

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO.

ANGIE LORENA HERRERA ARANGO



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN LOS  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ENERGÉTICO.

ANGIE LORENA HERRERA ARANGO

TRABAJO DE GRADO  
MODALIDAD PRACTICA EMPRESARIAL

DIRECTORA  
LAURA SALAS ARBELAEZ  
DOCENTE



UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2019

# Contenido

RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
1. PROBLEMA .....	11
1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
2.3. Objetivos .....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos.....	13
1.4. Justificación.....	14
1.5. Metodología .....	15
1.5.1. Tipo de estudio .....	16
1.5.2. Diseño de la investigación .....	16
1.5.3. Fuentes de recolección de datos .....	17
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....	17
1.5.5. Descripción del cuestionario.....	17
1.5.6. Población muestra y Muestreo. ....	19
1.5.6.1. Población .....	19
1.5.6.2. Muestra .....	19
1.5.6.3. Muestreo .....	20
2. MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1. Marco teórico .....	21
2.1.1. Comportamiento organizacional .....	21
2.1.2. Motivación .....	24
2.1.3. Teorías de la motivación.....	28
2.1.3.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow.....	28
2.1.3.2. Teoría de los dos factores de Herzberg .....	30
2.1.3.3. Teoría de las necesidades de McClelland .....	30
2.1.3.4. Teoría del establecimiento de metas .....	31
2.1.3.5. Teoría de la expectativa .....	32
2.1.3.6. Síntesis conceptual del principio de motivación Toro y Cabrera..	32

2.2. Marco contextual.....	36
2.2.1. Escenario.....	36
2.2.2. Misión .....	36
2.2.3. Visión.....	37
2.2.4. Sector energético.....	37
2.3. Marco legal.....	40
2.3.1. Normativas que regulan el sector eléctrico colombiano.....	41
3. RESULTADOS.....	45
3.1. Resultados descriptivos demográficos.....	45
3.2. Resultados puntuación factores motivacionales. ....	50
3.2.1. Resultados descriptivos de los factores motivacionales internos .....	51
3.2.1.1. Afiliación.....	51
3.2.1.2. Autorrealización .....	53
3.2.1.3. Logro.....	54
3.2.1.4. Poder .....	56
3.2.1.5. Reconocimiento .....	58
3.2.2. Resultados descriptivos de los factores motivacionales externos .....	60
3.2.2.1. Supervisión .....	60
3.2.2.2. Salario.....	62
3.2.2.3. Contenido del trabajo y grupo de trabajo .....	63
3.2.2.4. Promoción.....	66
3.3. PLAN DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO.....	67
4. CONCLUSIONES .....	74
5. RECOMENDACIONES .....	78
6. BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXO No. 1. Encuesta “CTM” .....	82

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Generación Global de Energía por Fuente 2014-2040 .....	38
Ilustración 2. Matriz energética de Colombia (2017) .....	39
Ilustración 3. Edad de los encuestados .....	45
Ilustración 4. Género de los encuestados .....	46
Ilustración 5. Cargo de los encuestados .....	46
Ilustración 6. Antigüedad de los encuestados .....	47
Ilustración 7. Tipo de contrato de los encuestados .....	48
Ilustración 8. Rango salarial de los encuestados .....	48
Ilustración 9. Estado civil de los encuestados .....	49
Ilustración 10. Nivel de educación de los encuestados .....	49

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Normativas que regulan las empresas del sector energético.....	42
Tabla 2 Resoluciones que reglamentan el funcionamiento del sector eléctrico colombiano.....	44
Tabla 3 Resultados puntuación factores motivacionales.....	50
Tabla 4 Edad – Afiliación.....	52
Tabla 5 Género – Afiliación .....	52
Tabla 6 Cargo – Afiliación .....	52
Tabla 7 Antigüedad – Afiliación.....	52
Tabla 8 Edad – Autorrealización .....	53
Tabla 9 Género – Autorrealización.....	53
Tabla 10 Cargo – Autorrealización .....	54
Tabla 11 Antigüedad – Autorrealización.....	54
Tabla 12 Edad – Logro.....	55
Tabla 13 Género – Logro .....	55
Tabla 14 Cargo – Logro .....	55
Tabla 15 Antigüedad – Logro .....	56
Tabla 16 Cargo – Logro .....	57
Tabla 17 Género – Poder.....	57
Tabla 18 Cargo - Poder.....	57
Tabla 19 Antigüedad – Poder.....	58
Tabla 20 Edad – Reconocimiento .....	58
Tabla 21 Género – Reconocimiento.....	59
Tabla 22 Cargo – Reconocimiento .....	59
Tabla 23 Antigüedad – Reconocimiento.....	59
Tabla 24 Edad – Supervisión .....	60
Tabla 25 Género – Supervisión.....	61
Tabla 26 Cargo – Supervisión .....	61
Tabla 27 Antigüedad – Supervisión.....	61
Tabla 28 Edad – Salario .....	62
Tabla 29 Género – Salario .....	63
Tabla 30 Edad – Salario .....	63
Tabla 31 Antigüedad – Salario .....	63
Tabla 32 Edad - Contenido del trabajo y grupo de trabajo .....	64
Tabla 33 Genero - Contenido del trabajo y grupo de trabajo .....	65
Tabla 34 Cargo - Contenido del trabajo y grupo de trabajo .....	65
Tabla 35 Antigüedad - Contenido del trabajo y grupo de trabajo .....	65
Tabla 36 Edad – Promoción.....	66
Tabla 37 Género – Promoción .....	67
Tabla 38 Cargo - Promoción .....	67

Tabla 39 Antigüedad – Promoción .....	67
Tabla 40 Plan de mejora y fortalecimiento. ....	73

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO No. 1. Encuesta “CTM”

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Identificar los factores que indiquen en la motivación de los colaboradores de una empresa del sector energético. La metodología seleccionada para llevar a cabo la investigación fue el análisis cuantitativo con un enfoque descriptivo, por medio del instrumento CTM, el cual fue adaptado del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, test validado por Fernando Toro Álvarez. Este es un instrumento psicológico que identifica y evalúa 10 factores motivacionales y que se divide en 2 partes: a) motivaciones internas, y b) motivaciones externas, estas se evalúan a través de una escala tipo Likert la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Los factores motivacionales objeto de medición dentro del factor motivaciones internas fueron: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Por último, las motivaciones externas a medir fueron: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

Para su validación se utilizó una muestra de 62 colaboradores de una empresa del sector energético, lo que permitió encontrar diferentes intereses motivacionales a partir de las variables definidas por el cuestionario. Las variables con mayor percepción fueron autorrealización, logro, afiliación y el salario, y las de menor interés fueron poder, reconocimiento, contenido de la tarea y grupo de trabajo, supervisión y promoción. Así mismo, se pudo concluir que la mayoría de los colaboradores se motivan principalmente a partir de condiciones internas.



## INTRODUCCIÓN

En la búsqueda del desarrollo integral de los colaboradores en el contexto laboral como pilar fundamental en el desarrollo de estrategias competitivas y sostenibles, las organizaciones emprenden acciones para asumir el reto de consolidar y mantener a sus colaboradores comprometidos y reducir el sentimiento de desmotivación organizacional. El entorno que rodea a las organizaciones exige una constante preparación y capacidad para asumir los cambios en las transformaciones económicas, tecnológicas, culturales que afectan tanto a los clientes externos como internos de las compañías generando mayores exigencias en el mercado laboral, por tanto, las empresas deben generar planes para reducir el impacto que estas transformaciones puedan generar.

Los colaboradores juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales, su adecuada gestión y satisfacción de necesidades se traduce en altos niveles de satisfacción y productividad laboral, por ello se establece que es necesario contar con la información y recursos para identificar la preferencia e intereses particulares que permita motivar constantemente a los colaboradores y generar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Como resultado se presenta esta investigación titulada “Diagnóstico de los factores motivacionales en una Empresa del sector energético” con el objetivo de identificar los factores motivacionales en los empleados de una empresa del sector energético.

En el primer capítulo se presentan los objetivos planteados para esta investigación, el planteamiento del problema y la justificación. Adicionalmente se desarrolla el marco metodológico donde se describen las variables de motivación, la determinación de la población y muestra, la descripción del tipo y diseño de estudio, por último, la descripción del instrumento.

El segundo capítulo aborda las bases teóricas relacionadas con la motivación, tema de investigación y que permite sustentar la misma. Asimismo, se describe la

situación real respecto a la importancia que ha ido desarrollando estudio de las relaciones humanas en las organizaciones.

Luego se realizó el tercer capítulo que contiene los resultados y análisis obtenidos mediante la aplicación del instrumento de motivación para el trabajo (CMT) a los colaboradores de una empresa del sector energético.

En el cuarto capítulo se procede a elaborar las conclusiones y en el quinto capítulo se proponen las recomendaciones acordes con el desarrollo de la investigación.

Finalmente en el sexto capítulo se relacionan todas las fuentes bibliográficas para el correcto desarrollo de esta investigación.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema.**

La desmotivación está presente en cualquiera de los ámbitos del ser humano y puede afectar la forma de alcanzar las metas de los individuos, lo que se traduce en constantes desafíos organizacionales que exigen nuevas competencias para hacer frente a los comportamientos o actitudes que obstaculizan el objetivo esencial empresarial: alcanzar el éxito y la sostenibilidad en un contexto globalizado y competitivo.

El factor humano juega un papel esencial en la dirección y consecución de los objetivos organizacionales, dado que a partir de la interacción de los individuos en un contexto laboral los gerentes fijan las acciones a seguir, de tal forma que se pueda asegurar que la organización opere de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo a lo anterior Ramírez, Abreu, & Badii (2008) establecen que es esencial que la empresa logre que el personal, que en ella labore, se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

La motivación es un factor fundamental para lograr satisfacción laboral y a asegurar altos niveles de productividad. Dado que la motivación suele determinar la conducta y el desempeño del individuo, permitiéndole alcanzar niveles mayores de eficacia en sus funciones, como explica Navarro (2008) existe una profunda relación entre motivación y la conducta mostrada por los sujetos tanto en su vida privada como en los niveles de desempeño en su trabajo, las personas motivadas usualmente muestran altos niveles de energía y concentración mayores hacia el logro de una tarea, así como la persistencia necesaria, las habilidades y estrategias para alcanzar sus metas.

Cabe resaltar que la motivación es mucho más que una lista de deseos y necesidades humanas, los cambios en el contexto laboral y la exigencia competitiva han modificado los enfoques tradicionales basados en incentivos salariales altamente aceptados, pero que en la actualidad ya no es suficiente, debido a que la nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades intrínsecas.

En consecuencia, es necesario conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan al personal de manera individual y de manera colectiva, según el análisis de las evaluaciones realizadas por la compañía, se ha determinado que no se conoce directamente cuales son los factores que inciden en la motivación del personal.

Aunque la organización prefiere mantener el anonimato, se considera relevante explicar a grandes rasgos el contexto laboral de la empresa, su objeto social es la prestación del servicio domiciliario de distribución de gas combustible; la compra, venta, almacenamiento, transporte, envase, distribución y comercialización de gas natural o cualquier otro combustible, así como hidrocarburos y sus derivados en todas sus formas, y la comercialización y/o financiación de toda clase de productos relacionados directa o indirectamente con las actividades o servicios prestados.

Su base salarial se compone de remuneración monetaria y salario emocional, por medio del programa de Bienestar que consiste en los incentivos como: auxilios educativos, becas para los hijos de los colaboradores, préstamo para vivienda y seguro de hogar, póliza de salud y vivienda, plan institucional de pensiones voluntarias Fimpro, crédito para vehículos, permiso remunerado por matrimonio, Flexitime y Megameta, enfocados a los colaboradores y sus familias, concluyendo que se vela por el bienestar de sus colaboradores.

La elaboración de un diagnóstico de los factores motivacionales permitirá a la compañía contar con una herramienta que complemente la medición del clima organizacional, las actividades de bienestar y beneficios contenidos en el Pacto

Colectivo al mismo tiempo que refuerza las estrategias de retención de talento que se gestionan desde la Dirección de Gestión Humana; y además se plantea una ruta adecuada para lograr planes de mejoramiento que se acerquen a los requerimientos específicos de la población de una empresa del sector energético.

Con base a lo anterior este trabajo pretende determinar los factores motivacionales en los empleados de una empresa del sector energético, para proporcionar a la compañía información determinante que facilite, posteriormente sí lo desea el diseño de un plan de mejoramiento para la motivación

## **1.2. Formulación del problema**

A partir de lo anterior, la presente investigación busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores motivacionales internos y externos que inciden en la motivación de los empleados de una empresa del sector energético?

## **2.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Identificar los factores que motivan a los empleados de una empresa del sector energético.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar los factores intrínsecos que inciden en la motivación de los empleados de una empresa del sector energético.

- Identificar los factores extrínsecos que inciden en la motivación de los empleados de una empresa del sector energético.
- Diseñar un plan de mejora y fortalecimiento para los factores motivacionales de los coladores de una empresa del sector energético.

#### **1.4. Justificación**

Dada la importancia de la eficiente gestión del talento humano para el que hacer administrativo y la aplicación de los temas aprendidos al largo de la carrera en el contexto laboral, se considera pertinente la aproximación de los conocimientos en la realidad empresarial, para confrontar la pertinencia de las teorías y habilidades adquiridas como base para ejercer con propiedad las funciones administrativas. Al mismo tiempo el acercamiento al entorno laboral permite comprender y afrontar problemáticas organizacionales reales que complementan y enriquecen las habilidades y rol del administrador en la organización. Además, la realización del trabajo también permite evaluar la interiorización de los conocimientos a través de la investigación de una problemática en un contexto específico.

Las ciencias administrativas comprenden muchos conocimientos, herramientas y especialidades; para la elaboración de este trabajo se ha seleccionado el diagnostico de los factores motivacionales en el personal como insumo significativo ya que permite analizar las percepciones y necesidades de los colaboradores de la organización y elaborar planes de mejora para estos. Por tanto, se ha elegido el diagnostico de los factores que inciden en la motivación ya que se ajusta a las necesidades actuales de la organización objeto de estudio.

Es esencial identificar, desarrollar y poseer un personal altamente motivado, y el hecho de contar con información sobre como guiar a los colaboradores a desempeños sobresalientes es de gran relevancia, porque en lo que atañe a la motivación los individuos no son iguales sus necesidades varían respecto los unos de los otros, incluso varían con el tiempo, por ello desarrollar un perfil de la motivación en el trabajo permite orientar efectivamente las iniciativas e

intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la motivación se pueden lograr los objetivos de la organización.

Para la organización este proyecto le ofrecerá un acercamiento a la percepción motivacional de su población y podrá establecer el tipo de compensación que motiva a sus colaboradores a demostrar un desempeño superior. Adicionalmente contará con valiosos antecedentes para el diseño y fomento de planes orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción laboral.

La elección de la empresa del sector energético como organización objeto de estudio, obedece a la práctica empresarial que desarrolle durante aproximadamente un año, como colaborador en el área operativa, lo que me ha permitido conocer sobre el funcionamiento, necesidades y objetivos de la empresa. Además de contar con cercanía al área de Gestión Humana quienes han puesto a disposición la empresa y su información para la elaboración del trabajo, ya que reconocen las necesidades de la misma, lo útil que será la formulación y aplicación de un plan de mejoramiento para los empleados de una empresa del sector energético. Además, me han brindado la oportunidad de conocer de cerca el funcionamiento de una organización y aplicar los conocimientos adquiridos.

## **1.5. Metodología**

La realización de este trabajo de grado parte desde el diseño de una investigación que permita conocer los factores internos y externos que inciden en la motivación del personal de los empleados de una empresa del sector energético., según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) Investigación se define como: “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (pág. 4)

La investigación es de enfoque cuantitativa, según Hernández et al. (2014) “pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías”, (p.6).

### **1.5.1. Tipo de estudio**

Es de tipo descriptivo porque está dirigido a determinar las características y niveles de las variables motivación. Hernández et al. (2014) menciona que este estudio “busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles importantes de una persona, grupo, comunidad o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables”, (p. 92).

### **1.5.2. Diseño de la investigación**

Para esta investigación se utilizó el diseño no experimental, pues el investigador no tiene control sobre las variables, así como lo menciona Hernández et al. (2014) “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”, (p.152).

Este tipo de estudio no experimental se hará de manera transversal ya que las variables serán analizadas en un solo momento histórico, con mayor precisión en la actualidad de la organización y su entorno

Como explica Hernández et al. (2014, p. 154) el diseño transaccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tipo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



### **1.5.3. Fuentes de recolección de datos**

**Primaria:** la fuente de recolección primaria serán los colaboradores de una empresa del sector energético de todas las áreas.

**Secundaria:** Las fuentes de recolección secundaria serán estudios, estadísticas y bibliografía relacionada con el tema de estudio: Motivación y diagnóstico Organizacional.

### **1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

La técnica que se utilizó para recolectar los datos sobre los factores motivacionales en el contexto laboral fue una encuesta, para Lopez & Fachelli (2015) es “una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida” (pág. 8).

El instrumento a utilizar fue un cuestionario, el cual fue adaptado del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, test validado por Fernando Toro Álvarez. Para Martínez (2012) un cuestionario es definido “como una lista de preguntas relativas a un mismo tema que un gran número de individuos debe contestar” (pág. 147). Para Lopez & Fachelli (2015) “es un documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico y se aplica a un determinado grupo de individuos con objeto de reunir datos acerca del asunto o problema a estudiar”

### **1.5.5. Descripción del cuestionario**

Se aplicó un instrumento, el cual fue adaptado del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, test validado por Fernando Toro Álvarez, que está estructurado en una serie de preguntas cerradas definidas como “categorías o alternativas de respuesta definidas por el investigador, de forma tal que los entrevistados deben ajustarse a

ellas” Martínez, (2012, pág. 147), estas se evalúan a través de una escala tipo Likert a cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

Adicionalmente contiene preguntas abiertas las cuales no delimitan de antemano las alternativas de respuesta para Martínez (2012) “son de gran utilidad cuando se busca profundizar en la información o conocer la opinión que prevalece sobre el tema de nuestra investigación; aunque son difíciles de codificar y clasificar” (pág. 148).

La clasificación que se utilizó en el cuestionario consistió en la siguiente escala, teniendo en cuenta que deben organizarse de mayor a menor importancia con un valor de 1 a 5 (siendo 1: menor importancia y 5: mayor importancia)

a) Siempre	5
b) Casi siempre	4
c) Frecuentemente	3
d) Rara vez	2
e) Nunca	1

Estas preguntas evalúan una serie de variables relacionadas no solo con las condiciones motivacionales internas, sino también las relacionadas con las condiciones motivacionales externas. Por lo que el cuestionario se divide en 3 partes: a) motivaciones internas; b) medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo, y c) motivaciones externas.

Se diseñó un cuestionario con 34 preguntas (Anexo 1), los factores motivacionales objeto de medición dentro del factor motivaciones internas fueron: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Asimismo, dentro del factor medios

preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo se encuentran: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa. Por último, las motivaciones externas a medir fueron: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

## **1.5.6. Población muestra y Muestreo.**

### **1.5.6.1. Población**

La población es definida según Fernández, Córdoba, & J.M (2002) “como cualquier conjunto de personas, objetos, ideas o acontecimientos que se someten a la observación estadística de una o varias características que comparten sus elementos y que permiten diferenciarlos” (pág. 20).

Para Malhotra (2004), la población es “el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprende el universo del propósito del problema de investigación” (pág. 314).

En cuanto a la población del presente estudio está constituida por todos los colaboradores de una empresa del sector energético, que según los datos actualizados a la fecha asciende a 510 colaboradores.

### **1.5.6.2. Muestra**

La muestra para Malhotra (2004) es un “subgrupo de la población seleccionado para participar en el estudio” (pág. 314).

Al mismo tiempo Fernández et al (2002, pág. 26) establece que una muestra es utilizada “cuando es necesario disponer de una parte representativa de la población”. Adicionalmente explica que una muestra puede elegirse inspirándose al azar (muestreo aleatorio), o realizando una selección de acuerdo con ciertas reglas fijadas con anterioridad, (muestreo no aleatorio).

Para esta investigación el tamaño de la muestra está conformado por 62 colaboradores de la población total, cumpliendo con las encuestas necesarias para un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

### **1.5.6.3. Muestreo**

El muestreo utilizado para el presente trabajo es de tipo no probabilístico que según Malhotra (2004) “se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de la muestra. El investigador puede decidir de manera arbitraria o consiente que elementos incluir en la muestra” (pág. 320). La selección de la muestra se realizó mediante la técnica de muestreo por conveniencia, es decir, la muestra se seleccionó de acuerdo a su accesibilidad para el investigador. Como explica Malhotra (2004) “las unidades de muestreo son accesibles, fáciles de medir y cooperativas” (pág. 321).

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco teórico**

#### **2.1.1. Comportamiento organizacional**

El estudio de las relaciones e interacciones entre individuos o grupos que convergen en una organización ha tomado gran relevancia dentro de las investigaciones administrativas en las últimas décadas. Inicialmente como afirman Robbins & Timothy (2013) a finales de la década de 1980 los estudios de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, la formación se enfocaba principalmente en atender áreas como la contabilidad, finanzas, economía y las técnicas cuantitativas. Los cursos sobre comportamiento humano recibían menor atención en aquella época.

Actualmente se reconoce la importancia del factor humano e interpersonal dentro de las estructuras organizacionales, se ha identificado que la adecuada gestión del comportamiento humano se traduce en altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

Si bien este trabajo centra la motivación como eje fundamental para maximizar los resultados organizacionales, se considera pertinente explicar ¿qué es una organización?, ¿qué es el comportamiento organizacional?, para comprender la importancia del estudio de la motivación en el hacer administrativo y en la eficacia de los gerentes.

La clave para entender la motivación y el comportamiento organizacional es la propia organización, porque es en ella donde las personas interactúan para alcanzar los niveles de productividad y competitividad deseos.

Según Franklin & Krieger (2012) “todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –

tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos- a través de una estructura determinada”

Para otros autores las organizaciones son un conjunto de elementos que trabajan de manera conjunta y estructura para alcanzar objetivos comunes, como lo afirma Porter & Lawler (1975) “...están de individuos y grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procuran que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

A pesar de existir múltiples autores y definiciones para la organización, la mayoría convergen en que estas con un conjunto de recursos tales como máquinas, personas, conocimiento, información entre otros, que trabajan de manera sistémica para lograr uno o varios objetivos que resultan ser el fin para el cual se ha creado o existe la organización.

Pero las organizaciones no son entidades que se coordinen de forma autónoma, es decir, requieren la presencia de gerentes, Robbins & Timothy (2013) definen el gerente como “individuo que logra metas interactuando con otras personas”, para alcanzar esas metas los gerentes o administradores deben definir cuáles son estas y establecer los medios para lograrlas, para ello dividen la función de la administración en cuatro grandes procesos: planear, dirigir, organizar y controlar. A través de estas funciones administrativas los gerentes logran coordinar de manera efectiva los recursos estratégicos de las organizaciones para asegurar una ventaja competitiva sustentable.

Cabe subrayar la importancia de las competencias técnicas en el hacer administrativo y en el rol que cumple el gerente en la organización, no obstante, los gerentes requieren de habilidades integrales para administrar las organizaciones y específicamente el talento humano, Franklin & Krieger (2012) agrupan estas habilidades del administrador en tres categorías clave: habilidades conceptuales, habilidades de trato personal y técnicas.

El ejercicio de estas habilidades en la práctica administrativa es constante, el grado de utilización de cada una depende de la situación o contexto en que se sitúe el administrador, si se requiere aplicar las funciones administrativas es muy probable que el administrador recurra a sus habilidades conceptuales o técnicas para aplicar sus conocimientos y experiencia adquiridos en el desarrollo de su trabajo o si por el contrario requiere interactuar con las personas las habilidades de trato personal serán su insumo necesario para trabajar bien con los demás. Entender al personal, motivar, comunicarse, negociar, mostrar una actitud positiva y manejar conflictos son habilidades necesarias si los gerentes desean alcanzar sus objetivos, pues estos se logran a través del trabajo con las otras personas.

Entonces para gestionar efectivamente el talento humano se recurre a la investigación de las relaciones humanas en las organizaciones, el comportamiento organizacional para Robbins & Timothy (2013) “es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”

Para Newstrom (2011) el comportamiento organizacional “aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis”. Además, explica que el CO dirige sus acciones para alcanzar metas que ayuden a los administradores a desarrollar todo su potencial teniendo en cuenta los siguientes criterios u objetivos:

Describir: la forma es que la gente se conduce en diversas situaciones.

Entender: por qué la gente se comporta como lo hace

Predecir: la conducta de los empleados

Controlar: por lo menos es una parte, la conducta de las personas.

En la actualidad existe un conjunto de fuerzas que puede afectar la naturaleza de las organizaciones, en este sentido es relevante observar la organización como un todo, como un sistema que agrupa recursos tanto humanos como tecnológicos, esta

relación genera un complejo sistema socio técnico que requiere una administración eficaz que comprenda la forma que operan estos sistemas.

Entonces para comprender y gestionar las relaciones en los entornos de trabajo es conveniente entender la conducta de los individuos, de ahí que la comprensión del comportamiento organizacional determinará la administración de organizaciones eficaces.

Es relevante hablar del comportamiento organizacional por que engloba diferentes aspectos de la vida organizacional entre ellos la motivación, tema central de este trabajo y de gran importancia para la gerencia de una organización, porque en condiciones ideales las empresas desearían poseer un personal altamente motivado e identificado, mucho se ha investigado de la motivación y se ha comprobado que es una de las herramientas más efectivas para lograr resultados sorprendentes, gerencialmente se reconoce que motivar es la clave, muchos casos empresariales resaltan la fuerza que imprime un personal motivado, no obstante, la gerencia constantemente se enfrenta a empleados cuyo factor común es la desmotivación, personal que no se encuentra conectado con su puesto de trabajo, lo que genera como consecuencia problemas de calidad, compromiso, atención, participación, satisfacción, omisión, responsabilidad de las tareas y más delicado aun el personal desmotivado contagia su infelicidad a las demás personas.

### **2.1.2. Motivación**

Para desarrollar el tema es importante definir ¿Qué es la motivación? Robbins & Timothy (2013) definen la motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar el objetivo”, los autores explican el concepto a partir de tres elementos fundamentales que componen la motivación los cuales son la *intensidad* que se refiere a la cantidad de esfuerzo que una persona invierta en alguna actividad o tarea, la siguiente es la *dirección* se entiende como la ruta que debe seguir el



esfuerzo para que se cumplan los propósitos que genere tal impulso y como último la *persistencia* hace referencia al tiempo que dedica la persona para mantener el esfuerzo y alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que cuando un individuo ingresa a una organización puede tener varios motivos para hacerlo como pueden ser estudiar, ganar dinero, adquirir experiencia, conocer gente y/o autorrealizarse, entre otras cosas, por lo que se puede entender que las personas ingresan a una organización con ciertas expectativas que espera que sean cubiertas en la organización. Entonces para que exista una vinculación positiva entre el empleado y la empresa debe existir relación entre el propósito del individuo, las expectativas que éste genere en él y las que posee el empleador.

Como lo define Newstrom (2011) la motivación es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”, el autor hace relevancia en dos variables fundamentales para entender el proceso de motivación como lo son *fuerzas internas* y *externas*, pues estas variables pueden impulsar a una persona a actuar de cierta forma y afectar el comportamiento en el lugar de trabajo.

En ese sentido el impulso motivacional puede ser generado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo Franklin & Krieger (2012).

Las variables internas y externas son ampliamente estudiadas por Toro (2002) quien define una variable motivacional como “cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella”. Para que la “realidad externa” sea considerada variable debe o puede representarse mediante valores, grados u otra magnitud diferente y estos valores pueden cambiar en cada ocasión que se presenten.

Para Toro (2002) una variable externa es “una condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo”. Estas variables externas han sido ampliamente investigadas y documentadas en estudios motivacionales que analizan el impacto en el comportamiento de alguien en un contexto laboral dado. El autor agrupa estas variables en cuatro categorías generales:

Condiciones físicas del puesto de trabajo: en esta categoría se agrupan todas las variables externas del puesto de trabajo, condiciones como la temperatura, humedad, iluminación, exposición a ruidos y demás aspectos del entorno laboral en que se desempeñan las personas.

Características de la tarea: reúne las condiciones que afectan directamente la labor que realizan las personas en la organización, entre las que se encuentran la variedad de operaciones de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio de trabajo, la capacidad de decidir sobre los medios y los recursos para desempeñar las tareas o la posibilidad de emplear a su voluntad sus conocimientos y experiencias.

Condiciones organizacionales y administrativas: son aquellas que definen la estructura de la organización, es decir, como se gestionará la empresa, en este grupo se incluyen factores como el clima organizacional, políticas de la empresa, metas y objetivos, estilos de liderazgo, esquemas de promoción e incentivos, sistemas de evaluación y desarrollo. Estas condiciones pueden ser valoradas por los individuos como aspectos motivacionales al momento en que influyen en su esfuerzo laboral.

Las condiciones sociales: son las actividades que generalmente requieren contacto con personal tanto interno como externo a la organización, también se incluye el trabajo en aislamiento social. Son las actividades que contienen un componente social importante, pueden ser trabajo en grupo o con grupos o el trabajo en presencia de otros sin que requiere necesariamente una interacción con estos.

Continuando con el desarrollo del concepto de la motivación debemos tener en cuenta que también las condiciones personales e internas de los individuos son factores determinantes en la motivación personal, por cuanto afectan las preferencias, la persistencia o el vigor de las actuaciones ocupacionales de alguien.

Como lo define Toro (2002) las variables internas “son realidades que se presentan en la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud”. Se entienden por internas porque se ubican dentro de las fronteras corporales, corresponde a estados psicológicos y fisiológicos, tales como sus conceptos, intereses, valores y deseos.

Al igual que las variables externas se presentan tres grandes grupos de variables internas que reúnen las condiciones sobre las cuales se conocen evidencias acerca del valor motivacional en los individuos. Las cuales son:

**Variables fisiológicas:** son los requerimientos que necesita el organismo para su correcto funcionamiento, esta variable agrupa las necesidades básicas como el alimento, líquido, oxígeno, descanso, abrigo o cualquier aspecto primordial para el equilibrio del cuerpo humano.

**Variables psicológicas:** involucra los aspectos de carácter cognitivo o afectivo lo que permite al individuo crear juicios de valor o sentimiento de agrado o desagrado de sus experiencias. El individuo realiza una valoración de sí mismo, de los demás y de su trabajo, incluye las expectativas, los valores, las creencias y todos los afectos y sentimientos que se derivan de su actividad ocupacional como seguridad, autoestima, autorrealización o logro.

**Variables psicosociales:** son condiciones internas cuyo origen y naturaleza se enmarcan en interacción del individuo con los demás en la vida social, estas variables poseen un alto grado de relacionamiento social por lo que se incluyen aspectos de interés para los individuos como el reconocimiento, el deseo de afecto por parte de los otros y la necesidad de afiliación.

Después de haber detallado las variables que influyen en la motivación de los individuos, es importante resaltar que los gerentes se han preocupado por generar los escenarios convenientes para que las variables descritas se conviertan en factores motivacionales lo que impulse a incrementar la productividad y el valor agregado de los individuos. Como se ha mantenido el concepto de que la empresa es quien debe generar la motivación de sus empleados, se han creado áreas que planifican y proponen los mecanismos que conlleven a alcanzarla.

### **2.1.3. Teorías de la motivación**

La necesidad de propiciar los ambientes requeridos para crear y mantener al personal motivado ha generado la proliferación de estudios que describen la motivación humana en el trabajo, ya que para los gerentes sería muy difícil tratar de influir en el comportamiento humano sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. Es por ello que se han publicado diversas teorías sobre la motivación de los empleados, y aunque en el presente se cuestiona la validez, de estas se consideran un recurso de esencial para el que hacer administrativo.

Las teorías más conocidas sobre la motivación son las que se relacionan con las necesidades humanas, en este caso se encuentra la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

#### **2.1.3.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow**

La teoría de las necesidades parte de la premisa que la motivación se genera por factores intrínsecos del individuo, es decir los motivos del comportamiento humano provienen de fuerzas que residen en el interior del individuo y algunas de estas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

Maslow propone que las necesidades humanas insatisfechas regulan y determinan el comportamiento humano, por ello son factores motivacionales y que estas se

organizan en una jerarquía de necesidades. Según Chiavenato (2017) “las necesidades humanas estas organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana”. Entonces Maslow clasifico las necesidades en orden superior e inferior, en la base de la pirámide se encuentran las necesidades más bajas y recurrentes, las cuales se denominaron necesidades del orden inferior, entre las que se encuentran las necesidades fisiológicas y de seguridad, seguido están las necesidades sociales, de estima y de autorrealización que se posicionan en la cúspide de la pirámide, son consideradas como necesidades de orden superior porque son más elaboradas e intelectuales. Adicionalmente para Robbins & Timothy (2013) estas necesidades se satisfacen de forma interna (al interior del individuo) mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (variables del entorno laboral).

Se constituye en una jerarquía porque aquella necesidad que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar, por lo que las necesidades del siguiente nivel empiezan a dominar, en este sentido, como lo define Chiavenato (2017) “a medida que los individuos logran controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización”.

Cabe resaltar que las necesidades más elevadas no solo surgen cuando se satisfaces las más bajas, si no que predominan sobre estas según la jerarquía de las necesidades, por lo tanto, diferentes niveles de necesidades pueden coexistir por lo que un individuo puede concentrarse en satisfacer al mismo tiempo diferentes niveles de necesidades sin necesidad de tener que suplir primero un nivel para seguir al otro.

### **2.1.3.2. Teoría de los dos factores de Herzberg**

A diferencia de Maslow, centra su atención en el ambiente externo (entorno laboral) para determinar que las variables externas tienen efectos sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas en el trabajo depende de dos factores:

**Factores higiénicos:** son las condiciones que rodean a los individuos en su ambiente de trabajo, agrupa aspectos como condiciones físicas y sociales del trabajo, salarios, la supervisión, la seguridad, políticas de la empresa, relaciones con los colegas, oportunidades, etc. Sin embargo, aunque su presencia es de gran relevancia para los empleados porque se destinan a evitar la insatisfacción laboral o amenazas potenciales que pueden generar desequilibrio. Generalmente su presencia suele llevar a los empleados a un estado neutral, por lo cual los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Su carácter es preventivo o de mantenimiento, estos no deben ignorarse pues, aunque su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera, cuando son precarios provocan insatisfacción.

**Factores motivacionales:** los motivadores se centra sobre todo en el contenido del trabajo, las tareas y las obligaciones con el mismo. Estos factores son relacionados con la motivación dado que producen un efecto de motivación duradera porque estimulan el rendimiento y producen niveles superiores de productividad. Cuando estos factores son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios provocan pérdida en la satisfacción.

### **2.1.3.3. Teoría de las necesidades de McClelland**

Para Toro (2002) McClelland y sus colaboradores “proponen la existencia de tres factores condiciones motivacionales internas que juegan un papel determinante en el comportamiento social del hombre”. El autor plantea un esquema de clasificación

donde determina tres impulsos dominantes que ejercen motivación, estos dependen de la cultura, la crianza, los valores o principios de los individuos.

McClelland se enfocó en tres categorías las cuales definió como:

Motivación al logro: es un impulso que estimula a ciertas personas a cumplir sus metas y logros, los individuos motivados por el logro desean alcanzar sus objetivos y ascender por el camino del logro, perciben el logro como una fuerza impulsora, les interesa alcanzar el logro en sí mismo, no solo por las recompensas que pueda obtener de este.

Motivación de afiliación: los individuos impulsados por esta condición se inclinan por mantener relaciones interpersonales cálidas y cooperativas; su deseo es trabajar con personas compatibles, experimentar un sentido de comunidad y aceptación por parte de lo demás.

Motivación de poder: las personas motivadas por esta necesidad demuestran un interés por el dominio e influencia sobre los otros, es un impulso que conduce a la necesidad de asumir el control para influir en las personas y cambiar situaciones.

#### **2.1.3.4. Teoría del establecimiento de metas**

Según diversas investigaciones se ha demostrado que la idea de una meta de trabajo comprendida y aceptada por una persona es un poderoso agente motivador por que la meta en sí contiene la definición de preferencia y estimula la preferencia y el vigor del comportamiento orientado al logro. Toro (2002)

Una meta les permite a los individuos establecer que se debe hacer y cuanto esfuerzo se necesita Robbins & Timothy (2013), generalmente cuando una meta es alcanzada los individuos tienden a establecer metas más elevadas o de mayor complejidad, en este sentido, las metas actúan como estímulos internos porque los individuos perciben a estas como un desafío entre el desempeño actual y el esperado lo que genera un impulso hacia el logro de los resultado. El desempeño aumenta cuando se recibe retroalimentación sobre el avance que se ha logrado

hacia la consecución de sus metas, porque esta les permite ajustar su comportamiento entre lo que se ha hecho y a lo que se quiere llegar.

#### **2.1.3.5. Teoría de la expectativa**

Según Robbins & Timothy (2013) “la teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo”.

Por su parte Vroom (1964) argumenta que la conducta humana es el resultado de elecciones conscientes hechas por individuos entre distintos cursos de acción para obtener la mayor cantidad de gratificación o la disminución del dolor. Esta teoría supone que las personas se motivarán para realizar algo cuando consideran que el cumplimiento de la tarea los llevará al logro de un objetivo o meta deseada de segundo orden

Por otro lado, Newstrom (2011) explica el modelo de Vroom afirmando que “la motivación es el producto de tres factores: cuanto se desea la recompensa, la estimación propia de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso, y la estimación propia de que el desempeño permita percibir recompensa”.

#### **2.1.3.6. Síntesis conceptual del principio de motivación Toro y Cabrera**

El modelo propuesto sugiere que la interacción y articulación de las variables motivaciones internas y las condiciones externas, presentes en el ambiente que rodea a los individuos en el trabajo poseen un alto valor motivacional (porque indican a preferencias, persistencia y valor) después de que se logran articular las unas con las otras de manera significativa para la persona. Lo que significa que estas variables deben influir de forma conjunta, por lo que se puede concluir que la existencia y relación de condiciones internas y externas logran tener un impacto en el comportamiento de los individuos, la interacción las convierte en variables motivaciones y su influencia independiente no logran un efecto motivacional en los individuos.



Igualmente, Toro destaca que las variables internas de una persona pueden ser diferentes de la de otras, de modo que los esfuerzos de las empresas para influenciar la motivación de su personal forma generalizada no obtienen los resultados deseados. También resalta que estas condiciones internas de motivación se modifican de acuerdo a las edades de las personas, su experiencia y otras circunstancias, así como, las condiciones externas tampoco con iguales para las personas que trabajan en grupos o diferentes entornos laborales, y como la interacción de estas condiciones afectan la persistencia, preferencias y vigor en el comportamiento podemos esperar que las particularidades motivaciones sean diferentes entre individuos, incluso, se modifiquen en la misma persona según las diferentes circunstancias en que se encuentre.

Toro (2002) realizó un proyecto de investigación motivacional para ahondar en estas diferencias internas de las personas, gran parte de su trabajo se dedica a explorar las diferencias mediante una aproximación psicométrica.

Toro preparó un instrumento denominado Cuestionario de Motivación para el Trabajo –CMT- el test quedó conformado para medir cinco variables correspondientes a las condiciones internas de una persona inmersa en un entorno laboral organizacional. De igual manera se estructuró una sección del cuestionario para medir las variables externas, se incluyeron cinco variables motivaciones del entorno laboral. Por último, se escogieron cinco variables para medir ciertas preferencias ocupacionales que se originan de la interacción de las condiciones motivacionales internas y externas. En resumen, el instrumento cuenta con quince variables con las cuales según Toro se elabora un perfil bastante significativo del estado y condición de la motivación para el trabajo de una persona.

Conviene ampliar el significado de cada una de las variables examinadas por Toro y Cabrera, primero se definen las condiciones motivacionales internas que se derivan de las necesidades, las cogniciones y las emociones de los individuos Lopez, Velez, & Franco (2017), se resalta la importancia de la motivación intrínseca porque se encuentra relacionada con la capacidad de los seres humanos para

obtener satisfacción de los que hacen Gagné & Deci (2005), en contraste con las teorías ampliamente aceptadas en las cuales los incentivos externos tienen relación directa con el desempeño de la tarea. Varios estudios apuntan a que actividades desafiantes, así como la retroalimentación positiva, tienen efectos directos en las sensaciones de competencia y autonomía personales que influyen en la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo y en su vida Lopez, Velez, & Franco (2017), las variables que describe Toro son las siguientes:

**Logro:** esta condición interna se caracteriza por un comportamiento que manifiesta la intención de realizar algo excepcional, alcanzar la excelencia y aventajar a otros.

**Poder:** se expresa en acciones o intenciones orientadas a ejercer o adquirir dominio, control e influencia sobre personas o grupos.

**Afiliación:** se evidencia en acciones encaminadas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas.

**Autorrealización:** manifestada por acciones que buscan el perfeccionamiento y utilización de las habilidades y conocimientos personales.

**Reconocimiento:** consiste en actividades orientadas a obtener atención de los demás, aceptación o admiración por lo que la persona es, sabe o hace.

Después se definen las variables externas, las cuales pretenden determinar cómo operan los estímulos o el conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias sociales, ambientales y culturales, brindan energía a la conducta, como por ejemplo, los incentivos monetarios o las recompensas sociales Lopez, Velez, & Franco (2017), para Feldman (2013) los enfoques motivacionales basados en incentivos, se derivan del deseo de alcanzar recompensas externas. En ese sentido, los individuos se ven enfrentados a propiedades deseables de estímulos externos, sean calificaciones, dinero, comida, que impulsan la conducta.

Entre estas variables se encuentran:

Supervisión: Comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o Representante de la autoridad formal.

Grupo de trabajo: valoración de la posibilidad de contacto personal con otros, de participación en actividades colectivas.

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: retribución en dinero o especie, asociada al desempeño de un cargo

Promoción: Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su ocupante dentro de un contexto organizacional.

Después se evalúan las condiciones que se originan en la interacción entre las condiciones motivaciones internas y externas denominadas por Toro como Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, a continuación, se describen al detalle de estas variables:

Dedicación a la tarea: se expresa en el comportamiento ocupacional orientado a la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa de trabajo, las personas demuestran preocupación por manifestar responsabilidad y calidad en el trabajo.

Aceptación de la autoridad: se evidencian modos de comportamiento que expresan reconocimiento y aceptación tanto de las personas con autoridad en la empresa, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Aceptación de las normas y valores: se expresan comportamientos que reflejan aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la empresa.

Requisición: acciones y comportamientos que buscan alcanzar retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.

Expectación: comportamientos que demuestran una actitud de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, en las determinaciones de la autoridad formal.

A partir de los factores intrínsecos y extrínsecos definidos por Toro en su test denominado Cuestionario de Motivación para el Trabajo –CMT-, se diseñó el cuestionario aplicado para esta investigación.

## **2.2. Marco contextual**

### **2.2.1. Escenario**

La compañía objeto de estudio se fundó el 27 de mayo de 1992, es una empresa privada de servicios públicos domiciliarios, que tiene como actividad principal la distribución y comercialización de gas natural en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca, con más de 23 años en el mercado, provista de un modelo de negocios conformado por cuatro unidades estratégicas, que responden a la propuesta de valor, y que soportan en un sistema gerencial que articula políticas, sistemas de gestión y gobierno corporativo.

Esta empresa desarrolla sus actividades en 36 municipios del Valle del Cauca y en ocho del departamento del Cauca en el suroccidente colombiano, que en conjunto tienen 219 poblaciones.

### **2.2.2. Misión**

Mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios gracias a la distribución y comercialización de gas natural, servicios complementarios y soluciones competitivas, generando valor competitivo con los grupos de interés en busca del desarrollo.

### **2.2.3. Visión**

A 2022, hacia la consolidación de nuestro modelo de negocio focalizado en soluciones energéticas y servicios públicos con alcance nacional e internacional y el afianzamiento como empresa sostenible.

### **2.2.4. Sector energético**

El sector minero-energético comprende los subsectores de minas y canteras (hidrocarburos, carbón, minería metálica y no metálica), electricidad y gas y refinación.

Para Otero (2012) lo energético minero no se concentra solamente en el subsector de minería y canteras de las cuentas nacionales, sino que comprende otras actividades que tienen que ver con la energía como la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y la distribución de gas domiciliario (gas natural y GLP), y la refinación de hidrocarburos.

Para el panorama mundial sector energético la Agencia Internacional de Energía (AIE) proyecta cuatro cambios sustantivos en el sistema global de energía para el año 2040: crecimiento rápido de las tecnologías de energía limpia, electrificación creciente, China con su economía orientada a los servicios con una mezcla de energías limpias y la resiliencia de los yacimientos no convencionales en Estados Unidos.

Según el informe “Panorama Energético Mundial 2017” de la (AIE) calcula que la demanda de energía para ese año se habrá incrementado en 30 por ciento, destacándose India como principal jalonador de dicho crecimiento. La población mundial pasará de 7,4 billones a 9 billones, dentro de un proceso acelerado de urbanización.

Señala la AIE, que el mundo, para satisfacer sus necesidades crecientes de energía, tendrá el liderazgo del gas natural, cuya demanda crecerá 45 por ciento

para el 2040, con un rápido crecimiento también de renovables y de eficiencia energética. Martínez (2017).

Dentro de los escenarios para el sector se asumen compromisos anunciados por los países con el propósito de reducir las emisiones de gases efecto invernadero. Las discusiones gubernamentales del cambio climático también son importantes en el informe. Esto porque al menos dos terceras partes de las emisiones globales que generan el cambio climático se originan en el sector energético y más específicamente en el uso de fuentes fósiles. Niño (2015)

Unos 150 países han realizado compromisos ante las Naciones Unidas para reducir las emisiones para el año 2030. A su vez, el uso de energía renovable está aumentando en forma significativa. Al menos la mitad de la nueva capacidad energética mundial creada en el último año proviene de fuentes como el viento, el agua o el sol.

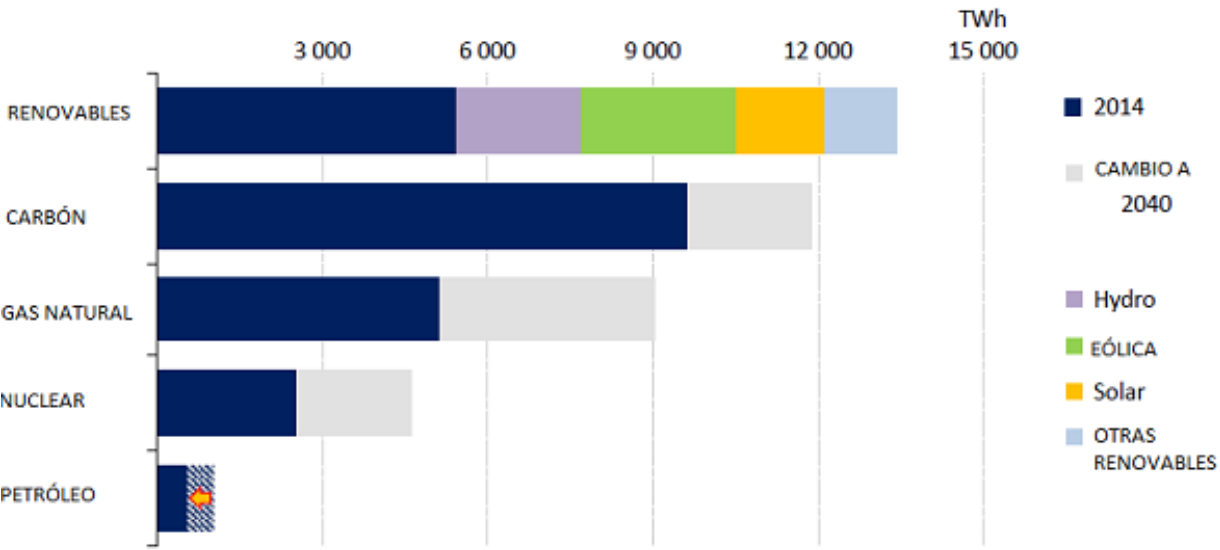


Ilustración 1. Generación Global de Energía por Fuente 2014-2040

Fuente: World Energy Outlook 2015

cómo se evidencia en la ilustración 1, las energías renovables tomarán protagonismo como fuentes de generación de energía, se estima que para el año

2040 los renovables serán las principales generadoras de energía eléctrica en el mundo, algo más que duplicando su capacidad de generar Tera watts en 25 años.

A nivel global, la demanda de este combustible creció el año pasado al 6,5 por ciento y se proyecta, ante el importante incremento en la oferta, un precio estable para los próximos 10 años. Se ha presentado un gran dinamismo en el consumo de los sectores industrial y de autogas en transporte (27 millones de vehículos utilizan GLP). También se destaca la revolución de conversión residencial a GLP que se está viviendo en India e Indonesia, con base en el apoyo vigoroso de los respectivos gobiernos.

Por otro lado, Colombia tiene en su matriz energética una alta participación de la hidroelectricidad, que es energía renovable y limpia, sin embargo, como afirman Clavijo & Cuéllar (2018) Colombia todavía se encuentra muy rezagada en el uso de fuentes renovables de energía, con solo un 1% del total (vs. el 4% que se observa a nivel mundial), ver ilustración 2. Pero tiene camino por recorrer en el tránsito de los combustibles líquidos a los gaseosos. Entre estos últimos, el gas licuado del petróleo (GLP) es una excelente alternativa para llegar a sectores como el industrial, el de transporte, de generación eléctrica y el agrícola, particularmente en regiones apartadas, de difícil acceso por otros combustibles. Martínez (2017)

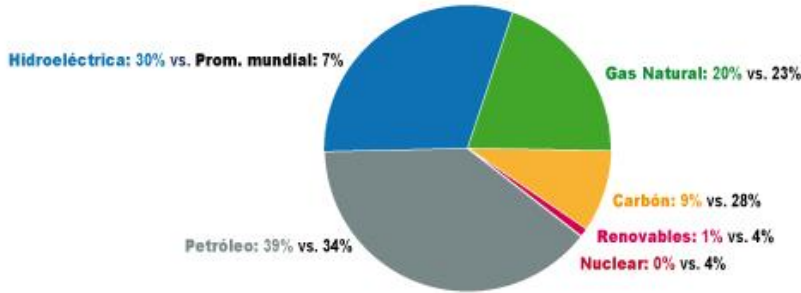


Ilustración 2. Matriz energética de Colombia (2017)

Fuente: cálculos Anif con base en BP-Statistical Review of World Energy 2017

Para el caso colombiano, el impulso definitivo del GLP deberá darse con el aumento de cobertura en el sector residencial, para aquella población rural que sigue

cocinando con leña (4,1 millones de personas). No solo por política energética, sino también por consideraciones de salud pública y ambiental. En materia ambiental, es una política concreta para disminuir la deforestación, y en salud pública, por el daño que produce el humo.

Colombia presenta grandes retos en el sector energético, por lo que debe afinar sus estrategias para asegurar que la canasta energética responda a las necesidades del aparato productivo y de las regiones, al paso que se atienden los compromisos de la agenda mundial frente al cambio climático.

### **2.3. Marco legal**

El marco regulatorio del sector energético clasifica las actividades que desarrollan los agentes para la prestación del servicio de electricidad en: generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica.

Teniendo en cuenta las características de cada una de las actividades o negocios, se estableció como lineamiento general para el desarrollo del marco regulatorio, la creación e implementación de reglas que permitieran y propendieran por la libre competencia en los negocios de generación y comercialización de electricidad, en tanto que la directriz para los negocios de transmisión y distribución se orientó al tratamiento de dichas actividades como monopolios, buscando en todo caso condiciones de competencia donde esta fuera posible. (Grupo Energía Bogotá, s.f.)

Con relación al mercado, el marco regulatorio estableció la separación de los usuarios en dos categorías: usuarios regulados y no regulados. La diferencia básica entre ambos se relaciona con el manejo de los precios o tarifas que son aplicables a las ventas de electricidad. Mientras en el primer caso, las tarifas son establecidas por la CREG mediante una fórmula tarifaria, en el segundo caso los precios de venta son libres y acordados entre las partes. (Grupo Energía Bogotá, s.f.)



La regulación del sector eléctrico tendría sus primeros pasos a partir de la expedición las leyes 142 y 143 de 1994 permitieron la conformación de un nuevo esquema para el sector eléctrico nacional. Dentro de los aspectos más importantes de estas dos leyes tenemos: se permitió la participación del sector privado en la prestación de los servicios públicos, la división de la cadena de producción en segmentos (generación, transmisión, distribución y comercialización) y se diseñó un sistema de regulación con la creación de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), además identificó mecanismos para la defensa de la calidad y confiabilidad del servicio a través de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD).

### 2.3.1. Normativas que regulan el sector eléctrico colombiano

En la tabla 1 se describe el marco normativo del sector energético en Colombia:

Normativa	Descripción
Constitución Política de 1991	El marco legal sobre el cual se ha construido y desarrollado el sector eléctrico en Colombia está dado en primer lugar por la Constitución Política de 1991, la cual establece que al ser los servicios públicos inherentes a la finalidad social del Estado, éste debe asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos en el territorio nacional por parte del mismo Estado, por particulares o comunidades organizadas.
Ley 99 de 1993	Esta es la ley marco para el sistema ambiental actual que rige en Colombia, vela por la preservación de los recursos naturales.
Ley 142 de 1994	Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios
Ley 143 de 1994	Por la cual se establece el régimen para la generación, interconexión, transmisión, distribución y comercialización de electricidad en el territorio nacional, se conceden unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones en materia energética
Ley 632 de 2000	Por la cual se modifican parcialmente las Leyes 142 y 143 de 1994. Establece el periodo de transición de desmonte de los subsidios.
Ley 633 de 2000	En su Art 81. crea el Fondo de Apoyo Financiero para la Energización de las Zonas no Interconectadas (FAZNI)

Ley 697 de 2001	Por la cual se fomenta el uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas y se dictan otras disposiciones
Ley 788 de 2002	En su Art 105. crea el Fondo de Apoyo Financiero para la Energización de las Zonas Rurales Interconectadas -FAER
Ley 855 de 2003	Por la cual se definen las Zonas No Interconectadas y establece las prioridades en la asignación de los recursos del FAZNI
Ley 1117 de 2006	Por la cual se expiden normas sobre normalización de redes eléctricas y de subsidios para estratos 1 y 2
Ley 1715 de 2014	Por medio de la cual se regula la integración de las energías renovables no convencionales al sistema energético nacional.
Decreto 257 de 2004.	Por el cual se modifica la Estructura del Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas, IPSE
Decisión CAN – Normas Internacionales.	Normas para intercambios comerciales de energía.

Tabla 1 Normativas que regulan las empresas del sector energético.

Fuente: Elaboración propia según Torres (2016)

Para Méndez (2014) “La Comisión de Regulación de Energía y Gas –CREG-, es la entidad encargada de establecer las reglas de juego orientadas a la creación y promoción de la competencia en las actividades de generación, transmisión y comercialización de energía eléctrica”.

La –CREG-, la entidad se ha convertido en un jugador de especial importancia en el sector eléctrico colombiano, ya que es a través de sus resoluciones, que establece línea de política para el sector eléctrico colombiano

A continuación, se presentan la tabla 2 en esta se describen las resoluciones principales que reglamentan el funcionamiento del sector eléctrico colombiano:

Resolución CREG	Lineamiento
024 de 1995	Se reglamentan aspectos comerciales del mercado mayorista de energía
025 de 1995	Se reglamenta el código de redes, compuesto por los códigos de planeamiento, operación y medida

113 de 1996	por la cual se definió el programa para alcanzar los límites establecidos en las Leyes 142 y 143 de 1994 y la Ley 223 de 1995, en materia de contribución, tarifas y subsidios de energía eléctrica
128 de 1996	por la cual se establecen los límites a la participación en las actividades de generación, distribución y comercialización de electricidad
031 de 1997	Por la cual se aprueban las fórmulas generales que permiten a los comercializadores de electricidad establecer los costos de prestación del servicio a usuarios regulados en el Sistema Interconectado Nacional
199 de 1997	Por la cual se dictan disposiciones del mercado competitivo de energía eléctrica
051 de 1998	Por la cual se aprueban los principios y procedimientos para definir el plan de expansión de referencia del Sistema de Transmisión Nacional y se establece la metodología para determinar el Ingreso por concepto del Uso de este Sistema
070 de 1998	reglamento de distribución de energía eléctrica
093 de 1998	Por la cual se dictan normas para prevenir la competencia desleal
112 de 1998	Por la cual se reglamentan los aspectos comerciales aplicables a las transacciones internacionales de energía, que se realizan en el mercado mayorista de electricidad
117 de 2000	por la cual se establece el programa para alcanzar los límites establecidos en las Leyes 142 y 143 de 1994, en materia de subsidios al servicio de energía eléctrica en Zonas No Interconectadas
047 de 2002	Por la cual se establecen las bases de la fórmula tarifaria
01 de 2007	El incremento tarifario de los estratos 1 y 2 deberá corresponder como máximo a la variación del Índice de Precios del Consumidor -IPC
119 de 2007	por la cual se aprueba la fórmula tarifaria que permite a los Comercializadores Minoristas establecer los costos de prestación del servicio a usuarios regulados en el Sistema Interconectado Nacional
097 de 2008	Cargos por uso de los sistemas de transmisión regional y distribución local.

011 de 2009	por la cual se establece la metodología y formulas tarifarias para la remuneración de la actividad de transmisión de energía eléctrica en el Sistema de Transmisión Nacional
-------------	--

Tabla 2 Resoluciones que reglamentan el funcionamiento del sector eléctrico colombiano.

Elaboración propia. Fuente: Méndez (2014)

Estas resoluciones son de obligatorio cumplimiento para cualquier agente o empresa que desee participar en alguna actividad del sector eléctrico, su objetivo principal el establecimiento de un marco normativo claro para los diferentes agentes del mercado que garantice la eficiencia económica, la calidad y la cobertura.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados descriptivos demográficos

Una vez realizadas las 59 encuestas a los colaboradores de una empresa del sector energético, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la ilustración 3 se evidencian las edades de los colaboradores encuestados, según la ilustración se puede determinar que la muestra en su mayoría son personas que superan la edad de 31 años, por lo que la muestra se caracteriza por contar con una baja participación de jóvenes solo el 22% de los encuestados tiene edades entre los 20 y 30 años, mientras que el 70% de la participación corresponde a colaboradores entre las edades de 31 a 50 años.

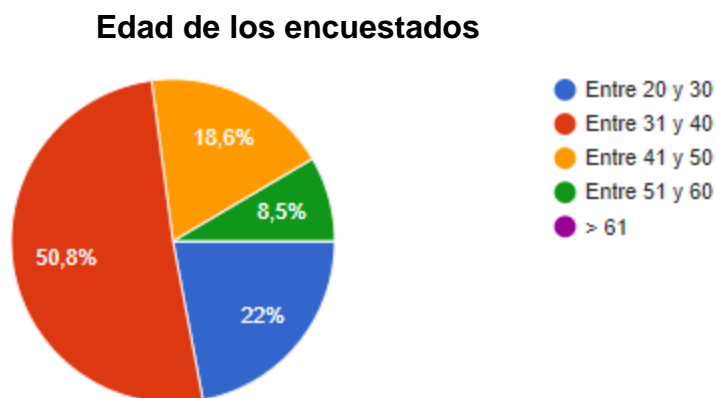


Ilustración 3. Edad de los encuestados.

Fuente: Respuestas formulario Google.

En la ilustración 4 se puede identificar que la mayoría participación de la muestra corresponde al género masculino 62,9% en comparación con el 37.1% de participación del género femenino.

### Género de los encuestados

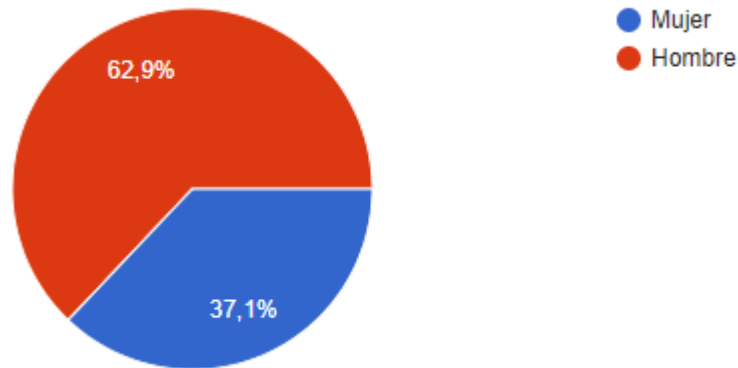


Ilustración 4. Género de los encuestados.

Fuente: Respuestas formulario Google.

En cuanto al cargo de los encuestados, la ilustración 5 determina que el 67.7% de los encuestados corresponden a cargos operativos, el 19.4% a cargos tácticos y el 12.9% a cargos que desempeñan funciones estratégicas.

### Cargo de los encuestados

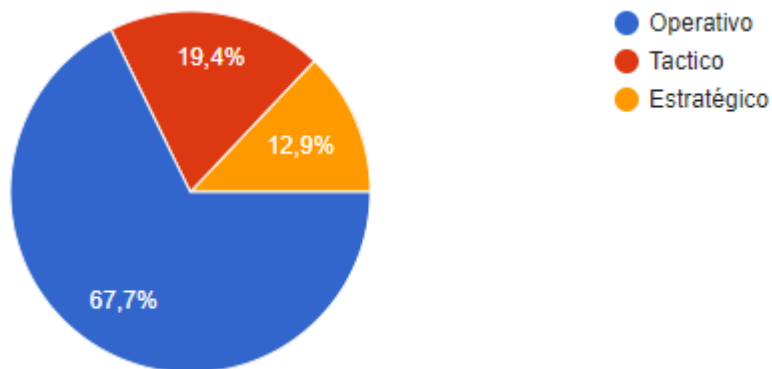


Ilustración 5. Cargo de los encuestados

Fuente: Respuestas formulario Google.

Teniendo en cuenta la información de la antigüedad en el cargo de los colaboradores encuestados, la ilustración 6 muestra que el 69.4% de los encuestados llevan entre de 0 a 10 años de labores en la compañía y solamente el 4.8% poseen una antigüedad entre 16 y 20 años.

**Antigüedad de los encuestados**

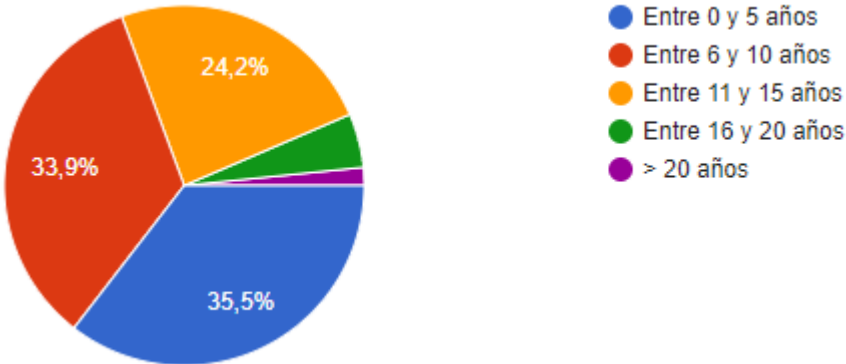


Ilustración 6. Antigüedad de los encuestados

Fuente: Respuestas formulario Google.

Según la ilustración 7 se puede definir que en su mayoría la muestra encuestada cuenta con un contrato a término indefinido, correspondiente al 85.5% de los encuestados, el 8.1% de los encuestados están contratados a término fijo y el 6.5% de los encuestados están contratados a través de una temporal.

### Tipo de contrato de los encuestados.

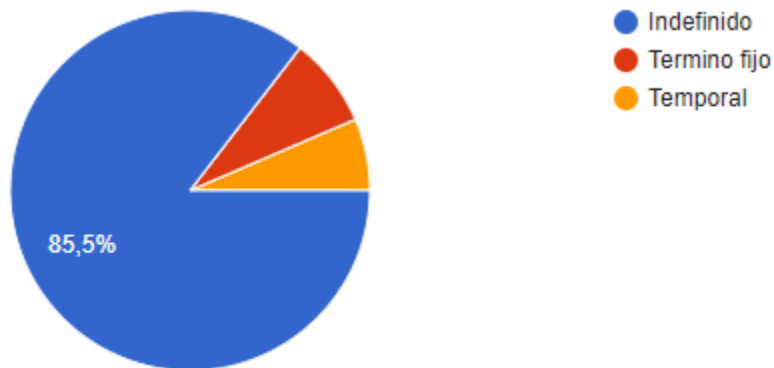


Ilustración 7. Tipo de contrato de los encuestados.

Fuente: Respuestas formulario Google.

Para el rango salarial en la ilustración 8 se evidencia que la mayoría de los encuestados devengan entre 2 a 10 S.M.L.V para una participación del 66.1% y solamente el 3.2% devenga de 11 a 15 S.M.L.V.

### Rango salarial de los encuestados.

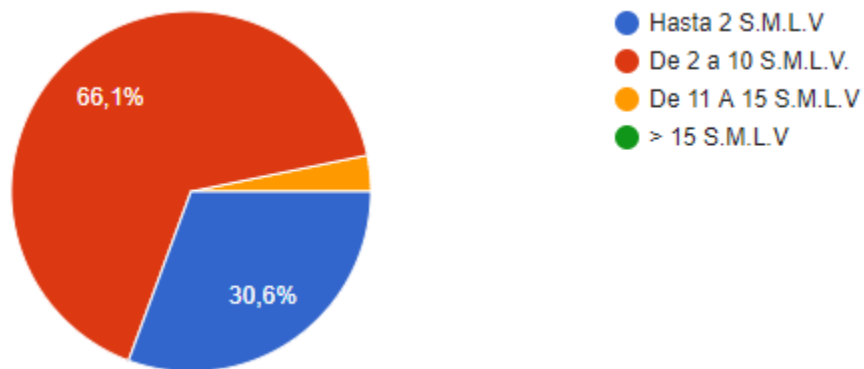


Ilustración 8. Rango salarial de los encuestados

Fuente: Respuestas formulario Google.

Con relación al estado civil de los encuestados el 41,9% de la muestra se encuentran solteros y el 32,3% están casados, según la ilustración 9.



### Estado civil de los encuestados

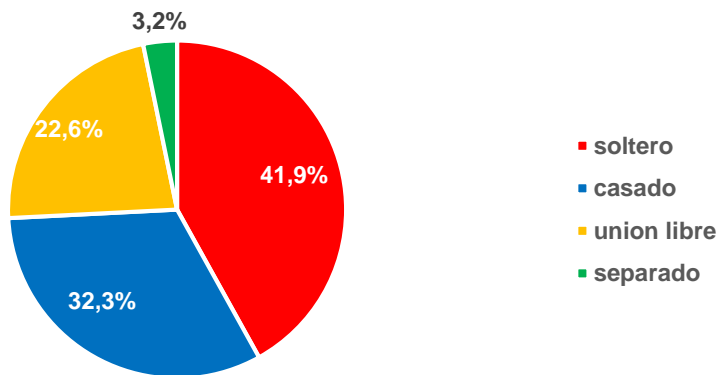


Ilustración 9. Estado civil de los encuestados

Fuente: Respuestas formulario Google.

En la ilustración 10 se evidencia el nivel de educación de los encuestados donde la mayor participación corresponde al nivel del pregrado con un 58,1% de la participación, le sigue el posgrado con una participación del 17,7% y solo el 14,5% alcanza el nivel de bachiller.

### Nivel de educación de los encuestados

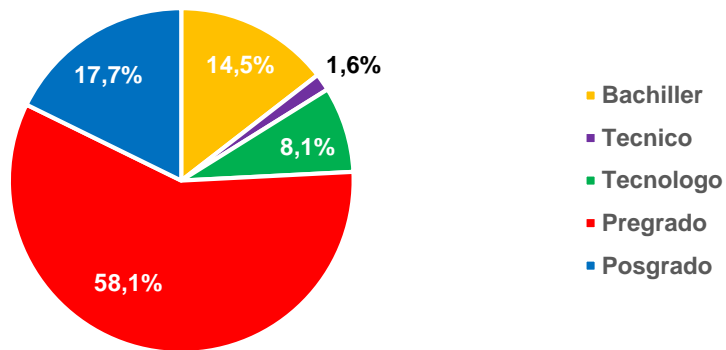


Ilustración 10. Nivel de educación de los encuestados

Fuente: Respuestas formulario Google.

### 3.2. Resultados puntuación factores motivacionales.

La tabla 3 enseña las puntuaciones dadas por la muestra encuestada para cada factor motivacional, como se evidencia el factor motivacional interno mejor evaluado es la autorrealización, por tanto los colaboradores muestran un alto interés por aplicar y mejorar sus habilidades en el contexto laboral, no obstante los colaboradores consideran que la compañía y los jefes no tienen en cuenta su deseo de ser admirado, atendido y aceptado por sus habilidades en su ambiente de trabajo, de modo que el factor reconocimiento obtuvo la calificación más baja.

Con respecto a los factores motivacionales externos, el salario es el factor con calificación superior, de modo que, se considera que la compañía realiza una retribución económica justa al desempeño en el puesto de trabajo, en cambio el contenido del trabajo y grupo de trabajo obtuvo la percepción más baja dado que los colaboradores consideran que las condiciones internas del trabajo no les brinda cierto grado de autonomía, variedad e información acerca de los procesos y la posibilidad de intervenir en la realización.

FACTORES MOTIVACIONALES		Puntuación
INTERNOS	Afiliación	4,2
	Autorrealización	4,8
	Logro	4,4
	Poder	4,1
	Reconocimiento	3,8
EXTERNOS	Supervisión	4,0
	Salario	4,5
	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	3,7
	Promoción	4,0

Tabla 3 Resultados puntuación factores motivacionales  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.1. Resultados descriptivos de los factores motivacionales internos

Se obtuvo como resultados un promedio global de 4,3 el cual teniendo en cuenta la escala de calificación de 1 a 5 es considerada alta. Analizando cada factor se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.2.1.1. Afiliación

En las tablas 3, 4, 5, 6, 7, y 8 se evidencia el promedio de calificación que los encuestados respondieron acerca de factor motivacional interno afiliación. Con una calificación global de 4,2 los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales cálidas mejoran el ambiente laboral, aumenta la productividad, generan confianza en el trabajo de equipo, motivación ya que son conscientes de que pasan gran parte de su tiempo en el lugar de trabajo por lo que es importante contar con relaciones cercanas con sus compañeros que les permita crear un vínculo de familiaridad y amistad que los haga sentir valiosos, respetados y tenidos en cuenta. Sin embargo, algunos colaboradores manifiestan que no es necesario crear relaciones de amistad para mantener un buen desempeño laboral consideran que la motivación proviene de propósitos internos, además manifiestan que las relaciones cercanas en el ámbito laboral son pocas, razones por las cuales el indicador no cuenta con una nota superior.

**Edad:** los empleados más jóvenes perciben un nivel de afiliación mucho menor consideran que las relaciones entre compañeros no influyen en su motivación, sienten que los jefes demuestran bajo interés en su persona y creen que el ambiente de trabajo no es totalmente saludable en comparación con los colaboradores mayores de 31 años.

Edad	Afiliación
Entre 20 y 30	3,9
Entre 31 y 40	4,3
Entre 41 y 50	4,3
Entre 51 y 60	4,2

<b>Total general</b>	<b>4,2</b>
----------------------	------------

Tabla 4 Edad – Afiliación  
Fuente: elaboración propia

**Género:** ambos géneros demuestran una perspectiva similar sobre la afiliación, siendo más relevante para los hombres que para las mujeres, como se refleja en la tabla 4.

<b>Genero</b>	<b>Afiliación</b>
Hombre	4,2
Mujer	4,0
<b>Total general</b>	<b>4,2</b>

Tabla 5 Género – Afiliación  
Fuente: elaboración propia

**Nivel del cargo:** según la tabla 5 no se evidencia diferencia relevante para los niveles del cargo de la compañía, demuestran una tendencia similar siendo un poco baja para los niveles más altos en la compañía.

<b>Cargo</b>	<b>Afiliación</b>
Estratégico	4,1
Operativo	4,2
Táctico	4,2
<b>Total general</b>	<b>4,2</b>

Tabla 6 Cargo – Afiliación  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** la percepción de afiliación es menor para los colaboradores que llevan menos tiempo en la compañía en comparación con los colaboradores que tienen más de 11 años laborando para la empresa

<b>Antigüedad</b>	<b>Afiliación</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	4,0
Entre 11 y 15 años	4,4
Entre 16 y 20 años	4,3
Entre 6 y 10 años	4,0
<b>Total, general</b>	<b>4,2</b>

Tabla 7 Antigüedad – Afiliación  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.2. Autorrealización

Es el factor motivacional que cuenta con la calificación más alta 4.8, por tanto el 96.8 reconoce que no ha elegido mal su profesión solo el 3,2 consideraron que seleccionaron mal su profesión, con relación a la aspiración de cambiar de empleo solo el 9,7 manifestó desear estar desempeñando otro cargo y el 90,3 de los trabajadores se encuentran conformes con el puesto actual de trabajo, las razones para motivar a los empleado a desear otro empleo estarían más relacionadas con el contenido del trabajo aunque el empleo está acorde a sus expectativas algunos están en busca de un ascenso o de realizar nuevas labores que enriquezcan su crecimiento económico y profesional.

**Edad:** los colaboradores más jóvenes menores de 30 años creen que sus empleos pueden mejorar o que las labores realizadas no cumplen totalmente sus expectativas en comparación con los empleados mayores de 30 quienes consideran que el trabajo que desempeñan está acorde con sus expectativas.

Edad	Autorrealización
Entre 20 y 30	4,6
Entre 31 y 40	4,9
Entre 41 y 50	5,0
Entre 51 y 60	4,8
<b>Total general</b>	<b>4,8</b>

Tabla 8 Edad – Autorrealización

Fuente: elaboración propia

**Género:** no existe variación significativa entre ambos sexos.

Genero	Autorrealización
Hombre	4,8
Mujer	4,8
<b>Total general</b>	<b>4,8</b>

Tabla 9 Género – Autorrealización

Fuente: elaboración propia

**Cargo:** aunque no existe una variación significativa de la percepción de autorrealización para los cargos de la compañía, es un poco mayor la sensación de

satisfacción en el desempeño de las labores para los cargos más altos en la organización.

<b>Cargo</b>	<b>Autorrealización</b>
Estratégico	4,9
Operativo	4,8
Táctico	4,8
<b>Total general</b>	<b>4,8</b>

Tabla 10 Cargo – Autorrealización  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** No refleja una variación considerable entre los cargos de los colaboradores.

<b>Antigüedad</b>	<b>Autorrealización</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	4,8
Entre 11 y 15 años	4,8
Entre 16 y 20 años	5,0
Entre 6 y 10 años	4,9
<b>Total general</b>	<b>4,8</b>

Tabla 11 Antigüedad – Autorrealización  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.3. Logro

Es un factor que cuenta con un indicador muy positivo, reflejando una nota de 4,4 donde los colaboradores consideran que con su desempeño contribuyen al logro de los resultados de la compañía, también consideran que el cumplimiento de su trabajo les genera satisfacción, en su mayoría los colaboradores se sienten motivados a alcanzar los objetivos por los que los miden ya que creen que su esfuerzo se refleja en metas globales de la compañía, esto genera compromiso con sus metas individuales y motivación hacia el logro de sus objetivos, adicionalmente manifiestan que están de acuerdo en recibir retroalimentación por parte de sus jefes ya que estas observaciones los llevan a cerrar las brechas técnicas o actitudinales que identifican los jefes.

**Edad:** aunque la tabla 12 no refleja variación considerable entre las edades de los colaboradores, una de las causas para que la percepción de logro sea mejor entre

los colaboradores más jóvenes menores de 31 años, es que consideran que los ascensos que se ofertan en la organización no siempre son dados por resultados y méritos, también manifiestan que la compañía medianamente proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.

Edad	Logro
Entre 20 y 30	4,3
Entre 31 y 40	4,5
Entre 41 y 50	4,5
Entre 51 y 60	4,4
<b>Total general</b>	<b>4,4</b>

Tabla 12 Edad – Logro  
Fuente: elaboración propia

**Género:** según la tabla 13 las mujeres presentan una percepción más baja de logro con respecto a los hombres encuestados, dentro de las causas se puede identificar que las mujeres no consideran que los ascensos se den por méritos u objetivos respecto de los hombres, así como tampoco sienten que la compañía les proporcione oportunidades de crecimiento.

Genero	Logro
Hombre	4,6
Mujer	4,2
<b>Total general</b>	<b>4,4</b>

Tabla 13 Género – Logro  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** no existe una variación significativa de la percepción de logro entre los cargos de la compañía.

Cargo	Logro
Estratégico	4,4
Operativo	4,4
Táctico	4,5
<b>Total general</b>	<b>4,4</b>

Tabla 14 Cargo – Logro  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 15, los colaboradores que llevan menos tiempo en la organización tienen una percepción más pesimista con respecto al logro, las

razones son muy similares a las que manifiestan las mujeres y los colaboradores más jóvenes creen que los ascensos no se dan por resultados o por méritos lo que se traduce en que la organización no ofrece oportunidades de crecimiento profesional y económico.

<b>Antigüedad</b>	<b>Logro</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	4,3
Entre 11 y 15 años	4,5
Entre 16 y 20 años	4,6
Entre 6 y 10 años	4,4
<b>Total general</b>	<b>4,4</b>

Tabla 15 Antigüedad – Logro  
Fuente: elaboración propia

#### **3.2.1.4. Poder**

Este factor obtiene una calificación menor en comparación con los factores anteriores, los colaboradores encuestados calificaron el poder con una nota general del 4,1 ubicándose por debajo del promedio, pero muy cerca de él. De acuerdo con lo anterior para muchos de los encuestados el status y la jerarquía son factores muy relevantes dentro de su carrera porque gracias a estos obtienen visibilidad y reconocimiento lo que podría representar en oportunidades de ascenso o desarrollo profesional, también reconocen que la jerarquía organizacional es vital porque es un mecanismo para definir responsabilidades de cada colaborador y conducir a los objetivos y metas esperadas. Por otro lado, manifiestan que la compañía les ofrece la autonomía necesaria para tomar sus propias decisiones u organizar su trabajo de forma independiente siempre y cuando se cumplan las políticas internas, reconocen que no se necesita una constante supervisión para obtener los mejores resultados. Sin embargo, para otros colaboradores la jerarquía y el estatus no es un factor relevante en su quehacer diario consideran que lo importante es realizar un buen trabajo, el conocimiento que pueda aportar y la calidad humana sin importar el nivel organizacional.



**Edad:** para los colaboradores entre los 51 a 60 años la percepción de poder es mucho menor que para los colaboradores más jóvenes, se puede inferir que su motivación no está ligada a ejercer dominio o influencia sobre grupo o personas.

Edad	Poder
Entre 20 y 30	4,0
Entre 31 y 40	4,0
Entre 41 y 50	4,6
Entre 51 y 60	3,7
<b>Total general</b>	<b>4,1</b>

Tabla 16 Cargo – Logro  
Fuente: elaboración propia

**Género:** los hombres consideran más importante la percepción de poder en el desarrollo de sus funciones, desean gozar de estatus en la compañía y tener la autonomía necesaria para tomar decisiones y efectuar su trabajo de la forma que mejor consideren.

Genero	Poder
Hombre	4,2
Mujer	3,9
<b>Total general</b>	<b>4,1</b>

Tabla 17 Género – Poder  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** no presenta variación significativa entre los cargos de la compañía.

Cargo	Poder
Estratégico	4,1
Operativo	4,1
Táctico	4,1
<b>Total general</b>	<b>4,1</b>

Tabla 18 Cargo - Poder  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 19, los colaboradores que llevan en la compañía entre 16 y 20 años consideran que el poder no es fuente de motivación, según su percepción no consideran que el estatus como un factor importante en su carrera ni desean responsabilidades mayores a las que poseen.

<b>Antigüedad</b>	<b>Poder</b>
> 20 años	4,5
Entre 0 y 5 años	4,0
Entre 11 y 15 años	4,1
Entre 16 y 20 años	3,8
Entre 6 y 10 años	4,2
<b>Total general</b>	<b>4,1</b>

Tabla 19 Antigüedad – Poder  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.5. Reconocimiento

Es el factor que cuenta con el indicador más bajo de todos los descritos anteriormente, los colaboradores calificaron con un promedio de 3,8 los resultados muestran que los logros y la labor de los colaboradores no están siendo reconocidos en su totalidad, creen que deberían ser incentivados o reconocidos de mejor manera, aunque la empresa cuenta con programas de reconocimiento emocional los colaboradores no creen que estos estén siendo utilizados para exaltar el esfuerzo adicional, tampoco perciben que reciban algún incentivo monetario por la labor adicional que hubieran tenido que desempeñar.

**Edad:** para los colaboradores que se ubican en los extremos de las edades, es decir, los empleados más jóvenes y lo más mayores, la percepción de reconocimiento es más baja en comparación con las otras edades, por tanto, los colaboradores con 20 y 30 años y 51 y 60 años sienten que no se les está reconociendo totalmente su desempeño en el trabajo.

<b>Edad</b>	<b>Reconocimiento</b>
Entre 20 y 30	3,5
Entre 31 y 40	3,9
Entre 41 y 50	4,1
Entre 51 y 60	3,5
<b>Total general</b>	<b>3,8</b>

Tabla 20 Edad – Reconocimiento  
Fuente: elaboración propia

**Género:** como se evidencia en la tabla 21 los hombres consideran que su desempeño en el trabajo está siendo mayormente reconocido por la compañía y sus jefes con respecto a la labor desempeñada por las mujeres.

<b>Genero</b>	<b>Reconocimiento</b>
Hombre	4,0
Mujer	3,5
<b>Total general</b>	<b>3,8</b>

Tabla 21 Género – Reconocimiento

Fuente: elaboración propia

**Cargo:** los colaboradores con los cargos estratégicos consideran que deberían mejorar los esquemas de reconocimiento e incentivos en comparación con los otros cargos de la compañía.

<b>Cargo</b>	<b>Reconocimiento</b>
Estratégico	3,5
Operativo	3,9
Táctico	3,9
<b>Total general</b>	<b>3,8</b>

Tabla 22 Cargo – Reconocimiento

Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 23, los colaboradores más antiguos poseen una percepción más positiva del reconocimiento con respecto a los colaboradores menos antiguos.

<b>Antigüedad</b>	<b>Reconocimiento</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	3,8
Entre 11 y 15 años	3,9
Entre 16 y 20 años	3,8
Entre 6 y 10 años	3,8
<b>Total general</b>	<b>3,8</b>

Tabla 23 Antigüedad – Reconocimiento

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Resultados descriptivos de los factores motivacionales externos

Los colaboradores encuestados evaluaron los factores motivacionales externos con un promedio de 4,1. Analizando cada factor se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 3.2.2.1. Supervisión

La supervisión se encuentra por debajo del promedio global pero cuenta con una nota positiva teniendo en cuenta la escala evaluada con un promedio de 4,0. Se puede evidenciar que los colaboradores encuestados sienten que sus jefes son accesibles por tanto pueden hablar fácilmente con ellos y sentirse escuchados, la comunicación es efectiva y clara por lo que sienten que son tenidos en cuenta, también sienten que el apoyo de sus jefes es fundamental para el desarrollo de sus funciones. Por otro lado una parte de la muestra encuestada perciben que los jefes no comunican completamente sus expectativas, la falta de claridad en la comunicación de las necesidades de los jefes puede ocasionar que los colaboradores no entreguen los resultados como los jefes esperaban, adicionalmente los colaboradores sienten que no son incluidos siempre que se toman decisiones que afectan su actividad o su ambiente laboral, por lo que creen que no valoran su opinión.

**Edad:** para los colaboradores que se ubican en los extremos de las edades, es decir, los colaboradores más jóvenes y los más mayores su percepción de supervisión es más baja en comparación con las demás edades de la muestra, por tanto consideran que sus jefes no los están reconociendo, considerando o retroalimentando de la forma adecuada.

Edad	Supervisión
Entre 20 y 30	3,6
Entre 31 y 40	4,1
Entre 41 y 50	4,3
Entre 51 y 60	3,9
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 24 Edad – Supervisión  
Fuente: elaboración propia

**Género:** según el género las mujeres califican la supervisión mucho menor en comparación con los hombres, sienten que no son tenidas en cuenta en las decisiones que afectan su entorno laboral, es decir no se consulta constantemente su opinión también manifiestan problemas en comprender con claridad las expectativas de sus jefes.

<b>Genero</b>	<b>Supervisión</b>
Hombre	4,2
Mujer	3,6
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 25 Género – Supervisión  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** los colaboradores ubicados en los niveles superiores consideran los canales de supervisión deberían mejorar en comparación con los cargos tácticos que registran una mayor valoración del trato proveniente de su jefe.

<b>Cargo</b>	<b>Supervisión</b>
Estratégico	3,9
Operativo	4,0
Táctico	4,2
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 26 Cargo – Supervisión  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 27, los colaboradores menos antiguos de la organización consideran que la supervisión debería mejorar, sienten que no los involucran en la toma de decisiones y se les dificulta comprenderlas expectativas de sus jefes.

<b>Antigüedad</b>	<b>Supervisión</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	3,8
Entre 11 y 15 años	4,3
Entre 16 y 20 años	4,1
Entre 6 y 10 años	4,0
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 27 Antigüedad – Supervisión  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.2.2. Salario

Este factor cuenta con la mejor calificación del grupo de los factores motivacionales externos, los colaboradores valoraron el salario con una nota de 4,5, por tanto, el 90,3% de los encuestados consideran que la compensación que reciben por su labor y funciones desempeñadas es la justa. Otra variable que tienen en cuenta los colaboradores es la comparación que realizan con el mercado laboral externo, manifiestan que la compañía realiza una remuneración salarial superior en comparación con los mismos cargos o funciones en otras empresas, además consideran los beneficios no salariales que les ofrece la empresa como complemento al pago por su labor. A pesar de la buena calificación de este factor, el 9,7% de los colaboradores encuestados manifiestan que no reciben un pago justo, algunas de las razones que expresan son el nivel de riesgo que manejan algunos cargos, el tiempo invertido en la compañía y los niveles de educación que no son reconocidos monetariamente.

Respecto al tiempo libre, beneficios especiales y equilibrio entre trabajo con la vida personal el 90,3 de colaboradores expresan que la compañía les permite tomarse tiempo libre coordinado para atender una necesidad personal o equilibrar su vida personal, lo que se considera un apoyo vital por parte de la compañía hacia los colaboradores, al mismo tiempo el 93,5 de los encuestados considera que la compañía ofrece beneficios especiales que no son comunes, estos son considerados como complementarios al pago salarial.

**Edad:** los colaboradores mayores a 51 años en comparación con los colaboradores de otras edades, tienen una percepción más negativa de la compensación que realiza la compañía por sus funciones.

Edad	Salario
Entre 20 y 30	4,5
Entre 31 y 40	4,6
Entre 41 y 50	4,6
Entre 51 y 60	4,2
<b>Total general</b>	<b>4,5</b>

Tabla 28 Edad – Salario

Fuente: elaboración propia

**Género:** no existe una variación significativa entre ambos sexos.

<b>Genero</b>	<b>Salario</b>
Hombre	4,6
Mujer	4,5
<b>Total general</b>	<b>4,5</b>

Tabla 29 Género – Salario  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** los colaboradores que tienen los cargos estratégicos perciben una compensación superior por su labor en comparación con los otros niveles jerárquicos de la compañía.

<b>Edad</b>	<b>Salario</b>
Estratégico	4,9
Operativo	4,5
Táctico	4,4
<b>Total general</b>	<b>4,5</b>

Tabla 30 Edad – Salario  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 31, la percepción más negativa del salario la poseen los colaboradores que llevan entre 16 y 20 años quienes consideran que la compensación podría ser mejor.

<b>Antigüedad</b>	<b>Salario</b>
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	4,5
Entre 11 y 15 años	4,6
Entre 16 y 20 años	4,3
Entre 6 y 10 años	4,6
<b>Total general</b>	<b>4,5</b>

Tabla 31 Antigüedad – Salario  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.2.3. Contenido del trabajo y grupo de trabajo

Es el factor que cuenta con la calificación más baja de los factores motivacionales externos con una nota de 3,7. Los resultados muestran que aunque el trabajo actual

es interesante muchos de los colaboradores consideran que están siendo subutilizados en el puesto que actualmente desempeñan, algunas de las causas que expresan es que su cargo es muy operativo y poco valorado, les gustaría asumir nuevos retos y aprendizajes o pertenecer a áreas de mayor impacto en el negocio de la empresa y tener la oportunidad de demostrar las aptitudes. Lo que representa un gran reto para la empresa en términos de enriquecimiento del puesto para mantener la motivación.

En relación al trabajo en equipo el 87,1 manifiesta que es mejor trabajar en equipo que individualmente, por lo que no se perciben actitudes de individualismo marcadas en los comportamientos, adicionalmente los colaboradores expresan que pueden contar con la ayuda de sus compañeros lo que ratifica el sentimiento de compañerismo y cooperación entre compañeros, favoreciendo positivamente la motivación hacia el trabajo en equipo.

**Edad:** los colaboradores entre los 20 y 30 años consideran que el contenido del trabajo y grupo de trabajo podría mejorar, mientras que los colaboradores entre los 51 y 60 manifiestan que se sienten satisfechos con el trabajo que actualmente desempeñan y su relación con sus compañeros.

<b>Edad</b>	<b>Contenido del trabajo y grupo de trabajo</b>
Entre 20 y 30	3,5
Entre 31 y 40	3,7
Entre 41 y 50	3,7
Entre 51 y 60	3,9
<b>Total general</b>	<b>3,7</b>

Tabla 32 Edad - Contenido del trabajo y grupo de trabajo  
Fuente: elaboración propia

**Género:** para las mujeres la percepción del contenido del grupo y grupo de trabajo es más negativa que los hombres, creen que es mejor trabajar individualmente y perciben que no pueden contar constantemente con la ayuda de sus compañeros, por lo que se percibe un sentimiento de individualismo.



Genero	Contenido del trabajo y grupo de trabajo
Hombre	3,8
Mujer	3,4
<b>Total general</b>	<b>3,7</b>

Tabla 33 Genero - Contenido del trabajo y grupo de trabajo  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** no refleja una variación considerable entre los cargos de los colaboradores. Sin embargo, se percibe una valoración mayor para los cargos estratégicos de la compañía, por lo que consideran mayores niveles de compañerismo y se sienten más satisfechos con su labor.

Cargo	Contenido del trabajo y grupo de trabajo
Estratégico	3,8
Operativo	3,7
Táctico	3,6
<b>Total general</b>	<b>3,7</b>

Tabla 34 Cargo - Contenido del trabajo y grupo de trabajo  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** según la tabla 35, los colaboradores más antiguos poseen una percepción más pesimista frente al contenido del trabajo y grupo de trabajo con respecto a los colaboradores menos antiguos.

Antigüedad	Contenido del trabajo y grupo de trabajo
> 20 años	2,7
Entre 0 y 5 años	3,6
Entre 11 y 15 años	3,9
Entre 16 y 20 años	3,4
Entre 6 y 10 años	3,7
<b>Total general</b>	<b>3,7</b>

Tabla 35 Antigüedad - Contenido del trabajo y grupo de trabajo  
Fuente: elaboración propia

### 3.2.2.4. Promoción

Con una nota del 4,0 el factor de promoción cuenta con una calificación por debajo del promedio global, pero cuenta con una valoración aceptable. De acuerdo a lo anterior los colaboradores poseen una percepción un poco dividida, por un lado el 50% considera que han sido tenidos en cuenta para ser promovidos a otros cargos, manifiestan que la compañía les ha dado la oportunidad de participar en convocatorias, por lo que los colaboradores sienten que han sido tenidos en cuenta, por otro lado el restante 50% considera que no han sido tenidos en cuenta para un ascenso en la compañía, algunas de las razones que manifiestan es que no han cumplido los tiempos mínimos en la organización, las vacantes ofertadas no están acorde a los perfiles y muchos otros son conscientes de que por decisión propia no han deseado participar en un proceso de promoción.

Al mismo tiempo para la mayoría de la población encuestada la compañía ofrece oportunidades de capacitación u otra forma de desarrollo personal, también reconocen que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento económico y profesional, valorando positivamente estas variables.

**Edad:** los colaboradores con edades entre los 51 y 60 años perciben que sus oportunidades de promoción o crecimiento económico y profesional son menores que la de los colaboradores con edades entre los 20 y 50 años.

Edad	Promoción
Entre 20 y 30	3,8
Entre 31 y 40	4,1
Entre 41 y 50	4,3
Entre 51 y 60	3,6
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 36 Edad – Promoción

Fuente: elaboración propia

**Género:** con respecto al género las mujeres perciben que sus oportunidades de ascenso y desarrollo laboral son menores en comparación con la percepción de los hombres.

Genero	Promoción
Hombre	4,2
Mujer	3,8
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 37 Género – Promoción  
Fuente: elaboración propia

**Cargo:** los colaboradores ubicados en los cargos operativos perciben mayores oportunidades de crecimiento económico y profesional en comparación con los cargos superiores de la compañía.

Cargo	Promoción
Estratégico	3,8
Operativo	4,1
Táctico	3,9
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 38 Cargo - Promoción  
Fuente: elaboración propia

**Antigüedad:** no presenta una variación significativa entre la antigüedad respecto al promedio.

Antigüedad	Promoción
> 20 años	5,0
Entre 0 y 5 años	4,1
Entre 11 y 15 años	4,2
Entre 16 y 20 años	3,8
Entre 6 y 10 años	3,8
<b>Total general</b>	<b>4,0</b>

Tabla 39 Antigüedad – Promoción  
Fuente: elaboración propia

### 3.3. PLAN DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos, se proponen las siguientes acciones para dar respuesta a los factores motivacionales evaluados por los colaboradores de una empresa del sector energético.

FACTOR	OBJETIVO / para que	ESTRATEGIA / lo que voy hacer	ACTIVIDAD / PROGRAMA	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLES
AFILIACION	Fomentar las relaciones interpersonales cálidas de los colaboradores de una empresa del sector energético	Desarrollar un programa de relacionamiento personal, de cara a propiciar vínculos cercanos, saludables y cálidos entre los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización integraciones grupales por áreas fuera del lugar de trabajo, cada colaborador del área escogerá la actividad a realizar en la integración, preferiblemente una actividad que corresponda a sus gustos personales para dar a conocer parte de su personalidad.</li> <li>Realización de talleres grupales de comunicación asertiva, escucha activa, juegos sociales para proveer la solidaridad, el respeto y la cooperación interpersonal.</li> </ul>	<p>integraciones llevadas a cabo / integraciones programadas al año *100</p> <p>número de personas que asistieron a los talleres/total de empleados*100</p>	<p>Compañía: Dos medias jornadas al mes área:40.000 pesos para cada colaborador</p> <p>compañía:1 jornada completa trimestral 300.000 por colaborador que asista</p>	<p>Director o jefe del área en su ejecución y en la supervisión Analista de Clima Gestión Humana</p> <p>Analista Desarrollo Gestión Humana</p>
AUTOREALIZACION	Mantener un entorno laboral que favorezca el uso y mejora continua de las competencias de los	Fomentar una conciencia en relación con las funciones laborales desempeñadas y las expectativas del colaborador, propiciando actitudes de proactividad,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de proyectos de vida laboral: Balance de valores y actitudes, Evaluar las competencias personales y profesionales, Descubrir cuáles son los factores motivacionales, Determinar hacia dónde se dirigen los sueños y</li> </ul>	número de personas con proyecto de vida creado/ total de empleados*100	<p>1 jornada completa al año \$ 400.000 cada colaborador</p> <p>1 jornada completa al</p>	<p>Consultor contratado y Analista de Clima Gestión Humana</p> <p>Consultor contratado y</p>

	profesionales de una empresa del sector energético	motivación e interés que despierten la necesidad de formación continua.	<p>aspiraciones, Determinar si puede desarrollar su plan de vida, Encontrar aliados estratégicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer capacitaciones en temas actuales que se pueden aplicar a los cargos en la compañía o en cursos que se requieren para potencializar las competencias de los colaboradores.</li> </ul>	Número de personas que asistieron a las capacitaciones/total de empleados*100	<p>año \$ 400.000 cada colaborador</p> <p>½ jornada laboral y 200.000 cada colaborador</p>	<p>Analista de Clima Gestión Humana</p> <p>Analista Desarrollo Gestión Humana</p>
LOGRO	Contribuir a la intención en los colaboradores por generar algo novedoso lo que les permita destacarse en el trabajo	Implementar una metodología de enfoque lúdico para promover la innovación y la obtención de altos niveles de excelencia.	<p>Realización de taller de juegos sensoriales: para ejercitar los sentidos y aumentar la cooperación, aceptación y compromiso.</p> <p>Taller de juegos simbólicos: se busca que el colaborador le dé un significado nuevo a los procesos o situaciones que debe enfrentar a diario y genere nuevas ideas para atender las necesidades de dicha realidad.</p>	<p>número de personas que asistieron a los talleres/total de empleados*100</p> <p>Empleados que aumentaron su calificación de desempeño/total de empleados evaluados*100</p>	1 jornada completa al año \$ 400.000 cada colaborador	Consultor contratado y Analista Desarrollo Gestión Humana
PODER	Incentivar las actitudes autónomas y de autogestión de los	Aumentar la autonomía del colaborador para fortalecer su capacidad de tomar decisiones y generar	Realización de talleres de empoderamiento por equipos de trabajo, donde se generen habilidades de autogestión y liderazgo lo que permita delegar actividades y se minimice la sensación de	Número de empleados que aumentaron su percepción de autonomía y liderazgo/total de	1 jornada completa al año \$ 400.000 cada colaborador	Consultor contratado y Analista Desarrollo Gestión Humana

	colaboradores.	cambios en la forma de efectuar el trabajo.	pérdida de control de los mandos medios y altos de la organización.	empleados evaluados*100		
RECONOCIMIENTO	Contribuir a la mejora de las actividades orientadas a reconocer o admirar por lo que la persona es, sabe o es capaz de hacer en el entorno laboral.	Mejorar el programa de reconocimiento de la organización, mediante el desarrollo de nuevas categorías que reconozcan el esfuerzo y trabajo adicional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una nueva categoría para reconocer al colaborador que demuestra un esfuerzo adicional, los colaboradores postularan y votaran por su favorito, se realizara un evento de premiación y se le entregara una placa, el reconocimiento será anual.</li> <li>• Creación un programa de puntos que premie el desempeño sobresaliente: es un esquema por medio del cual los trabajadores con una gestión destacada para la organización reciben puntos que después pueden ser canjeados por productos y servicios de bienestar para los trabajadores. Los puntos se reconocen cuando clientes, compañeros de trabajo y jefes entre otros individuos, identifican las acciones</li> </ul>	<p>Número de empleados que aumentaron su percepción de reconocimiento/total de empleados evaluados*100</p> <p>Número de premios entregados a cada colaborador/ total de empleados*100</p>	<p>40.000 pesos para la placa</p> <p>Rango de premios para redimir entre los 100.000 y 1.000.000</p>	Analista de Clima Gestión Humana

			destacadas de un trabajador o un área.			
SUPERVISIO N	Favorecer las acciones de reconocimiento retroalimentación y consideración por parte de las figuras de autoridad.	Implementar iniciativas que promuevan el crecimiento y desarrollo de líderes eficaces, de cara a la formación integral que prepare los colaboradores para ser los mejores líderes con sus equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de entrenamientos con una metodología 70/20/10. 70% del entrenamiento es realizado en su puesto de trabajo, 20% es realizado a través de programas de mentoring (educación, guía a otros), y 10% consta de sesiones formales de entrenamiento.</li> <li>Realización de laboratorios de aprendizaje para desarrollar la inteligencia emocional (conciencia de sí mismo, autorregulación, empatía) y construir ambientes de trabajo colaborativos que fomenten el alto desempeño.</li> </ul>	Asistencia en número de empleados en posición de liderazgo/total posiciones de liderazgo  Empleados que incrementaron su calificación a “alto liderazgo” / total de empleados con calificación previa inferior a “alto liderazgo” *100	1 jornada completa al año \$ 500.000 cada colaborador	Consultor contratado y Analista Desarrollo Gestión Humana
SALARIO	Propiciar acciones de remuneración justa respecto a las funciones y responsabilidades	Aplicar prácticas de salario emocional, de cara a ofrecer alternativas de compensación para los colaboradores.	Creación planes de remuneración personalizados, es decir, que el colaborador pueda elegir el esquema de compensación y beneficios que más se ajuste a sus condiciones específicas.	Gastos de beneficios/compensación total*100  Valor de la compensación	Según escala salarial para cada cargo	Analista de compensación y bienestar

	ades desempeñadas por los colaboradores.		<p>existen una serie de soluciones que integran opciones en diversas líneas de acción respecto al salario emocional, como son:</p> <p>Salud y bienestar: estímulos deportivos, transporte y actividades culturales.</p> <p>Flexibilidad y acuerdos en el trabajo: teletrabajo, permisos retribuidos, flexibilidad horaria, vacaciones.</p> <p>Cuidado de dependientes: auxilio educativo, cuidado de mayores, cursos de vacaciones y extracurriculares, apoyo a labores domésticas y servicios de adopción.</p>	<p>directa de la empresa/compensación directa que se paga en el mercado de referencia</p> <p>Valor de la compensación variable/valor total de la compensación</p>		
CONTENIDO DEL TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO	Contribuir a la mejora de las condiciones de trabajo internas que brindan cierto grado de autonomía, variedad e información y las condiciones	Promover cambios de concepción en los colaboradores, en relación con los roles de trabajo que agregan valor a la compañía y el trabajo cooperativo permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de talleres de autoconocimiento que minimicen las brechas entre las metas personales y las laborales. Toma de conciencia, autoobservación, conocimiento corporativo, seguimiento.</li> <li>Realización de talleres de juegos sociales este tipo de juegos es clave para analizar la percepción que tienen varios integrantes</li> </ul>	<p>Número de personas que asistieron a los talleres/total de empleados*100</p> <p>Empleados que incrementaron su percepción positiva del contenido del trabajo/total de empleados con percepción</p>	<p>1 jornada completa al año \$ 400.000 cada colaborador</p> <p>½ jornada laboral y 200.000 cada colaborador</p>	<p>Consultor contratado y Analista Desarrollo Gestión Humana</p> <p>Consultor contratado y Analista de Clima Gestión Humana</p>



	que permiten compartir y aprender.		del equipo sobre una misma situación, así como también para generar lluvia de ideas que permitan la consolidación de nuevas estrategias para contribuir al cumplimiento de metas.	pesimista del contenido del trabajo” *100  Número de personas que incrementaron su satisfacción al trabajar en equipo/total de empleados evaluados*100		
PROMOCION	Favorecer las posibilidades de movilización de manera ascendente o jerárquica en el contexto organizacional	Desarrollar una visión de captación de talento interno para aumentar las oportunidades de ascensos laborales.	Realización de evaluaciones para el personal que es tenido en cuenta para una promoción, creación de planes de desarrollo de talento y carrera.  Realización de talleres de actualización, desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias tanto técnicas como blandas.	Posiciones claves que tienen un remplazo listo/total posiciones claves*100  Vacantes cubiertas con personal interno/planta promedio*100  ΣGastos de capacitación y desarrollo/planta promedio	1 jornada completa al año \$ 500.000 cada colaborador  ½ jornada laboral y 200.000 cada colaborador	Consultor contratado y Analista Desarrollo Gestión Humana

Tabla 40 Plan de mejora y fortalecimiento.  
Fuente: elaboración propia.

#### **4. CONCLUSIONES**

Para las organizaciones aumentar la motivación de sus colaboradores es un objetivo clave ya que se reconocen que las acciones con intensidad, dirección y persistencia ofrecen beneficios que influye directamente en la productividad y consecución de las metas de la compañía, en ese sentido es importante reconocer cuales son los factores que inciden en la motivación de los colaboradores, por tanto realizar un diagnóstico de los factores motivacionales otorga información que se obtiene desde la fuente primaria (colaboradores) para proceder a gestionar las estrategias pertinentes acorde a la necesidad expresada por los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo general de este trabajo de investigación fue identificar los factores que motivan al personal de una empresa del sector energético, como resultado de esta investigación se determinó que los factores motivacionales que inciden principalmente en la motivación de los colaboradores encuestados son autorrealización, logro, afiliación y el salario. El principal factor motivacional interno que incide positivamente en la motivación de los colaboradores encuestados es la autorrealización y el principal factor motivacional externo que incide positivamente en la motivación de los colaboradores encuestados es el salario.

Los resultados arrojados mediante el cruce de los factores motivacionales y los datos demográficos son los siguientes:

- Afiliación: las personas más jóvenes y con menos antigüedad en la organización son más pesimistas de cara a generar relaciones de amistad o estrechar vínculos con sus compañeros de trabajo. El género y el nivel del cargo no reflejan una diferencia considerable, sin embargo, la percepción es más baja para las mujeres y los niveles más altos de la compañía.
- Autorrealización: es el factor motivacional interno con mejor calificación, no obstante, los colaboradores más jóvenes de la compañía son los que tienen una percepción más pesimista frente a las expectativas de su labor y su

carrera organizacional, una de las razones puede ser que las nuevas generaciones de empleados exigen trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades intrínsecas.

- Logro: para las mujeres, el personal más joven y los menos antiguos la calificación del logro es menor en comparación con las otras categorías existentes, se puede determinar que las razones son muy similares perciben que los ascensos no se dan por méritos o resultados, puede ser que las mujeres sientan que ascender en la compañía es más complejo que para los hombres, sin embargo se necesitaría una investigación más profunda para determinar específicamente cuales las razones de la diferencia entre género, para los más jóvenes en edad e ingreso en la compañía una limitante puede ser el tiempo requerido para ascender es necesario tener mínimo dos años de labores para poder postularse sin contar que muchas de las vacantes que se ofertan son mixtas por lo que se podría considerar que no se prioriza el personal interno para cubrir ascensos, de ahí que los colaboradores sientan que la compañía no ofrece las oportunidades suficientes para crecer profesional y económicamente.
- Poder: para los colaboradores veteranos y mayormente antiguos la calificación de poder es mucho menor en comparación con las demás categorías, por lo que se puede inferir que el poder no es una fuente de motivación, según su percepción no consideran el status y la jerarquía como factores importantes en su carrera, priorizan otros factores como la calidad en el trabajo, la competencia profesional, las relaciones interpersonales cálidas y el desempeño profesional.
- Reconocimiento: es el factor motivacional que cuenta con la calificación más baja de los factores motivacionales internos, de manera que los colaboradores más jóvenes, menos antiguos y las mujeres consideran que no reciben el reconocimiento adecuado por parte de su jefe o de la compañía por su desempeño o esfuerzo adicional, creen que deberían ser incentivados o reconocidos de mejor manera, aunque la empresa cuenta con programas

de reconocimiento emocional los colaboradores no creen que estos estén siendo utilizados para exaltar el esfuerzo adicional, tampoco perciben que reciban algún incentivo monetario por la labor adicional que hubieran tenido que desempeñar.

- Supervisión: los colaboradores más jóvenes, menos antiguos y las mujeres poseen una percepción frente a la supervisión más negativa, de manera general estas categorías consideran que sus jefes no los están reconociendo, considerando o retroalimentando de la forma adecuada, también sienten que no son tenidos en cuenta en las decisiones que afectan su entorno laboral, es decir no se consulta constantemente su opinión también manifiestan problemas en comprender con claridad las expectativas de sus jefes.
- Salario: es el factor motivacional externo mejor calificado por la muestra seleccionada, los colaboradores en su mayoría consideran que la compensación que reciben por las funciones que realizan es justo y reconocen que la compañía posee unos salarios muy competitivos frente al mercado laboral, los colaboradores son conscientes de que reciben una retribución mucho mayor que la que se paga en otras empresas por las mismas funciones o cargo.
- Contenido del trabajo y grupo de trabajo: es el factor motivacional externo con la calificación más baja, los resultados más relevantes indican que los colaboradores con edades entre los 20 a 30 y las mujeres poseen una percepción más pesimista en comparación con las otras categorías, resultados muestran que aunque el trabajo actual es interesante muchos de los colaboradores consideran que están siendo subutilizados en el puesto que actualmente desempeñan, algunas de las causas que expresan es que su cargo es muy operativo y poco valorado, les gustaría asumir nuevos retos y aprendizajes o pertenecer a áreas de mayor impacto en el negocio de la empresa y tener la oportunidad de demostrar las aptitudes, también creen que es mejor trabajar individualmente y perciben que no pueden contar

constantemente con la ayuda de sus compañeros, por lo que se percibe un sentimiento de individualismo.

- Promoción: los resultados más relevantes indican que los colaboradores con edades entre los 51 a 60 y las mujeres son quienes poseen una percepción más pesimista frente a la promoción, por tanto, consideran que sus oportunidades de promoción o crecimiento económico y profesional son menores con respecto a las demás categorías, por lo que son población objetivo para intervenir en el plan de mejora y fortalecimiento.

Por tanto los factores motivacionales en los cuales la compañía debe enfocar sus esfuerzos y generar las estrategias de mejora son: poder, reconocimiento, contenido de la tarea y grupo de trabajo, supervisión y promoción, según las razones que se expusieron anteriormente, por lo cual el plan motivacional que la compañía implemente, debe estar enfocado en el cumplimiento de las expectativas de los empleados en cuanto a los factores descritos, teniendo en cuenta la disponibilidad de los recursos y atendiendo las recomendaciones expuestas en el plan de mejora y fortalecimiento.

Cabe resaltar que las acciones propuestas en el plan de mejora y fortalecimiento son actividades generalizadas que requieren de un estudio específico para determinar si son las más convenientes para la población total de la empresa estudio y según las necesidades que la empresa desee suplir, para ello es necesario coordinar el plan estratégico con las acciones que se generen desde el área de Gestión Humana.

Finalmente, se debe tener en cuenta que durante el desarrollo de la investigación los colaboradores conocían que pertenecían al área de Gestión Humana, lo que pudo haber afectado los resultados de la encuesta al creer que podría individualizar los resultados, a pesar de que se les informó que las respuestas eran totalmente confidenciales y anónimas lo que no afectaría la relación con la empresa.

## **5. RECOMENDACIONES**

Se recomienda seguir investigando sobre la motivación en los colaboradores, dado que es un tema muy amplio y con múltiples corrientes que pueden ser estudiadas, esta investigación ofrece un acercamiento desde la visión del profesor Toro, donde se logró identificar que la muestra seleccionada demuestra mayor interés por los factores intrínsecos o internos, sin embargo como ya se ha descrito es necesario continuar investigación, puesto que los gustos o necesidades de los colaboradores se modifican a partir de situaciones o experiencias que generan que los deseos de las personas mantengan en constante movimiento.

Adicionalmente se recomienda realizar un seguimiento más profundo a la encuesta de Clima Organizacional que realiza anualmente en la compañía, es necesario definir adecuadamente los indicadores y establecer las estrategias de acción, ya que no es de gran relevancia poseer la información si no se realizan las actividades respectivas para superar los aspectos a mejorar.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Caro, J. M. (2014). Salario emocional como estrategia de equilibrio vida-trabajo. *Gestión Humana*. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/S/salario\\_emocional\\_como\\_estrategia/salario\\_emocional\\_como\\_estrategia.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/S/salario_emocional_como_estrategia/salario_emocional_como_estrategia.asp)
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Clavijo, S., & Cuéllar, E. (2018). *Desafíos del mercado energético de Colombia - No. 1431*. ANIF.
- Feldman, R. (2013). *Essentials of understanding psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Fernández, S., Córdoba, A., & J.M, C. (2002). *Estadística descriptiva*. Madrid: ESIC Editorial.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331-362.
- Gestión Humana. (2000). EPSA le apuesta al empoderamiento. *Revista Gestión Humana*. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/A/aprendizaje\\_epsa/aprendizaje\\_epsa.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/A/aprendizaje_epsa/aprendizaje_epsa.asp)
- Gestión Humana. (2005). Un punto de reconocimiento. *Revista Gestión Humana*. Recuperado desde: <http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/T/teddy/teddy.asp>
- Gestión Humana. (2015). Innova y mejora tu pensamiento creativo por medio del juego. *Revista Gestión Humana*. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/copia\\_-\\_juegos\\_de\\_innovacion\\_-\\_copia/copia\\_-\\_juegos\\_de\\_innovacion\\_-\\_copia.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/copia_-_juegos_de_innovacion_-_copia/copia_-_juegos_de_innovacion_-_copia.asp)

Gestión Humana. (2015). Goodyear implementa estrategia para formar líderes exitosos. Revista Gestión Humana. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso\\_de\\_exito\\_goodyear\\_dos/caso\\_de\\_exito\\_goodyear\\_dos.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/caso_de_exito_goodyear_dos/caso_de_exito_goodyear_dos.asp)

Gestión Humana. (2015). ¿Cómo relacionarte con tus colaboradores?. Revista Gestión Humana. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como\\_relacionarte\\_con\\_tus\\_colaboradores/como\\_relacionarte\\_con\\_tus\\_colaboradores.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/C/como_relacionarte_con_tus_colaboradores/como_relacionarte_con_tus_colaboradores.asp)

Gestión Humana. (2018). Inicie el 2018 alineando metas personales y laborales. Revista Gestión Humana. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/I/inicio\\_de\\_labores\\_2018/inicio\\_de\\_labores\\_2018.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/I/inicio_de_labores_2018/inicio_de_labores_2018.asp)

Grupo Energia Bogota. (s.f.). *Sector Energetico en Colombia: GrupoEnergiaBogota*. Obtenido de <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/transmision-de-electricidad/sector-energetico-en-colombia>

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. Mexico D.F: Mc Graw Hill Education.

Lopez, H., Velez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 1-23.

Lopez, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Luna, R. (2014). Motivos por los que no logrará un ascenso laboral. Gestión Humana. Recuperado desde: [http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/motivos\\_por\\_los\\_que\\_no\\_lograra\\_un\\_ascenso\\_laboral/motivos\\_por\\_los\\_que\\_no\\_lograra\\_un\\_ascenso\\_laboral.asp](http://www.gestionhumana.com.bd.univalle.edu.co/gh4/BancoConocimiento/M/motivos_por_los_que_no_lograra_un_ascenso_laboral/motivos_por_los_que_no_lograra_un_ascenso_laboral.asp)

Malhotra, N. (2004). *Investigacion de mercados* . Mexico : Pearson Education .

Martínez, A. (17 de Diciembre de 2017). El futuro energético mundial. *Portafolio*.



- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación*. Cengage.
- Méndez, L. (2014). Políticas Públicas del Sector Eléctrico Colombiano 1990-2009 (Tesis Maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: Una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana (Tesis doctoral)*. Obtenido de Universidad Politécnica de Valencia,: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Niño, D. (11 de Noviembre de 2015). Las predicciones y el análisis del futuro energético mundial. *Dinero*.
- Oliveros, J. A; Fandiño, J. S; Torres, Y. M. (16 de mayo de 2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía*. p. 118-125
- Otero, D. F. (2012). *El sector energético-minero y la economía colombiana*. Bucaramanga.
- Porter, L., & Lawler, E. I. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Consciencie*, 143-185.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2013). *Comportamiento organizacional* . Mexico: Pearson.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: CINCEL Ltda.
- Torres, F. (2016). Análisis del marco normativo del sector eléctrico colombiano, impactos en la regulación eléctrica de la ley 1715 de 2014 (Tesis Maestría). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, UK: Wiley.

## ANEXO No. 1. Encuesta “CTM”

FACTORES MOTIVACIONALES		PREGUNTA	ESCALA DE RESPUESTAS
INTERNOS	Afiliación	Es importante para mí crear relaciones de amistad con mis compañeras y jefes, generando un sentimiento de familia o de equipo	SI/NO PORQUE
		Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo lo que se refleja en mayores resultados en la Compañía	SI/NO PORQUE
		El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable, la compañía me permite ser yo mismo y celebramos eventos especiales	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Autorrealización	Creo que he elegido mal mi profesión	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas	SI/NO PORQUE
		Deseo otro empleo en lugar del actual	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Logro	Creo que los ascensos que se dan en mi organización son dados por resultados y méritos	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden y me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		La Compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la Compañía	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Poder	Considera el estatus y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía	SI/NO PORQUE
		Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Creo que gozo de buen status dentro de mi compañía	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		La empresa me da la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada	SI/NO PORQUE
	Reconocimiento	Considero que la Compañía reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

	Los jefes reconocen con algún incentivo monetario o emocional el esfuerzo y el trabajo adicional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	En mi compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

EXTER NOS	Supervisión	Los jefes comunican de manera clara sus expectativas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes son accesibles por tanto se puede hablar fácilmente con ellos y siento que soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Salario	Considero que la compañía me anima y permite tomarme tiempo libre de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal o para que equilibre el trabajo con su vida personal	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Aquí tenemos beneficios especiales que no son comunes	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo	
	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	Creo que mi trabajo actual es interesante	SI/NO PORQUE
		Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Para mí es mejor trabajar en equipo que individualmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Promoción	He sido tenido en cuenta durante los últimos años para ser promovido a otros cargos	SI/NO PORQUE
		En mi compañía ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

Fuente: elaboración propia