para obtener retribución en el trabajo, los factores obtendrían el siguiente ordenamiento de mayor a menor según el promedio: requisición, expectación, aceptación de normas y valores, aceptación de la autoridad y dedicación a la tarea.



*Figura 8. Categoría Motivacional 3: Condiciones Motivacionales Externas, personal operativo y administrativo.*

La figura anterior señala las características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona; dentro de esta categoría, existió tendencia a responder por parte de las dos áreas de trabajo de manera común, es decir los resultados entre ambas son relativamente próximos. El factor motivacional que dentro de las áreas denota un interés relativamente bajo es, grupo de trabajo, con un 38.25% para los operativos y un 38.32% administrativos, lo que se considera como una valoración baja por parte de los empleados respecto a las condiciones de trabajo que le permitan estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender de otros; el factor con puntuaciones altas de las dos áreas fue el factor salario con un 67.52 y 64.95%, lo que permite evidenciar la existencia de que las actividades laborales están siendo reconocidas y retribuidas económicamente.

Teniendo en cuenta esta categoría, se da el siguiente ordenamiento de mayor a menor según el promedio el cual quedo de la siguiente manera: salario, contenido de trabajo, promoción, supervisión y grupo de trabajo.

## 8. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la aplicación del Cuestionario CMT, a los trabajadores de la planta de gaseosas Hipinto S.A.S del municipio de Piedecuesta, se pudo determinar e identificar, cuales son los factores motivacionales presentes en la población, como también por áreas de trabajo dividido de la siguiente manera: operativa y área administrativa.

Para el presente análisis se tuvo en cuenta que el instrumento se divide en tres categorías motivacionales: la primera llamada motivaciones internas, la segunda de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y la última como motivaciones externas.

Para la categoría motivacional interna, se encontró que el factor motivacional más representativo es la del factor de *reconocimiento* con un 66.92% para el área operativa y 65.14% que le corresponde al área administrativa. Teniendo en cuenta la teoría, en el ámbito laboral el reconocimiento está relacionado con las intenciones o acciones dirigidas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración, estas como parte de las necesidades sociales (Maslow 1954, citado por Toro, 1993), además Zuluaga (2008) en su artículo de teorías motivacionales, toma como referencia la teoría de Herzberg, la cual dice que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral y que si se tienen factores motivacionales como el reconocimiento, se ayudará a generar un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. En esta misma categoría, se presenta un factor a contrastar ya que se pudo determinar que el factor motivacional que denota un interés relativamente bajo es la *autorrealización* con un 37.96% para el área operativa y un 37.46% para el área administrativa; este factor en ambos casos demuestra poco interés por parte de los trabajadores por aplicar sus conocimientos y habilidades personales para el desarrollo de sus actividades laborales. En relación a este factor, autores como Maldonado y

Quevedo (2007) hacen una descripción teórica a Maslow, el cual da gran importancia y consideración este factor como una de las necesidades superiores e indica que para llegar a la autorrealización, es necesario haber satisfecho previamente necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y ego. Así mismo la autorrealización considera también la satisfacción personal, la creatividad y la autoconfianza como características que la complementan.

Por otra parte los resultados de esta categoría se pueden contrastar con los hallazgos obtenidos de la investigación realizada por González, Amado, Moreno y Giraldo (2008), quienes en el análisis de resultados, evidenciaron la existencia de un mayor puntaje en el factor de reconocimiento, seguido por el de afiliación, con una diferencia mínima entre los dos; lo que da la importancia que tiene para los trabajadores realizar y orientar sus acciones o comportamientos para mantener relaciones laborales adecuadas con sus compañeros y con la empresa, ya que esto puede asegurar un buen desempeño y estabilidad laboral, de acuerdo a los resultados el factor de autorrealización refleja poco interés en los funcionarios, debido a la percepción que estos pueden tener en cuanto a la baja posibilidad de desarrollar todas sus competencias.

Los anteriores resultados son los más significativos de esta categoría, aunque existen deseos por obtener de los demás cierta admiración, aceptación o atención, se presenta una tendencia relativamente baja por parte de los trabajadores para aportar con sus conocimientos, mostrar sus competencias o a generar acciones de compromiso que ayuden a enriquecer sus actividades laborales.

Por otra parte en la categoría motivacional de medios preferidos para obtener retribución en el trabajo, se evidencia que la puntuación más alta correspondió al factor *requisición* con un 59.31% para los operativos y un 56.06% para los administrativos, esto permite evidenciar el interés de las personas por influir directamente en otros con el fin de alcanzar retribuciones deseadas (Toro, 1985). Dentro de las puntuaciones con un bajo promedio se encontró que para los operativos fue el

factor *dedicación a la tarea* con un 43.14%, existiendo una tendencia a mostrar poco interés por parte de este grupo de trabajadores en cuanto a su iniciativa por realizar actividades o dedicar tiempo extra en sus labores; de igual forma, dentro del área administrativa la puntuación más baja correspondió al factor de aceptación de la autoridad con un 48.84%, esto permitió evidenciar modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas. Estos resultados presentan concordancia con los encontrados por Villamizar, Acosta, Cuadros y Montoya (2009) en el estudio de factores motivacionales con futbolistas profesionales, los cuales en esta categoría mostraron una alta requisición, con una media de 64,9,dejando ver que los participantes pueden llegar a elegir métodos como la confrontación y persuasión, para influenciar directamente sobre algunas decisiones de sus superiores (Toro, 1985); referente a la expectación, aceptación de la autoridad, dedicación a la tarea y aceptación de normas y valores, tuvieron medianos desempeños en el promedio grupal, es decir normal al promedio de la población como sucedió en la presente investigación.

La última categoría del cuestionario CMT, hace énfasis en las condiciones motivacionales externas, se encontró que el factor con puntuaciones altas de las dos áreas fue *salario*, con un 67.52 área operativa y 64.95% administrativa, lo que permite evidenciar que las actividades laborales están siendo reconocidas y retribuidas económicamente en un rango normal por parte de la empresa. Este resultado tiene relación con el encontrado en la investigación de González, Amado, Moreno y Giraldo (2008), donde se determinó que el salario es el factor con más alto valor de significancia, representando un medio que les permite satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas. Para autores como Herzberg (1959), el salario hace parte de las necesidades que se enfocan a evitar el sufrimiento, las cuales llamó higiénicas que se relacionan con la satisfacción laboral y una vez este factor es superado, se promueve la motivación. Respecto a este factor Acuña, Guzmán

y Olave (2004) manifestaron que en conclusión la teoría de las exceptivas de Vroom refiere que son las recompensas las que miden el nivel de energía que efectúa el trabajador realizando una tarea en su labor, de esta manera, la tarea que realiza el trabajador es la que motiva a poseer una recompensa y así sus necesidades serán compensadas o satisfechas. Ahora bien, respecto al factor motivacional que dentro de esta categoría denota un interés relativamente bajo para ambas áreas de trabajo es, *grupo de trabajo*, con un 38.25% para los operativos y un 38.32% administrativos, lo que se considera como una valoración baja por parte de los empleados respecto a las condiciones de trabajo que le permitan estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender de otros. Así pues teniendo en cuenta lo anterior Westwood (1992) dentro del concepto de motivación hace un énfasis al considerar que aunque la motivación es un estado interno que experimenta el individuo, existen factores externos, (incluidas otras personas) que pueden influir en el estado motivacional del sujeto, esto permite considerar es significativo el interés por parte de los trabajadores por mantener contactos laborales con otros y por la participación en actividades colectivas de trabajo.

## 9. CONCLUSIONES

El factor motivacional más representativo en los trabajadores de la planta de gaseosas Hipinto es el salario, determinando así que este es el medio que les permite como trabajadores llegar a satisfacer algunas de sus necesidades. Por otra parte este factor permitió evidenciar que las actividades laborales están siendo reconocidas y retribuidas económicamente en un rango normal por parte de la empresa.

Otro factor motivacional destacado es el reconocimiento, donde se puede inferir que a los trabajadores de la planta les motiva a nivel laboral que sus tareas sean admiradas, reconocidas como relevantes y positivas para la empresa. Además les genera satisfacción la manifestación de admiración por parte de otros. Este factor fomenta la satisfacción para que sea duradera como también el aumento de la productividad.

Aunque los anteriores factores a nivel general fueron los más representativos, se recomienda potencializarlos por medio de estrategias que lleven al trabajador a fijarse nuevas metas para alcanzarlas, es decir, si la motivación es el dinero, brindar al trabajador una estrategia sería la retribución variable como complemento salarial, el cual se enfoca prioritariamente a la actividad desarrollada por el trabajador, por ejemplo si el trabajador tiene un salario básico, proponerle comisiones o bonos por su aporte de horas extras hará que este se comprometa más y aumente su retribución monetaria cada vez que aporte con los resultados finales u objetivos de la empresa.

Respecto al reconocimiento, una estrategia sería la retroalimentación constante en el trabajo, donde el jefe de área comunique los avances, intenciones y pormenores del buen desempeño de sus colaboradores. Otras estrategias para este factor y que motivarían al trabajador son las oportunidades de ascenso, el aprendizaje de otro idioma, el patrocinio para poder culminar los estudios esta última se sugiere ya que existen trabajadores con un excelente desempeño laboral

pero que actualmente por falta de dinero y tiempo no han cumplido con ese proyecto académico. Existen esas estrategias y otras más que pueden surgir y compensar los logros del trabajador. Estos factores fomentaran entonces el sentirse a gusto, importante, productivo y por ende el trabajador evitará la búsqueda de otro empleo ya que donde esta cuenta con oportunidades de progreso y motivación.

Por otra parte, Los factores motivacionales que mostraron poco interés por parte de los trabajadores y que representan aspectos por mejorar por parte de la empresa son: autorrealización y el grupo de trabajo. Estos factores permiten concluir que existe poca probabilidad a sentirse motivados en llegar a aplicar sus conocimientos a las actividades laborales, a ser creativos, o participativos algo que debe ser de consideración por parte de la empresa.

Los datos anteriores permiten entonces llegar a contrastar la autorrealización con el salario, de lo que se infiere, que aunque se tiene una expectativa salarial alta no alcanza esta para cubrir sino necesidades de alimento y vivienda pero quizás no para llegar a realizar estudios superiores u otras metas del trabajador, o quizás se debe a que a nivel general Hipinto cuenta con población adulta joven que actualmente se encuentra estudiando y el hecho de que la autorrealización sea percibida como poco importante es tal vez porque su estudio no brinda los conocimientos adecuados para la labor que desempeña. Además se puede decir que la buena percepción del salario se debe a que la empresa es muy puntual con sus pagos por tanto el trabajador sabe que por su tiempo y tarea obtendrá la retribución que espera.

Los factores de reconocimiento y grupo de trabajo, también permiten determinar que aunque actualmente la empresa esté realizando algunas capacitaciones con fines participativos dentro de las áreas, es poca la aceptación y participación a estas ya que si la motivación es obtener reconocimiento por lo que se hace, estas no son vistas de esa manera y el contacto con sus compañeros es poco durante una capacitación puesto que las temáticas son de seguridad y manejo

de químicos que de integración o desarrollo personal o profesional. Es por lo anterior que el trabajador decide entonces seguir en sus labores ya que con eso saben que el salario será el resultado de su esfuerzo visto como el reconocimiento más seguro.

La vía para entrar en contacto con otros es la integración y los momentos de bienestar y esparcimiento, pues es en el trabajo donde estos pasan la mayor parte del tiempo y la conformación de relaciones laborales, de amistad y compañerismo son importante para la conformación de un buen ambiente de trabajo.

Con todo lo anterior, se puede concluir que son las categorías internas y externas del instrumento las que describen mejor la motivación de los trabajadores de la planta y que los resultados de las dos áreas de trabajo fueron homogéneos.

Teniendo en cuenta el estudio de investigación, se empezó a implementar el programa de bienestar laboral como estrategia de intervención, puesto que se reconoce que no solo el trabajador es quien debe trabajar para la empresa y cumplir con los objetivos de su labor sino que la empresa debe reconocer el talento humano, fortalecerlo y velar por el buen desarrollo de este dentro de la empresa y fuera de la misma.

A partir de los resultados se sugiere que el departamento de bienestar laboral de la empresa, tenga en cuenta las estrategias recomendadas para los factores más relevantes.

Se puede comprender entonces que la motivación laboral depende del contexto organizacional y que es tarea de la empresa pensar en sus trabajadores como el capital más valioso, colaborará en la disminución de sus necesidades y en el potencializar sus factores motivacionales. Lo anterior permite concluir que si el trabajador se siente motivado es porque se siente eficiente, reconocido, y con una retribución adecuada de acuerdo a su cargo. Contar con trabajadores motivados es lograr los objetivos organizacionales y el éxito de las personas que la conforman.

## 10. REFERENCIAS

- Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange*. Advances in Experimental Social Psychology. New York: Academic Press.
- Acuña, E., Guzmán, P., & Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas Chilenas*. (Tesis de grado). Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Alderfer, C. (1972). *Existencia, relación y crecimiento, las necesidades humanas en contextos organizacionales*, Nueva York: Free Press.
- Barberá, E., (1999). Marco Conceptual e Investigación de la Motivación Humana. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción* 1 (2), 58-81.
- Bedodo, V., & Giglio, c. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica*. (Tesis de grado). Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Camargo, D., & Salamanca, S., (1999). *Determinantes Motivacionales que Generan Alta Productividad y Competitividad en los Empleados de Industrias Lavco LTDA*. (Tesis de grado). Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. “Introducción a la moderna gestión del talento humano”. Colombia: McGraw Hill.
- Davis, k., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2008). *Motivación y satisfacción en el trabajo, Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Alfaomega.

- García, M., Barbero, M., Ávila, L., & García, M. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. Psicothema*, 15 (1), 109-113.
- García, M., Gómez, G., & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, Bogotá. *Revista Diversitas*, 5 (1), 141-159.
- González, D. (2002). Una teoría integradora de la motivación hacia el trabajo. *Revista cubana de psicología*, 12 (9), 144-149
- González, L., Amado, M., Moreno, T., & Giraldo, J. (2008). *Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Herzberg, F., (1959). *The Motivation to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- López, J., (2005) Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8 (15), 25-36.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Garden, F., & Montalván, P., (2002) *Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Maldonado, L., & Quevedo, B. (2007). *Motivación Laboral*. Chía: Universidad de la Sabana.
- McClelland, D. (1958). *Métodos de medición de la motivación humana*. Princeton: D. Van n-  
Trand.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea
- Mankeliunas, M. (1987). *Psicología de la motivación*. México: Trillas.

- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation, en psychclassics*. Yorku.Ciudad: Editorial
- Martínez, L., & Tortosa, G. (1995). Ámbitos de la aplicación de la Psicología Motivacional. España: Desclée De Brouwer, S.A.
- Mendoza, C., & Pérez, A. (2008) Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela). *Revista de Investigación, Fórum Humanes*, 1(1), 1-32.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- McGregor, D., (1960). *El lado humano de la Empresa*, Nueva York, Mc Graw Hill.
- Ouchi, W., (1981). Teoría Z: ¿Cómo American Business hacer frente al desafío japonés. Masachusets: Addison-Wesley.
- Pérez, L. (2009) *Identificación de Factores Motivacionales de Estudiantes Desertores de la Facultad de Psicología de la UPB*. (Tesis de grado). Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga.
- Petri, H., & Govern, J. (2006). *La motivación. Teoría, Investigación y aplicaciones*. México D.F: Thomson.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Steers, R., & Ponter, L. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R., Porter, L. W., & Bigley, G. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Toro, F. (1993) Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas, *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25 (3), 403-423.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., & Cabrera, H. (1990). *Motivación para el trabajo: Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F., & Cabrera, H., (1985). *Motivación para el trabajo: conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. Medellín: Cincel.
- Uribe, L., & Toro, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia factorial. *Revista interamericana de Psicología*, 2 (3), 37-46.
- Vergara, M. (1994). *Perfil de motivación para el trabajo de gerentes universitarios: Un caso de estudio*. (Tesis no publicada). Caracas: Universidad. Simón Bolívar.
- Villamizar, M., Acosta, J., Cuadros, J., & Montoya, J. (2009) *Factores motivacionales de los futbolistas profesionales, como deportistas y clientes internos*. Boyaca: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Vroom, V. & MacCrimmon, K. (1968). Toward a Stochastic Model of Managerial Careers. *Administrative Science Quarterly*, 13, 26-46.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. (1978). *Equity: "Theory and Research"*. Boston: Allyn and Bacon.
- Westwood, R. (1992). *Organizational Behaviour: South East Asian perspective*. Hong Kong: Longman.
- Zuluaga, J. (2008). *Teorías Motivacionales*. Manizales: Universidad de Manizales.

## 11. ANEXOS

- Preguntas del Cuadernillo del instrumento de medición CMT y hoja de respuestas.

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 sé 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 adquiriendo 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.

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 solicitarle 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. Contar 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 sólo 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 encargó.
  - 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.

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 evalúe mi rendimiento de una manera considerada, 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 experiencia.
- 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.

## HOJA DE RESPUESTAS - CMT

FECHA DEL EXAMEN \_\_\_\_\_ CIUDAD \_\_\_\_\_  
 APELLIDOS \_\_\_\_\_ NOMBRES \_\_\_\_\_  
 LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_  
 EDAD \_\_\_\_\_ AÑOS SEXO \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
 EMPRESA \_\_\_\_\_  
 CARGO AL QUE ASPIRA \_\_\_\_\_  
 ESTUDIOS REALIZADOS \_\_\_\_\_ ULTIMO GRADO \_\_\_\_\_  
 OCUPACION ACTUAL \_\_\_\_\_ AÑOS DE EXPERIENCIA \_\_\_\_\_

ESCRIBA AQUI SUS RESPUESTAS

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 A ○ | 2 A ○ | 3 A ○ | 4 A ○ | 5 A ○ |
| B ○   | B ○   | B ○   | B ○   | B ○   |
| C ○   | C ○   | C ○   | C ○   | C ○   |
| D ○   | D ○   | D ○   | D ○   | D ○   |
| E ○   | E ○   | E ○   | E ○   | E ○   |

|   |   |                       |   |   |                       |   |   |                       |   |   |                       |    |   |                       |
|---|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|---|-----------------------|---|---|-----------------------|----|---|-----------------------|
| 6 | A | <input type="radio"/> | 7 | A | <input type="radio"/> | 8 | A | <input type="radio"/> | 9 | A | <input type="radio"/> | 10 | A | <input type="radio"/> |
|   | B | <input type="radio"/> |   | B | <input type="radio"/> |   | B | <input type="radio"/> |   | B | <input type="radio"/> |    | B | <input type="radio"/> |
|   | C | <input type="radio"/> |   | C | <input type="radio"/> |   | C | <input type="radio"/> |   | C | <input type="radio"/> |    | C | <input type="radio"/> |
|   | D | <input type="radio"/> |   | D | <input type="radio"/> |   | D | <input type="radio"/> |   | D | <input type="radio"/> |    | D | <input type="radio"/> |
|   | E | <input type="radio"/> |   | E | <input type="radio"/> |   | E | <input type="radio"/> |   | E | <input type="radio"/> |    | E | <input type="radio"/> |

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 17 A <input type="radio"/> | 12 A <input type="radio"/> | 13 A <input type="radio"/> | 14 A <input type="radio"/> | 15 A <input type="radio"/> |
| B <input type="radio"/>    | B <input type="radio"/>    | B <input type="radio"/>    | B <input type="radio"/>    | B <input type="radio"/>    |
| C <input type="radio"/>    | C <input type="radio"/>    | C <input type="radio"/>    | C <input type="radio"/>    | C <input type="radio"/>    |
| D <input type="radio"/>    | D <input type="radio"/>    | D <input type="radio"/>    | D <input type="radio"/>    | D <input type="radio"/>    |
| E <input type="radio"/>    | E <input type="radio"/>    | E <input type="radio"/>    | E <input type="radio"/>    | E <input type="radio"/>    |

LOG

POD

AFI

$$\frac{1}{2} = \frac{2}{4}$$

REC

57

42

ANV

REQ

EXP

SUP

GT

CT

SAL

PRO