



Análisis de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022.

Trabajo de grado



Universidad del valle, sede san Fernando.

Facultad de ciencias de la administración

Santiago de Cali, Valle del cauca.

2022



Análisis de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022.

Diego Fernando Rengifo Rodriguez

Trabajo de grado bajo la modalidad de asesoría para optar al título de:

Administrador de empresas

Director de trabajo de grado:

Laura Salas Arbeláez

Docente Magister en Administración

Universidad del valle, sede san Fernando.

Facultad de ciencias de la administración

Santiago de Cali, Valle del cauca.

2022



Dedicatoria

A mis padres, por anhelar este sueño en mi vida con gran intensidad, e impulsarme siempre.

A mis hermanos, por sentirse orgullosos.

A mi primo Michael, quien desde el cielo sé que me felicita.

Y a mi amor, por estar siempre y en todo momento.

¡¡Los amo!!

Diego Fernando Rengifo Rodríguez

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN -----	11
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.	JUSTIFICACIÓN -----	15
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN -----	16
3.1	Objetivo General.....	16
3.2	Objetivos Específicos.....	16
4	METODOLOGÍA -----	17
4.1	Factores y fuentes de estudio.	17
4.2	Técnica de recolección.....	17
4.3	Descripción del cuestionario.....	18
4.2	Población de análisis.....	19
5.	MARCO TEÓRICO -----	21
5. 1	La Motivación.....	21
5.3	Teorías de la motivación.....	25
5.3.1	La teoría de las necesidades de Maslow	25
5.3.4	La teoría de las necesidades de McClelland	26
5.3.5	Teoría del establecimiento de metas	27
5.3.6	Teoría de la atribución	28
5.3.7	Teoría de las expectativas y el valor	28

5.3.8 Condiciones motivacionales de Fernando Toro.....	29
5.3.8 variable de motivaciones internas y las condiciones externas de Fernando Toro	33
6. RESULTADOS-----	35
6.1 Resultados descriptivos demográficos	35
6.2 Resultados descriptivos generales los factores internos y externos.....	37
6.2.1 Resultados descriptivos de las preguntas cerradas con dos opciones de respuesta de los factores.....	38
6.2.2 Resultados descriptivos de las preguntas cerradas de opción múltiple de respuesta de los factores.	39
6.3 Resultados descriptivos de los factores intrínsecos según los datos demográficos	40
6.4 Resultados descriptivos de los factores extrínsecos según datos demográficos	60
7. PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO-----	74
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	80
9. BIBLIOGRAFÍA -----	82
10. ANEXOS -----	85

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades, de Maslow	25
Ilustración 2 distribución por área	35
Ilustración 3 distribución por género	36
Ilustración 4 distribución por edad	36
Ilustración 5 distribución por antigüedad	37
Ilustración 7 área (afiliación)	40
Ilustración 8 rango de edad (afiliación)	41
Ilustración 9 género (afiliación).....	42
Ilustración 10 rango de antigüedad (afiliación)	43
Ilustración 11 área (Autorrealización)	44
Ilustración 12 edad (Autorrealización)	45
Ilustración 13 género (Autorrealización)	46
Ilustración 14 antigüedad (Autorrealización)	47
Ilustración 15 área (logro).....	48
Ilustración 16 edad (logro).....	49
Ilustración 17 género (logro)	50
Ilustración 18 antigüedad (logro).....	51
Ilustración 19 área (poder)	52
Ilustración 20 edad (poder)	53
Ilustración 21 género (poder).....	54
Ilustración 22 antigüedad (poder)	55
Ilustración 23 área (Reconcomiendo)	56

Ilustración 24 edad (Reconcomiendo)	57
Ilustración 25 género (Reconcomiendo)	58
Ilustración 26 antigüedad (Reconcomiendo)	59
Ilustración 27 área (Supervisión)	60
Ilustración 28 edad (Supervisión)	61
Ilustración 29 género (Supervisión)	62
Ilustración 30 antigüedad (Supervisión)	63
Ilustración 31 área (Salario)	64
Ilustración 32 edad (Salario)	65
Ilustración 33 género (Salario)	66
Ilustración 34 antigüedad (Salario)	67
Ilustración 35 área (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)	68
Ilustración 36 edad (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)	69
Ilustración 37 género (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)	70
Ilustración 38 antigüedad (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)	71
Ilustración 39 área (Promoción)	72
Ilustración 40 edad (Promoción)	72
Ilustración 41 género (Promoción)	73
Ilustración 42 antigüedad (Promoción)	74

Lista de tablas

Tabla 1 Población de análisis.....	20
Tabla 3 porcentajes por factor.....	38
Tabla 4 promedios por factor.....	39
Tabla 5 área (Afiliación).....	40
Tabla 6 edad (Afiliación).....	41
Tabla 7 género (Afiliación).....	42
Tabla 8 antigüedad (Afiliación).....	43
Tabla 9 área (Autorrealización).....	44
Tabla 10 edad (Autorrealización).....	45
Tabla 11 género (Autorrealización).....	46
Tabla 12 antigüedad (Autorrealización).....	47
Tabla 13 área (Logro).....	48
Tabla 14 edad (Logro).....	49
Tabla 15 género (Logro).....	50
Tabla 16 antigüedad (Logro).....	51
Tabla 17 área (Poder).....	52
Tabla 18 edad (Poder).....	53
Tabla 19 género (Poder).....	54
Tabla 20 antigüedad (Poder).....	55
Tabla 21 área (Reconcomiendo).....	56
Tabla 22 edad (Reconcomiendo).....	57
Tabla 23 género (Reconcomiendo).....	58

Tabla 24 antigüedad (Reconcomiendo)	58
Tabla 25 área (Supervisión)	60
Tabla 26 edad (Supervisión)	61
Tabla 27 género (Supervisión).....	62
Tabla 28 antigüedad (Supervisión)	63
Tabla 29 área (Salario).....	64
Tabla 30 edad (Salario)	65
Tabla 31 género (Salario).....	66
Tabla 32 antigüedad (Salario).....	67
Tabla 33 área (contenido del trabajo y grupo de trabajo)	68
Tabla 34 edad (contenido del trabajo y grupo de trabajo)	69
Tabla 35 género (contenido del trabajo y grupo de trabajo)	70
Tabla 36 antigüedad (contenido del trabajo y grupo de trabajo)	70
Tabla 37 área (Promoción).....	71
Tabla 38 edad (Promoción).....	72
Tabla 39 género (Promoción)	73
Tabla 40 antigüedad (Promoción).....	73
Tabla 41 Plan de desarrollo y fortalecimiento	79

Resumen

El siguiente trabajo tiene como objetivo la identificación y el análisis de los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022. Mediante una metodología cuantitativa y descriptiva de la población de análisis, a través de un censo en el cual se implementó la herramienta CTM (cuestionario de motivación para el trabajo) del autor Fernando Toro principal fuente bibliográfica, por lo cual los resultados obtenidos permitieron dar respuesta a los tres principales objetivos, tanto para los factores intrínsecos como extrínsecos, como para el planteamiento del plan de desarrollo y fortalecimiento de los factores motivacionales de los empleados dentro de una organización del sector de las telecomunicaciones.

Palabras clave: motivación laboral, factores motivacionales, factores internos, factores externos, plan de desarrollo y fortalecimiento, CTM, empresa de telecomunicaciones.

1. INTRODUCCIÓN

El capital humano es un recurso organizacional que tiene un papel muy importante para los líderes frente a las decisiones en el desarrollo de los planes estratégicos, con el fin de afrontar las amenazas, superar las debilidades o bien aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Frente a un entorno altamente competitivo en el ámbito empresarial, es indisponible contar con talento humano capaz de lograr metas, capaz de desarrollarse y enfrentar constantemente retos que le permitan crecimiento en su vida laboral, académica y personal mediante sus aportes y esfuerzo; y a su vez ese crecimiento se refleje en las empresas con el logro de los objetivos organizacionales establecidos en la planeación.

Cuando más comprometidas estén las organizaciones con su talento humano, más serán los retos que estos podrán afrontar día a día en sus labores, es así que la delegación de un líder con las habilidades para influir en las actitudes de un equipo de trabajo y responsable de la motivación influye en gran medida en el cumplimiento de objetivos empresariales. De manera que, si los empleados son motivados por medio del deseo, se puede evitar la frustración y el fracaso si se estudia con precisión las necesidades de cada empleado, para lograr obtener su atención.

La investigación abordará el tema de la motivación, dada la importancia de este factor dentro de las organizaciones en las áreas de recursos humanos que permite el desarrollo de planes de fortalecimiento y desarrollo para los empleados. Es debido a lo anterior, que la motivación genera un elevado nivel de desempeño cuando se encuentra en compañía del talento, el conocimiento, la disponibilidad y la identificación con la empresa, su misión, visión y valores. El buen desempeño laboral es conducido por un conjunto de fuerzas internas y externas con el deseo de satisfacer una necesidad y una satisfacción alcanzada alimenta la conducta de una persona para su

comportamiento futuro, generando un aumento de la motivación para el próximo desempeño del empleado en la organización.

Por lo cual se abordó esta investigación para identificar cuales son los factores motivacionales de carácter interno y externo que inciden en los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022. Por tanto, primero se especifican los objetivos, el tipo de metodología a utilizar y la herramienta de análisis. Posterior se presenta el marco teórico que representa la base de entendimiento para el tema de la motivación laboral, se revisan los resultados explorados de manera cuantitativa para que permitan obtener la percepción de los empleados de la motivación actual de la organización en la que se abordó el estudio y por último se presenta el plan de desarrollo y fortalecimiento para los mencionados factores motivacionales de tipo intrínsecos y extrínsecos junto con las conclusiones y referencias bibliográficas respectivas de la investigación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones cada día deben desarrollar más habilidades para adaptarse a los cambios del entorno, donde la competitividad de las empresas ha aumentado gracias a su desarrollo y constante innovación. Un claro ejemplo de cambio en el entorno es la pasada y fuerte llegada de la pandemia del COVID-19 determinante para muchas empresas resilientes, en el cual la implementación de estrategias era determinante para continuar vigentes en el mercado. Posterior a ello las tendencias del trabajo se modificaron en su mayoría y con ello los incentivos en los empleados para mantener o aumentar su motivación laboral.

Según la revista digital RRHHdigital (2022) Tendencias como: la flexibilidad horaria, el teletrabajo, la inversión en capacitación virtual, programas de apoyo psicológico, nutricional etc. Continuarán en vigencia para el año 2022 y las compañías seguirán desarrollando e innovando para afrontar nuevos retos, implementando estrategias en pro de los empleados que promoverán la empatía, la flexibilidad y la equidad. En ese sentido, la motivación constituye un factor importante y esencial en la implementación de estrategias porque permite a las personas enfocar sus esfuerzos, capacidades, energía y habilidades al logro de sus objetivos.

De modo que, la motivación de las personas se constituye en un medio importante para incrementar el desarrollo de los empleados y, por ende, mejorar la productividad en la organización, siendo considerada como una de las claves para mejorar el ambiente laboral. (Brochet, 2011)

La motivación está enfocada en mantener la conducta de los miembros hacia el logro de los objetivos, pero como lo indica el autor Brochet (2011) Para conservar este grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que estimar la cooperación de sus equipos, estableciendo instrumentos y acciones que permitan disponer de empleados suficientemente motivados para un

desempeño eficiente y eficaz, que permitan llegar al logro de los objetivos y las metas, que genere impacto en la entidad y que de igual forma permita alcanzar esos anhelos y motivos personales.

Según Toro (2002) existen apreciables diferencias entre las personas en su motivación y tantos instrumentos de motivación aplicados por las empresas que no logran generar altos impactos y uniformidad en las preferencias, la persistencia o el vigor de su comportamiento organizacional. La razón es que las condiciones internas de una persona son distintas de otra, esas condiciones pueden variar con la antigüedad en el cargo, la edad, el género, el área en que se desempeña laboralmente y otras descripciones, las condiciones externas tampoco son iguales para personas que trabajan en diferentes grupos o ambientes laborales por tanto debe esperarse que las particularidades motivacionales sean diferentes entre individuos y en una misma persona en diferentes circunstancias.

Por lo cual, es necesario identificar los factores que realmente motivan a los empleados y de acuerdo con el resultado que se obtuvieron de las evaluaciones realizadas por una compañía que administra el recurso humano de la empresa que es objeto de estudio, ha determinado que no se conoce concretamente cuáles son los factores motivacionales que influyen en los empleados del CAV (centro de atención y ventas) en la ciudad de Cali.

La investigación entonces dada la necesidad pretende determinar cuáles son los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que inciden en los empleados de la empresa que se mantiene en el anonimato, de manera que permita contar una percepción más amplia de la motivación, la utilización de herramientas y el abordaje de un plan de desarrollo y fortalecimiento para los empleados y la adquisición del conocimiento para aplicaciones futuras que permitan el crecimiento profesional.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022?

2. JUSTIFICACIÓN

El campo de las ciencias de la administración es de suma importancia dentro de las organizaciones ya que refiere a la búsqueda, control y alcance de objetivos, cuenta con varias áreas de estudio como por ejemplo la administración de los recursos humanos, el cual es un conjunto integrador de procesos en las empresas que permiten reclutar, seleccionar, motivar, desarrollar y retener a los empleados para el alcance de los objetivos organizacionales. Así que, la motivación es un factor muy importante dentro de esa administración ya permite canalizar los esfuerzos, la energía, y la conducta de los empleados hacia el logro de sus metas tanto personales como laborales.

Es importante contar con empleados estimulados y fortalecidos, es decir que se encuentren motivados, es importante conocer sus necesidades ya que el empleado trata de satisfacerlas en la empresa a través de su trabajo y esas necesidades son de diferentes indoles, por lo cual el liderazgo debe conseguir integral los objetivos organizacionales con los individuales de cada empleado.

De acuerdo a dicha importancia de la motivación en la administración de recursos humanos, se determinarán los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos que inciden en los empleados de la empresa motivo de estudio, ya que se ajusta a una necesidad actual.

Por consiguiente, la elección del grupo de empleados y de la empresa del sector de las telecomunicaciones como fuente de estudio, obedece a la relación laboral actual que se desarrolla como empleado, permitiendo entender el funcionamiento, necesidades y objetivos del CAV

(centro de atención y ventas) por lo cual se podrá identificar la percepción de los empleados a cerca de la motivación en la empresa, analizar los resultados del censo y con ello realizar aportes mediante la creación de un plan de fortalecimiento y desarrollo de acuerdo a los resultados obtenidos.

Para la empresa, este trabajo permitirá contar con una aproximación real a la percepción de la motivación laboral de los empleados del CAV desde un estudio administrativo, y contar con antecedentes que le permitirá establecer planes de trabajo orientados hacia el alcance de objetivos organizacionales, y adicional permitir que se pueda aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera y en el ejercicio de las labores en el puesto de trabajo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Identificar cuales son los factores que inciden en la motivación laboral de los empleados de una empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV (centro de atención y ventas) de la ciudad de Cali para el año 2022.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores motivacionales intrínsecos que inciden en los empleados de la empresa del sector de las telecomunicaciones.
- Determinar los factores motivacionales extrínsecos que inciden en los empleados de la empresa del sector de las telecomunicaciones.
- Proponer el plan de desarrollo y fortalecimiento de los factores motivacionales de los empleados dentro de una organización del sector de las telecomunicaciones.

4 METODOLOGÍA

4.1 Factores y fuentes de estudio.

En la presente investigación se pretende encontrar los factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos de los colaboradores de la empresa del sector de las telecomunicaciones en un CAV de la ciudad de Cali para el año 2022, para esta ocasión debido a la importancia de contar con datos precisos y medibles se opta como técnica de recolección de datos una metodología cuantitativa. Que según Bar (2010) se refiere a “una variada serie de conceptualizaciones y procedimientos no siempre afines, cuyo elemento común reside en la propiedad de objetivar el fenómeno en estudio a través de la medición, u otras operaciones como la clasificación y el conteo” (p.1). también este trabajo presenta un análisis descriptivo sobre la población del CAV (Centro de atención y ventas) de acuerdo a la información que se recoge del censo a los 20 empleados de la empresa del sector de las telecomunicaciones el cual son la fuente de estudio, la fuente de estudio secundario alude a la bibliografía con el tema de la motivación. Según Sánchez Vazquez, (2010) el Análisis Descriptivo es una herramienta poderosa que ayuda a evidenciar los caminos mentales seguidos por los investigadores. Por tanto, este constituye una herramienta teórico-metodológica aplicable a distintos campos disciplinares y en esta investigación es aplicable.

4.2 Técnica de recolección

La Técnica de recolección seleccionada para el análisis de los factores motivacionales es una encuesta, el cual según Cayssials (2006) son “instrumentos de considerable importancia y su característica esencial es que la información se obtiene a través de una serie de preguntas ya preparadas y estructuradas. En general, son autodescriptivos, aunque pueden ser heterodescriptivos, por lo general, apropiada para la aplicación colectiva.” (p.80). Adaptada según

el diseño del autor Fernando Toro Hernández en sus siglas: CTM (cuestionario de motivación para el trabajo) el cual se encuentra en el (anexo 1) del trabajo.

4.3 Descripción del cuestionario

Toro (1998) define el CTM como un test factorial que permite evaluar y diagnosticar variables para la motivación en el trabajo, validado en Colombia desde 1984, mide una serie de variables agrupadas categorías conceptuales generales que son: condiciones motivacionales internas y condiciones motivacionales es externas.

La encuesta tiene una serie de preguntas cerradas de las cuales 11, cuentan con dos opciones de respuesta: SI o NO, de las cuales se presentarán y analizarán en gráficos de torta para evidenciar los porcentajes de respuesta de ambas opciones. La encuesta tiene otras 33 preguntas con respuesta cerrada de opción múltiple, así mismo esas opciones se les asignará una puntuación respectiva de 1 a 5 donde (siendo 1: menor importancia y 5: mayor importancia) y se promediarán para ser analizadas en los resultados mediante tablas y gráficos.

Opción de respuesta	Puntuación respectiva
Nunca	1
Rara vez	2
Frecuentemente	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: elaboración propia

La encuesta tiene un total de 44 preguntas, 11 de tipo cerrada con dos opciones de respuesta y 33 de tipo cerrada con respuesta múltiple, 9 para evaluar el factor de afiliación, 3 para el factor autorrealización, 6 para el de liderazgo, 5 para el factor de Poder, 4 para reconocimiento, 6 para supervisión 4 para salario, 4 para contenido del grupo y grupo de trabajo, y finalmente 3 para evaluar el factor promoción.

4.2 Población de análisis

Para toda investigación cuantitativa es necesario tomar una unidad poblacional definida según López (2004) como: “Población. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Esta puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros”(p.69).

De acuerdo con Ventura (2017) “existen dos niveles de población, el primero, la población diana, que en general grande y el investigador no logra tener acceso a ella y el segundo, la población accesible, en donde el número de elementos es menor y está delimitado por criterios de inclusión y exclusión” (p.648). En esta investigación la población no es grande por lo cual permite realizar el análisis de la población en su totalidad.

Es así que, la unidad de estudio poblacional del siguiente trabajo son los empleados de una empresa líder de servicios de las telecomunicaciones de un CAV (Centro de atención y ventas) en la ciudad de Cali en el año 2022 y se realizará el cuestionario mediante un censo, lo que permitió obtener un total de 20 colaboradores, distribuidos entre líderes, asesores, administrativos y técnicos. Los cuales se mostrarán de forma específica en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 1 Población de análisis

Descripción				
Área	Cargo	Género	Edad	Antigüedad (años)
comercial	coordinador/a	Femenino	33	14
comercial	coordinador/a	Masculino	26	1
comercial	consultor/a	Femenino	25	2
comercial	consultor/a	Masculino	31	2
comercial	consultor/a	Masculino	25	0.8
comercial	consultor/a	Femenino	31	1
comercial	consultor/a	Femenino	34	3
comercial	consultor/a	Masculino	25	1.5
comercial	consultor/a	Femenino	24	1
comercial	consultor/a	Femenino	30	2
comercial	consultor/a	Masculino	21	0.8
comercial	consultor/a	Femenino	26	3
comercial	promotor /a	Masculino	43	8
comercial	promotor /a	Femenino	23	1
servicio técnico	técnico	Masculino	33	2.5
servicio técnico	técnico	Femenino	34	2
servicio técnico	técnico	Masculino	41	5
administrativo	aprendiz Sena	Femenino	20	1
administrativo	aprendiz Sena	Masculino	20	0.6
administrativo	Aux administrativa	Femenino	30	3

Fuente: elaboración propia

La población se encuentra distribuida por un total de 20 colaboradores en los cuales 14 tienen cargos comerciales, 2 son líderes, 3 hacen parte del área de servicio técnico y 3 tiene cargos administrativos.

5. MARCO TEÓRICO

Es importante resaltar que cualquier empleado ve el mundo laboral de formas distintas, seguramente por sus necesidades, sus personalidades, sus propias expectativas, o probablemente por experiencias pasadas y también por sus ambientes sociales.

En ese sentido, el autor Newstrom (2011) aprecia lo siguiente: “Los administradores deben aprender a esperar diferentes perceptivas entre sus empleados, aceptar a la gente como seres emocionales, y manejarlos en forma individual” (p.9). Es totalmente pertinente, las personas son emocionales y eso es una de las cualidades que no pueden pasar por alto ya que trabajada adecuadamente se pueden lograr resultados extraordinarios, como también unos desastrosos.

Si bien, en las organizaciones se trabajan con enfoques orientados a resultados y a los logros, el papel de la motivación laboral es fundamental en la creación de los mismos ya que está constituida por factores como las habilidades y desempeño.

El factor motivacional es un detonante para lograr satisfacer varias de las necesidades en el personal, prima en las decisiones de cada empleado y también como un mecanismo para los líderes en las organizaciones para desarrollar al talento humano.

5. 1 La Motivación.

Es necesario precisar que es la motivación y para esto el autor Newstrom (2011) establece que la motivación resulta de las actitudes de una persona que reacciona en una situación específica.

Es decir; La motivación en una persona es el resultado de la combinación de lo que vive en su entorno y como a través de él se desarrolla por medio de un conjunto de emociones, que forman parte de su actitud frente a los retos que se impone día a día tanto de forma personal como también parte de las metas que se le asignen dentro de una organización en el ejercicio de sus labores.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) la describen como: “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.202). Entendiendo que ese comportamiento relacionado con el trabajo afirma que el tipo de intensidad implicada en el desarrollo de las actividades laborales dará lugar a un mayor esfuerzo por parte del empleado el cual le permitirá alcanzar sus metas y responsabilidades dentro de la compañía, sumándose la perseverancia que refiere al tiempo en el que la persona logrará mantener el mismo nivel de ánimo durante el proceso del alcance de sus metas.

Definir con precisión que es la motivación puede resultar difícil, justo como menciona Krieger y Fincowsky (2012) el cual hacen referencia que es “aquello que impulsa a una persona de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico y ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o procesos internos mentales del individuo” (p.100)

Por otro lado, Toro (2002) concuerda con los autores anteriores en que la motivación es un aspecto que se encuentra en la realidad de las personas, que es una fuerza impulsora la cual imprime orientación y energía para lograr alcanzar satisfacer los deseos y necesidades de las personas. Y que existen una serie de factores en el entorno y dentro de cada persona que generan el vigor que mueve al individuo mediante el esfuerzo y la persistencia. También indica que es muy claro que existen muchas clases de condiciones externas que son variables motivacionales al igual que las condiciones internas, legítimas del comportamiento de cada individuo son de igual forma variables motivacionales.

Tipos de motivación

La motivación es un principio básico de la conducta humana y al ser una fuerza impulsora en las personas que les permite actuar frente a diferentes situaciones, circunstancias y necesidades, que

conducen al logro de sus objetivos, también se originan diversos tipos de motivación, al igual que el grado de motivación es diferente para cada persona tal como lo menciona García (2015) “no es directamente proporcional al valor de aquello que lo provoca, sino que es la importancia que le da la persona que lo recibe la que determina la fuerza o el nivel de motivación” (p.4).

En ese sentido se presentará a continuación los tipos de motivación existentes según el autor.

La motivación básica:

En esta se fija la base estable de la motivación de acuerdo a su nivel de compromiso con el objetivo, que en un entorno laboral según Robbins y Judge (2013) sería el grado en que un empleado invierte su energía física, cognitiva y emocional en el desempeño de sus actividades.

La motivación cotidiana:

Refiera al interés de una persona, que despierta por sus actividades diarias y cotidianas impulsadas por el deseo de satisfacción y el placer instantáneo que se produce.

La motivación positiva:

esta hace referencia a la capacidad del individuo de mantener una actitud positiva frente a la obtención de la recompensa, el logro o la plena satisfacción de su necesidad.

La motivación negativa:

Al igual que la anterior mantiene una actitud clara y enfocada, pero conducida por evitar un evento o situación de poco agrado de carácter externo o interno.

La motivación extintiva:

Este tipo de motivación hace referencia a los estímulos que se encuentran en el entorno del individuo, factores de carácter externo que funcionan como impulsos motivacionales en las personas como por ejemplo las recompensas y el reconocimiento.

La motivación intrínseca:

Este tipo de fuerza, tal como mencionan Krieger y Fincowsky (2012) proviene de procesos mentales internos de las personas, asociado por ejemplo a deseos como la autorrealización. Puesto que el individuo se involucra personalmente en la realización de actividades para lograr su objetivo.

El ciclo motivacional

De acuerdo a Krieger y Fincowsky (2012) el ciclo motivacional es un conjunto de etapas e inicia en cuanto se crea una necesidad y esta genera en la persona presión y estrés que busca a través de un tipo de conducta o comportamiento para suplirla, para poder reencontrar el equilibrio emocional. Considerando el aprendizaje que se obtiene después de dicho proceso se puede fortalecer esa conducta o el comportamiento de la persona, pero de igual forma cuando esa satisfacción no es suplida una serie de emociones relacionadas con la frustración se reflejarán en el nivel motivacional del individuo.

Es por esto que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que aporta al desempeño profesional de los gestores en recursos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria, con fuertes bases en la psicología y las ciencias administrativas (Tamashiro, 2004). Para comprender como los empleados actúan o se comportan en sus actividades laborales para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Por consiguiente, se hace necesario hacer un abordaje de algunas de las primeras y principales teorías a cerca de la motivación para entender y hacer una aproximación de la relación que tiene la motivación en las personas con el campo laboral.

5.3 Teorías de la motivación.

5.3.1 La teoría de las necesidades de Maslow

Maslow (1970) dentro de su teoría principalmente aborda ideas referentes a la variedad de condiciones internas en las personas que generar motivación, ya que a través de una serie de necesidades insatisfechas las personas buscan el impulso necesario para saciar dicha necesidad.

Estas necesidades las estableció en una pirámide de acuerdo a un nivel jerárquico y un orden específico las cuales se presentan a continuación.

Ilustración 1 Jerarquía de las necesidades, de Maslow.



Fuente: (Maslow, 1970)

Las necesidades fisiológicas: son todas aquellas necesidades de carácter primario y vital para la existencia como: el alimento, el agua, el oxígeno, dormir.

Seguridad: esta necesidad refiere al hecho de tener un lugar seguro, estable y confiable donde vivir, resguardarse, establecerse, incluso trabajar. Que permita la sensación de tranquilidad y protección.

Pertenencia y amor: Este tipo de necesidad según el autor permite generar motivación en las personas porque a todas les agrada el hecho de encontrar relaciones íntimas y sentirse miembros

de diferentes grupos como la familia, compañeros de trabajo, etc. a pesar de que también se debe considerar temas de personalidad en cada individuo y como este se relaciona con lo demás.

Estimado y autorealización: son necesidades en las personas impulsadas por deseos de superación, de logro, de alcanzar metas personales, y estas se puede relacionar en aspectos laborales como por ejemplo en el ascenso de un puesto de trabajo.

De acuerdo a Maslow a pesar de que las necesidades nunca se satisfacen completamente el hecho de alcanzar un nivel, la siguiente en la jerarquía se vuelve la dominante y fuerza impulsora.

5.3.4 La teoría de las necesidades de McClelland

La teoría del siguiente autor, es originada en base a diferentes investigadores como Murray, Atkinson y Feather, de acuerdo con McClelland (1989) durante sus investigaciones se establecieron las siguientes condiciones:

El logro: que para el autor se limitaba en la eficiencia económica. “La motivación al logro era considerada por McClelland como la principal causa de desarrollo y progreso económico de las sociedades”. (Perilla, 1998, p.530) Esto lo determinó dado la época de guerra en la que se encontraba y la situación de países protestantes con mayor crecimiento en términos económicos frente a los religiosos, ya que dichos países contaban con una cultura de independencia y emprendedora.

El Poder: las investigaciones realizadas en este factor se derivaron de estudios en los cambios en el comportamiento de las personas con el consumo del alcohol, donde el hombre se comporta de manera dominante, también estudios en base al liderazgo sobre todo en aquellas personas que ejercían altos cargos militares en época de guerra. Estudios que buscaban la conclusión en el interés en de un individuo por ejercer dominio e influencia sobre otros según explica Perilla (1998) y Toro (2002)

La influencia: Factor el cual busca establecer relaciones interpersonales con base en las emociones y los sentimientos, McClelland toma el afecto como base para los motivos por varias razones: “los estados emotivos de dolor y placer se pueden manipular experimentalmente cuando se trabaja con motivaciones, y también, porque el afecto brinda más elementos explicativos que otras teorías basadas en la reducción de las necesidades biológicas o en la estimulación intensa” (Perilla, 1998, p. 531)

5.3.5 Teoría del establecimiento de metas

Según Toro (2002) varias investigaciones han permitido demostrar que la idea de establecer una meta u objetivo en el ámbito laboral y esta sea comprendida y aceptada por una persona, es un poderoso agente motivador por que la meta en sí contiene la definición de preferencia y permite su estimulación y el vigor del comportamiento que se orienta al logro.

Establecer metas le permita al colaborador comprometerse tanto con los objetivos individuales como con los grupales, por ejemplo; cuando sé es parte de un equipo comercial y esto permitirá que dicha tienda, oficina, sucursal, punto de venta, etc. llegué a tener una puntuación elevada en los indicadores comercial que la gerencia le asigne. Así mismo esto le permitirá al colaborador sentirse motivado para cumplir y seguir logrando sus objetivos personales.

5.3.6 Teoría de la atribución

La teoría de la atribución ha sido ampliamente aplicada en el estudio de la motivación, según Schunk (2012) explica cómo ven las personas las causas de su conducta y al igual que la de los demás y supone que las personas se inclinan a buscar información para hacer atribuciones.

Se supone que el proceso de asignación de causas es conducido por normatividad, por lo que se han realizado muchas investigaciones en el campo para conocer la forma en que éstas se utilizan.

Desde una perspectiva de la motivación, las atribuciones son importantes porque influyen en las creencias, las emociones y las conductas.

5.3.7 Teoría de las expectativas y el valor

La idea básica de ésta y otras teorías de las expectativas y el valor es que la conducta depende de la expectativa que tiene la persona para lograr resultados individuales propios de sus esfuerzos, por ejemplo, un propósito o estimulador, como consecuencia de realizar ciertas conductas y de lo mucho que se aprecie ese resultado. Las personas juzgan la probabilidad de obtener varios resultados; cuando no están motivadas para intentar lo imposible, no buscan resultados que les parecen inalcanzables. Incluso una expectativa positiva de resultado no produce acción si el resultado no es valorado. Un resultado atractivo, unificado a la creencia de que se puede lograr, esto motiva a las personas a actuar (Schunk, 2012).

De modo que la motivación parte desde una expectativa, de una disposición estable o de una característica de la persona para esforzarse para alcanzar el éxito.

5.3.8 Condiciones motivacionales de Fernando Toro

Toro Álvarez enmienda y revalúa la hipótesis de McClelland, pero además se dedica a ampliar y proyectar, a través de su propia exploración, una hipótesis ajustada al muy abordado entorno latinoamericano, y forma una visión de inspiraciones muy cercana, que titula Psicología Motivacional. (Toro Álvarez, 1990) y, más recientemente, (Orozco, 1995) sostienen que la Motivación es la fuerza interior que dinamiza y vigoriza a la persona hacia un objetivo y resultados explícitos.

La inspiración es la parte de la realidad individual que nos mueve, que graba dirección y energía a los anhelos y objetivos del hombre a la razón que lo hace actuar hacia sus logros y reconocimientos.

Extendiendo esta afirmación al ámbito escolar y laboral específicamente, Toro Álvarez asegura que bien puede verse en las actividades y ejecuciones de un individuo, explícitamente, es la conducta en general y la palabra relacionada con la ejecución específicamente, lo que debe percibirse como un impacto o condición resultante. En este sentido, la conducta es el impacto de dos tipos de especialistas causales llamados:

Condiciones Predecesoras: son las causas o esenciales de la actividad, como la dificultad, la saciedad y las mejoras o apoyos positivos o negativos; al fin y al cabo, estas condiciones son los factores libres del ciclo inspirador. Actualmente, estas condiciones se reúnen en tres clasificaciones:

Condiciones Sociales, Culturales y Demográficas: contiene una amplia disposición de componentes y factores, por ejemplo, el estatus logrado y el pretendido por un individuo en una determinada base social, política, financiera, estricta, y especialmente, laboral; aquí se incorporan cualidades, convicciones y mentalidades que se aprenden y de esta manera, se mantienen o alteran. Todo el plan socio-social y filosófico de un individuo puede ser atendido por las apetencias, necesidades y preocupaciones de una organización, y no realmente de su propia entidad orgánica. Hay que tener en cuenta que dentro de las supuestas condiciones del segmento están: la edad, el sexo, la ocupación, el nivel económico, el bienestar, el estado conyugal y el nivel de formación.

a) Factores de personalidad:

esta clasificación posterior incorpora una enorme disposición de inclinaciones y ejemplos de conducta y respuesta de las personas; estos elementos se adquieren, mantienen o alteran en razón de la inversión del singular en ejercicios sociofamiliares y sociales. Algunas hipótesis han planeado e introducido diversas hipótesis sobre el carácter, y se han almacenado sorprendentes agrupaciones generales de elementos, por ejemplo, la contemplación, la extroversión, la acomodación de la fuerza, el neuroticismo o psicoticismo, la dirección al sentido común, entre otros. Lo significativo de esta clasificación es la forma en que algunas inclinaciones o diseños de respuesta condicionan la inspiración, y cómo la utilización de la información y las habilidades individuales, a través de la inspiración, influyen en la ejecución laboral o escolar, por ejemplo.

b) Condiciones o Características del Puesto de Trabajo:

comprenden las condiciones o realidades ajenas al individuo que han sido caracterizadas y organizadas por los creadores y la administración de la asociación, incluyendo sus atributos, lugar en el esquema de la asociación, asignaciones y capacidades, entre diferentes ángulos.

c) **Condiciones mediadoras:**

compuestas por las habilidades y capacidades del singular, junto con su abundancia de implicación, dirección del trabajo, supuestos e inspiración. Con respecto a las condiciones mediadoras, éstas se dividen en cuatro clasificaciones:

- **Conocimientos:** están constituidos por el conjunto de ideas, definiciones, informaciones, realidades y ocasiones aclimatadas y organizadas por la persona a lo largo de su vida, obtenidas del curso global de socialización al que el individuo está constantemente oprimido (escolarización formal o casual) y de su propia perspicacia.
- **Habilidades:** esta clase incorpora toda la disposición de las actividades del motor académico a través de las cuales se sostienen o se manejan las realidades o la información de la circunstancia o el clima específico, y que por lo tanto pueden dar lugar a nuevas realidades e información. Es importante destacar que la información y las habilidades en general, además de ser resultados de la actividad humana, son parte del juicio humano.
- **Motivación:** incorpora un conjunto más de variables y realidades que se ven afectadas por las condiciones anteriores y que, por tanto, condicionan la ejecución.
- **Oportunidad:** este nuevo componente incluido, a diferencia de las hipótesis comparables, caracteriza la conducta juiciosa del hombre que le permite decidir el segundo y las condiciones en las que conviene realizar una actividad, es decir, actuar con un objetivo determinado.

(Toro Álvarez, 1990) confirma que, como en toda peculiaridad mental, se advierten extraordinarios contrastes individuales tanto en la persuasión los contrastes individuales se advierten tanto en las condiciones persuasivas internas como en las externas.

En las condiciones inspiradoras tanto internas como externas, en este sentido, los individuos contrastan en cuanto a los medios que les gusta utilizar para adquirir los premios deseados en sus posiciones individuales y sus posiciones particulares.

Shein personifica su acuerdo de trato agregado, una relación establecida entre el individuo y el individuo y la asociación, aclarando que suponiendo que un individuo trabaje con productividad, creando responsabilidad, dedicación y entusiasmo por la asociación y sus objetivos, y en el caso de que él/ella obtenga satisfacción es más, si adquiere plenitud en lo que está haciendo, es decir, en su trabajo, se establecen dos condiciones: primero, en qué medida los supuestos del sujeto armonizan con los de la asociación, y segundo, en qué medida los supuestos del sujeto coinciden con los de la asociación.

en qué medida los supuestos del sujeto coinciden con los de la asociación; y, además, aceptando que se produzca tal hecho, es importante considerar en qué medida los supuestos del sujeto se corresponden con los de la asociación.

En segundo lugar, aceptando que existe tal suceso fortuito, es importante pensar en lo que se intercambia: dinero por tiempo y trabajo, cumplimiento de necesidades sociales también trabajo, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad por tener algo de trabajo, naturaleza de los artículos naturaleza de los artículos y el esfuerzo innovador en la ayuda de los destinos de la asociación, o la mezcla concebible de estos dos. Los objetivos de la asociación, o la mezcla concebible de estos y otros componentes.

5.3.8 variable de motivaciones internas y las condiciones externas de Fernando Toro

Partiendo desde el principio teórico por Toro (2002) de que la conducta motivadora de una persona se produce por la interacción de sus condiciones motivacionales internas y externas, y estas resultan de la formación de asociaciones, de estructuras complejas, intereses, preferencias, necesidades, valores. En la cual se entrará en más detalle en su definición a continuación, para entender que variables son los que se analizarán.

5.3.8.1 Factores Intrínsecos

- **Logro:**

Se presenta por medio del comportamiento en el ser humano con el deseo de realizar una actividad de forma extraordinaria y superando a otras personas.

- **Poder:**

Se manifiesta a través de acciones y estímulos dirigidos a obtener control y autoridad sobre un grupo de personas.

- **Afiliación:**

Se manifiesta a través de acciones dirigidas a lograr y mantener relaciones interpersonales amenas y afectuosas.

- **Autorrealización:**

Se manifiesta a través de acciones dirigidas a lograr la perfección, el autogestionamiento, y el desarrollo de habilidades y conocimientos personales.

- **Reconocimiento:**

Se manifiesta a través de actividades dirigidas a lograr la atención, aprobación, admiración, promoción felicitación de los demás, por lo que una persona es, realiza o conoce.

5.3.8.2 Factores extrínsecos:

- **Supervisión:**

Comportamientos de consideración, reconocimiento o retro información por parte de los representantes de la autoridad organizacional.

- **Grupo de trabajo:**

Posibilidad en el trabajo de contacto personal con otros de participación en actividades colectivas.

- **Contenido del trabajo:**

Variedad, autonomía, y retro información que provee el cargo o la tarea.

- **Salario:**

Retribución en dinero o especie, asociada al desempeño de un cargo.

- **Promoción:**

Posibilidad de movilidad ascender en la organización.

De acuerdo con los factores intrínsecos y extrínsecos definidos por Fernando Toro en su test denominado Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), se implementó el cuestionario para el desarrollo de esta investigación y obtener los resultados

6. RESULTADOS

6.1 Resultados descriptivos demográficos

Según la tabla n°1 llamada “población de análisis” se determinaron los siguientes resultados de tipo demográfico para entender la composición estadística del grupo de colaboradores, el cual son sujeto de análisis para este trabajo.

Figura: *Distribución por área*

La siguiente figura muestra los porcentajes de ocupación por área, observando que la mayor cantidad del personal se encuentra en el área comercial con un 70% de participación

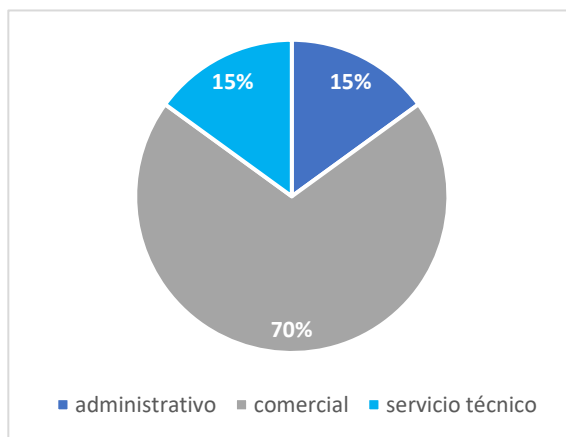


Ilustración 2 distribución por área

Figura: *Distribución por género*

La figura muestra una participación superior en el género femenino con una participación del 55%

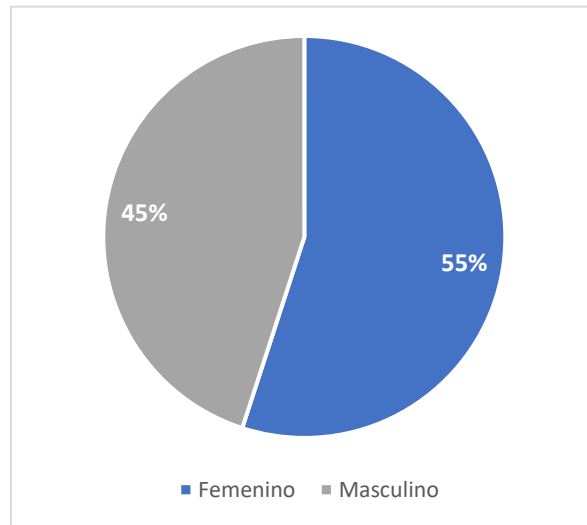


Ilustración 3 distribución por género

Figura: *Distribución por edad*

La siguiente figura muestra un promedio de edad que oscila entre los 20 y 35 años de edad con un porcentaje del 50% y el menor lo representan con un 10% el rango de edad entre los 41 y 50 años.

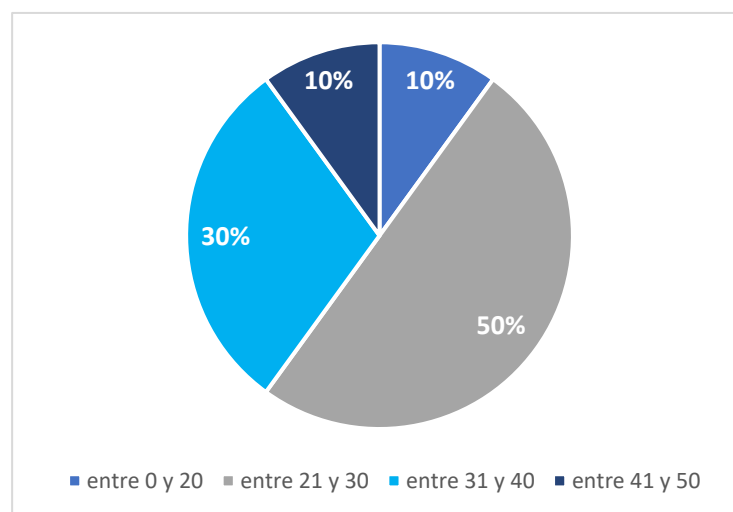


Ilustración 4 distribución por edad

Figura: *Distribución por antigüedad en la empresa*

La siguiente Figura muestra un porcentaje superior del 55% de la antigüedad de los empleados entre 1 y menos de 3 años, los demás rangos tienen porcentajes equivalentes.

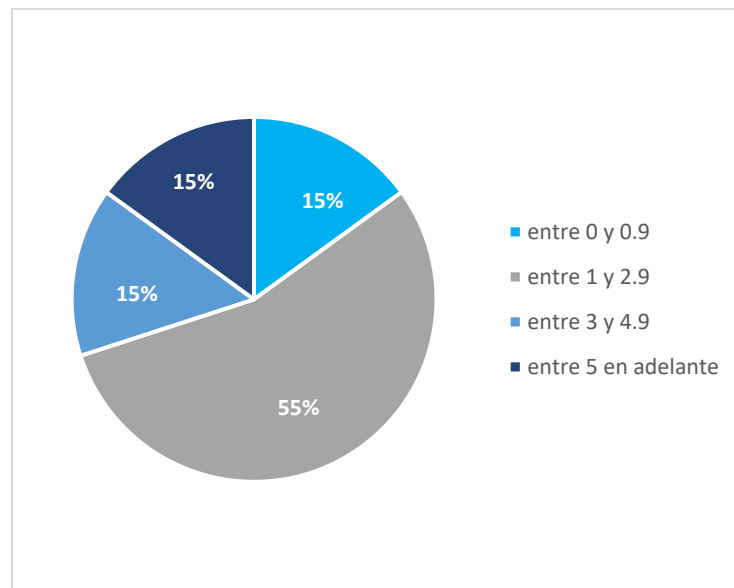


Ilustración 5 distribución por antigüedad

6.2 Resultados descriptivos generales los factores internos y externos.

El cuestionario fue resuelto por la totalidad de los empleados del CAV (centro de atención y ventas) de la empresa en la ciudad de Cali, tal como se planificó desde el inicio de la investigación lo que permitió arrojar los siguientes resultados con sus respectivas puntuaciones en los diferentes factores motivacionales, tanto los intrínsecos como los extrínsecos y se procedió a graficarlos se cómo evidenciará a continuación.

6.2.1 Resultados descriptivos de las preguntas cerradas con dos opciones de respuesta de los factores.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de acuerdo a las 11 preguntas cerradas con dos opciones de respuesta (si o no) mostrando el mayor y menor porcentaje de acuerdo a las respuestas en la encuesta para los factores motivacionales que las contienen tanto intrínsecos como extrínsecos.

Tabla 2 porcentajes por factor

Porcentaje general		Si	No
Factores internos	Afiliación	95%	5%
	Autorrealización	70%	30%
	Logro	100%	0%
	Poder	95%	5%
	Reconocimiento	95%	5%
Factores externos	Supervisión	90%	10%
	Salario	95%	5%
	contenido del grupo y grupo de trabajo	90%	5%
	Promoción	75%	25%

Fuente: elaboración propia

Para el caso de los factores internos quien obtuvo menor porcentaje respecto a los demás es el de autorealización, el resto cuenta con un porcentaje positivo bastante alto. En cuanto los factores externos quien obtuvo mejor porcentaje respecto al resto fue el factor motivacional de Promoción, los demás cuentan con porcentajes altos, considerados positivos.

6.2.2 Resultados descriptivos de las preguntas cerradas de opción múltiple de respuesta de los factores.

Esta tabla es desarrollada de acuerdo con el promedio de las 33 preguntas cerradas de opción múltiple derivadas de su puntuación en una escala del 1 al 5 según la asignación en la encuesta.

Tabla 3 promedios por factor

Promedio general		
Factores internos	Afiliación	4.40
	Autorrealización	3.95
	Logro	4.39
	Poder	4.07
	Reconocimiento	4.15
Factores externos	Supervisión	4.2
	Salario	3.85
	contenido del grupo y grupo de trabajo	4.13
	Promoción	4.18

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de los factores internos quien obtuvo menor puntuación en general fue el de la autorrealización y en el externo el factor salario, sin embargo, a pesar de no ser una puntuación muy baja requiere atención. Los demás factores se mantienen en puntuaciones equivalentes y de igual forma son altas.

6.3 Resultados descriptivos de los factores intrínsecos según los datos demográficos

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de acuerdo a los factores demográficos

6.3.1 Factor de Afiliación

a continuación, los resultados para el primer factor interno

Área

Tabla 4 área (Afiliación)

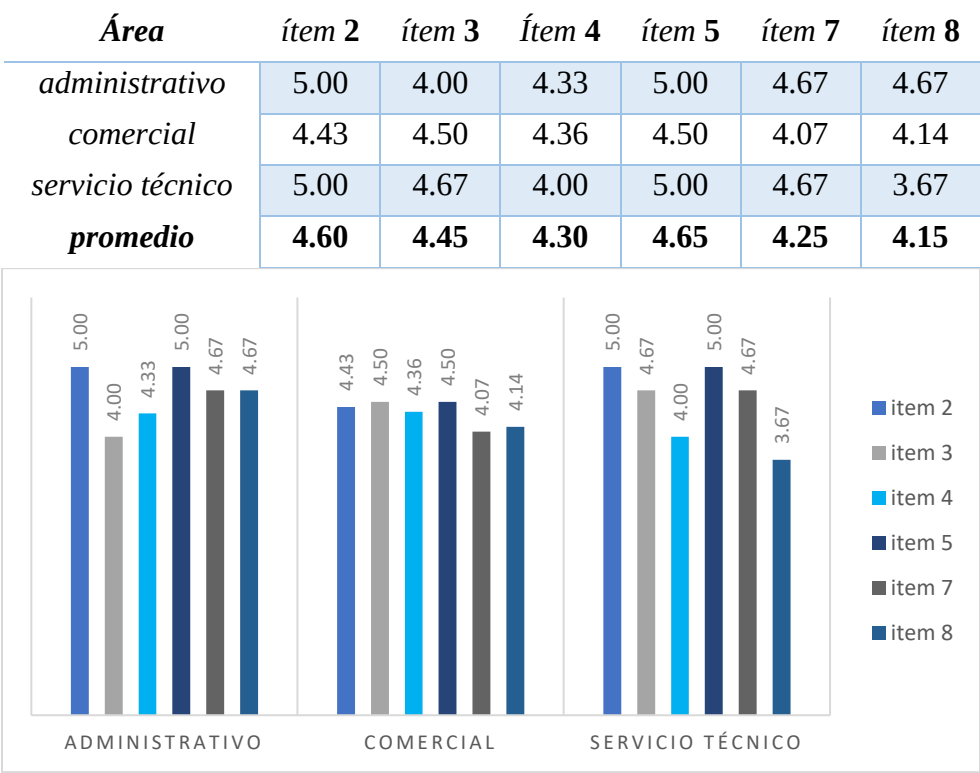


Ilustración 6 área (afiliación)

Rango de Edad

Tabla 5 edad (Afiliación)

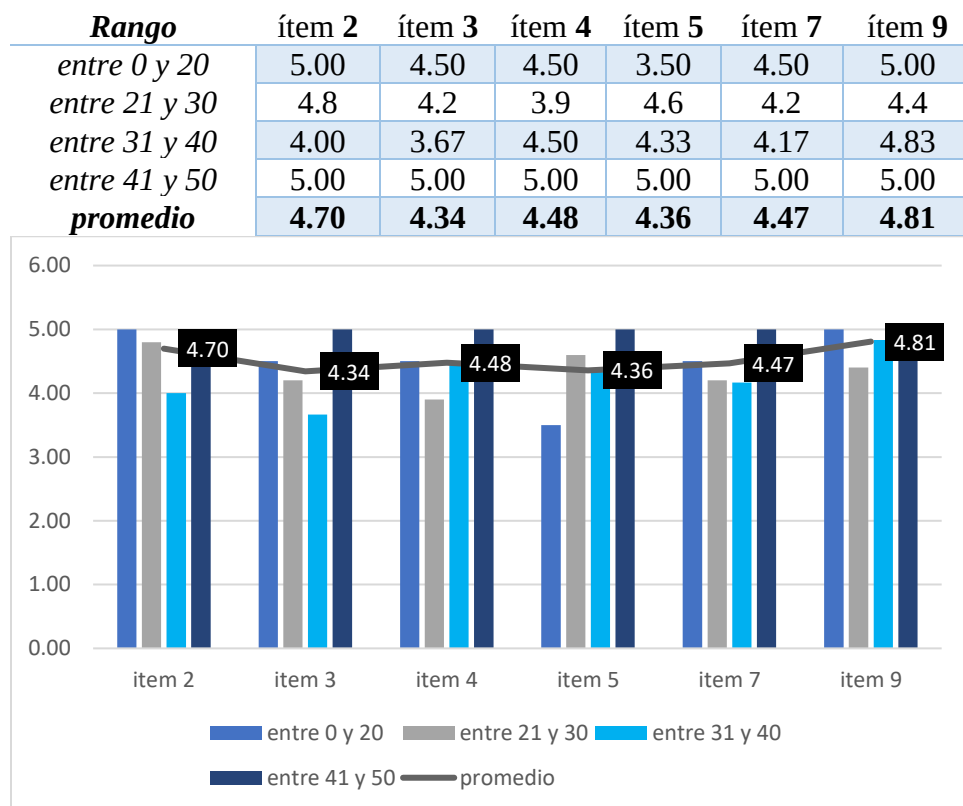


Ilustración 7 rango de edad (afiliación)

Genero

Tabla 6 género (Afiliación)

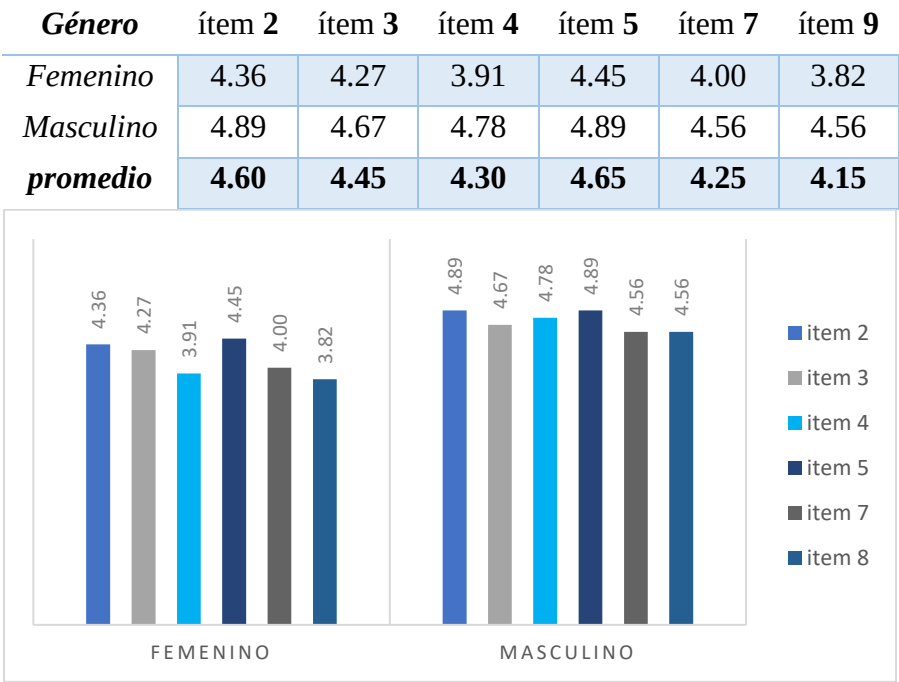


Ilustración 8 género (afiliación)

Rango de antigüedad

Tabla 7 antigüedad (Afiliación)

Rango	ítem 2	ítem 3	ítem 4	ítem 5	ítem 7	ítem 9
<i>entre 0 y 0.9</i>	5.00	4.67	4.33	4.67	4.67	5.00
<i>entre 1 y 2.9</i>	4.73	3.82	4.00	4.27	4.09	4.45
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.67	4.33	4.33	4.33	4.00	5.00
<i>entre 5 en adelante</i>	3.67	4.67	5.00	5.00	5.00	4.67
Promedio	4.52	4.37	4.42	4.57	4.44	4.78

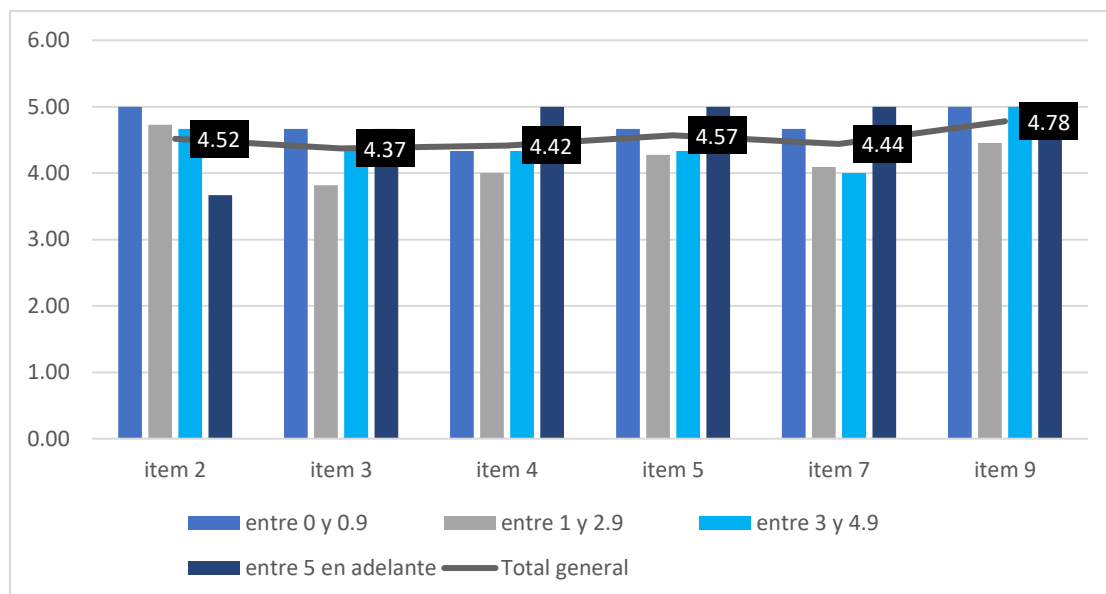


Ilustración 9 rango de antigüedad (afiliación)

De acuerdo a los gráficos en relación con las descripciones demográficas: área, edad, género, y antigüedad los resultados son positivos para el factor motivacional de afiliación, lo que indica que en la empresa se presentan ambientes de trabajo saludables, buenas relaciones entre áreas y grupos de trabajo, permiten la celebración de eventos especiales, lo que permite tener un sentimiento de familia.

6.3.2 Factor de Autorrealización:

A continuación, los resultados para el segundo factor interno.

Área

Tabla 8 área (Autorrealización)

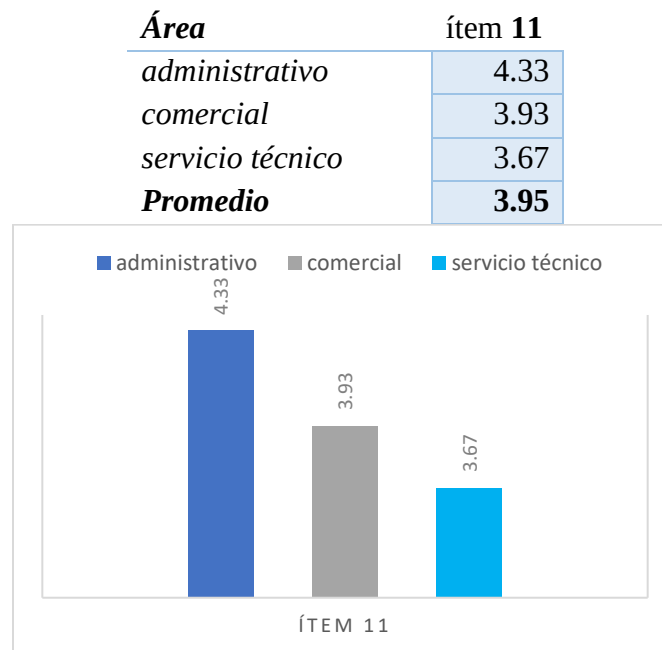


Ilustración 10 área (Autorrealización)

Los resultados muestran bajo puntaje para el área comercial y sobre todo para el de servicio técnico lo que indica que sienten que sus expectativas no se encuentran a acordes a sus funciones.

Rango de Edad

Tabla 9 edad (Autorrealización)

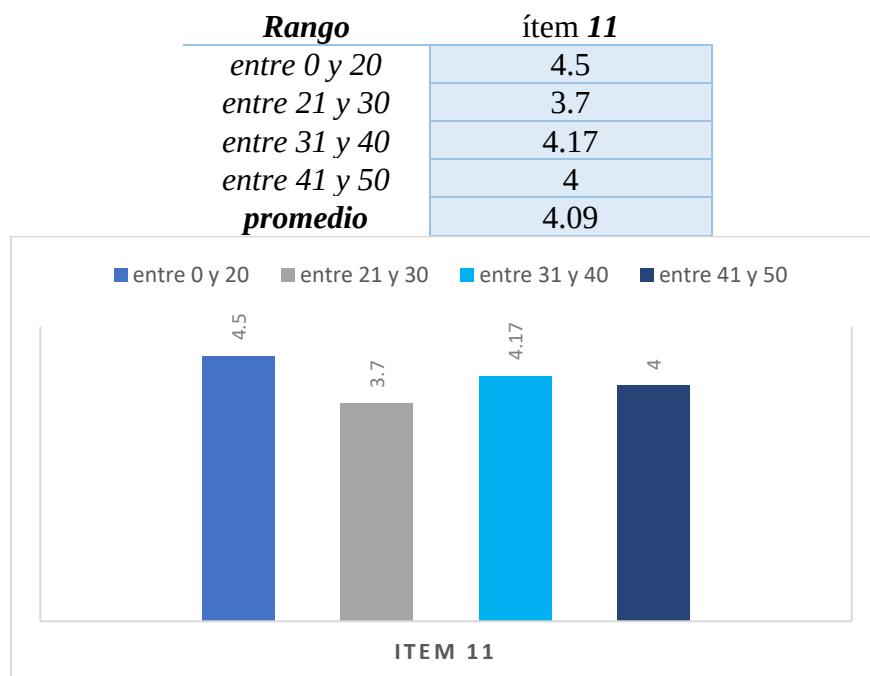


Ilustración 11 edad (Autorrealización)

Según el factor demográfico los colaboradores que se encuentran en el rango de edad entre los 21 y 30 sienten que sus expectativas superan las funciones de su labor, los demás rangos cuentan con puntajes altos.

Género

Tabla 10 género (Autorrealización)

<i>Género</i>	ítem 11
<i>Femenino</i>	3.91
<i>Masculino</i>	4.00
<i>Promedio</i>	3.95

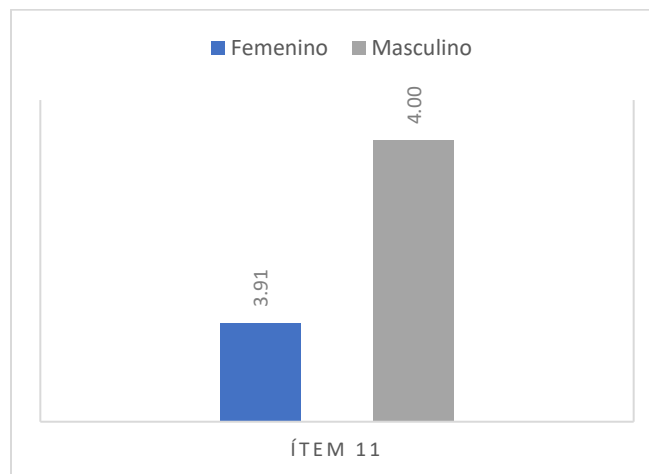


Ilustración 12 género (Autorrealización)

Según el gráfico el género femenino es quien siente o cree que sus expectativas no se encuentran acorde a sus funciones o perciben que han elegido mal su profesión.

Rango de antigüedad

Tabla 11 antigüedad (Autorrealización)

<i>Rango antigüedad</i>	Ítem 11
<i>entre 0 y 0.9</i>	3.67
<i>entre 1 y 2.9</i>	3.91
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.00
<i>entre 5 en adelante</i>	4.33

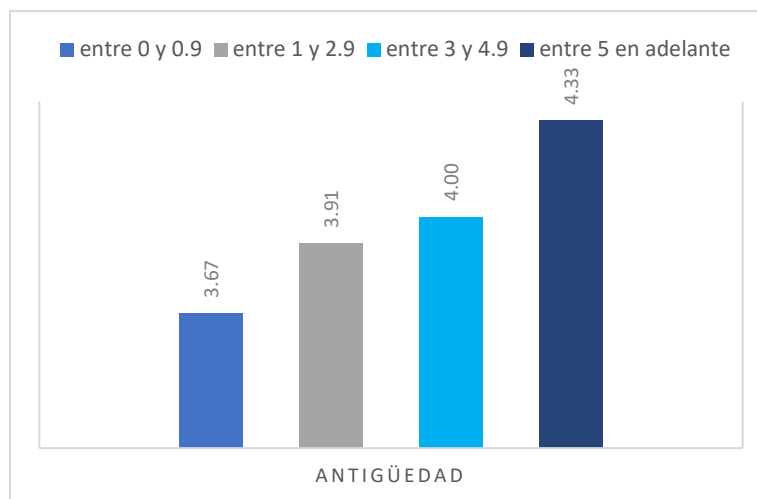


Ilustración 13 antigüedad (Autorrealización)

El gráfico muestra un nivel superior de superación a la expectativa a medida que el rango de antigüedad aumenta en los colaboradores, lo que implica un análisis pertinente frente a los colaboradores nuevos y como se puede superar esta barrera de expectativa o autorrealización.

6.3.3 Factor de Logro

A continuación, los resultados para el tercer factor interno.

Área

Tabla 12 área (Logro)

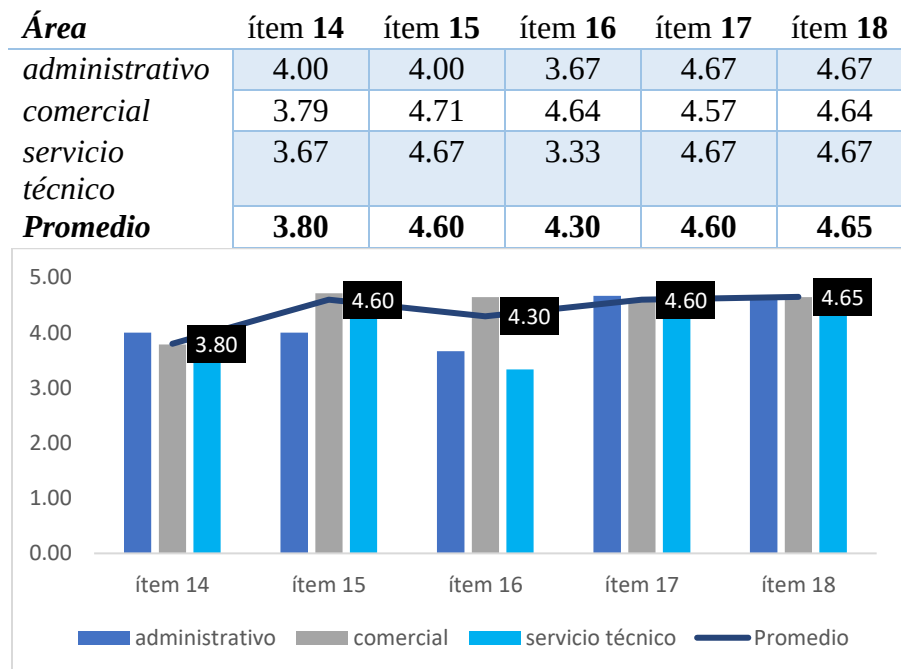


Ilustración 14 área (logro)

En general el resultado es positivo, los colaboradores de acuerdo al área sienten que reciben una correcta retroalimentación por parte de sus superiores, se sienten motivados alcanzar sus objetivos por el cual son medidos, y cumplir con su trabajo les genera un grado de satisfacción. Sin embargo, existe una tendencia negativa para el área de servicio técnico el cual al no contar con objetivos no se sienten motivados sin embargo sienten que contribuyen a la organización en gran medida con su labor.

Rango de Edad

Tabla 13 edad (Logro)

<i>Rango</i>	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18
<i>entre 0 y 20</i>	4.0	4.0	3.5	4.5	4.5
<i>entre 21 y 30</i>	3.7	4.6	4.6	4.6	4.7
<i>entre 31 y 40</i>	3.8	4.7	3.8	4.5	4.5
<i>entre 41 y 50</i>	4.0	5.0	5.0	5.0	5.0
<i>Promedio</i>	3.88	4.57	4.23	4.65	4.68

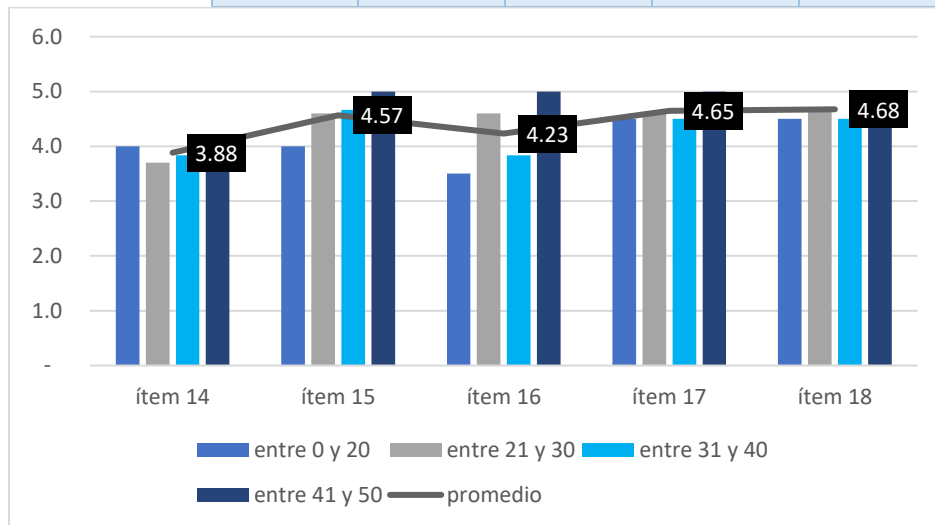


Ilustración 15edad (logro)

De acuerdo al gráfico los resultados son positivos, sin embargo, hay una puntuación baja de parte de los más jóvenes quienes creen o sienten que no es necesario recibir retroalimentación u orientación, los demás rangos de edad se encuentran en puntajes altos.

Género

Tabla 14 género (Logro)

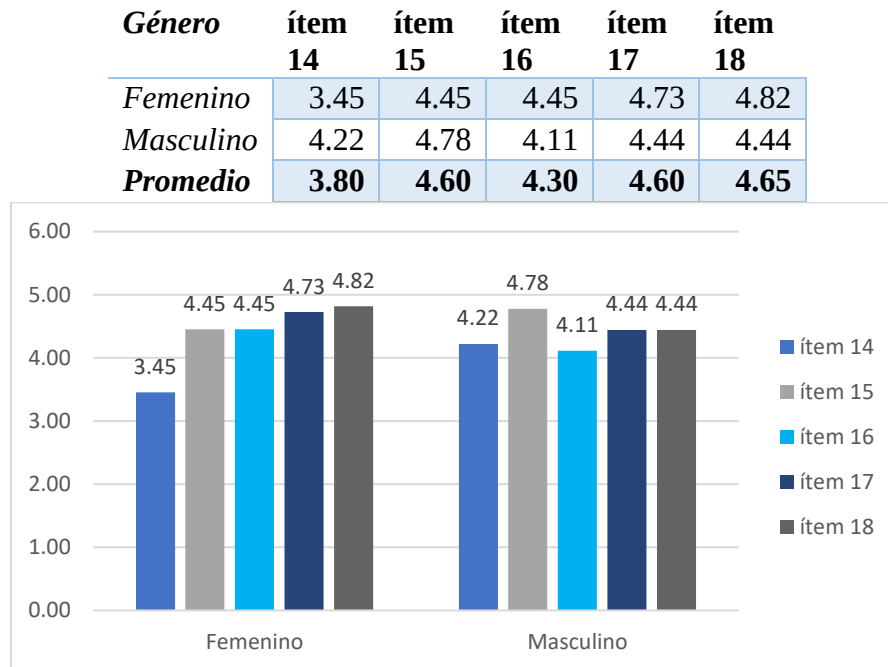


Ilustración 16 género (logro)

Para el caso del género femenino se evidencia una puntuación baja a la recepción de la retroalimentación, en los demás aspectos como la contribución y motivación alcanzar sus objetivos y as percepción de las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía para ambos géneros la puntuación es alta.

Rango de antigüedad

Tabla 15 antigüedad (Logro)

<i>Rango</i>	ítem 14	ítem 15	ítem 16	ítem 17	ítem 18
<i>entre 0 y 0.9</i>	4.67	4.67	3.67	4.00	4.00
<i>entre 1 y 2.9</i>	3.45	4.55	4.36	4.73	4.73
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.00	4.33	4.00	4.33	4.67
<i>entre 5 en adelante</i>	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00

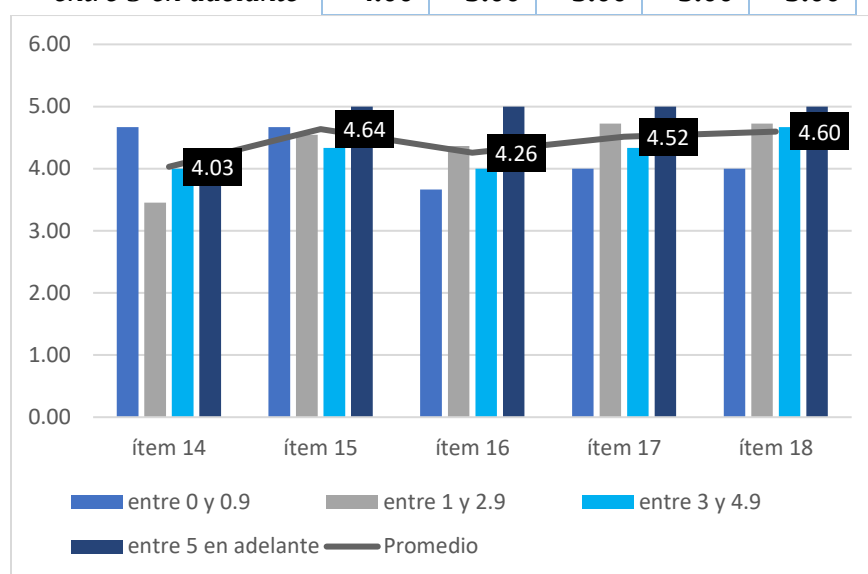


Ilustración 17 antigüedad (logro)

De acuerdo a los gráficos en relación la descripción demográfica de la antigüedad, los resultados en general son positivos para el factor de logro, en cuanto a la motivación existente y su contribución en el alcance de los objetivos.

6.3.4 Factor de Poder

A continuación, los resultados para el cuarto factor interno.

Área

Tabla 16 área (Poder)

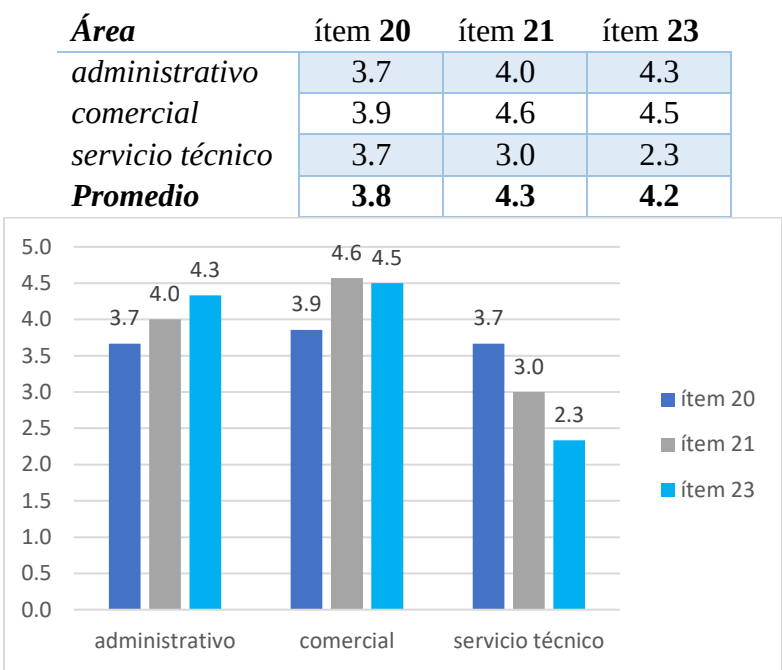


Ilustración 18 área (poder)

De acuerdo al gráfico los resultados son positivos, pero el área de servicio técnico cuenta con una baja puntuación a la delegación de más responsabilidades, pero siente que se le reconocen sus esfuerzos dentro de la compañía, y la autonomía con la que cuentan para desempeñar sus funciones, al igual que las demás áreas.

Rango de Edad

Tabla 17 edad (Poder)

Rango	ítem 20	ítem 21	ítem 23
<i>entre 0 y 20</i>	3.5	4.0	4.0
<i>entre 21 y 30</i>	3.8	4.6	4.5
<i>entre 31 y 40</i>	3.5	4.0	3.8
<i>entre 41 y 50</i>	5.0	3.5	3.5
promedio	3.95	4.03	3.96

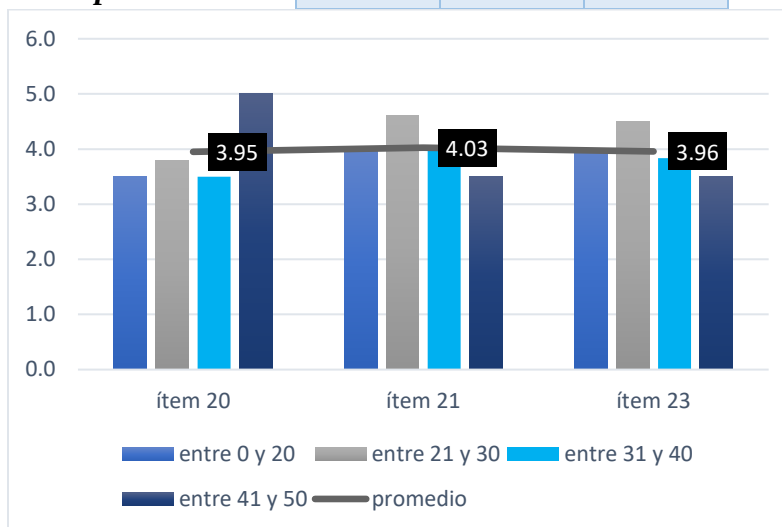


Ilustración 19 edad (poder)

De acuerdo a la edad los resultados no son los más altos, pero se mantienen en el rango positivo.

Género

Tabla 18 género (Poder)

Género	ítem 20	ítem 21	ítem 23
<i>Femenino</i>	3.4	4.4	4.1
<i>Masculino</i>	4.3	4.1	4.2
Promedio	3.8	4.3	4.2

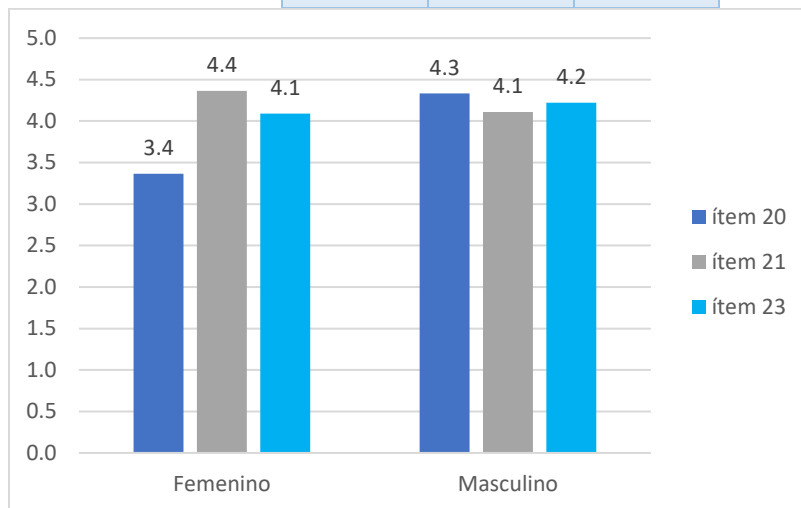


Ilustración 20 género (poder)

Los resultados son positivos, por parte de ambos géneros. Sin embargo, se evidencia puntuación baja sobre el femenino al recibir o delegársele más responsabilidad a diferencia del masculino según el ítem 20, quien muestra más recepción, los demás se encuentra en alto niveles como la autonomía para desempeñar sus funciones.

Rango de antigüedad

Tabla 19 antigüedad (Poder)

Rango	ítem 20	ítem 21	ítem 23
<i>entre 0 y 0.9</i>	4.3	4.3	4.7
<i>entre 1 y 2.9</i>	3.2	4.3	4.0
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.3	4.3	4.7
<i>entre 5 en adelante</i>	5.0	4.0	3.7
Promedio	4.21	4.23	4.25

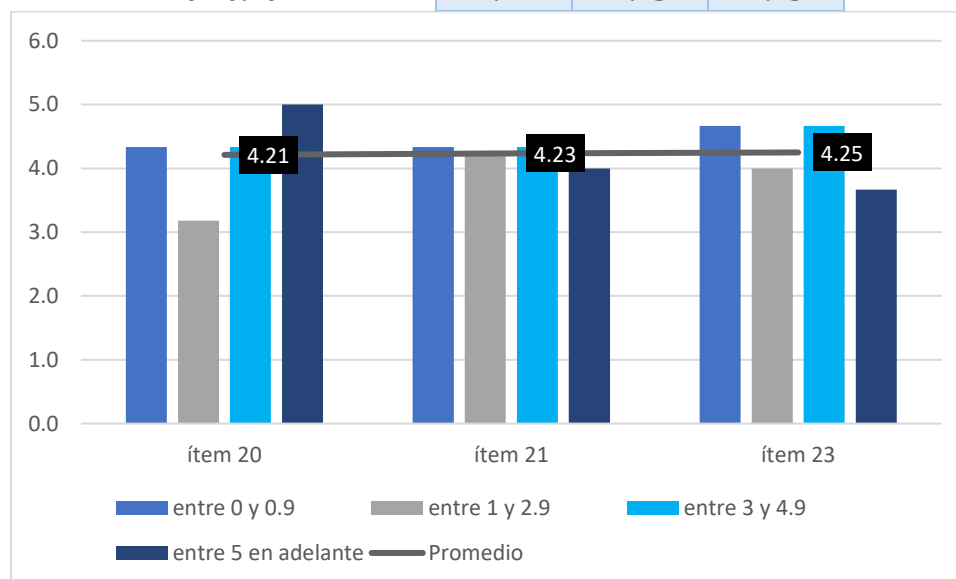


Ilustración 21 antigüedad (poder)

De acuerdo a los gráficos en relación las descripciones demográficas: área, edad, género, y antigüedad los resultados son positivos para el factor motivacional de Poder.

6.3.5 Factor de Reconcomiendo

a continuación, los resultados para el quinto factor interno

Área

Tabla 20 área (Reconcomiendo)

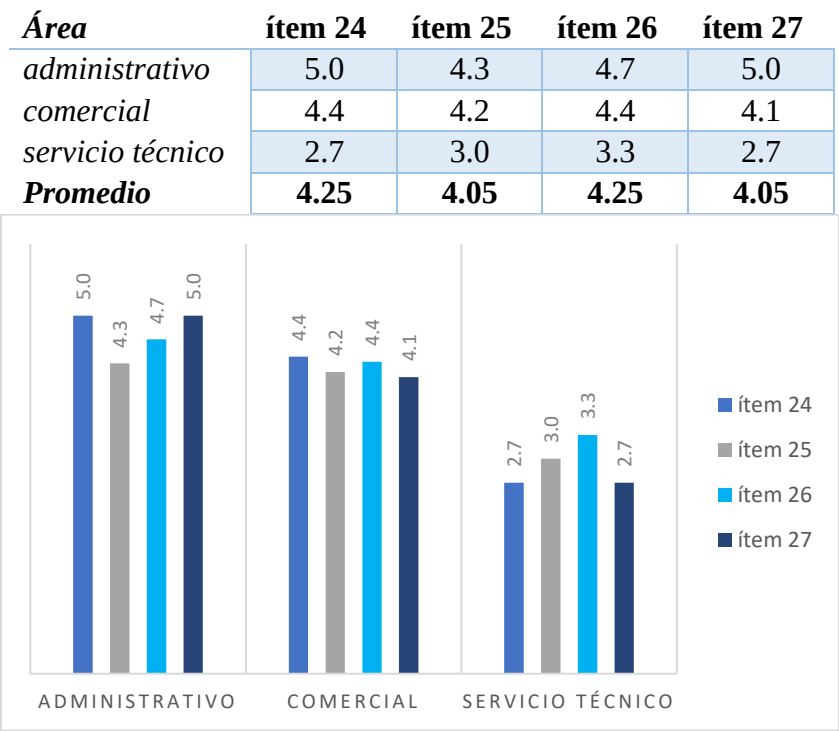


Ilustración 22 área (Reconcomiendo)

Los gráficos muestran puntajes altos para el área administrativa, seguido del comercial para el factor de Reconocimiento en relación con el factor demográfico de las áreas de trabajo. Por lo que indica que cuentan con oportunidades de reconocimiento dentro de la compañía, son reconocidos por sus compañeros gracias a sus esfuerzos y es muy probable que reciban incentivos por sus logros. Caso contrario con el área de servicio técnico el cual al parecer no existe ningún tipo de reconocimiento, los puntajes son bastante bajos inferiores a 3.

Rango de Edad

Tabla 21 edad (Reconcomiendo)

Rango	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27
<i>entre 0 y 20</i>	5.0	4.5	4.5	5.0
<i>entre 21 y 30</i>	4.6	4.1	4.7	4.3
<i>entre 31 y 40</i>	3.3	3.7	3.8	3.2
<i>entre 41 y 50</i>	4.5	4.5	3.0	4.5
promedio	4.4	4.2	4.0	4.2

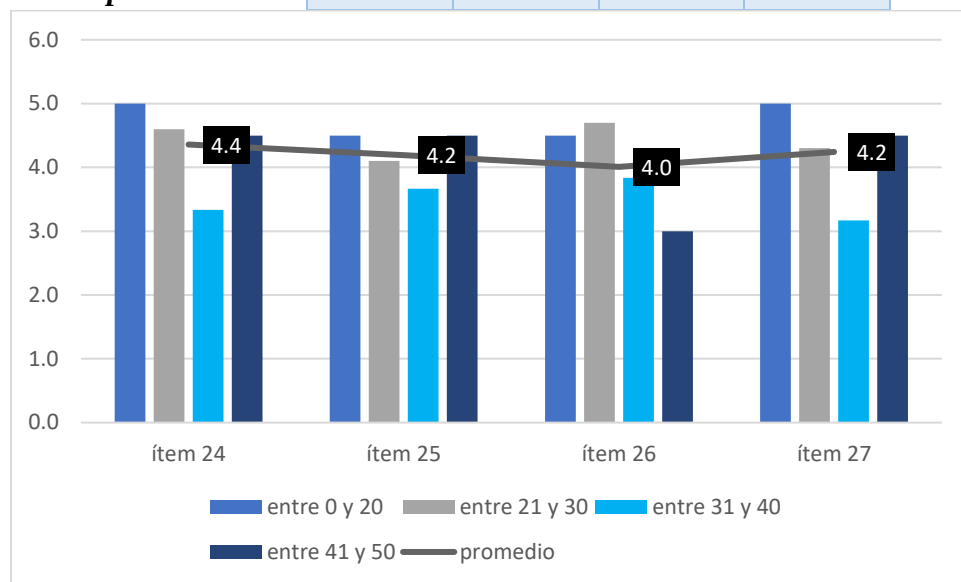


Ilustración 23 edad (Reconcomiendo)

Los resultados se muestran positivos para este factor motivacional de acuerdo a la edad de los empleados.

Género

Tabla 22 género (Reconcomiendo)

Género	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27
<i>Femenino</i>	4.3	4.1	4.4	3.9
<i>Masculino</i>	4.2	4.0	4.1	4.2
Promedio	4.25	4.05	4.25	4.05

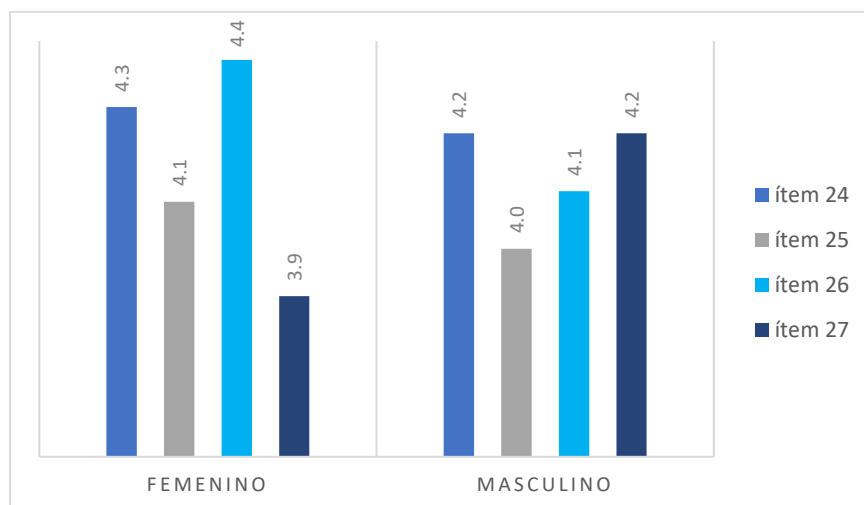


Ilustración 24 género (Reconcomiendo)

los resultados se muestran positivos con una variación baja respecto al femenino.

Rango de antigüedad

Tabla 23 antigüedad (Reconcomiendo)

Rango	ítem 24	ítem 25	ítem 26	ítem 27
<i>entre 0 y 0.9</i>	4.7	4.0	4.7	4.7
<i>entre 1 y 2.9</i>	4.0	4.0	4.3	3.6
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.7	4.0	4.3	4.7
<i>entre 5 en adelante</i>	4.3	4.3	3.7	4.3
Promedio	4.42	4.08	4.23	4.33

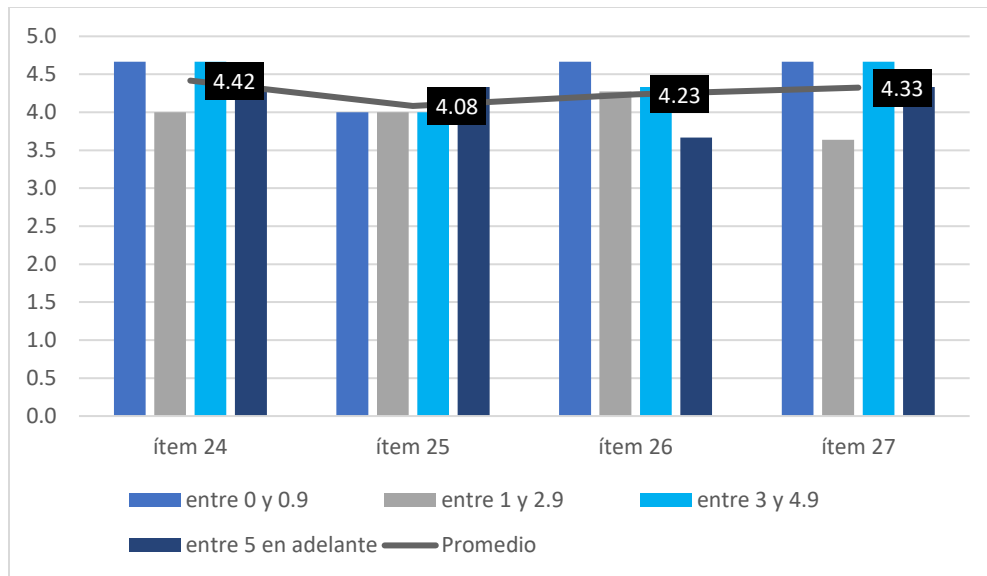


Ilustración 25 antigüedad (Reconcomiendo)

Frente al factor demográfico del rango de antigüedad los resultados cuentan con puntaje positivo. De acuerdo a los gráficos en relación las descripciones demográficas: área, edad, género, y antigüedad los resultados son positivos para el factor motivacional de afiliación Lo que refiere a reconocimientos dentro de la organización por el alcance de los logros por parte de los compañeros y jefe del grupo de trabajo e incentivos adicionales por superar su esfuerzos y compromiso para con la compañía.

6.4 Resultados descriptivos de los factores extrínsecos según datos demográficos

A continuación, se mostrarán los resultados obtenidos de acuerdo a los factores demográficos.

6.4.1 Factor de Supervisión

A continuación, los resultados para el primer factor externo.

Área

Tabla 24 área (Supervisión)

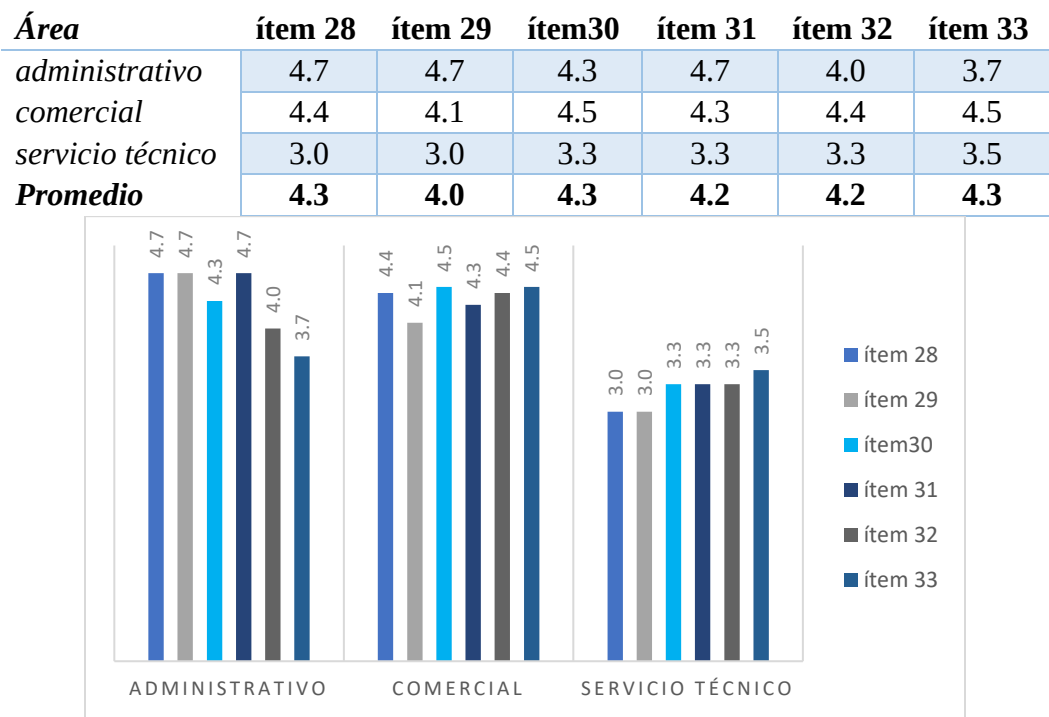


Ilustración 26 área (Supervisión)

Nuevamente el área de servicio técnico presenta puntuaciones bajas respecto a la supervisión a pesar de que los resultados en general son positivos. La tendencia indica que esta área no es escuchada o tenidos en cuenta en algunas decisiones que los afecten, para el caso de las otras dos se concedieran que se les responden de forma clara y genuina sus inquietudes, que reciben

acompañamiento por parte de sus líderes, apoyo e instrumentos para el desarrollo de sus actividades.

Rango de Edad

Tabla 25 edad (Supervisión)

<i>Rango</i>	ítem 28	ítem 29	Ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33
<i>entre 0 y 20</i>	5.0	5.0	4.5	5.0	3.5	3.0
<i>entre 21 y 30</i>	4.3	3.9	4.5	4.3	4.6	4.7
<i>entre 31 y 40</i>	3.8	3.7	3.8	3.7	3.7	3.8
<i>entre 41 y 50</i>	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
<i>Promedio</i>	4.4	4.3	4.3	4.4	4.1	4.0

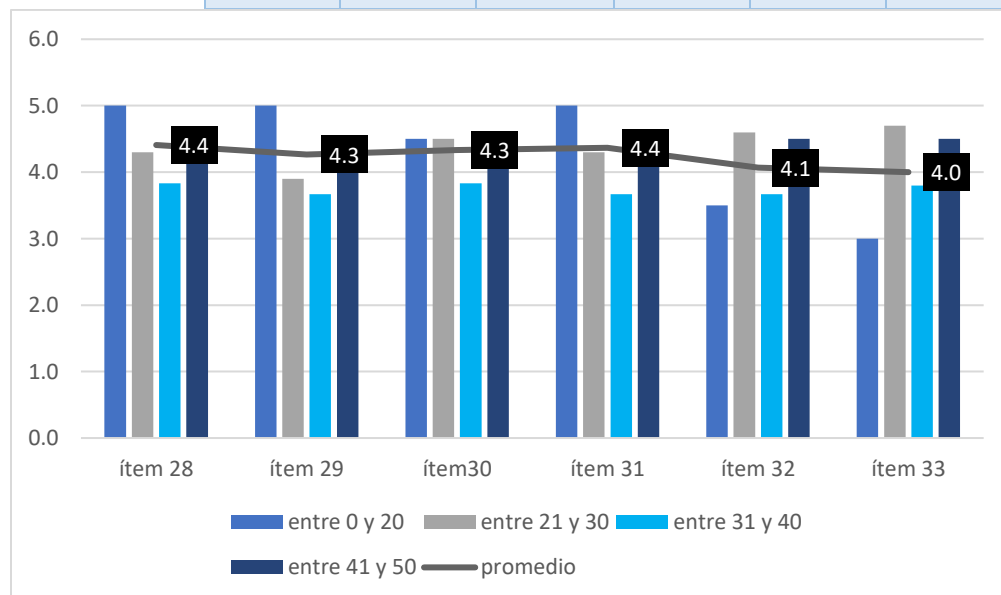


Ilustración 27 edad (Supervisión)

Para el rango de la edad los resultados son positivos a pesar de contar con una puntuación baja en el caso de aquellos que cuentan con un rango entre los 31 y los 40 años de edad.

Género

Tabla 26 género (Supervisión)

Género	ítem 28	ítem 29	Ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33
<i>Femenino</i>	4.1	3.8	4.2	4.0	3.8	4.1
<i>Masculino</i>	4.4	4.2	4.4	4.4	4.7	4.5
Promedio	4.3	4.0	4.3	4.2	4.2	4.3

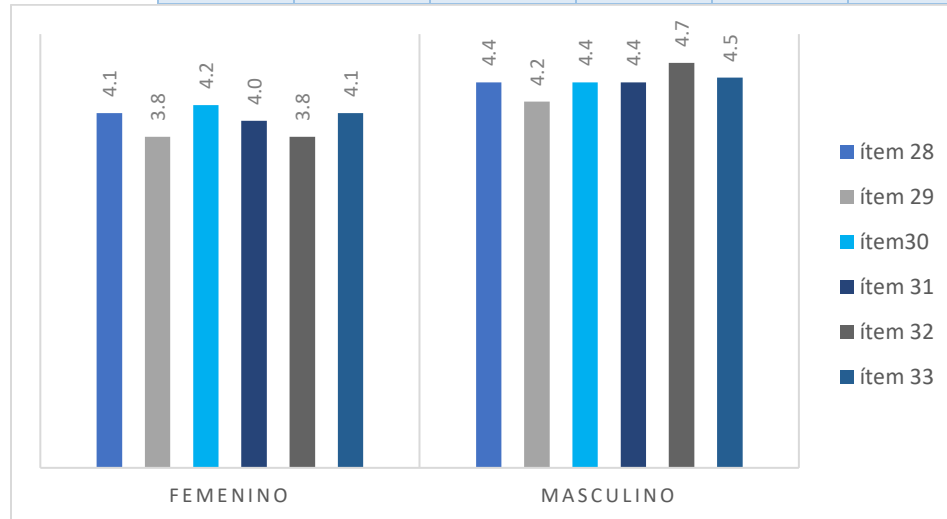


Ilustración 28 género (Supervisión)

Ambos géneros presentan resultados positivos frente a este factor externo.

Rango de antigüedad

Tabla 27 antigüedad (Supervisión)

Rango	ítem 28	ítem 29	Ítem 30	ítem 31	ítem 32	ítem 33
<i>entre 0 y 0.9</i>	5.0	4.3	4.3	5.0	5.0	4.7
<i>entre 1 y 2.9</i>	4.0	3.8	4.4	3.9	3.9	4.1
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.3	4.0	4.0	4.3	4.3	4.3
<i>entre 5 en adelante</i>	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3
Promedio	4.42	4.12	4.26	4.39	4.39	4.36

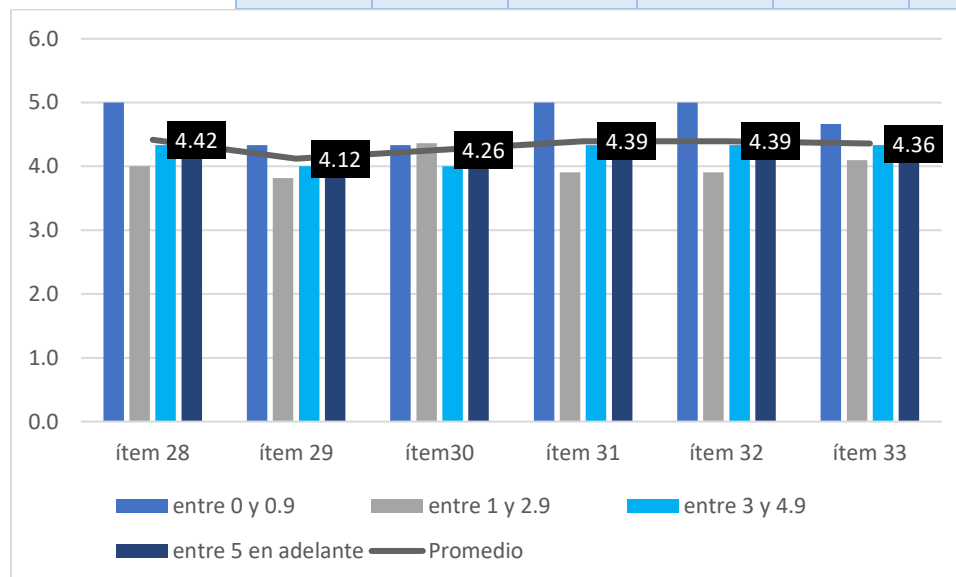


Ilustración 29 antigüedad (Supervisión)

6.4.2 Factor de Salario

a continuación, los resultados para el segundo factor externo

Área

Tabla 28 área (Salario)

Área	ítem 35	ítem 36	ítem 37
administrativo	5.0	5.0	5.0
comercial	4.0	3.7	3.7
servicio técnico	2.7	3.0	3.0
promedio	4.0	3.8	3.8

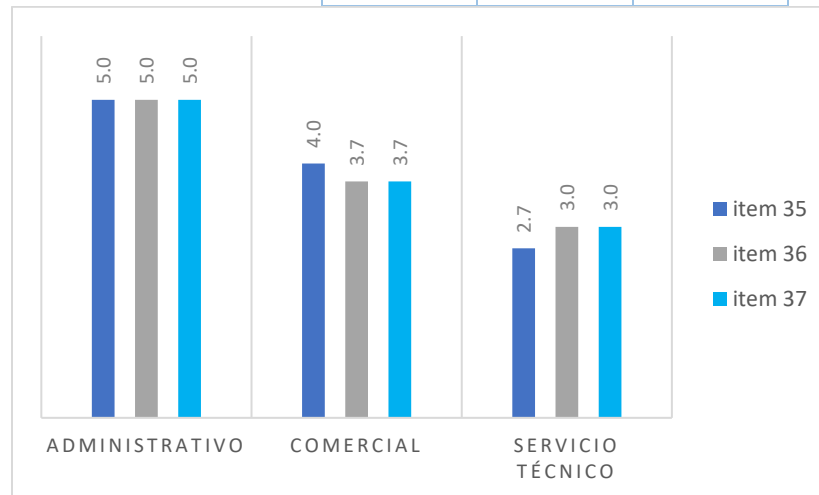


Ilustración 30 área (Salario)

Los resultados obtenidos para este factor son negativos puesto que el área comercial y de servicio técnico consideran que no reciben un pago justo de acuerdo a sus funciones, tampoco cuentan con tiempo libre para equilibrar la vida laboral y la personal, la puntuación también es baja frente a la percepción de beneficios adicionales o especiales dentro de la compañía. Sin embargo, para el área administrativa si existen de forma positiva estas cuestiones, pues sus puntajes son altos.

Rango de Edad

Tabla 29 edad (Salario)

<i>Rango</i>	ítem 35	ítem 36	ítem 37
<i>entre 0 y 20</i>	5.0	5.0	5.0
<i>entre 21 y 30</i>	4.4	3.8	4.1
<i>entre 31 y 40</i>	3.0	3.2	3.3
<i>entre 41 y 50</i>	3.5	4.5	2.5
<i>promedio</i>	4.0	4.1	3.7

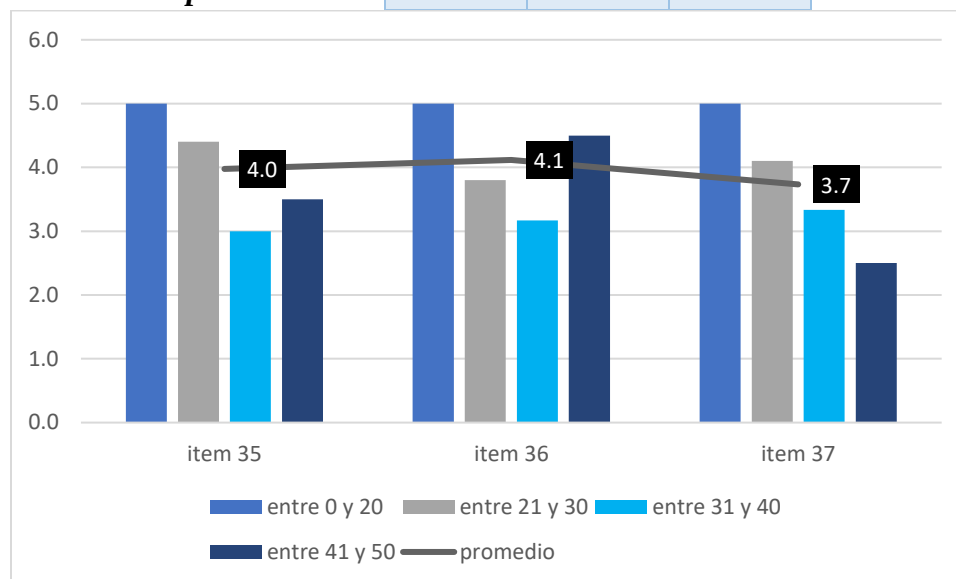


Ilustración 31 edad (Salario)

De acuerdo a la edad el rango que presenta puntuaciones más bajas es entre los 31 y los 40, se considera que las expectativas salariales para este rango son bajas y no van acorde a sus objetivos personales o los ingresos que perciben no se los permite alcanzar.

Género

Tabla 30 género (Salario)

<i>Genero</i>	ítem 35	ítem 36	ítem 37
<i>Femenino</i>	3.7	3.6	3.7
<i>Masculino</i>	4.2	4.0	3.9
<i>promedio</i>	4.0	3.8	3.8

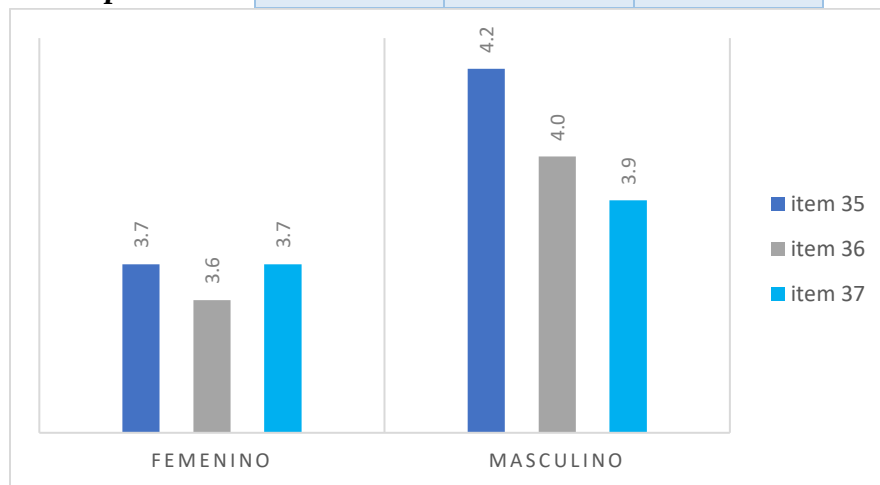


Ilustración 32 genero (Salario)

Hay una diferencia notoria frente a las condiciones de salario entre ambos géneros, donde el femenino es quien presenta los resultados más bajos.

Rango de antigüedad

Tabla 31 antigüedad (Salario)

Rango	ítem 35	ítem 36	ítem 37
<i>entre 0 y 0.9</i>	5.0	3.7	4.7
<i>entre 1 y 2.9</i>	3.7	3.5	3.5
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.0	4.3	4.3
<i>entre 5 en adelante</i>	3.7	4.3	3.3
Promedio	4.1	4.0	4.0

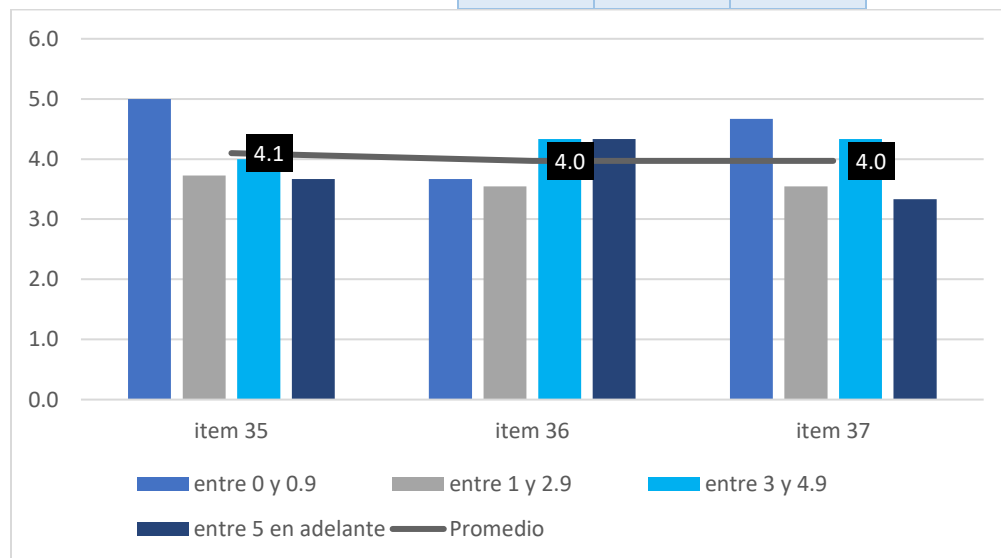


Ilustración 33 antigüedad (Salario)

Para el caso de los resultados de acuerdo a la antigüedad, el rango que presentan puntajes bajos es aquellos que llevan más tres años dentro de la compañía. Quienes no perciben un equilibrio entre su vida laboral y personal, sienten que no reciben un pago justo de acuerdo a sus funciones laborales, y que consideran que no existen beneficios adicionales o especiales dentro de la compañía.

6.4.3 Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo

a continuación, los resultados para el tercer factor externo

Área

Tabla 32 área (contenido del trabajo y grupo de trabajo)

área	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41
administrativo	4.7	5.0	5.0
comercial	3.6	4.6	4.2
servicio técnico	2.3	4.0	4.0
promedio	3.6	4.6	4.3

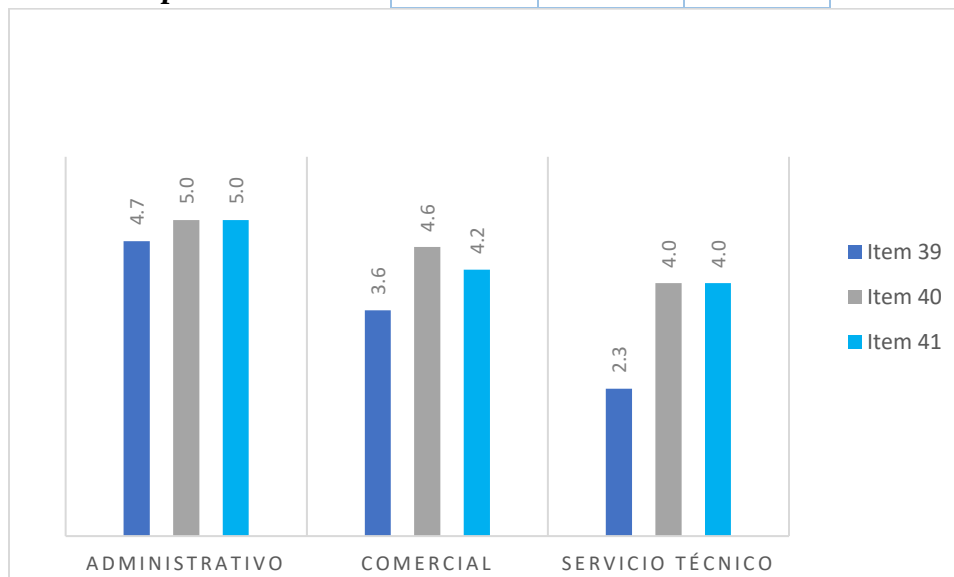


Ilustración 34 área (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Rango de Edad

Tabla 33 edad (contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Rango	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41
<i>entre 0 y 20</i>	4.5	5.0	5.0
<i>entre 21 y 30</i>	3.9	4.9	4.6
<i>entre 31 y 40</i>	2.5	3.8	3.5
<i>entre 41 y 50</i>	4.0	4.5	4.5
promedio	3.7	4.6	4.4

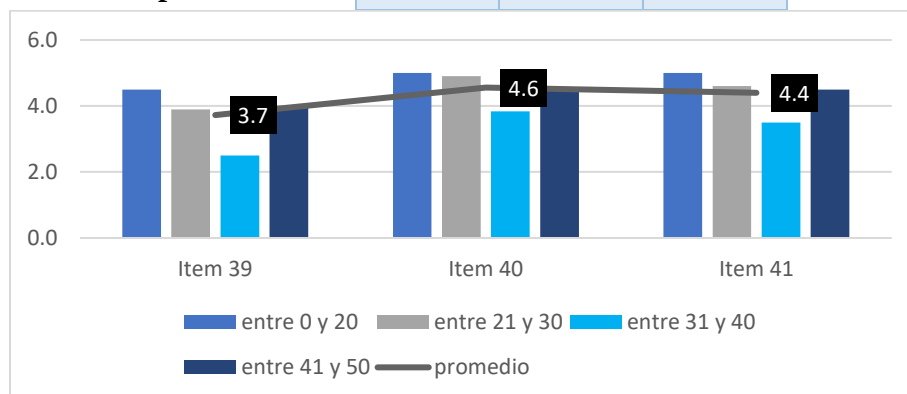


Ilustración 35 edad (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Género

Tabla 34 género (contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Género	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41
<i>Femenino</i>	3.4	4.7	4.4
<i>Masculino</i>	3.8	4.3	4.2
promedio	3.6	4.6	4.3

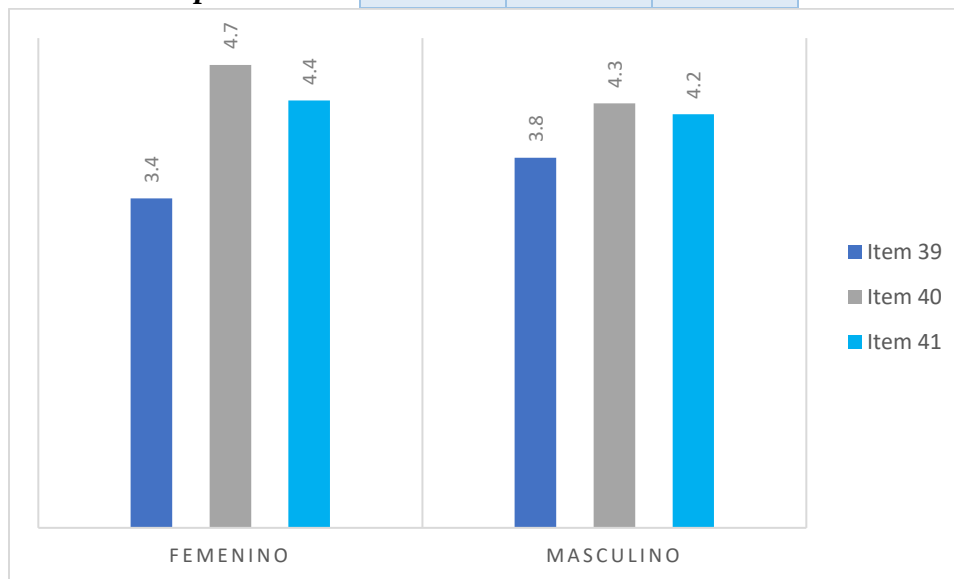


Ilustración 36 género (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Rango de antigüedad

Tabla 35 antigüedad (contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Rango	Ítem 39	Ítem 40	Ítem 41
<i>entre 0 y 0.9</i>	3.4	4.5	4.2
<i>entre 1 y 2.9</i>	3.0	4.6	4.1
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.3	4.0	4.3
<i>entre 5 en adelante</i>	4.0	4.7	4.3
Promedio	3.7	4.5	4.2

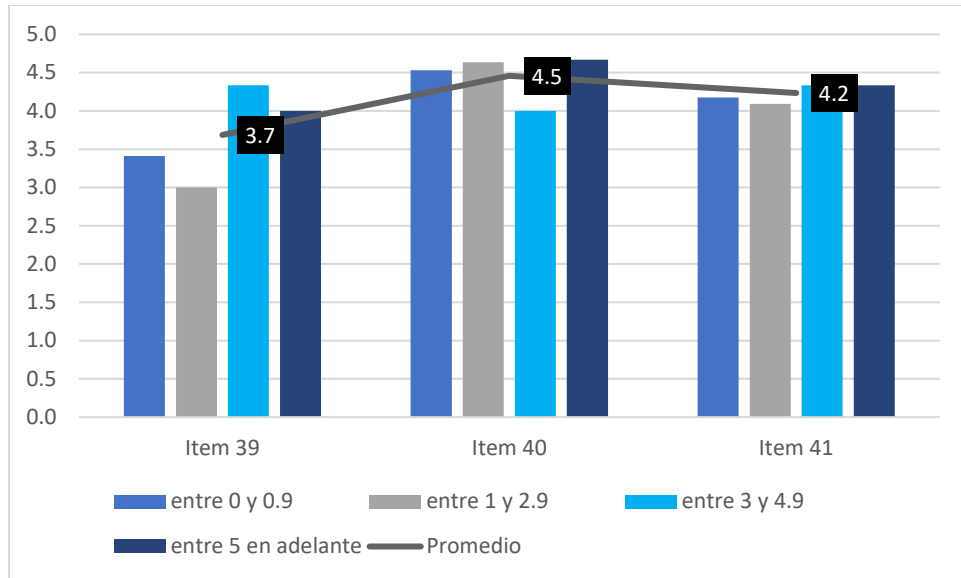


Ilustración 37 antigüedad (Factor de contenido del trabajo y grupo de trabajo)

Los resultados en general son positivos para este factor externo, pues no consideran que están siendo subutilizados en sus puestos de trabajo, le agrada el trabajo en equipo y pueden contar con ayuda de cualquiera de sus compañeros.

6.4.4 Factor de Promoción

a continuación, los resultados para el cuarto factor externo

Área

Tabla 36 área (Promoción)

área	ítem 43	ítem 44
administrativo	5.0	5.0
comercial	4.6	4.2
servicio técnico	2.3	2.3
promedio	4.3	4.1

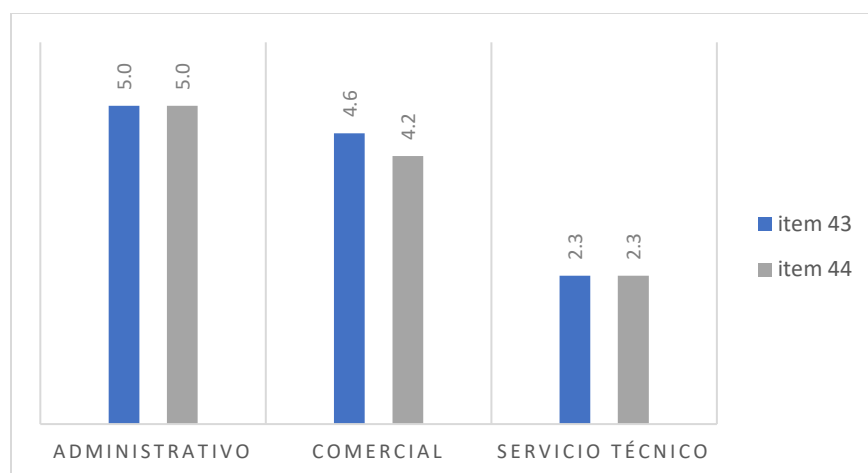


Ilustración 38 área (Promoción)

Rango de Edad

Tabla 37 edad (Promoción)

Rango	Ítem 43	Ítem 44
entre 0 y 20	5.0	5.0
entre 21 y 30	4.8	4.7
entre 31 y 40	3.5	3.3
entre 41 y 50	3.5	2.0
promedio	4.2	3.8

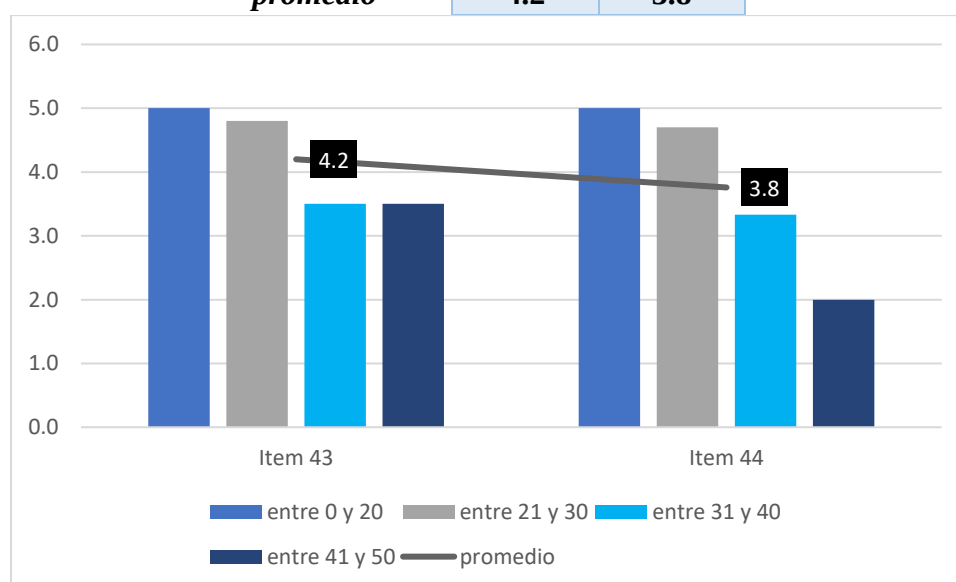


Ilustración 39 edad (Promoción)

Género

Tabla 38 género (Promoción)

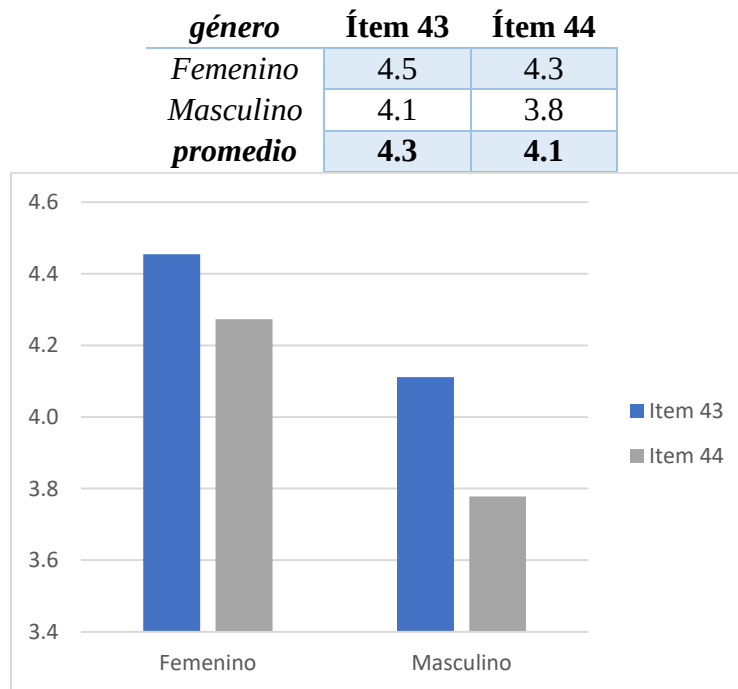


Ilustración 40 género (Promoción)

En este resultado, el género masculino presentó una puntuación baja frente al factor promocional dentro de la compañía, a diferencia del femenino quien si considera bastante positivo este aspecto.

Rango de antigüedad

Tabla 39 antigüedad (Promoción)

<i>Rango</i>	Ítem 43	Ítem 44
<i>entre 0 y 0.9</i>	4.7	5.0
<i>entre 1 y 2.9</i>	4.4	4.1
<i>entre 3 y 4.9</i>	4.3	4.7
<i>entre 5 en adelante</i>	3.7	2.3
<i>Promedio</i>	4.3	4.0

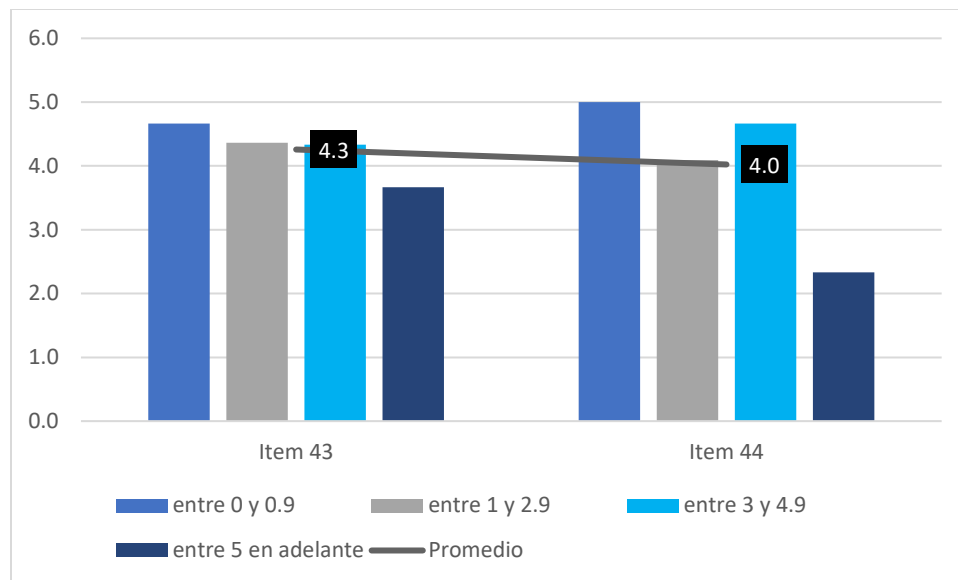


Ilustración 41 antigüedad (Promoción)

De acuerdo a los gráficos en relación con las descripciones demográficas: área, edad, género, y antigüedad los resultados para el factor motivacional de Promoción. En general son positivos frente a este aspecto a excepción del área de servicio técnico y del género masculino, el cual responde a que son en su mayoría quienes hacen parte de esta área y que por ende la misma no cuenta con niveles jerárquicos más elevados que permitan la promoción o ascenso, por los demás factores demográficos sí se consideran que existen promociones a otros cargos los últimos años, oportunidades de crecimiento económico y profesional, junto la constante capacitación y formación en desarrollo laboral.

7. PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO

A continuación, se presentará el plan de desarrollo y fortaleciendo de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, para colaboradores de la empresa líder del sector de las telecomunicaciones, de acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación.

FACTOR	RESULTADO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INDICADOR	COSTO
Afiliación	Positivo 	Seguir fortaleciendo las actividades de integración, como fechas especiales y eventos que permitan a la unificación del grupo con un sentido familiar, así como talleres que capaciten de forma lúdica en la importancia del trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, que seguir contando con un clima laboral estable.	El área de talento humano en compañía de los coordinadores de la oficina.	Actividades y talles realizadas por año. / Cantidad de actividades y taller programados por año cantidad de colaboradores que asisten. / cantidad de colaboradores actuales.	\$1.000.000 COP por actividad, que incluye refrigerios, coach, entrenador o auxiliares de recreación.
Autorrealización	Negativo 	Si la organización no tiene claro hacia dónde orientar la carrera de sus profesionales, es necesario que haga una evaluación de desempeño para reconocer el talento de la organización y poder establecer metas y expectativas claras. Crear un plan de desarrollo personal y proyección de carrera. Renovar las aspiraciones es conveniente y, en muchos casos, necesario: son el motor del desarrollo profesional y evitan la desmotivación laboral.	El área de bienestar, talento humano y planeación.	Evaluaciones de desempeño realizadas por año. / cantidad de evaluaciones de desempeño programadas por año	\$300.000 COP por actividad de evaluación programada en el año.
Logro	Positivo 	Realizar un constante Reconocimiento de fortalezas y debilidades; en especial si se cuenta con un método de	Área de talento humano y gerencia.	Evaluaciones de desempeño realizadas por año. / cantidad de evaluaciones de	\$200.000 COP por actividad de evaluación programada en el año

		evaluación de desempeño que se puede aplicar de forma grupal o individual. Crear Programas y fondos para la adquisición de vivienda, carro, viajes, auxilios etc. Que les permitan a los colaboradores lograr metas tanto laborales como personales a treves de sus actividades y responsabilidades dentro de la empresa.		desempeño programadas por año Cantidad de programas de bienestar/ cantidad de colaboradores afiliados	\$500.000 COP mensuales por la administración del fondo y la ejecución de los programas
Poder	Positivo 	Continuar con los aspectos relacionados con la autonomía en la realización de las actividades en cada colaborador y la asignación de responsabilidades que permiten medir sus capacidades dentro de la empresa.	Líderes de cada área. Comercial Administrativa Servicio técnico	Cantidad de colaboradores que consideran alta su autonomía dentro de las labores. / cantidad total de colaboradores	\$200.000 COP por cada colaborador
Reconocimiento	Positivo 	Seguir fortaleciendo todas aquellas estrategias dirigidas a los trabajadores que se llevan a cabo para agradecer y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos para la	Área de talento humano y gerencia.	Cantidad de programas de reconocimiento realizados En el año. / cantidad de programas de reconocimiento	\$400.000 COP por actividades de reconocimiento que incluye refrigerios, obsequios e implementos

		compañía. A pesar de que el resultado es positivo a fondo para el área de servicio técnico no existe este tipo de programas por lo que se debe implementar a priori a esta necesidad. Un programa de reconocimiento para empleados debe ir de acuerdo a los distintos niveles que existan en la organización, a los puestos de trabajo, responsabilidades, funciones u objetivos de cada área, etc.		programados en el año	
Supervisión	Positivo 	Seguir incentivando el liderazgo dentro de la organización dentro de los cargos que cuentan con manejo de personal, implementando mentorías a través de coach, expertos o profesionales en la materia.	Área de gerencia, cargos afines, y auditoria.	Cantidad de empleados que asistieron a las mentorías de liderazgo. / cantidad total de empelados con cargos de liderazgo	\$300.000 de acuerdo a mentorías programadas en el año-
Salario	Negativo 	Realizar una evaluación de la actual tabla salarial para cada área y cargo, posterior Crear una tabla salarial acorde a estas funciones, una tabla comisional alcanzable	Área de Planeación	Tabla comisional, de antigüedad y nivel de responsabilidad.	De acuerdo a tabla salarial y comisional para cada área y cargo.

		pero retadora para los cargos comercial y para los de servicio una por nivel de responsabilidad y antigüedad ya que contar con el mismo salario en una organización puede desmotivar sobre todo a aquellos cargos que son totalmente operativos.			
Contenido y grupo de trabajo	Positivo 	Implementar un programa de salud en el trabajo para concientizar de la importancia de esta sin que afecte las actividades. Continuar con la implementación de programas y talleres de trabajo en equipo e integración que permitan la cercanía entre los colaboradores. Utilizar la plataforma de formación para explicar y poner en prácticas técnicas que trabajo en equipo.	Área de salud ocupacional, bienestar y desarrollo tecnológico.	Cantidad de programas de salud ocupacional realizados en el año. / cantidad de programas presupuestados en el año Cantidad de talleres de trabajo en equipo en el año. / cantidad de talleres programados en el año. Cantidad de formaciones ejecutadas en el software en el año. / cantidad de formaciones programadas	\$1.000.000 COP para los talleres y planes de formación a implementar.

Promoción	Positivo 	La promoción interna es una medida que aporta múltiples ventajas para la empresa y permite ofrecer interesantes incentivos para que los empleados se mantengan motivados y comprometidos. La empresa debe continuar con estos programas para mantener este factor motivacional en positivo. Lo ideal es crear una plantilla que ayuda describir las responsabilidades, tareas y habilidades de un puesto de trabajo e implementar un software de evaluación de desempeño y formación para que esta promoción sea lo más transparente y completa posible.	Área de talento humano y desarrollo tecnológico.	Cantidad de promociones internas realizadas / cantidad de promociones internas programadas	\$600.000 COP para la compra y mantenimiento mensual de los software o plataformas de evaluación de desempeño y formación.
------------------	--	---	--	--	--

Tabla 40 Plan de desarrollo y fortalecimiento

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A modo de conclusión, frente a los resultados obtenidos de los factores motivacionales intrínsecos se determina que la gestión frente a varios de los factores ha tenido buenos resultados, como, por ejemplo: afiliación, logro, poder y reconocimiento los cuales obtuvieron puntajes superiores a 4.0 lo que indica que los empleados cuentan con buenas relaciones interpersonales entre sí, saben trabajar en equipo, comparten con sus compañeros de trabajo celebraciones y eventos que les permiten generar una cultura y clima organizacional en condiciones idóneas.

Es un equipo en el que se reconocen las capacidades y logros, donde se sienten motivados por alcanzar sus objetivos laborales y por su puesto alcanzar los personales, cuentan con la autonomía necesaria para lograrlo, sin embargo se recomienda específica reacción al factor de autorrealización, puesto que, la organización al tener dudas hacia dónde orientar la carrera de sus profesionales, es necesario que haga una evaluación de desempeño para reconocer el talento que existe dentro de la empresa y poder establecer metas y expectativas claras laborales y orientadas hacia las individuales o personales.

Para el caso de los factores extrínsecos de acuerdo a los resultados claramente se evidencia que los colaboradores se sienten escuchados por sus líderes, que estos se involucran en las decisiones que afectan sus actividades o ambiente, que hacen parte de un grupo colaborativo en el que la experiencia y habilidades son tenidas en cuenta para promociones y reconocimientos. Pero es importante resaltar que se encontró debilidad en el factor salarial por lo que se recomienda la implantación y el análisis de una nueva tabla comisional de acuerdo a metas alcanzables pero retadores y una de acuerdo a rangos y

niveles de responsabilidad y antigüedad pues el puntaje es más negativo por la parte remuneratoria que por la emocional y en áreas o cargos particulares.

Y de acuerdo al plan de desarrollo y fortalecimiento este se implementó con el fin de aportar las actividades , responsables, estimación en costo e indicadores que permitan el abordaje continuo y la realización de una gestión adecuada en cada factor motivacional de los colaboradores de la empresa líder en el sector de las telecomunicaciones y prestar énfasis en aquellos que merecen dedicación para continuar con la creación de un entorno dentro de la empresa fortalecido y enriquecido, además del propio aprendizaje que este genera para las actividades laborales y el crecimiento profesional que este trabajo conduce. Por último, la motivación laboral es fundamental en este tipo de organizaciones que se encuentran conformadas por equipos con diferentes funciones, pero con el mismo objetivo para con las oficinas, sucursales, centro de atención y ventas, etc. En el cual son parte de un sector altamente competitivo y que exige constantemente adaptación al entorno e innovación empresarial para estar alineados con las exigencias del mercado con el fin de superar la brecha digital en el país, este es uno de los principales retos de Colombia en donde la conectividad exige altos estándares de servicio y de habilidades comerciales, el cual son muy necesarias para el cumplimiento de los objetivos de los empleados, en tanto estos cuenten con las condiciones internas y externas idóneas para seguir ejerciendo una gestión de alto rendimiento que les permitan de igual forma alcanzar sus metas y anhelos personales.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bar, A. R. (2010). La Metodología Cuantitativa y su Uso en América Latina. *Cinta de Moebio*, 37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10114335001>
- Brochet, N. D. (2011). La motivación laboral, clave en una empresa. *Portafolio*. Obtenido de <https://bd.univalle.edu.co/trade-journals/la-motivación-laboral-clave-en-una-empresa/docview/852721165/se-2?accountid=174776>
- Cayssials, A. N. (2006). ¿Subjetividad es un cuestionario? *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 80-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630247005>
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional* (1 ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación de México.
- García-Allen, o. (2015). Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales. *ACADEMICA - Accelerating the world's research*, 10.
- Lopez, P. L. (2004). Poblacion, muestra y muestreo. *Punto cero*, 69-74. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Maslow, A. (1970). Abraham Maslow y la psicologia transpersonal. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2013/teo-per/14.pdf>
- McClenlland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* . Madrid, España: Narcea s a de ediciones .
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (736). Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom

- Orozco, B. (1995). trabajo y exito. *revista latinoamericana de psicologia*, 339.
- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Robbins, S. P., & Judge, T. a. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). Naucalpan, México: Pearson.
- RRHHdigital*. (10 de 12 de 2022). Obtenido de Seis claves para fomentar la motivación laboral en 2022: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/150010/Seis-claves-para-fomentar-la-motivacion-laboral-en-2022#>
- Rubén, Z. (2009). La noción de muestra en investigación en psicoanálisis. *subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13(2), 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=339630254008>
- Sánchez Vazquez, M. J. (2010). El Análisis Descriptivo como recurso necesario en Ciencias Sociales y Humanas. *Fundamentos en Humanidades*, 1515-4467. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18419812007>
- Schunk, D. H. (2012). *Teorías del aprendizaje* (6 ed.). Naucalpan de Juaréz, México: Pearson educación. Obtenido de <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/06/Teorias-del-Aprendizaje-Dale-Schunk.pdf>
- Tamashiro, M. d. (2004). Reseña de "Comportamiento organizacional". de Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R., 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147117764009>
- Toro Álvarez, F. (1990). Motivación para el trabajo; segun Fernando Toro. Obtenido de <https://1library.co/article/motivaci%C3%B3n-para-el-trabajo-seg%C3%BAAn-fernando-toro-%C3%A1lvarez.z1d21k3z>

Toro Álvarez, F. (1998). motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional (CTM). *revista interamericana de psicología ocupacional*, 17(1), 17. Obtenido de <http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/33>

Toro Álvarez, F. (2002). *Desempeño y productividad*. Medellín: Cinzel Ltda.

Ventura León, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v43n4/spu14417.pdf>

10. ANEXOS

Anexo 1: CTM (cuestionario de motivación para el trabajo)

FACTORES MOTIVACIONALES		Ítems	ESCALA DE RESPUESTAS
INTERNOS	Afilación	1. Es importante para mí crear relaciones de amistad con mis compañeras y jefes	SI/NO PORQUE
		2. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		3. Aquí celebramos eventos especiales	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		4. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no solo como colaborador	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		5. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		6. Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	SI/NO PORQUE
		7. El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		8. Creo que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en la Compañía	SI/NO PORQUE
		9. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Autorrealización	10. Creo que he elegido mal mi profesión	SI/NO PORQUE
		11. Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		12. Deseo otro empleo en lugar del actual	SI/NO PORQUE
	Logro	13. Me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes	SI/NO PORQUE
		14. Creo que los ascensos que se dan en mi organización, son dados por resultados y méritos	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		15. Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		16. La Compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		17. Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la Compañía	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		18. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Poder	19. Considera el status y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía	SI/NO PORQUE
		20. Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		21. Creo que gozo de buen status dentro de mi compañía	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		22. La empresa me da la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada	SI/NO PORQUE
		23. Considero que la Compañía reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

INTERNOS	Reconocimiento	24. En mi compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		25. Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		26. Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		27. Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
EXTERNOS	Supervisión	28. Los jefes comunican de manera clara sus expectativas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		29. Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		30. Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		31. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		32. Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		33. Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Salario	34. Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo	SI/NO PORQUE
		35. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		36. Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		37. Aquí tenemos beneficios especiales que no son comunes	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Contenido del trabajo y grupo de trabajo	38. Creo que mi trabajo actual es interesante	SI/NO PORQUE
		39. Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		40. Para mí es mejor trabajar en equipo que individualmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		41. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
	Promoción	42. He sido tenido en cuenta durante los últimos años para ser promovido a otros cargos	SI/NO PORQUE
		43. En mi compañía ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre
		44. La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional	Nunca/rara vez/ frecuentemente/ casi siempre/ siempre

