

**CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS
EMPLEADOS DE LA AGENCIA DE EMPLEO COMFANDI PARA EL AÑO 2024**

NAZLY DANIELA PARRA ECHEVERRI

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

ENERO 29 2024

**CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS
EMPLEADOS DE LA AGENCIA DE EMPLEO COMFANDI PARA EL AÑO 2024**

NAZLY DANIELA PARRA ECHEVERRI

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

LAURA SALAS ARBELAEZ

Mgtr. EN ADMINISTRACION

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO

PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

ENERO 29 2024

Dedicatoria

Gracias Dios por permitirme terminar una etapa de mi vida que creía muy lejana, por brindarme sosiego y la fortaleza para no desfallecer a pesar de tantos años en el intento.

Mis amados padres: sin su apoyo, compañía, aquellas largas esperas en la parada del bus, la reconfortante comida en las noches aguardando por mí. Sin su amor no hubiera sido posible.

Mi esposo, mi compañero de viaje, agradezco la motivación constante. Gracias por la paciencia, por cuidarme en mis jornadas de estudio. Por estar allí.

Dartagñan, mi querido hijo de cuatro patas: Nos graduamos por fin!

A la Universidad del Valle por brindarme la oportunidad de crecer como persona y como profesional. Por expandir mi mente y generar en mi un pensamiento crítico. Gracias, mi Alma mater, porque me abriste inmensas oportunidades en todos los ámbitos.

Por siempre orgullosa de pertenecer a la Mejor para los mejores.

Profesora Laura: gracias por su guía, sencillez y nobleza. Agradecida inmensamente por su contribución y experiencia académica en mi formación como profesional.

Cali Valle, 29 de Enero de 2024

Nota de
Aceptación

Director

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCION	11
1. Problema De Investigación	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Planteamiento Del Problema.....	15
1.3 Formulación Del Problema.....	20
2. Objetivos.....	21
2.1 Objetivo General	21
2.2 Objetivos Específicos.....	21
3. Justificación	21
4. Metodología	23
4.1. Enfoque De La Investigación	23
4.2. Tipo De Investigación.....	23
4.3 Población y Muestra	23
4.4 Técnicas De Recolección De Información	24
4.5 Proceso De Investigación	25
5. Marco Referencial.....	26
5.1 Marco Teórico	26
5.2 Marco Contextual	47
5.2.1 Historia.....	47
5.2.2 Ruta Corporativa.....	49
5.2.3 Estructura Corporativa	51
5.2.4 Agencia De Gestión Y Colocación De Empleo – Fomento Empresarial	52
5.3. Marco Legal	53
5.3.1 Normatividad Del Servicio Público De Empleo (SPE)	55
6. Resultados.....	58
6.1 Análisis Demográfico	58
6.2 Factores Motivacionales Intrínsecos De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.	62

6.3 Factores Motivacionales Extrínsecos De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.	75
6.4 Motivación General	88
6.5 Estrategias Para Mejorar O Fortalecer Los Factores Motivacionales De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.....	90
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	97
Referencias Bibliográficas.....	102
Anexos	105
Anexo 1. Formato De Encuesta: Cuestionario De Motivación Laboral En Colaboradores De La Agencia de Empleo Comfandi.....	105
Anexo 2. Análisis Cuantitativo Consolidado.....	117

Listado De Figuras

FIGURA 1.	19
CERTIFICADO EN CONCILIACIÓN -EFR 2023	19
FIGURA 2.	33
JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW	33
FIGURA 3.	43
TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	43
FIGURA 4.	49
LOCALIZACIÓN DE LOS PUNTOS DE SERVICIOS COMFANDI	49
FIGURA 5.	50
BRÚJULA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA COMFANDI	50
FIGURA 6.	52
ESTRUCTURA DE GOBIERNO CORPORATIVO COMFANDI	52
FIGURA 7.	53
PUNTOS DE ATENCIÓN AGCE COMFANDI	53
FIGURA 8.	55
FUNDAMENTOS LEGALES PARA LA OPERACIÓN DE COMFANDI	55
FIGURA 9.	58
RANGO DE EDAD	58
FIGURA 10.	59
GENERO DE ENCUESTADOS	59
FIGURA 11.	59
IDENTIDAD ÉTNICA	59
FIGURA 12.	60
NIVEL EDUCATIVO	60
FIGURA 13.	61
TIPO DE PUESTO	61
FIGURA 14.	62
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	62
FIGURA 15.	63
GRAFICA GENERAL DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES INTERNOS	63
FIGURA 16.	64
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL INTERNA: AFILIACIÓN	64
FIGURA 17.	65
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL INTERNA: AUTORREALIZACIÓN	65
FIGURA 18.	66
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL INTERNA: LOGRO	66

FIGURA 19.	67
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL INTERNA: PODER	67
FIGURA 20.	67
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL INTERNA: RECONOCIMIENTO	67
FIGURA 21.	75
GRAFICA GENERAL DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES EXTERNOS	75
FIGURA 22.	77
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL EXTERNA: SUPERVISIÓN	77
FIGURA 23.	78
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL EXTERNA: SALARIO	78
FIGURA 24.	79
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL EXTERNA: CONTENIDO DE TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO	79
FIGURA 25.	80
PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA CONDICIÓN MOTIVACIONAL EXTERNA: PROMOCIÓN	80
FIGURA 26.	90
MOTIVACIÓN GENERAL	90

Listado De Tablas

TABLA 1.	71
VARIABLE EDAD VS VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	71
TABLA 2.	72
VARIABLE GENERO VS VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	72
TABLA 3.	72
VARIABLE IDENTIDAD ÉTNICA VS VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	73
TABLA 4.	73
VARIABLE NIVEL EDUCATIVO VS VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	73
TABLA 5.	74
VARIABLE PUESTO VS. VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	74
TABLA 6.	75
VARIABLE ANTIGÜEDAD VS. VARIABLES MOTIVACIONALES INTRÍNSECAS	75
TABLA 7.	82
VARIABLE EDAD VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS	82
TABLA 8.	83
VARIABLE GENERO VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS.....	83
TABLA 9.	84
VARIABLE IDENTIDAD ÉTNICA VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS	84
TABLA 10.	85
VARIABLE NIVEL EDUCATIVO VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS	85
TABLA 11.	86
VARIABLE PUESTO VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS	86
TABLA 12.	87
VARIABLE ANTIGÜEDAD CARGO VS. VARIABLES MOTIVACIONALES EXTRÍNSECAS	87
TABLA 13.	89
MOTIVACIÓN GENERAL.....	89
TABLA 14. PLAN DE ACCIÓN COLABORADORES DE LA AGENCIA DE EMPLEO COMFANDI AÑO 2024.....	93

RESUMEN

Para las organizaciones actuales resulta decisivo e imperioso el análisis del comportamiento de sus empleados. Identificar cuáles son esas características que influyen en la motivación del grupo de trabajo, así como, el impacto que esta tiene en el desempeño de sus tareas y por consiguiente en el crecimiento de la empresa, constituye una herramienta clave para la gestión del talento humano y su productividad laboral. La presente investigación tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que influyen en la motivación laboral de los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi. Con la ayuda de una revisión bibliográfica de las diversas teorías de la motivación y su aplicación, seguido de la metodología de enfoque cuantitativo que se apoya en el Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT de Toro (1992), y el análisis de sus resultados obtenidos a través de una encuesta on-line con preponderancia de preguntas cerradas, se logró obtener información con respecto a la postura de la organización y las estrategias de motivación implementadas, así mismo, permitió identificar los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos de los colaboradores y como estos se pueden robustecer con el propósito de tomar medidas que favorezcan las necesidades del empleado y resulte en mejores rendimientos para la organización.

Palabras Clave: Motivación Laboral, Factores Internos, Factores Externos, Satisfacción Laboral, Desarrollo Organizacional

INTRODUCCION

Las exigencias actuales, el diario vivir, así como aquellas situaciones inherentes a los cambios de un mundo globalizado: desempleo, desmotivación, contribuyen en la creación de un ambiente laboral complejo que afecta la salud de los trabajadores (Del Rio, 2015). Estos factores repercuten en la conducta, satisfacción y productividad del empleado; por lo que resulta un foco importante en cualquier empresa que se interese en el bienestar de su equipo de trabajo.

Para Chiavenato (2007), este ambiente de transformación cambiante supone una capacidad de adaptación y de especial énfasis en el desarrollo organizacional; esta integración de las metas individuales del empleado junto con los objetivos de la organización significa su supervivencia en el ámbito empresarial, así como su rendimiento a futuro. Es esta reconstrucción de la cultura organizacional y el análisis del conjunto de variables que implica pertenecer a un sistema variable y complejo como es la organización, la que permite conocer su influencia en el clima laboral. (P.348-350).

Examinar el comportamiento de los empleados y conocer cómo percibe este su rol y su compromiso con la organización, resulta un saber indispensable para cualquier directivo o líder hoy en día; en especial, considerando los cambios actuales en el ámbito laboral, tales como la difusión del trabajo o el aumento del individualismo. Es fundamental la mejora del ambiente laboral para orientar los cambios actitudinales en los colaboradores, facilitando no solo el rendimiento laboral del empleado, satisfaciendo no solo su factor económico, sino también su salud emocional, fomentando el desarrollo personal, sus relaciones interpersonales y ambiente físico, entre otras.

La Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfandi no es ajena a esta realidad, en conformidad con su propósito superior, busca encarar los desafíos del futuro, entendiendo que el entorno en el que se desenvuelve como organización es complejo, volátil e incierto, que no da cabida a la rigidez de lo tradicional y que demanda un modelo de gestión estratégico sostenible. Esta alineación de los colaboradores con la visión de la empresa, objetivos corporativos y valores organizacionales es una contribución fundamental en la articulación de un entorno productivo y de beneficios colectivos. Para ello es coherente profundizar en el conocimiento y entendimiento de sus colaboradores, quienes son, que sienten, que piensan y cuáles son sus necesidades. Catalogada como una Empresa Familiarmente Responsable -EFR- Comfandi busca fortalecer el equilibrio laboral, personal y familiar de sus colaboradores; es por esto, que resulta primordial conocer las necesidades de los miembros del equipo, con el objetivo de comprender su comportamiento y así determinar mediante el fortalecimiento de sus estrategias o la utilización de nuevos mecanismos cómo motivarlos.

De acuerdo con lo anterior y con la finalidad de tener un acercamiento a la situación actual de los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi, surge el interés de investigar por medio del cuestionario de motivación laboral para el trabajo (CMT) cuales son las variables motivacionales internas y externas presentes en los empleados que hacen parte de esta área; realizando una encuesta virtual, cuyos resultados se analizaran desde un enfoque cuantitativo, estableciendo un plan de acción que permita mejorar y fortalecer los factores que inciden en la satisfacción y motivación en el lugar de trabajo. Este documento de trabajo se apoya en algunas investigaciones bibliográficas anteriores que brindan estudios significativos y de relevancia para el tema de estudio,

así mismo se revisan las distintas teorías de la motivación más representativas con el fin de contextualizar la información necesaria para la comprensión del trabajo.

1. Problema De Investigación

1.1 Antecedentes

Actualmente existe mucha relación entre los factores que motivan a una persona y su relación con el trabajo; esa interacción puede condicionar la conducta de un colaborador, ya sea como un estímulo o en caso contrario, un desmotivante. Esa dependencia de la motivación respecto al entorno laboral no solo pone en evidencia diferentes sistemas de motivación, “sino que también destaca las formas en que este depende y al mismo tiempo influyen en los estilos del liderazgo”. (Fincowsky y Krieger, 2010, p. 114).

Es importante identificar las necesidades del colaborador, solo así, se puede garantizar una permanencia y satisfacción en el trabajo; ya sea que se tome como una estrategia empresarial, resulta en un beneficio transversal para el empleado como en una ventaja competitiva para el empleador. En base a esto, se han llevado a cabo estudios a nivel nacional enfocados en aquellas estrategias motivacionales y su relevancia en el desarrollo organizacional, la gestión del recurso humano y la productividad.

En Medellín, se realizó un análisis de los factores motivacionales de los conductores de una empresa de transporte del sector logístico; predominando el reconocimiento en su trabajo seguido del trabajo en equipo como elementos claves en la satisfacción laboral. Permitiendo identificar con esto, como su motivación está

enmarcada en el estímulo que pueden recibir de los resultados obtenidos por su trabajo diario, así como de la relación cálida y coequipera del grupo de trabajo al que pertenecen. (Montoya, 2019)

En esta misma línea, en la ciudad de Palmira, Castañeda y Soto (2019), evidenciaron en el estudio realizado a la empresa escogida, como se hacía uso de factores externos como el salario y los beneficios extras para motivar a su personal, considerando estas variables suficientes para el desempeño de los colaboradores; sin tener en cuenta aquellos factores internos como el reconocimiento de la labor, el crecimiento dentro de la organización y el desarrollo profesional y laboral del empleado; siendo esta una oportunidad de mejora para la empresa.

Por otro lado, se encontró un estudio del 2018 en la ciudad de Cúcuta donde Rivera, Hernández, Forgiony, Bonilla, y Rozo analizaron el impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones laborales en el sector de la salud; concluyendo que para los trabajadores era importante el liderazgo o motivación externa sobre la ejecución de sus tareas y su impacto en la satisfacción y clima laboral. Existiendo igualmente dificultades en variables internas de logro y de poder y externas de retribución en el trabajo, como el reconocimiento salarial y la promoción en el trabajo.

Ahora bien, Bastidas, González, y Lozano (2020), realizaron en Bogotá un análisis sobre la motivación en el bienestar laboral, confirmando en su investigación la importancia de variables intrínsecas como sentirse parte de la organización, el reconocimiento por los logros y el crecimiento personal; así como de motivadores extrínsecos, como programas de capacitación y bonificaciones como reforzadores en su desempeño y percepción dentro de la organización.

De igual manera, Ávila y Gallego (2020) abordaron los principales factores que inciden en algunos de los empleados de la agencia de empleo de Medellín y Valle de Aburrá de la caja de compensación Comfenalco; dentro de los hallazgos se encontró que los colaboradores deseaban ser reconocidos, mantener relaciones laborales satisfactorias y a nivel personal, factores que les permitiera mayor motivación laboral como la autorrealización y necesidad del logro.

Por último, Amaya (2020) a través de una encuesta a 12 colaboradores de una entidad financiera en Santander de Quilichao, identificó una baja motivación intrínseca así como un ambiente desincentivado, en cuanto a la manera en que son remunerados, frente a otros empleados de empresas que brindan el mismo servicio; generando unas recomendaciones con acciones motivadoras como garantizar una remuneración alineada a las necesidades de autorrealización de cada empleado, adoptar una cultura de reconocimiento y generar espacios de mayor contacto entre compañeros y líderes.

1.2 Planteamiento Del Problema

Teniendo en cuenta la influencia del ambiente laboral en la calidad de vida del trabajador y como la interrelación de estos elementos contribuyen al desarrollo organizacional, es necesario que la organización fortalezca las aptitudes y habilidades de los trabajadores por medio de la motivación. Estas emociones positivas ejercen un rol importante en la satisfacción laboral, la calidad del trabajo, así como su compromiso con la organización; en caso contrario, las consecuencias físicas y psicológicas que causan un mal ambiente laboral puede repercutir en acciones negativas como ausentismo,

rotación, baja productividad, desmotivación e insatisfacción laboral, entre otras. (Hurtado y Pereira, 2015)

La caja de compensación familiar - Comfandi - se caracteriza por ser “una empresa con propósito, generadora de valor, inclusiva y solidaria”; es sobre esta premisa que sus colaboradores resultan ser un engranaje necesario en ese trabajo colaborativo y de compromiso social. En Comfandi se gestiona el talento humano, a través del modelo EFR, con el cual se busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y su familia, con programas o medidas que fomentan el equilibrio de la vida laboral, personal y familiar; apalancando la consecución de las metas corporativas. Este modelo de bienestar está encaminado al propósito superior de la caja de compensación de “vivir apasionados por la armonía de nuestras familias y la sostenibilidad de nuestras empresas” y se encuentran basados en su ADN Cultural, el cual fomenta el sentido de pertenencia, la productividad y la innovación, aspectos tan necesarios en el impacto de los resultados corporativos.

Los beneficios EFR, están enmarcados dentro de cinco grupos definidos como:

Somos Compromiso.

Los cuales son todos aquellos beneficios que ponen el foco en el diseño del propio puesto de trabajo y/o en las condiciones laborales para generar un empleo de calidad, tales como: acumulación de vacaciones para estudiar y/o planes vacacionales familiar, atención personalizada u apoyo personal y/o psicológico, crédito de vivienda, licencia no remunerada, préstamo por calamidad y programa de retiro laboral, prima de vacaciones, extralegales de antigüedad, de navidad, auxilia de incapacidad, préstamo educativo, entre otros.

Somos Confianza

Las cuales son medidas alternativas que permiten a los colaboradores gestionar su tiempo y lugar de trabajo de manera flexible. Es una cultura basada en la eficiencia brindando alternativas como: banco de tiempo, flexibilidad para el cambio de turno, jornada flexible, permisos, teletrabajo, trabajo de proximidad y trabaja en casa, entre otros.

Somos Familia

Medidas concebidas para apoyar el equilibrio familia-trabajo, facilitando el desarrollo de actividades y el soporte de la familia. Entre estas se encuentran: acumulación de licencia de maternidad/paternidad con las vacaciones, ampliación del horario de lactancia, licencia de calamidad ampliada por hospitalización de hijos, padres y cónyuge, participación en capacitaciones y programas de bienestar, permiso por calamidad doméstica, permiso por matrimonio, posibilidad de adaptar de horario laboral por circunstancias familiares, sala amiga y voluntariado, entre otras.

Somos Futuro

Diseñadas para concebir un desarrollo profesional de largo recorrido compatible con la vida privada de los empleados, así como aquellas enfocadas al respeto y el fomento de la autorrealización personal. Los beneficios de este grupo son: flexibilidad horaria para la asistencia a clases, programa de formación a líderes, desarrollo de personal, rutas carrera, escuela corporativa Comfandi, coaching individual para cargos estratégicos y tácticos, entre otros.

Somos Equidad

Medidas diseñadas para fomentar y respetar la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción en el trabajo, como el fomento en procesos de selección y contratación inclusivos, promoción del primer empleo, prioridad en el cubrimiento de vacantes con colaboradores que previamente estuviesen vinculados en contratos eventuales, entre otros.

Finalmente, se cuenta con algunas medidas dirigidas a mantener y mejora estilos de dirección favorecedoras a la conciliación de la vida familiar y laboral, tales como ejercicios participativos de clima laboral, microclima, análisis de desarrollo individual (ADI), planes de desarrollo individual (PDI) y percepción de liderazgo; todos estas medidas detalladas anteriormente, se encuentran debidamente reglamentadas y atribuidas por la caja de compensación a los colaboradores con contrato de trabajo a término indefinido y fijo, las cuales no constituyen salario y pueden ser modificadas en el momento que se estime pertinente, de acuerdo con las circunstancias económicas de la Caja. (Manual efr, 2023, p.1-43)

Este modelo de gestión se ha convertido en un apalancador de la estrategia y cultura corporativa a lo largo de siete años de certificación (Ver Figura 1)

Figura 1.**Certificado en conciliación -efr 2023**

Nota. Adaptado de *Renovamos nuestro sello efr nivel excelencia*, [Fotografía], por Comfandi, 2023, Intranet Comfandi.

En armonía con este modelo y fomentando el fortalecimiento de este tipo de beneficios que contribuyan a la armonía y conciliación entre los colaboradores de la Agencia de empleo Comfandi, se hace necesario conocer y analizar cuáles son esas variables que motivan e impactan en la productividad y calidad de vida; o que por el contrario se pueden presentar como desfavorables para un clima laboral considerado íntegramente satisfactorio.

1.3 Formulación Del Problema

De acuerdo con lo destacado anteriormente, en el presente trabajo se busca responder la siguiente pregunta guía de investigación:

¿Cuáles son las estrategias de mejoramiento y fortalecimiento para los factores motivacionales de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024 a partir de su diagnóstico?

1.3.1 Preguntas Orientadoras

- ¿Cuáles son los factores motivacionales intrínsecos de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024?
- ¿Cuáles son los factores motivacionales extrínsecos de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024?
- ¿Cuáles son las estrategias para mejorar o fortalecer los factores motivacionales de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoramiento y fortalecimiento de los factores motivacionales de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024 a partir de su diagnóstico.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los factores motivacionales intrínsecos de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024.
- Identificar los factores motivacionales extrínsecos de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024.
- Proponer las estrategias para mejorar o fortalecer los factores motivacionales de los empleados de la agencia de empleo Comfandi para el año 2024.

3. Justificación

Esta investigación busca cumplir con el objetivo de conocer sobre los factores motivacionales de los colaboradores de la agencia de empleo de Comfandi; planteando inicialmente unos objetivos específicos necesarios que permitan dar respuesta al principal. De esta manera, se busca entender el impacto de los colaboradores y su contribución al desarrollo organizacional y su aporte a la sociedad.

Cada teoría que se estudia a continuación permitirá abarcar temas distintos y medir ciertas características en relación con la motivación laboral; constituyendo una fuente importante para el estudio a realizar. Además, los resultados pueden servir de

cimiento para una nueva fórmula innovadora que permita reforzar aquellas variables que motivan a los colaboradores o de fortalecer aquellos que puedan constituir un desafío a la estrategia organizacional.

De igual manera, la elaboración de este trabajo permite profundizar en un tema que por aproximadamente cien años ha sido foco de estudio de muchos autores, con bases empíricas o teóricas, el análisis del comportamiento humano y su relación con el entorno laboral constituye un tema fascinante y variable, si se asocia a la conducta humana y sus características cambiantes con el paso del tiempo.

Para la Agencia de empleo, reconocer la versatilidad del ser humano por medio de esta discusión conllevara a seguir generando los medios idóneos para fomentar la motivación de sus colaboradores, así como ratificar la cultura de bienestar y liderazgo humano de la cual es pionera. Considerando que el compromiso de la caja de compensación es promover la igualdad, la armonía y buscar el equilibrio personal, familiar y laboral de los colaboradores y el fomento de la sostenibilidad de la organización; es mediante estudios como estos que se pueden diseñar e implementar nuevas prácticas laborales, así como reforzar las vigentes, posibilitando la generación de capital humano y la consolidación de una cultura alineada a la estrategia organizacional. Resultando en reconocimientos como líderes de bienestar y referentes para la región en la gestión del talento humano.

4. Metodología

4.1. Enfoque De La Investigación

Para esta caracterización de los factores motivacionales de los empleados de la agencia de empleo Comfandi, el enfoque de investigación es Cuantitativo. Brindando la posibilidad de generalizar los resultados desde un punto de vista de conteo de datos y comparación entre sí. Para Hernández, Fernández y Baptista (2004), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 10)

4.2. Tipo De Investigación

El objetivo es medir o recolectar los datos de esta investigación desde un estudio Descriptivo, es decir, darle valor a esas variables o indicadores que permitan definir o al menos visualizar una perspectiva más clara del contexto de estudio. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 94)

4.3 Población y Muestra

Para este caso de estudio, el cual se trabaja bajo un enfoque cuantitativo, es primordial establecer claramente las características de la población para poder definir los parámetros de estudio. “Para el enfoque cuantitativo, las poblaciones deben situarse

claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004, p.244). La población objeto de investigación son los empleados activos de la agencia de empleo de la caja de compensación familiar Comfandi de la ciudad de Cali para el año 2023, la cual está constituida por 64 colaboradores.

Sin embargo, de esta población se seleccionará un subgrupo o muestra probabilística de 55 personas, representada por gestores laborales, psicólogos de la agencia, coordinadores regionales y personal administrativo. En concordancia con los autores Hernández, Fernández y Baptista (2004), para esta muestra “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Esto se obtiene definiendo las características la población, el tamaño de la muestra, y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p.245)

Bajo esta distribución muestral, se analizará un porcentaje de confianza o “nivel de significancia de .05” con el cual se busca una probabilidad del 95% para generalizar un alto porcentaje de confiabilidad y solo un 5% de error de muestreo. En este caso, el estudio a realizarse a las 64 personas de la población objetivo brinda una muestra de 55 personas encuestadas, analizada desde un margen de error del 5% si se hubiera consultado a cada una de las 64 persona, lo que significa que el 95% de los resultados reflejaran en cierta medida la opinión general de la población estudiada.

4.4 Técnicas De Recolección De Información

El instrumento utilizado para la recolección de datos de esta investigación es el cuestionario. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004), “un cuestionario

consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.315). El Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Vélez, es la prueba utilizada para determinar la motivación de los empleados desde la identificación de la influencia de sus factores externos e internos en el contexto organizacional. Esta prueba se implementará de forma virtual por medio de los formularios de Google, teniendo en cuenta las preguntas cerradas del CMT, para un total de 50 preguntas. Su duración puede durar entre 20 y 30 minutos; mediante el cuestionario se valora variables internas como afiliación, autorrealización, logro, poder y reconocimiento, así como, variables externas como supervisión, salario, contenido del trabajo, grupo de trabajo y promoción.

4.5 Proceso De Investigación

La presente investigación se desarrollará en tres etapas o fases. Definida la pregunta de investigación, se determinará la construcción del marco teórico, regido por una revisión de documentos y estudios basados en la motivación laboral y los diversos factores que complementan esta temática de estudio.

Con la segunda etapa, se busca brindar respuestas tentativas a los objetivos específicos del tema, reforzados gracias a la revisión teórica realizada y los antecedentes del tema encontrados, así como identificar los factores que se consideran inciden en la motivación de los empleados de la agencia de empleo de la caja de compensación familiar Comfandi de la ciudad de Cali. Esta fase, se apoya en la aplicación de un instrumento de recolección de datos como es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro, por medio de la aplicación de la encuesta a los 55

colaboradores; estos resultados o datos recolectados permitirá medir la muestra, así como brindar una discusión y retroalimentación pertinente, que permita diseñar un plan de acción, siendo esta la última fase que cerrará la investigación en curso.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

5.1.1. Definiciones De Motivación

En esta sección se definirá que es la Motivación, inicialmente desde un concepto general hasta llegar al ámbito del comportamiento organizacional, teniendo en cuenta el análisis de algunos autores, quienes la abarcan desde un aspecto social y psicológico.

Para la Real Academia Española (RAE) el concepto Motivación tiene tres connotaciones muy relacionadas: “1. F. Acción y efecto de motivar. 2. f. motivo (II causa). 3. f. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Esta última definición siendo la más desarrollada en relación con la acción misma y con determinantes de origen externo o interno que pueden estar en consonancia con el comportamiento de un individuo. En esta misma línea, el diccionario de psicología de Ander-Egg (2016) expone la motivación como los “estados y procesos interiores que impulsan y dinamizan la conducta dirigiéndola a una meta u objetivo determinado. Conjunto de elementos o factores que están activamente presentes, en un momento dado, en la conciencia del ser humano, y que configuran la fuerza psíquica y los mecanismos de estímulo que la conducen a realizar algo” (p.133). En este aspecto, se otorga una gran importancia a la relación entre psicología y motivación, y su relevancia

en los principales estudios del comportamiento humano. De ahí que se puedan distinguir componentes conscientes e inconscientes en las motivaciones de un individuo, no siempre explícitos, pero si racionalizados en sus acciones.

Aunque las definiciones anteriores están fuera del ámbito de la Administración, permiten comprender el concepto de motivación desde una perspectiva más amplia y como opera el individuo en un ambiente organizacional, como se vinculan a objetivos de la organización, satisfacción laboral y otras variables que inciden en el desempeño de una persona.

Para Robbins y Judge (2009) cada individuo transforma su nivel de motivación dependiendo del momento o situación. De acuerdo con esto, la motivación se puede definir “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). Los autores plasman esta definición basándose en los objetivos de una organización y la importancia de la motivación en el comportamiento en el trabajo. De esta manera, exponen tres elementos fundamentales en esta definición que son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad es ese intento vigoroso que una persona realiza para lograr una meta; esa intención debe estar direccionada al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la persistencia es el tiempo que pueda mantener ese impulso la persona y mantenerse en ella para conseguir sus objetivos.

Para Bateman y Snell (2005) la organización debe brindar los recursos y proceder adecuados que motiven a la persona a adoptar una conducta constructiva en fomento de los objetivos organizacionales. Exponen que “la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona” (p.470); de acuerdo con esto,

manifiestan que un individuo altamente motivado trabajará duro por alcanzar sus objetivos, logrando así un alto nivel de productividad y es por ello por lo que se hace importante para los directivos reconocer los comportamientos que motivan a su equipo de trabajo.

Por otro lado, Chiavenato (2011), indica que la motivación se puede definir a partir del concepto de motivo, siendo así, “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico” (p. 41). Ese impulso puede ser provocado por estímulos externos o ser generado por los procesos mentales internos de cada persona. Dando a entender con esto, la relación existente entre el sistema cognitivo de cada individuo y la fuerza propulsora que es la motivación para lograr una meta. Igualmente, Chiavenato (2011), afirma que la motivación depende de tres variables sustentadas “pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien” (p.42). En este sentido, Toro (1992) aborda la motivación como “aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización” (p.110).

En esta misma línea, los autores Fincowsky y Krieger (2010), conciertan en que las motivaciones personales, sean conscientes o inconscientes, son las que guían el actuar de un individuo, es por esto por lo que apelan a los conceptos de deseo y rechazo, como fuerzas activas e impulsoras del ser humano. (p.101)

De acuerdo con esto, Toro (1992) expone que existen determinantes o variables motivacionales que afectan la conducta de una persona y puede surgir por condiciones externas o internas; en este aspecto, “es externa por cuanto la examinamos como una condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo” (p.111); para el caso de las condiciones motivacionales internas “son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud” (p.113)

De estas definiciones se puede inferir a la motivación como un “algo” que motiva otro “algo”, es decir, eso que moviliza a una persona para actuar de cierta manera. Para sustentar esta suposición, se presentan las siguientes teorías que son relevantes para el estudio de la motivación en las organizaciones.

5.1.2. Teorías De La Motivación

5.1.2.1 Los Estudios De Hawthorne. Para los siglos XIX y parte del XX, la ideología empresarial estaba basada en la premisa de que el individuo es malo por naturaleza y debe ser vigilado constantemente para asegurar que realmente se esfuerza en su trabajo. Con Taylor, el individuo es substituido por la máquina, siendo este el mayor motivante para que se ejerza el poder del miedo y el castigo para lograr que las personas, vagas por naturaleza, trabajen. (Maristany, 2007)

Para finales del año 1920, en un ambiente donde la administración se enfocaba en dirigir y controlar al trabajador, una serie de estudios comenzaron a plantear el

problema de la motivación laboral y la relación entre los individuos y los grupos de trabajo. (Fincowsky y Krieger, 2010)

Esta nueva perspectiva administrativa surge a raíz de los estudios de Hawthorne, realizados por el psicólogo Elton Mayo y sus colaboradores entre 1927 y 1932 en una planta de Western Electric Company en la ciudad de Chicago. La conocida Escuela de las Relaciones Humanas que surge a partir de estos estudios, “plantea que las personas trabajan mejor cuando se les presta atención, cuando pueden dar su opinión y se atiende a sus sugerencias” (Maristany, 2007, p.160)

El conocido “efecto Hawthorne” permitió descubrir que, bajo ciertas circunstancias, incentivos como el descanso, el aumento salarial y las mejoras de las condiciones laborales, son menos importantes para aumentar la productividad, que procurar satisfacer necesidades sociales tales como mantener su moral en alto, estimular las relaciones interpersonales con el grupo de trabajo y brindar asesorías y vías de comunicación con ellos. (Fincowsky y Krieger, 2010). Desde entonces se empezó a dar más importancia al trabajo como una actividad grupal y a lo fundamental que resulta para un trabajador ser reconocido socialmente y pertenecer a un grupo establecido. (Fincowsky y Krieger, 2010)

5.1.2.2. Teoría del Reforzamiento (1930). La Teoría del reforzamiento fue desarrollada por el psicólogo Burrhus Frederic Skinner, quien se basó en el estudio de la ley del efecto de Edward Thorndike, formulada en el año 1911. Dicha teoría expone que un comportamiento que acaece de un resultado agradable tiene más posibilidades de repetirse, que aquel que deviene de resultados desagradables. Para Bateman y Snell (2005), “esta poderosa ley de comportamiento estableció las bases de un sinnúmero de

investigaciones sobre los efectos de las consecuencias positivas, llamadas reforzadores, que motivan los comportamientos que se consideran correctos” (p. 475)

La teoría del reforzamiento trata desde un enfoque conductista el reforzamiento del comportamiento humano a través del aprendizaje, sin la intervención de elementos cognitivos, como la mente o la conciencia. De acuerdo con Robbins y Judge (2009), “los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores-cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.” (p.191)

Skinner determino que existen reforzadores y castigadores, y ambos pueden ser tanto positivos como negativos, en combinación, existe el refuerzo positivo, refuerzo negativo, castigo positivo y castigo negativo o extinción.

Para Fincowsky y Krieger (2010), “el refuerzo positivo es el “premio” que se obtiene por un trabajo bien realizado; en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto, más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa” (p.112)

En cuanto al castigo positivo, es la aplicación efectiva del refuerzo negativo, la cual puede ser solo una amenaza o eliminación de algo que propague una conducta favorable, a menos, que se considere justificable dicha sanción. (Bateman y Snell, 2005). En esta misma línea, Fincowsky y Krieger (2010), consideran que “todo castigo genera reacciones emocionales difíciles de controlar, puede conducir a comportamientos rígidos, e incluso suscitar reacciones negativas contra la persona que castiga” (p.112).

Finalmente, el castigo negativo o extinción puede ser usado para poner fin a un comportamiento no deseado del individuo dentro de la organización. Ese despojo de aquello que causaba gozo o placer, mediante el retiro o no aplicación de un refuerzo, reduce la motivación y extingue o elimina esa conducta no favorable. (Bateman y Snell, 2005).

Por otra parte, Robbins y Judge (2009), exponen que la teoría del reforzamiento no debería considerarse una teoría de la motivación, al no examinar aquello que conduce al comportamiento humano; antes bien, “ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción” (p.191). Sin embargo, “brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación” (p.191)

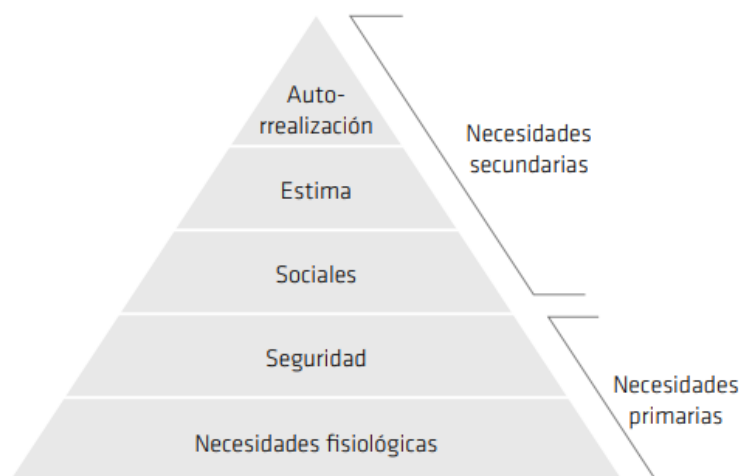
5.1.2.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades (1943). Una de las teorías motivacionales más conocidas es la de Abraham Maslow (1943), explicada e ilustrada en una pirámide (Figura 2), la cual está basada en la jerarquía de las necesidades humanas, encontrándose en su cimiento las más básicas y esenciales y en su pico las más relevantes y trascendentes. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades supone que el ser humano, al igual que cualquier otro organismo biológico, trabaja con mayor eficiencia si sus necesidades básicas están satisfechas. (Fincowsky y Krieger, 2010)

Según Robbins y Judge (2009), “conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. (...) la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar” (p.176). De acuerdo con esto, el individuo se empeña por ascender en la

pirámide y para esto debe ir satisfaciendo cada una de estas necesidades, algunas más complejas y que necesitan más tiempo en ser cumplidas que otras. Según Maslow (1943), estas necesidades humanas están organizadas de acuerdo a su importancia, con respecto, al comportamiento del individuo. En la base de la pirámide están las necesidades primarias o recurrentes, mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales. (Chiavenato, 2007)

Figura 2.

Jerarquía de las Necesidades según Maslow



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (pág. 43), por I. Chiavenato, 2007, McGrawHillEducacion

En un primer nivel, se encuentran las necesidades fisiológicas, las cuales son innatas en el ser humano, la alimentación, el sueño, o deseo sexual, entre otras necesidades corporales y que además están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo.

El segundo nivel, aparece en la conducta humana, cuando las fisiológicas están parcialmente cubiertas. La búsqueda de protección contra daños físicos y emocionales

está íntimamente relacionada con la supervivencia humana. Y su importancia en el ámbito organizacional radica en la continuidad o no de un individuo ante acciones gerenciales arbitraria o incoherentes. (Chiavenato, 2007; Robbins y Judge, 2009)

En el tercer nivel, se sitúan las necesidades sociales, las cuales aparecen cuando las fisiológicas y de seguridad están relativamente solventadas. Y que inician la categoría de orden superior o secundarias; estas necesidades se constituyen la vida social del individuo y están relacionadas con “las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor” (Chiavenato, 2007, p.44)

En el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima y están relacionadas con factores internos del individuo, en cómo se percibe y valora, es decir, con la confianza y autoestima y con factores externos como la aprobación social, la reputación y el orgullo personal. Su repercusión en la persona puede derivar en sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia, lo que a su vez puede generar desanimo si no son satisfechas. (Chiavenato, 2007). En una organización, estas necesidades pueden suplirse con los reconocimientos públicos y la posibilidad de ascenso.

Por último, se encuentran las necesidades más elevadas del ser humano y que tienen que ver con la realización personal mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades; estas se ubican en lo más alto de la jerarquía y son las necesidades de autorrealización. A diferencia de las cuatro necesidades previas que pueden saciarse con recompensas extrínsecas, “las necesidades de autorrealización solo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente, (como el sentimiento de realización), y nos son observables ni controlables por los demás”

(Chiavenato, 2007, p.44). Este esfuerzo de cada persona por alcanzar su máximo potencia y desarrollarse continuamente difiere de las demás necesidades, las cuales una vez satisfechas no motivan la conducta; a su vez que esta puede llegar a ser una necesidad insaciable. En una organización, se podría suponer que estas necesidades solo se satisfacen alcanzando un cargo en lo más alto de la cúpula de una organización, sin embargo, puede que algunos se sientan completos cuando realizan otro tipo de tareas que los hagan sentir realizados, ya sea por el nivel de responsabilidad o altruismo que maneje.

Para Maslow (1943), la mayoría de las personas tienen a menudo satisfechas sus necesidades de los tres primeros niveles, sin gran esfuerzo y sin mucho efecto motivacional, pues al caracterizarse por ser necesidades básicas, requieren ser satisfechas con mayor premura. Se vuelve imperativo, si, por el contrario, se dejan de satisfacer por mucho tiempo, neutralizando el logro de las necesidades más complejas. (Fincowsky y Krieger, 2010)

A pesar de ser considerada una de las teorías más famosa y aplicada, gracias a su lógica y facilidad de comprensión, carece de una base empírica. Demostrando con esto que la jerarquía no necesariamente está presente, con todas sus categorías en una persona. Para Bateman (2005), no toda la gente recorre las cinco necesidades de la pirámide en su orden jerárquico, careciendo de flexibilidad y convirtiéndose en un esquema simplista y no totalmente preciso sobre las motivaciones del ser humano. (Bateman y Snell, 2005). Con todo, los autores mencionados exponen sobre tres contribuciones esenciales de Maslow en la motivación laboral, “la primera es que identifico categorías significativas de necesidades, lo que puede ayudar a los

administradores a crear refuerzos positivos efectivos. En segundo lugar, es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, según los cuales se requieren satisfacer las necesidades del nivel más bajo antes de que las del más alto se vuelvan importantes. En tercer lugar, Maslow alertó a los administradores sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización” (p.483)

En esta misma línea, Toro (1992) indica que Maslow propone “ciertas condiciones internas con carácter motivacional pero no logra explicar cómo influyen en el comportamiento, ni producir evidencias suficientes para sustentar sus afirmaciones” (p.116)

Aunque la teoría de la jerarquía de Maslow y su enfoque es amplio y genérico, ha representado un modelo de funcionamiento para gerentes y área de gestión humana, en la comprensión de la conducta humana y el desarrollo de las personas dentro de la organización.

5.1.2.4 Teorías X y (1960). Para los años sesenta del siglo XX, el psicólogo Douglas McGregor, desarrolló un modelo de administración sustentado en la relación de los gerentes con sus empleados, concluyendo que la posición que ellos tenían de la naturaleza humana se basaba en un conjunto de suposiciones, que moldeaban su comportamiento hacia los trabajadores. McGregor (1960) propuso dos tipos de visiones diferentes de los seres humanos, una negativa, llamada Teoría X, y una positiva, llamada Teoría Y. (Robbins y Judge, 2009). La teoría X, analizaba supuestos como el disgusto del empleado por el trabajo, los castigos o amenazas como método de control, la renuencia a aceptar responsabilidades y la seguridad individual o poca ambición en el lugar de trabajo. (Fincowsky y Krieger, 2010). La teoría Y, en contraste, suponía

preocuparse por el empleado y su desarrollo, esto basado en las premisas de que el trabajo es algo natural en el ser humano y por ende no es necesario ejercer control, pues estos se inclinaran a buscar responsabilidad hacia el desarrollo de los objetivos con los que se comprometen. (Maristany, 2007)

Para McGregor, los supuestos de la Teoría Y resultaban ser más legítimos que los de la Teoría X, como consecuencia, “propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo”. (Robbins y Judge, 2009, p.177)

Aunque esta teoría no cuenta con bases empíricas que confirmen dichas suposiciones, reconocer el aporte de la teoría Y en el desempeño del individuo servirá para aumentar la motivación de las personas en la organización. (Robbins y Judge, 2009)

5.1.2.5. Teoría de las necesidades de McClelland (1961). La teoría fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores en el año 1961. En ella plantean tres necesidades básicas que ayudan a explicar la motivación de una persona, estas son: necesidad de logro (nLog), que es el impulso que tiene una persona por sobresalir, alcanzar el triunfo, caracterizado por una fuerte orientación al cumplimiento de metas y un equivalente temor al fracaso; la necesidad de poder (nPod), que es el deseo de poder influir en los demás y así poder dirigirlos de la manera que no lo harían de forma habitual. Esta necesidad puede estar caracterizada por actitudes negativas de personas que solo buscan tener cierto nivel en la jerarquía organizacional ejerciendo su poder mediante la manipulación agresiva o explotación de quienes harían las cosas por más allá de su propia voluntad. A pesar de esto, también puede ser una necesidad de poder positiva,

porque puede ser una facultad que canalice en mejoras significativas tanto para el comportamiento de los demás como en la productividad de la organización. Y finalmente, la necesidad de afiliación (nAfi) que es el deseo de relacionarse con los demás. Ese anhelo busca desarrollar relaciones personales significativas y sentirse valorado por ellas. (Bateman y Snell, 2005; Robbins y Judge, 2009)

De estas tres necesidades, los estudios posteriores se centraron en la necesidad de Logro, McClelland expuso que esta aumenta el desempeño de un trabajador cuando sus posibilidades de triunfar están en un 50-50; esto basándose en que a las personas les gusta fijarse objetivos que impliquen un mayor esfuerzo y que resulten en un desafío para sus habilidades. Sin embargo, una gran necesidad de logro no necesariamente significa que una persona será un buen directivo, tomando en cuenta que los individuos con mucha necesidad de logro prefieren trabajar en lo solitario más que influyendo en las tareas de los demás. (Robbins y Judge, 2009)

5.1.2.6. Teoría de la equidad (1963). Desarrollada por el psicólogo conductual John Stacey Adams (1963), la teoría de la equidad se fundamenta en el hecho de que dentro de una organización las personas se comparan entre sí, en especial, con aquellas que tienen un mismo cargo, desempeñan las mismas funciones o cuentan con las mismas competencias laborales. Estas comparaciones, ya sean con su grupo de trabajo o externas, con organizaciones de características similares, puede generar conflicto entre lo que el individuo da y recibe y aquello que aporta y obtiene otro en condiciones semejantes, produciendo en la persona sentimientos de frustración, desanimo o insatisfacción laboral. (Fincowsky y Krieger, 2010).

Según Robbins y Judge (2009), “si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa (...). Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés (...), si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior, genera culpa” (p.192). De acuerdo con esto, Adams (como se citó en Fincowsky y Krieger, 2010) enuncia que la evaluación subjetiva de las relaciones de un empleado, entre su razón esfuerzo-recompensa y la de otros en posiciones similares, puede tener efectos positivos en el desempeño, motivación y satisfacción en el trabajo.

Las percepciones del individuo que se compara pueden ser tres: 1) Inequidad por compensación inferior, cuando lo que obtiene es mayor a lo que aporta. 2) Equidad: cuando lo aportado y recibido es igual. 3) Inequidad por compensación superior, cuando se obtiene menos de lo que se ha aportado. De igual manera, las comparaciones pueden ser clasificadas en cuatro formas distintas: 1) Yo dentro, el individuo consigo mismo en otro cargo de la organización actual. 2) Yo fuera, el individuo consigo mismo, pero con otro puesto fuera la organización actual. 3) Otro dentro, con otras personas dentro de la organización actual. 4) Otro fuera, comparación con otros de una organización distinta a la actual. En este aspecto, “la elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de este. Centrándose en cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo” (Robbins y Judge, 2009, p.193)

Asimismo, ante una situación de inequidad, el individuo tiene seis posibles decisiones, a saber: 1. Modificar sus aportaciones. 2. Modificar sus resultados. 3. Distorsionar su propia imagen. 4. Distorsionar la imagen de otros. 5. Elegir un referente distinto. 6. Abandonar la situación o renunciar. (Robbins y Judge, 2009). En otros términos, “una persona puede restaurar la equidad de diversas maneras, cambiando las aportaciones y los resultados, o la percepción que tiene de ellos” (Bateman y Snell, 2005, p.493)

5.1.2.7. Teoría de las Expectativas – Víctor Vroom (1964). La Teoría de las Expectativas fue desarrollada por Víctor Vroom en 1964. Siendo una de las más aceptadas, se fundamenta en el hecho de que una persona se sentirá más motivada cuando es alta la posibilidad de que su esfuerzo en conseguir mejores resultados retribuya en beneficios como un aumento salarial, ascenso o bonos; que a su vez le permita satisfacer sus metas personales. (Robbins y Judge, 2009). Asimismo, se centra en tres clases de relaciones: inicialmente, en la relación entre esfuerzo-desempeño, que es la expectativa que le asigna una persona al hecho de que el esfuerzo realizado en una tarea conducirá al buen desempeño de esta. De esta manera, el individuo intuye que podrá realizar la tarea. “La importancia de tener expectativas elevadas en relación con la motivación, se adapta bien a una fuerza de la motivación laboral que hace hincapié en la contribución de la autoeficacia, la confianza en la propia habilidad para llevar a cabo una tarea determinada” (DuBrin, 2008, p.180)

La segunda es la relación que existe entre el desempeño – recompensa, que es el grado que le otorga el individuo al desempeño individual en relación con la recompensa que obtendrá por este logro. Esta expectativa genera en la persona comportamientos

determinados en búsqueda de recompensas o beneficios que generen satisfacción personal. (DuBrin, 2008)

Por último, la relación recompensas-metas personales, la cual puede resultar atrayente por el valor de su resultado, generando expectativa en el individuo y su capacidad de conseguir estas recompensas que le permitan satisfacer sus metas o necesidades personales. (DuBrin, 2008)

De acuerdo con esto, esta teoría reconoce las diferencias de cada individuo, limitándose a aquellos determinantes que motivan a cada persona a producir. Citando a Chiavenato (2007): “según este modelo de expectativas, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada opción de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines” (p.47)

Esta propuesta, iniciada por Víctor Vroom fue complementada más tarde por Lawler III (1973), quien baso su teoría en la premisa de que el dinero tiene poco valor motivacional ante comportamientos, como el compañerismo y la dedicación al trabajo. Este escaso poder del dinero como motivante, se debe a la incoherente relación entre el incentivo salarial y el desempeño. Esta falta de distinción del dinero asociado a la competencia y el desempeño evita que la persona perciba el salario, como lo que realmente es, una de las principales motivantes de una persona para trabajar en una organización. (Chiavenato, 2007).

En conclusión, Toro (1992), expone la sincronía de los autores a pesar de las diferencias conceptuales de sus teorías. Para los autores, variables como las expectativas desarrolladas por una persona de su trabajo y la valoración que puede

recibir de su rendimiento, determinan significativamente su comportamiento laboral. De tal manera, la relación entre expectativa y remuneración incide en la motivación de la persona y su desempeño.

5.1.2.8. La teoría de los dos factores o teoría de motivación e higiene (1966). La investigación realizada por el psicólogo Frederick Herzberg (1966) dio fruto a la denominada Teoría de los dos factores o también llamada Teoría de los factores de Higiene y Motivación. Dicho análisis consistió en interrogar a los empleados de una organización sobre las situaciones que les gustaban y aquellas que les disgustaban de su trabajo. Estos datos permitieron concluir, que aquellas que producían satisfacción laboral varían de aquellas que generan insatisfacción. Además de que, generalmente, la satisfacción laboral era producto de factores internos del trabajador, mientras que la insatisfacción dependía del contexto laboral o situación externa. Adicionalmente, se concluyó que los factores que determinaban la satisfacción no estaban en correlación con aquellos que pudiesen generar insatisfacción. Es decir, la falta de satisfacción no necesariamente causaba insatisfacción. (Robbins y Judge, 2009).

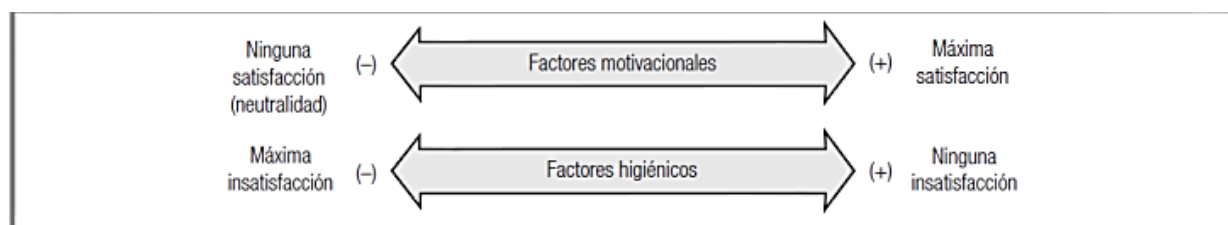
De acuerdo a esto, Herzberg afirma que la motivación de las personas depende de dos factores denominados: 1) “higiénicos” (de carácter extrínseco) y, 2) “motivacionales” (intrínsecos del individuo). Los factores higiénicos, por lo tanto, se relacionan a las condiciones del trabajo como salario, prestaciones, reglamentos, relaciones laborales, entre otros. Siendo estos los elementos tradicionalmente usados por la organización como medida preventiva de insatisfacción laboral. Si los factores de higiene son buenos, únicamente permiten evitar la insatisfacción, pues su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial. Pero si los

factores son insuficientes producen insatisfacción, por lo que son llamados factores de insatisfacción. En cuanto a los factores de motivación, son característicos de la persona y su definición del trabajo en sí, constituyen el contenido del puesto y sus responsabilidades, y se vincula a su vez, con los sentimientos individuales y de realización personal ejerciendo mayores niveles de satisfacción, que conllevan a un aumento en la productividad. Algunos de estos factores son: reconocimiento, progreso, autonomía, definición de metas, entre otros. (Chiavenato, 2007; Fincowsky y Krieger, 2010). Según Chiavenato (2007) la motivación comprende “sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo” (p.45)

La Figura 3 expone una idea más comprensible de este concepto.

Figura 3.

Teoría de los dos factores de Herzberg



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (pág. 38), por I. Chiavenato, 2007, McGrawHillEducacion

De esta manera, los factores que producen la satisfacción laboral no están vinculados con los factores que causan insatisfacción laboral y que a su vez lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción; de esta manera plantea que lo opuesto a la insatisfacción no es la satisfacción sino la falta de insatisfacción. (Chiavenato, 2007). Herzberg (como se citó en Robbins y Judge, 2009) sigue que, para motivar a las personas en su trabajo, se debe hacer énfasis en los

factores asociados con el trabajo en sí, es decir, aquellas características de las recompensas intrínsecas, como es la posibilidad de ascender, el desarrollo personal, el reconocimiento y el logro. Para Bateman y Snell (2005), la teoría destaca la distinción entre las recompensas extrínsecas (de los factores ambientales) y las recompensas intrínsecas (de los motivadores); además, demuestra a los directivos que no solo hay que contar con las recompensas extrínsecas como motivantes, sino también en las recompensas intrínsecas.

5.1.2.9 La teoría del establecimiento de metas (1968). Esta teoría desarrollada en la década de los sesenta por Edwin Locke (1968) es actualmente la más comprobada y aplicada por los gerentes en una organización. El impacto de esta teoría fue tan grande, que para los años noventa la mayoría de las investigaciones era sobre el establecimiento de metas.

Para Locke, la base más importante de la motivación laboral es enfocarse en metas precisas que susciten acciones concretas para lograrlas. Citando a los autores Robbins y Judge (2009) es indudable el valor que tiene el establecimiento de metas en el rendimiento laboral; “es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella”(p. 185) De acuerdo con esto, las metas que se pueden considerar difíciles de lograr suponen una motivación, en primer lugar, porque captan la atención de la persona enfocándola en alcanzar dichas metas. En segundo lugar, lo desafiante de la meta puede brindar la energía necesaria a la persona para trabajar más duro en ellas, como tercera medida, entre mayor sea la dificultad de la meta

más será la persistencia de la persona en lograr lo propuesto y, en cuarto lugar, trabajar por alcanzar un meta desafiante puede evidenciar estrategias o formas de realizar el trabajo de una manera más eficaz y eficiente, que no sería tan fácil de identificar con metas fáciles de cumplir. Adicionalmente, no solo el incentivo interno que resulta de tener claro lo que se espera del trabajador es suficiente, también recibir información acerca de su desempeño durante la ejecución de la tarea permitirá localizar divergencias entre lo avanzado y lo que se espera lograr.

Finalmente, se han encontrado que existen moderadores que influyen en los efectos de la meta, a saber, la eficacia personal, es decir, la capacidad del individuo en creer que puede alcanzar el objetivo; el tipo de tarea, sean grupales o individuales y la cultura nacional, la cual determina el entorno en el que se desenvuelve la persona. (Robbins y Judge, 2009; Fincowsky y Krieger, 2010)

5.1.2.10. Teoría de ERG de Alderfer (1969). En contraste con la Teoría de Maslow, la Teoría ERG de Alderfer (1969), cuenta con más soporte científico. A pesar de la carencia de base empírica de la famosa Pirámide de Maslow, ambas teorías brindan al administrador méritos para reconocer las clases de recompensas que puede usar para motivar sus trabajadores. Mientras que, para Maslow, para que una persona se sienta realizada debe satisfacer en orden ascendentes cada una de las necesidades de la pirámide, Alderfer propone que estas necesidades pueden operar de manera simultánea. (Bateman y Snell, 2005). Alderfer planteo su teoría desde las necesidades de las personas en el trabajo, de esta manera, reformulo la jerarquía de las necesidades de Maslow, a partir de tres grupos de necesidades básicas: Existencia, Relación y Crecimiento; las de existencia se refieren a los factores fisiológicos y materiales, muy

semejante a las fisiológicas y de seguridad de Maslow; las de relación, se vinculan a las relaciones personales, igualmente similares a las sociales y de estima de la Pirámide y las necesidades de crecimiento, las cuales hacen referencia al desarrollo de habilidades y la capacidad individual, equivalente al nivel de autorrealización personal. (Bateman y Snell, 2005). Según Alderfer (como se citó en Fincowsky y Krieger, 2010), “es posible combinar varias necesidades al mismo tiempo. (...) si se frustra la satisfacción de una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de nivel inferior”. (p.107)

5.1.2.11. CMT (Cuestionario de Motivación para el trabajo)- Fernando Toro (1992). Las teorías analizadas anteriormente abordan la motivación desde diferentes ángulos, algunas como complemento de otras, pero siempre buscando satisfacer distintos aspectos de la vida laboral. Cada teoría busca medir, en un inicio, la cantidad de cualidades de cada una, siendo su finalidad, conocer la relación de estas con la motivación laboral. Algunas de estas maneras de reconocer que motiva a las personas en el trabajo, consiste en identificar aquellos objetivos o proyectos planteados por el empleado y que están en pro de su organización y su desarrollo dentro de ella. Una de estas evaluaciones son las pruebas o cuestionarios de motivación laboral.

De los cuestionarios más utilizados actualmente, se encuentra el CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) del autor colombiano Fernando Toro (1992), el cual evalúa las competencias de un trabajador mediante un instrumento de 44 preguntas, que establece 9 factores y variables que analizan las condiciones externas e internas de un empleado, los medios preferidos de reconocimiento laboral, así como elementos fundamentales de la motivación. De acuerdo, con esto la prueba permite identificar el potencial de cada trabajador, su orientación al poder; establece el perfil

vocacional del empleado, así como, los posibles indicios de desánimo laboral. Este proceso admite medidas provisionales para la motivación en el trabajo, la satisfacción y el fortalecimiento en la calidad de vida de los empleados, proporcionando un diagnóstico interno y ocupacional de la persona.

Citando a Toro (1992), las condiciones motivacionales internas “son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales, corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo” (p. 113) De esta manera podemos mencionar factores tales como: afiliación, autorrealización, logro, poder y reconocimiento. Por su parte, las motivaciones externas del individuo se “pueden registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo” (p.111) A saber, variables como supervisión, salario, contenido del trabajo y grupo de trabajo, así como el factor de la promoción.

El actual trabajo tomara como referencia el cuestionario CMT, realizando un análisis cuantitativo, que permita determinar los factores motivacionales de los colaboradores de la organización a proyectar.

5.2 Marco Contextual

5.2.1 Historia

Comfandi es la caja de compensación familiar del Valle del Cauca y hace parte del Sistema de Subsidio Familiar, es una organización privada y sin ánimo de lucro, que maneja recursos públicos, es decir, los aportes de las empresas. Por lo que es vigilada

por diferentes entidades del estado y es regulada por la Superintendencia del Subsidio Familiar.

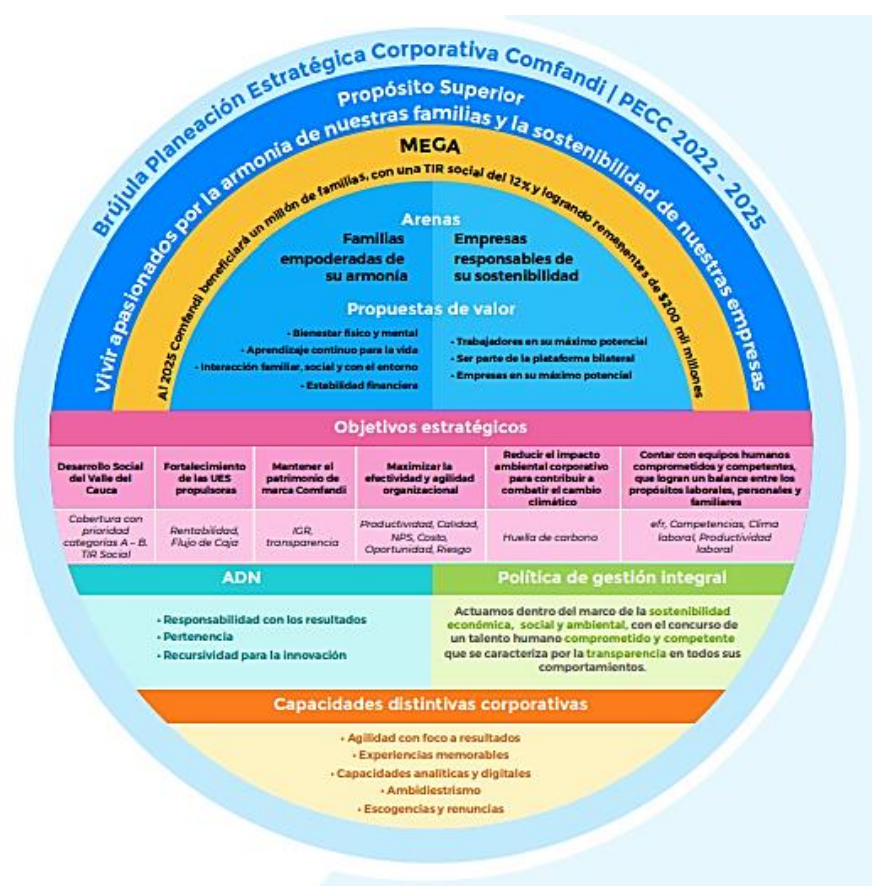
En 1957 se crea legalmente el Sistema de Subsidio Familiar y se determina que el 4% de la nómina mensual de las empresas legalmente constituidas se debe destinar al subsidio familiar y el 1% al Sena. Comfandi nació en este año y su personería jurídica fue reconocida el 3 de Octubre de 1957.

Hoy cuenta con más de 47.000 empresas afiliadas, es la primera Caja de Compensación en el suroccidente colombiano, la tercera en ingresos y la cuarta en aportes. Cuenta con instalaciones en 22 de los 42 municipios del Valle del Cauca y con más de 250 puntos de servicio en el departamento. Tienen presencia integral también en el Cauca, Nariño, Risaralda, Choco y Quindío. (Ver Figura 4)

sostenibilidad de las empresas unidos por un propósito”, una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA), la cual se establece desde la estrategia corporativa y busca conseguir resultados retadores para la Organización alineados al propósito superior, así como un Modelo de Sostenibilidad, como principal lineamiento corporativo y eje de gestión estratégica. (Ver Figura 5)

Figura 5.

Brújula Planeación Estratégica Corporativa Comfandi



Nota. Adaptado de *Informe de Sostenibilidad*, [Fotografía], por Comfandi, 2021, Intranet Comfandi

5.2.3 Estructura Corporativa

La estructura de gobierno corporativa de Comfandi esta cimentada en empresas afiliadas y familias, representadas por:

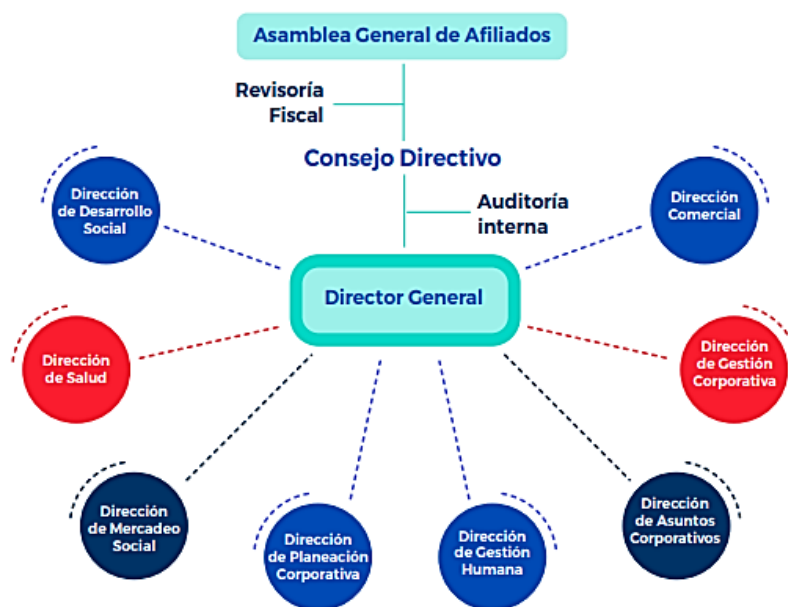
1. Asamblea General de afiliados: Órgano directivo supremo de la caja conformado por los representantes legales de las empresas afiliadas

2. Consejo Directivo: es el órgano administrativo de asesoría y colaboración del Director General, y a su vez, es garante de beneficios para los grupos de interés de Comfandi. El Consejo Directivo está conformado por: 10 representantes de los empresarios afiliados (5 principales y 5 suplentes) elegidos en la Asamblea General y 10 representantes de los trabajadores afiliados (5 principales y 5 suplentes) designados por el Ministerio del Trabajo.

3. Dirección General: a quien le reportan las direcciones de:

- Planeación Corporativa
- Gestión Humana
- Asuntos corporativos
- Gestión corporativa
- Desarrollo Social
- Corporativa de Salud
- Mercadeo Social
- Comercial.

4. Gerencias y Jefaturas: Les reportan diferentes cargos, entre ellos las gerencias y de esas dependen jefaturas, coordinaciones, analistas, administradores o rectores dependiendo del área. (Ver Figura 6)

Figura 6.*Estructura de Gobierno Corporativo Comfandi*

Nota. Adaptado de *Código de Buen Gobierno y Ética empresarial* [Fotografía], por Comfandi, 2022, Intranet Comfandi.

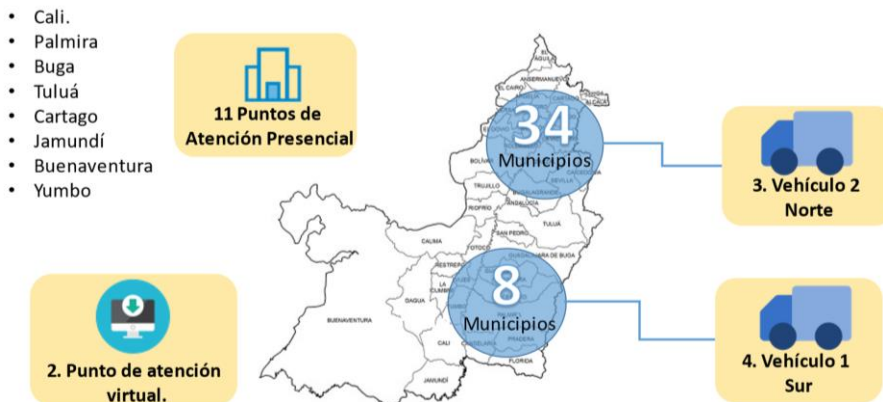
5.2.4 Agencia De Gestión Y Colocación De Empleo – Fomento Empresarial

El centro de empleo de Comfandi hace parte del área de Fomento Empresarial, bajo la dirección de Desarrollo Social. Como uno de los prestadores autorizados del Servicio Público de Empleo, cumple con los requisitos de operación y desempeño que define el Ministerio de Trabajo para su autorización. Con el objetivo de brindar a las personas la oportunidad de encontrar mejores oportunidades laborales y a los potenciales empleadores mano de obra idónea para ocupar sus vacantes, la Agencia se fundamenta en cuatro (4) servicios básicos de gestión y colocación de empleo subsidiados: registro de personas (oferentes), potenciales empleadores y vacantes; orientación laboral a potenciales oferentes u empleadores permitiendo cerrar brechas en

la construcción del perfil, identificación de intereses así como orientación en la ruta y acceso de vacantes; preselección de personal idóneo mediante revisión de hojas de vida, matching de acuerdo a las condiciones de la vacante y remisión de hojas de vidas ajustadas al proceso, condicionadas previa conversación con el empleador a la retroalimentación respecto a los buscadores. Las ventajas de este modelo permiten cumplir con los requerimientos de la empresa ajustados a las necesidades del mercado, cerrar brechas ocupacionales y perfilar a la medida, mediante pruebas de caracterización ocupacional. En la figura 7 se pueden detallar los puntos de atención donde se prestan estos servicios, liderados por los gestores laborales de cada una de las regionales allí indicadas.

Figura 7.

Puntos de Atención AGCE Comfandi



Nota. Adaptado de *Código de Buen Gobierno y Ética empresarial* [Fotografía], por Comfandi, 2022, Intranet Comfandi

5.3. Marco Legal

La Caja de compensación familiar Comfandi es una corporación sin ánimo de lucro, del sector privado, vigilada por el Estado, y que forma parte del Sistema de

Subsidio Familiar. Las empresas legalmente constituidas en Colombia, por ley deben afiliar a sus trabajadores a este tipo de corporaciones.

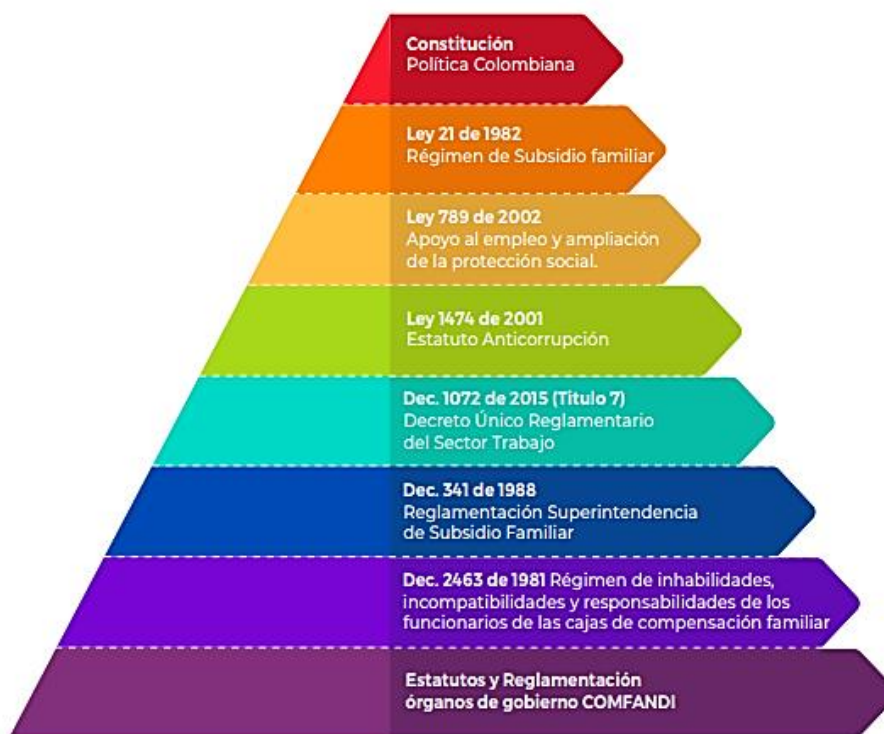
La normatividad básica del Sistema del Subsidio Familiar para los operadores jurídicos define las pautas y orientaciones para su actuación; mediante la Ley 25 de 1981 y la Ley 21 de 1982 se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar y se modifica el Régimen del Subsidio Familiar, respectivamente. Para el año 2002, con la Ley 789 se dictan las normas de apoyo al empleo y protección social, modificando algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Con la Ley 920 de 2004, se autoriza a las cajas de Compensación Familiar realizar algún tipo de actividad financiera.

Con la entrada en vigencia de la Ley 1233 de 2008, se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones. Con el Decreto Nacional 1072 de 2015, se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

De acuerdo con esto, las principales normas que sirven de fundamento para las actuaciones de Comfandi como operador jurídico y que permite cumplir con su objetivo corporativo de promover la solidaridad social entre empleadores y trabajadores, mediante el otorgamiento de subsidios y prestación de servicios que permita incrementar el poder adquisitivo de las familias, se puede resumir en la Figura 8.

Figura 8.

Fundamentos Legales para la operación de Comfandi



Nota. Adaptado de *Código de Buen Gobierno y Ética empresarial* [Fotografía], por Comfandi, 2022, Intranet Comfandi

5.3.1 Normatividad Del Servicio Público De Empleo (SPE)

Como operadores del SPE, la Agencia de empleo Comfandi cumple con los requisitos de operación y desempeño que define el Ministerio de Trabajo para su autorización.

Inicialmente, con el CONPES 3674 del 17 de Julio de 2010 se establecieron los lineamientos de política para el fortalecimiento del Sistema de Formación de Capital Humano – SFCH, permitiendo con esto generar las bases para una política permanente

de aprendizaje en la población egresada en búsqueda de su primer empleo o cesante que busque fortalecer sus competencias laborales.

Con las Leyes 1429 del 29 de Diciembre de 2010 y 1448 del 10 de Junio de 2011, se expide la ley de formación y generación de empleo, así como, las medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno, respectivamente. Fundamentando con esto las bases de una ruta de inclusión que brinde las mismas oportunidades en el ámbito laboral.

Para el 2013, con la Ley 1636 del 18 de Junio se crea el Servicio Público de Empleo, como componente del mecanismo de protección al cesante en Colombia, cuyo propósito es la de mitigar los efectos del desempleo del trabajador, así como facilitar la reinserción de la población en el mercado laboral, cerrando brechas y formalizando la búsqueda de empleo.

Con los Decretos 2521, 2676 y 2582 del 2013, se establece la estructura de la Unidad Administrativa Especial del Servicio Público de Empleo, sus funciones, estructura; se establece la planta del personal y se reglamente el SPE y el régimen de prestaciones del Mecanismo de Protección al Cesante. Con el Decreto 135 del 31 de Enero del 2014, se desarrolla el esquema de ahorro de cesantías.

Mediante la Resolución 1481 del 11 de Abril de 2014, se establecen los requisitos que las agencias de servicios de gestión y colocación de empleo deben cumplir para reclutar o colocar oferentes de mano de obra en el extranjero. Igualmente, se establecen lineamientos y se reglamenta el reporte de vacantes bajo la Resolución 2605 del 25 de Junio de 2014.

La reglamentación del Registro de Prestadores del Servicio Público de Empleo finalmente se da con la Resolución 1397 del 20 de Abril de 2015. Se desarrollan los lineamientos sobre el registro y publicación de vacantes con la Resolución 129 del 1 de Mayo de 2015 y se define las condiciones de prestación y alcance los servicios de gestión y colocación de empleo con la Resolución 3999 del 5 de Octubre de 2015, derogada por la Resolución 2232 de 2021.

Se define el Decreto único reglamentario del Sector Trabajo 1072 de 2015; con el Decreto 582 y 1376 de 2016 se adoptan las medidas para fortalecer el Mecanismo de Protección al Cesante en lo relativo a Bonos de Alimentación y se reglamenta la financiación de prácticas laborales, judicaturas y relación docencia de servicio en el área de la salud para adquirir experiencia laboral.

Con la Ley 1780 de 2016, se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil generando medidas para superar barreras de acceso al mercado laboral.

Se definen los términos de para la presentación de informes estadísticos de la gestión de los prestadores del SPE y el contenido mínimo de la hoja de vida de los oferentes registrados, mediante la Resolución 293 y 295 del 2 de Febrero del 2017, sentando con esto el cumplimiento de indicadores y metas de contrataciones de oferentes por mes. Con la Circular 56 del 10 de Octubre de 2017, se autoriza la atención a la población venezolana en el marco de los servicios de gestión y colocación que desarrollan los prestadores autorizados del SPE.

En miras a la ruta de inclusión laboral, con el Decreto 2011 del 30 de Noviembre de 2017 y el Decreto 392 del 26 de Febrero de 2018, se adiciona el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público, así como, los

incentivos en Procesos de Contratación en favor de personas con discapacidad. Igualmente, con el Decreto 216 de 2021, se adopta el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos Bajo Régimen de Protección Temporal y se dictan otras disposiciones en materia migratoria para personal extranjero en búsqueda de empleo formal.

6. Resultados

6.1 Análisis Demográfico

La figura 9 ilustra que el 44% de los encuestados se encuentran entre los 32 y 45 años, seguidos en un 34% por aquellos que están entre los 25 y 31 años, y en menor proporción, 13%, quienes tienen más de 46 años, así como una participación del 9% de encuestados entre 18 y 24 años.

Figura 9.

Rango de Edad

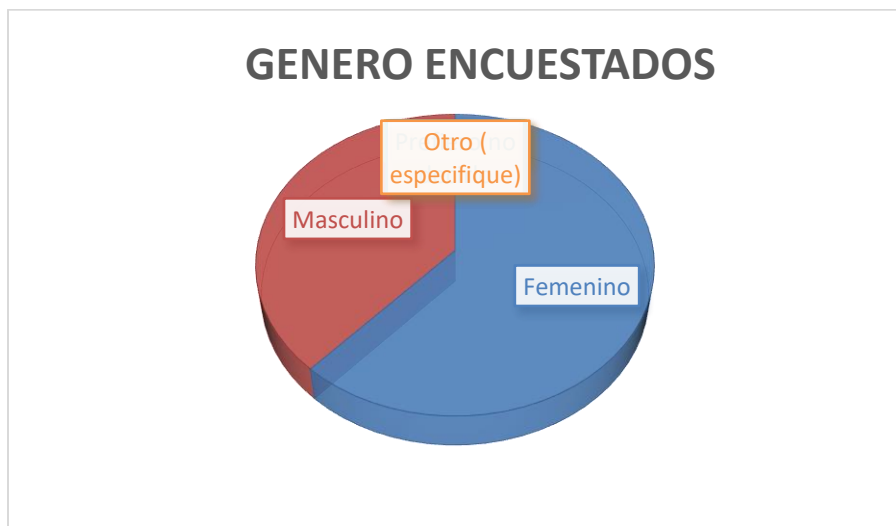


Nota. Elaboración propia

A partir de la figura 10 es posible inferir que en la muestra poblacional es relativamente mayor el porcentaje de mujeres encuestadas que de hombres.

Figura 10.

Genero de encuestados

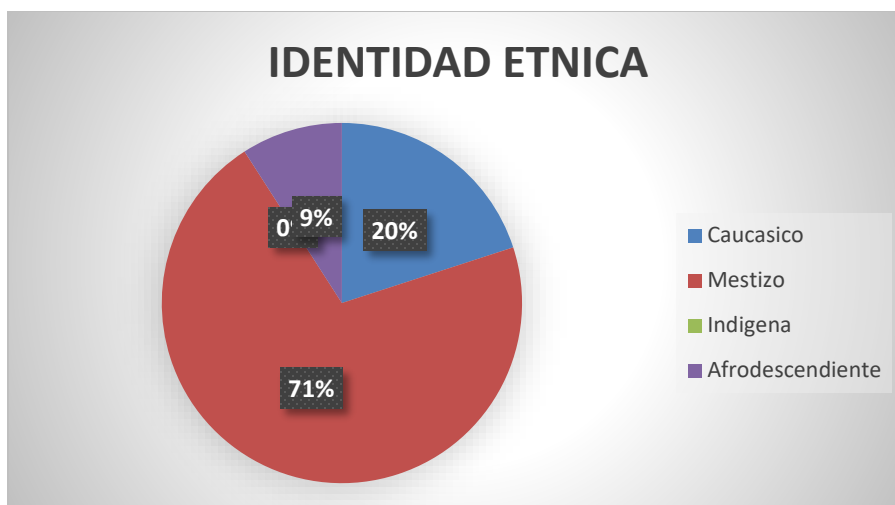


Nota. Elaboración propia

De acuerdo con la Figura 11, la muestra poblacional se encuentra concentrada en un 71% de encuestados que se consideran mestizos.

Figura 11.

Identidad Étnica

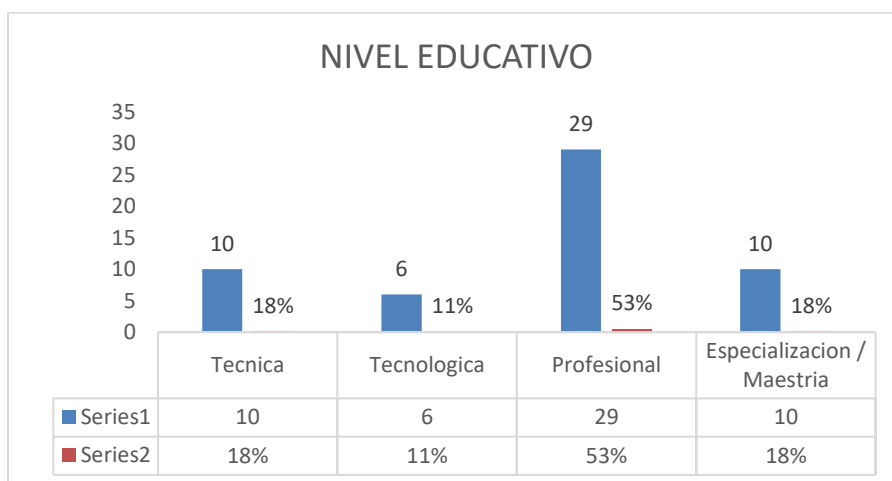


Nota. Elaboración propia

El porcentaje más representativo de los encuestados es del 53% en educación profesional, seguido de un 29% con estudios técnicos y tecnológicos. De igual manera, un 18% de encuestados tienen una especialización y/o maestría. (Ver Figura 12)

Figura 12.

Nivel Educativo

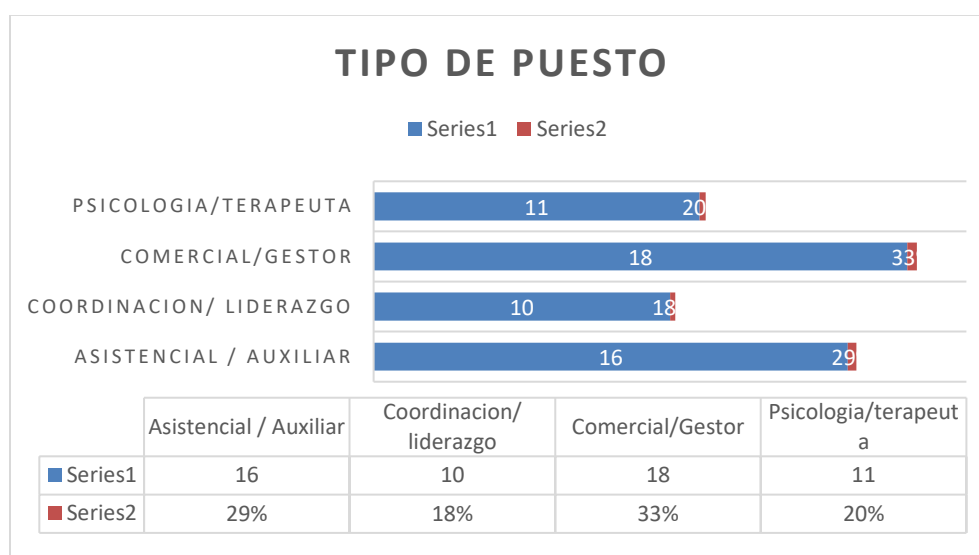


Nota. Elaboración propia

En la Figura 13, el 33% de las personas encuestadas están empleadas en puestos comerciales o de gestión, seguidos de un 29% de índole asistencial, de igual manera hay un 20% de encuestados psicólogos o terapeutas, en proporción a coordinadores o líderes con un 18%.

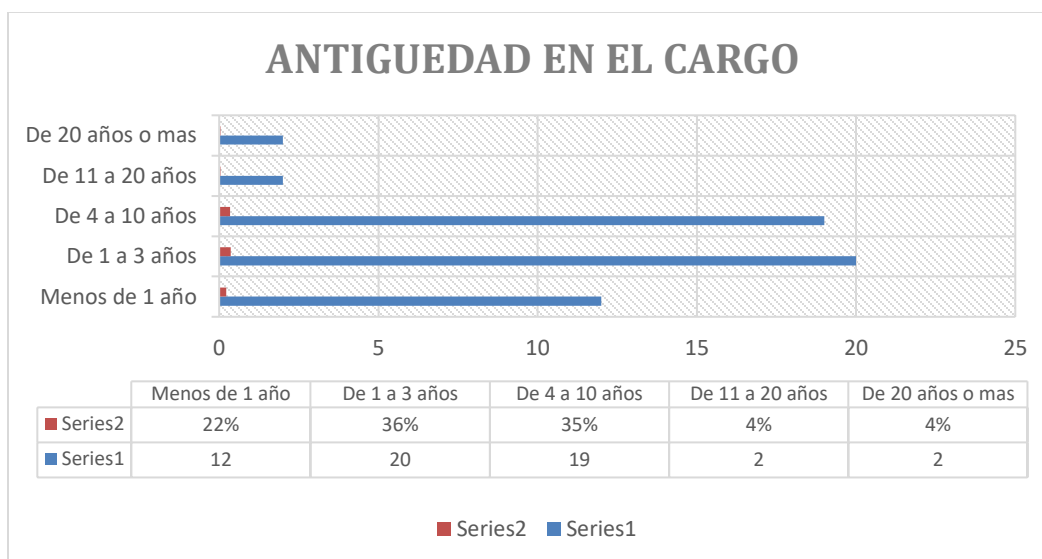
Figura 13.

Tipo de Puesto



Nota. Elaboración propia

Se puede inferir que la antigüedad más común entre los encuestados se encuentra entre 1 a 3 años y 4 a 10 años correspondiente al 71% de los encuestados, seguido de un 22% con una antigüedad inferior a 1 año y un 8% entre 11 y 20 años de antigüedad. (Ver Figura 14)

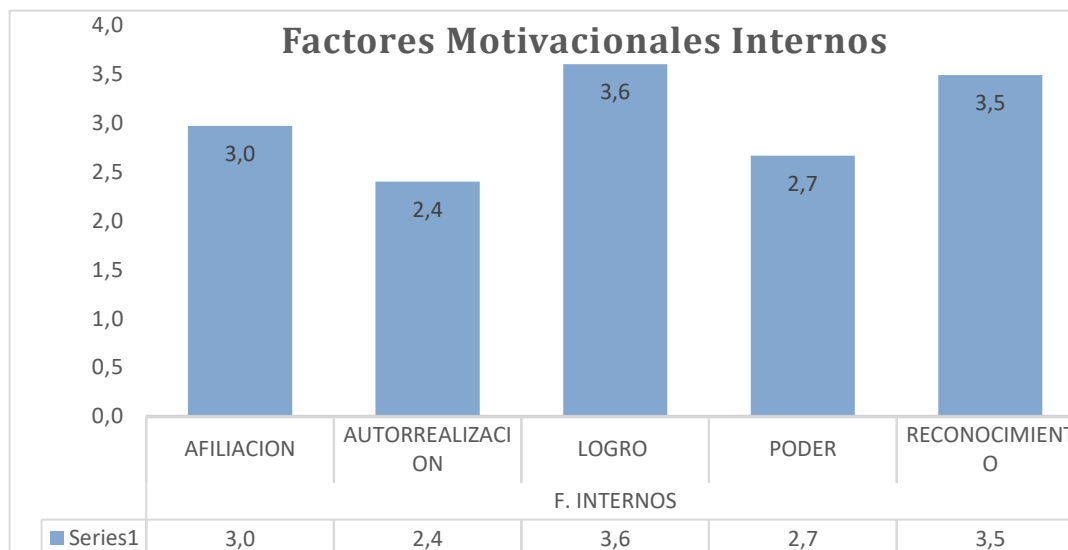
Figura 14.*Antigüedad en el cargo**Nota.* Elaboración propia

6.2 Factores Motivacionales Intrínsecos De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.

De acuerdo con Toro (1992), los factores o variables motivacionales internas “se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud”; al ser constituidas por las condiciones propias del funcionamiento de la persona, “corresponden a estados fisiológicos o psicológicos (...), como sus conceptos, intereses, valores y deseos” (p.113). De acuerdo con la figura 15, las variables que constituyen esta categoría son la: afiliación, la autorrealización, el logro, el poder y el reconocimiento.

Figura 15.

Grafica general de los factores motivacionales internos



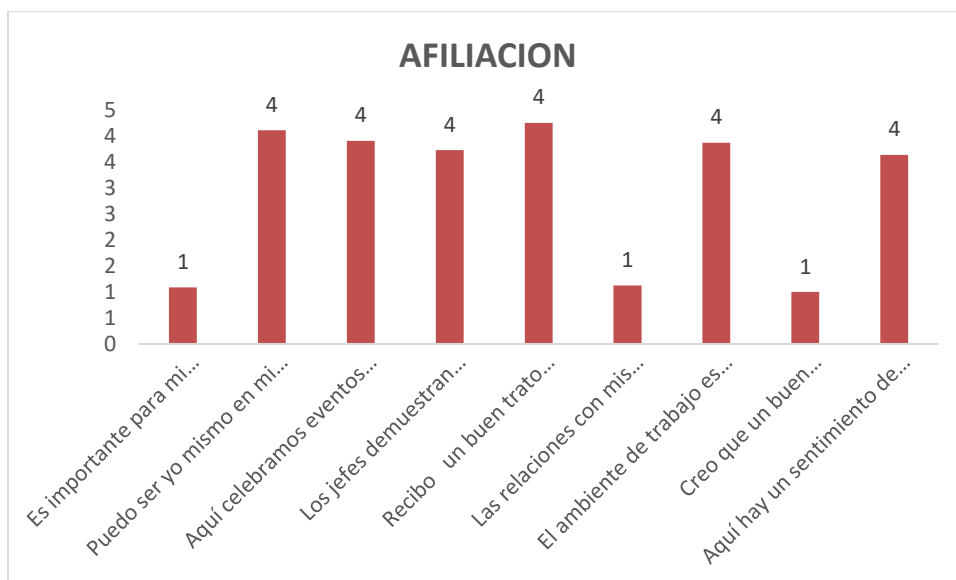
Nota. Elaboración propia

De manera general, para el promedio de personas encuestadas, la afiliación, “expresada por acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas” (Toro citando a McClelland, 1992, p.121), evidencia que con frecuencia es importante para ellos crear buenas relaciones entre compañeros y jefes, ser reconocidos social y laboralmente, así como, fundamental la motivación que genera el compañerismo en el desempeño de cada uno. Esta positiva reacción a los interrogantes de afiliación (ver Figura 16), fomentan una percepción de familiaridad en el trabajo, de mutuo compañerismo y de un buen ambiente laboral. Sin embargo, ante estos mismos cuestionamientos, se identifica que para algunos individuos más que formar una amistad con compañeros y jefes es importante construir vínculos de respeto y trabajo en equipo; de igual manera, para algunos resulta indiferente las relaciones con los compañeros

como un motivante en el desempeño, ya que evidencian que en la organización todo se basa en el desempeño como el factor más relevante.

Figura 16.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional interna: Afiliación



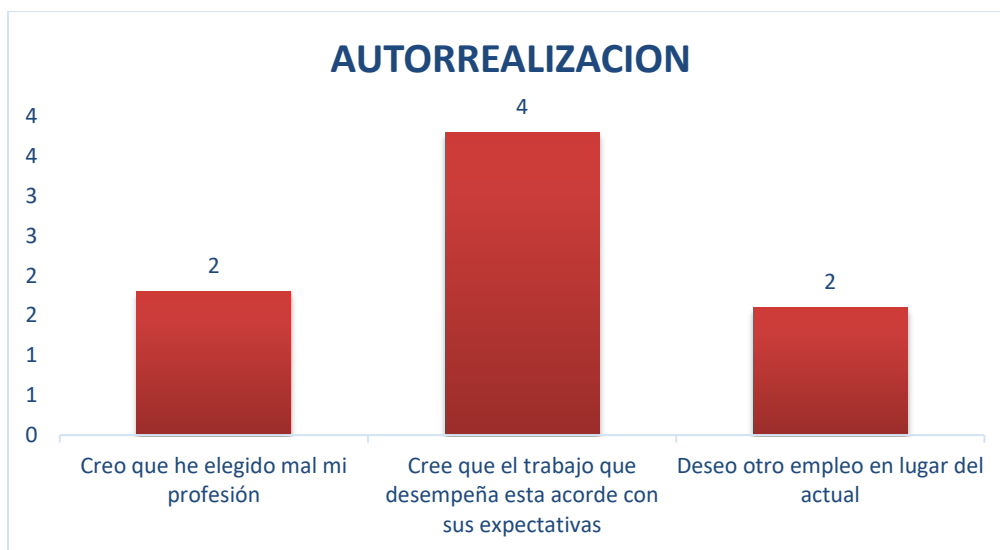
Nota. Elaboración propia

La autorrealización, “manifestada por acciones que buscan perfeccionamiento y utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales” (Toro, 1992, p. 121), analiza que para la media de personas encuestadas, su lugar de trabajo, así como las funciones desempeñadas, cumplen con sus expectativas laborales y personales, encaminadas a la profesión escogida, por lo que no consideran cambiar de trabajo. Igualmente, los cuestionamientos a los encuestados (ver Figura 17) indican que para la mayoría, les gusta su profesión y lo que hacen, y aunque para otros, su actual trabajo no se relaciona con la profesión escogida, si ha fundamentado las bases para su desempeño, les ha abierto puertas desarrollando su potencia así como el cumplimiento

de objetivos personales. Sin embargo, se infiere que algunos si consideran cambiar de trabajo en búsqueda de crecimiento profesional y mayor remuneración.

Figura 17.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional interna: Autorrealización



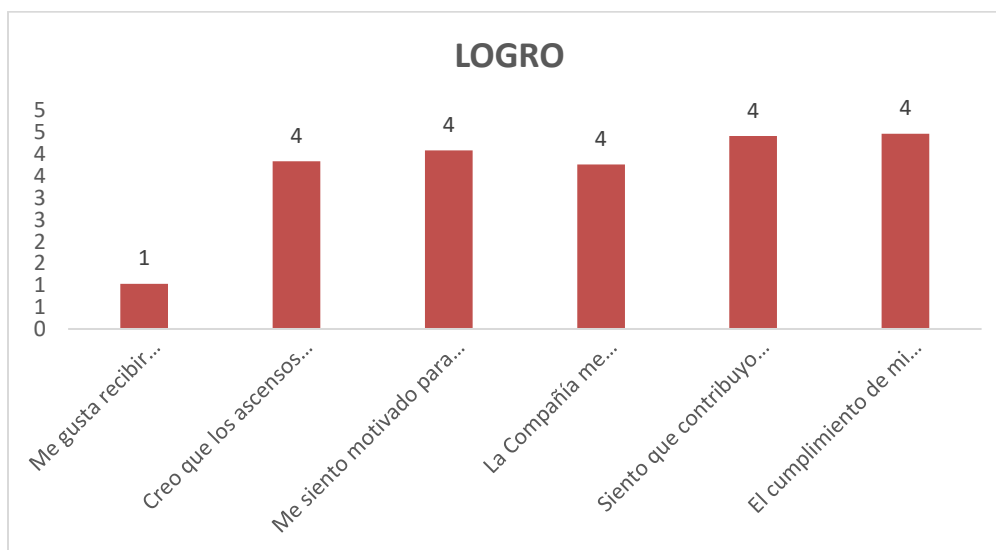
Nota. Elaboración propia

El Logro, “se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros” (Toro, 1992, p.121) De acuerdo con esto, la percepción de los encuestados indica que casi siempre, se sienten motivados en cumplir con las metas u objetivos organizacionales, apalancados por las oportunidades de crecimiento que brinda la empresa, así como los incentivos económicos y laborales, reflejando con esto su satisfacción en la labor realizada y como afecta positivamente los resultados de la organización. Para todos los encuestados (ver Figura 18), es importante recibir retroalimentación de su trabajo por parte de sus superiores, siempre enfocados en la mejora continua; de igual manera, existe una alta necesidad de Logro, la cual de acuerdo a lo investigado anteriormente en la teoría de

McClelland (1961), se evidencia en la fuerte orientación de los encuestados en el cumplimiento de metas que les exija esforzarse o que resulten en un desafío para su desempeño personal.

Figura 18.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional interna: Logro



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con Toro, citando también la teoría de McClelland, el Poder es “expresado por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre personas o grupos” (1992, p.121) por lo tanto, es considerado por los encuestados (ver Figura 19) importante el status y la jerarquía que puedan tener dentro de la organización, así como, relevante que con frecuencia se les delegue mayores responsabilidades que les permita subir su posición actual, permitiéndoles actuar de una forma autónoma, ya que se logra inferir que para algunos individuos la política entorpece en muchas ocasiones la labor a realizar. Sin embargo, para la mayoría contar con la potestad del desarrollo de su tiempo en función de sus labores les permite influir no solo

en el desempeño de los demás sino también en su necesidad de reconocimiento dentro de la organización.

Figura 19.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional interna: Poder



Nota. Elaboración propia

Finalmente, dentro de las variables internas, el reconocimiento es “manifestado en actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace o sabe” (Toro, 1992, p.122) evidenciando de manera general, que para los encuestados (ver Figura 20), casi siempre, se les reconoce su potencial, así como, su trabajo adicional, sintiéndose valorados tanto por los compañeros como jefes en las labores realizadas. Sin embargo, la percepción que se tiene sobre el valor que le da la organización al desempeño de cada uno, podría ser mejor en términos de incentivos o bonificaciones

Figura 20.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional interna: Reconocimiento



Nota. Elaboración propia

6.2.1 Variables Demográficas Vs Variables Motivacionales Internas

El instrumento aplicado permite determinar la relación de las variables demográficas de los encuestados y su conexión con cada una de estas condiciones motivacionales internas (ver Tabla 1). Con respecto a la variable edad, se puede inferir un porcentaje mayor para las edades de 18 a 24 años y de 25 a 31 con respecto al promedio general en cuanto a la variable afiliación, indicando que con frecuencia prima en ellos el “deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas” (Robbins y Judge, 2009, p.180) evidenciando con esto la teoría de las necesidades de McClelland y su influencia con el éxito gerencial. Para la variable autorrealización, se evidencia que para la mayoría de encuestados existe una armonía entre sus expectativas o metas personales y la estabilidad o beneficios que brinda la empresa para hacerlos realidad, esto con una distribución general de 2.58 puntos; se evidencia también que para la

edades comprendidas entre 32 a 38 años hay un promedio de 2.42 puntos, siendo este el menor indicador quizá, por factores como deseos de cambiar de trabajo, no estar de acuerdo con que sus funciones laborales les permitan cumplir con sus expectativas de vida o que su desarrollo personal se manifiesta solo en el ámbito económico mas no en el profesional, generando una posible frustración o presión social.

Para el caso de la variable Logro con respecto a la edad de los encuestados, existe un promedio de 3.75 para las edades comprendidas entre los 25 a 31 años por encima del valor general, caso contrario, con el rango de más de 46 años con 3.2 puntos; permitiendo reconocer que para este rango de encuestados, casi siempre, hay un sentimiento de motivación en cumplir con las metas organizacionales, muy ligadas a la posibilidad de recibir ascensos, remuneración económica, así como, a la ventaja de ser retroalimentados sobre la labor prestada, en este aspecto, se evidencia lo investigado en el marco teórico, al citar a los autores Robbins y Judge (2009), en la teoría del establecimiento de metas de Locke donde se afirma “que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella” (p.185). Sentimiento que posiblemente va disminuyendo con el paso de los años, ya sea porque se ha logrado cierto equilibrio personal, laboral y profesional o persiste algún grado de insatisfacción, frustración o cumplimiento del deber solo para conservar su trabajo.

De acuerdo con la variable poder y su relación con la edad de los encuestados, se puede identificar una congruencia general de 2.67 puntos, con respecto a las edades de 18 a 24 años con 2.84 y los de 46 años o más con puntaje 2.4; poniendo en evidencia

que con frecuencia para los más jóvenes o aquellos que están iniciando su experiencia laboral, es importante el reconocimiento por parte de sus pares así como de los jefes, seguido por las edades comprendidas entre 25 a 31 años y 32 a 38 años, quienes consideran imprescindible el status y la jerarquía de su carrera dentro de la toma de decisiones de la organización y en el crecimiento laboral y profesional dentro de esta. Igualmente, existe una autonomía para realizar las labores diarias, esta potestad para definir cuanto tiempo se invierte en cada una de las funciones a realizar resulta un motivante para los encuestados. Al igual que la variable anterior de Logro con relación al rango de edad de los 46+, puede existir una afección de que no es tan importante o posible obtener un cargo superior dentro de la empresa o que quizá, ya no es tan necesario pues se sienten bien con lo obtenido hasta el momento.

En cuanto al reconocimiento, se evidencia un mayor porcentaje de valor para las edades de 18 a 24 años con 3.85 puntos, percepción similar para los rangos de 25 a 31 y 32 a 38 años con 3.59 y 3.54, respectivamente; y finalmente, 3.31 para las edades de 39 a 45 años y 3.18 para el rango de 46+, se puede inferir con esto que los encuestados consideran que su trabajo casi siempre es valorado por la organización, quizá con mayor expectativa o búsqueda de atención y estima en las edades más tempranas, pero siempre encaminados al cumplimiento de metas y a la valoración de su labor por parte de los demás.

Tabla 1.*Variable Edad vs Variables motivacionales intrínsecas*

EDAD	18 a 24 años	25 a 31 años	32 a 38 años	39 a 45 años	46 años o mas	Total general
Promedio de afiliación	3,24	3,1	2,95	2,93	2,57	2,97
Promedio de Autorrealización	2,67	2,58	2,42	2,71	2,57	2,58
Promedio de Logro	3,67	3,75	3,61	3,58	3,2	3,6
Promedio de Poder	2,84	2,79	2,73	2,52	2,39	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,85	3,59	3,54	3,31	3,18	3,49

Nota. Elaboración propia

Con respecto al género, (Ver Tabla 2) tanto para hombres como mujeres existe un sentimiento de afiliación muy similar con respecto al porcentaje general de 2.97; en cuanto a la variable de autorrealización, se infiere un mayor porcentaje de 2.68 puntos del género masculino, ante el general de 2.58. De manera similar, existe un promedio mayor de 3,69 para el género masculino sobre 3.55 del femenino, indicando un sentimiento de logro mayor al general de todos los encuestados; en cuanto a la variable poder, existe un mayor porcentaje para el género masculino con 2.77 ante 2.61 del femenino, caso contrario, se evidencia en la variable reconocimiento donde existe un mayor porcentaje entre las mujeres de 3.54 ante 3.42 de los hombres.

Tabla 2.*Variable genero vs Variables motivacionales intrínsecas*

GENERO	Femenino	Masculino	Total general
Promedio de afiliación	3,02	2,9	2,97
Promedio de Autorrealización	2,51	2,68	2,58
Promedio de Logro	3,55	3,69	3,6
Promedio de Poder	2,61	2,77	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,54	3,42	3,49

Nota. Elaboración propia

En cuanto a la identidad étnica, se puede determinar una apreciación similar para todas las etnias encuestadas y su opinión con respecto a la relación de amistad con sus compañeros y jefes y como esta influye en la motivación generando un mejor desempeño. (Ver Tabla 3)

Se infiere en la variable autorrealización, un porcentaje menor para la etnia mestiza de 2.44 ante un promedio de 2.9 de la afrodescendiente y caucásica. Igualmente, se evidencia una proporción de 3.7 para estas dos últimas etnias con respecto al promedio mestizo de 3.59 puntos en cuanto a su necesidad de logro y la importancia de que su trabajo y esfuerzo sean reconocidos al cumplimiento de las metas. Existe también una valoración para la condición poder y reconocimiento muy parejo para todos los encuestados afrodescendientes y mestizos, percibiéndose una relevancia en lograr un mayor estatus al actual en la organización por parte de todos, así como, un sentimiento de aprecio y estima por parte de compañeros y jefes. Calificado por la etnia caucásica con un promedio de 2.81 para el variable poder y 4.0 para la de reconocimiento por encima del promedio general.

Tabla 3.

Variable identidad étnica vs Variables motivacionales intrínsecas

IDENTIDAD ETNICA	Afrodescendiente	Caucásico	Mestizo	Total general
Promedio de afiliación	3,11	3,19	2,9	2,97
Promedio de Autorrealización	2,87	2,92	2,44	2,58
Promedio de Logro	3,7	3,69	3,57	3,6
Promedio de Poder	2,72	2,81	2,63	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,45	4	3,35	3,49

Nota. Elaboración propia

Para el nivel educativo, (Ver Tabla 4) se refleja una mayor valoración de asociación para los encuestados con estudios profesionales sobre los demás segmentos y la variable afiliación; con un menor promedio para la condición de autorrealización y los niveles especializados y técnicos, en comparación, con los estudios tecnológicos y su apreciación de crecimiento profesional dentro de la organización; de igual manera se puede apreciar que para las variables logro, poder y reconocimiento, aquellos encuestados con estudios profesionales destacan sobre los demás niveles, muy acorde con el perfil requerido para los diferentes cargos dentro de la agencia de empleo.

Tabla 4.

Variable nivel educativo vs Variables motivacionales intrínsecas

NIVEL EDUCATIVO	Especialización / Maestría	Profesional	Técnica	Tecnológica	Total general
Promedio de afiliación	2,94	3,09	2,87	2,67	2,97
Promedio de Autorrealización	2,37	2,66	2,35	2,94	2,58
Promedio de Logro	3,36	3,71	3,53	3,61	3,6
Promedio de Poder	2,55	2,75	2,54	2,7	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,18	3,59	3,4	3,67	3,49

Nota. Elaboración propia

Analizando los puestos o cargos desempeñados por los encuestados, acentúa el ejercido por los psicólogos y terapeutas ocupacionales, quienes sobresalen sobre los demás oficios con un promedio mayor en cada una de las variables internas de afiliación, autorrealización, logro, poder y reconocimiento, quizá muy relacionado a su enfoque emocional y estudio del comportamiento humano. (Ver Tabla 5)

Tabla 5.

Variable puesto vs. Variables motivacionales intrínsecas

PUESTO	Asistencial / Auxiliar	Comercial/ Gestor	Coordinación/ liderazgo	Psicología/ terapeuta	Total general
Promedio de afiliación	2,91	2,94	2,77	3,32	2,97
Promedio de Autorrealización	2,44	2,5	2,68	2,82	2,58
Promedio de Logro	3,47	3,61	3,5	3,89	3,6
Promedio de Poder	2,55	2,62	2,7	2,91	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,41	3,4	3,38	3,86	3,49

Nota. Elaboración propia

En esta misma línea comparativa, se puede determinar que para los encuestados con una antigüedad menor a un año o próximos a cumplir con este tiempo laboral, resulta más relevante las condiciones motivacionales de afiliación, logro, poder y reconocimiento, posiblemente por resultar prioritaria la apropiación y conocimiento del cargo, así como la aceptación y crecimiento de su rol dentro de la organización permitiéndole evolucionar personal, laboral y profesionalmente. Evidentemente, la

valoración interna de autorrealización se manifiesta con mayor promedio para aquellos que ya superan los 20 años o más dentro de la organización. (Ver Tabla 6)

Tabla 6.

Variable antigüedad vs. Variables motivacionales intrínsecas

ANTIGÜEDAD CARGO	De 1 a 3 años	De 11 a 20 años	De 20 años o mas	De 4 a 10 años	Menos de 1 año	Total general
Promedio de afiliación	3,06	2,53	2,31	2,92	3,11	2,97
Promedio de Autorrealización	2,43	2	3,83	2,4	2,99	2,58
Promedio de Logro	3,68	2,78	3,17	3,52	3,83	3,6
Promedio de Poder	2,67	2,17	2,4	2,63	2,87	2,67
Promedio de Reconocimiento	3,43	2,25	2,75	3,66	3,67	3,49

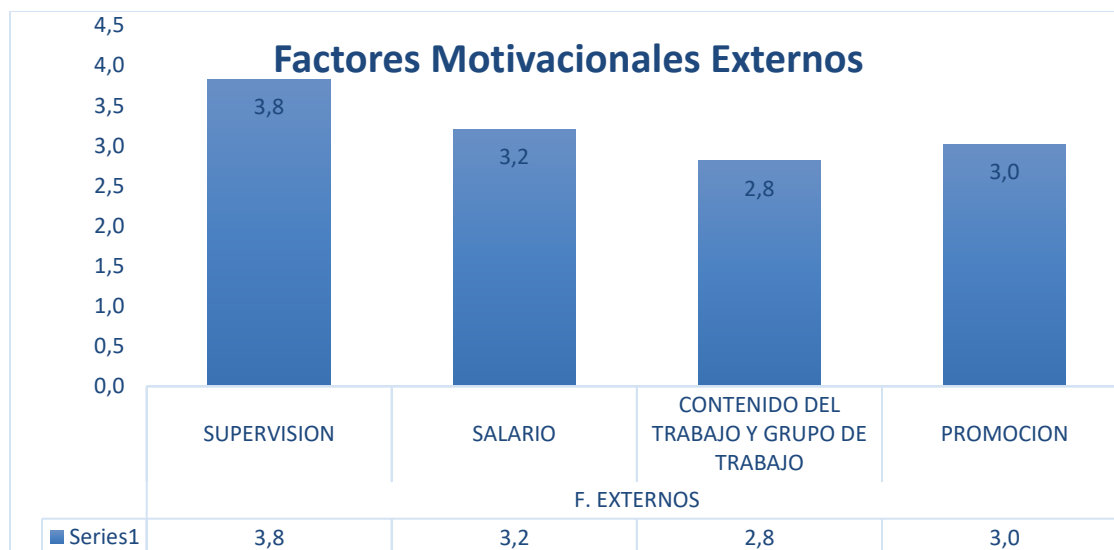
Nota. Elaboración propia

6.3 Factores Motivacionales Extrínsecos De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.

De acuerdo con la figura 21, los factores motivacionales externos están conformados por las variables supervisión, salario, contenido del trabajo y grupo de trabajo, promoción. Para el autor, las variables externas se pueden analizar como una “condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo” (Toro, 1992, p. 111)

Figura 21.

Grafica general de los factores motivacionales externos



Nota. Elaboración propia

La supervisión, estudiada desde la teoría de las expectativas de Vroom, permite comprender esos “comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de los representantes de la autoridad organizacional” (Toro, 1992, p.123) En esta misma línea, se evidencian que la percepción de los encuestados frente a sus líderes es buena, aceptando su influencia positiva en la toma de decisiones grupal. En la figura 22, en promedio se aprecia sentimientos de agrado de las personas encuestadas con respecto al apoyo brindado en la realización de su labor por parte de los superiores, la disposición de estos en situaciones que implican orientar o escuchar activamente a los colaboradores. Sin embargo, se infiere un deseo de participación en la toma de decisiones y aunque las opiniones del grupo son consideradas en ciertos momentos, es finalmente el líder quien toma estas decisiones, observándose muchas veces situaciones que podrían mejorar. En términos generales, existe una genuina apreciación por el liderazgo de los superiores influyendo en gran manera en la motivación de los encuestados.

Figura 22.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional externa: Supervisión



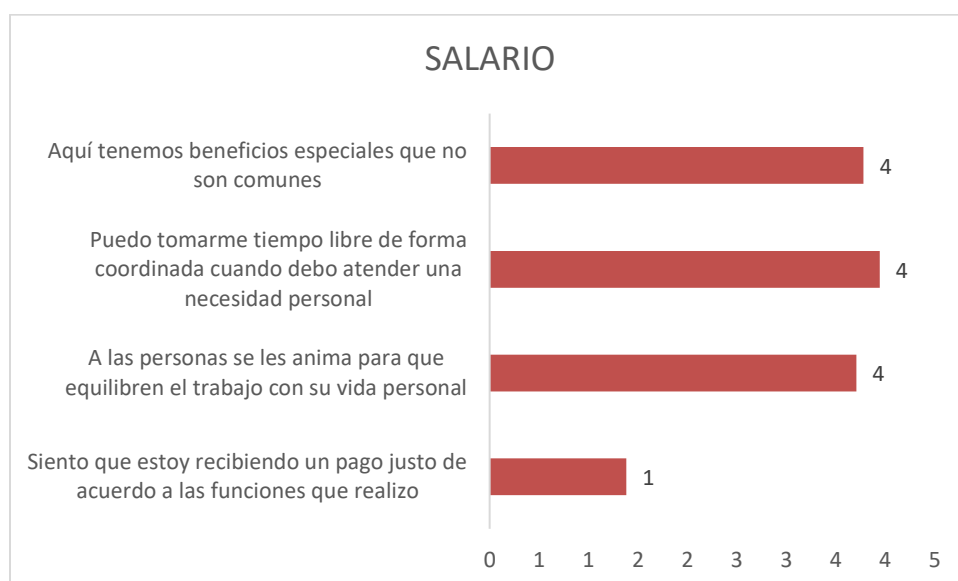
Nota. Elaboración propia

La variable salario, se define igualmente desde la teoría de Vroom y es citada por Toro como la “retribución en dinero o especie, asociada al desempeño de un cargo” (1992, p. 123). De acuerdo con la información arrojada por la encuesta (ver figura 23), existe una sensación general de pago justo por la labor realizada, sin embargo, para algunos encuestados el esfuerzo operativo y de campo para cumplir las metas no compensa lo recibido, en especial si se considera que algunas áreas ganan más y cumplen con la misma cantidad de trabajo. Tanto a nivel interno en la organización como en el mercado con aquellas empresas que ofrecen el mismo servicio. Igualmente, se percibe una infravalorada relación entre el desempeño-recompensa de acuerdo a la teoría de las expectativas de Vroom (1964), ya que para algunos se pide más conocimiento y esfuerzo pero no se ofrece más compensación, a pesar de la experiencia

y formación requerida. Evidenciando con esto, que así el colaborador crea que su desempeño lo llevara a recibir mayores beneficios económicos, no existe una aventajada relación de esta variable en la motivación de los trabajadores. Se identifica un incentivo al equilibrio laboral y personal por parte de la empresa, muy respaldada por la política de bienestar de “Empresa Familiarmente Responsable” -EFR, así como el reconocimiento de que es una condición motivacional dominante al contar con medidas organizacionales en cuanto al empleo del tiempo libre como son: el banco de tiempo, los días de la familia, las jornadas flexibles, entre otras.

Figura 23.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional externa: Salario



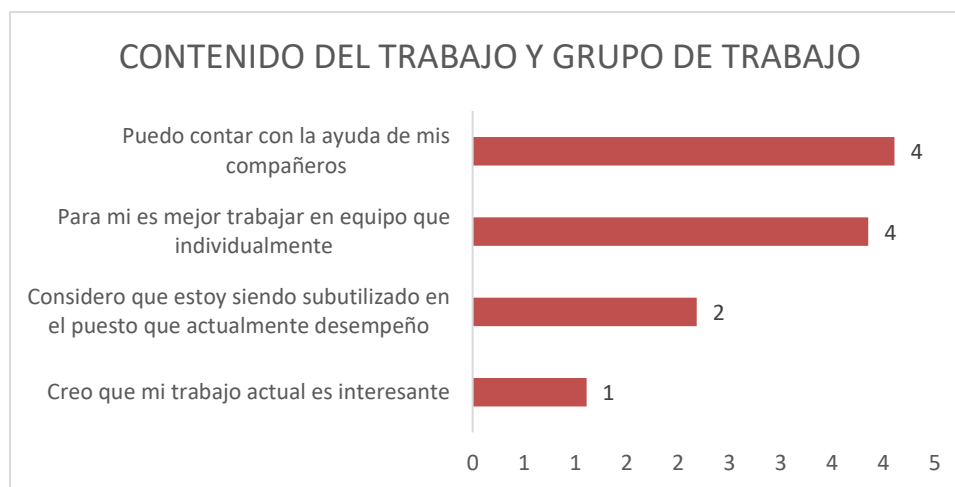
Nota. Elaboración propia

Las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo y grupo de trabajo también se analizan desde la teoría de las expectativas (Vroom, 1964) y son citadas por Toro como “variedad, autonomía y retroinformación que provee el cargo o la tarea” y

“Posibilidad en el trabajo de contacto personal con otros, de participación en actividades colectivas” respectivamente. (1992, p.123). De estas variables en conjunto (Ver Figura 24) se evidencia una percepción de trabajo en equipo y compañerismo, así como una claridad con respecto a los beneficios y ventajas de apoyarse de un colectivo más que de ejercer el trabajo de una manera individual. Se infiere igualmente un sentimiento de satisfacción y estabilidad laboral, ya que de acuerdo a lo manifestado por la mayoría de encuestados, no existe una noción de explotación o aprovechamiento con respecto a la carga laboral que se tiene, generando con esto un gusto por la labor realizada y una tranquilidad que resulta un pilar fundamental en la motivación del empleado.

Figura 24.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional externa: Contenido de Trabajo y Grupo de Trabajo



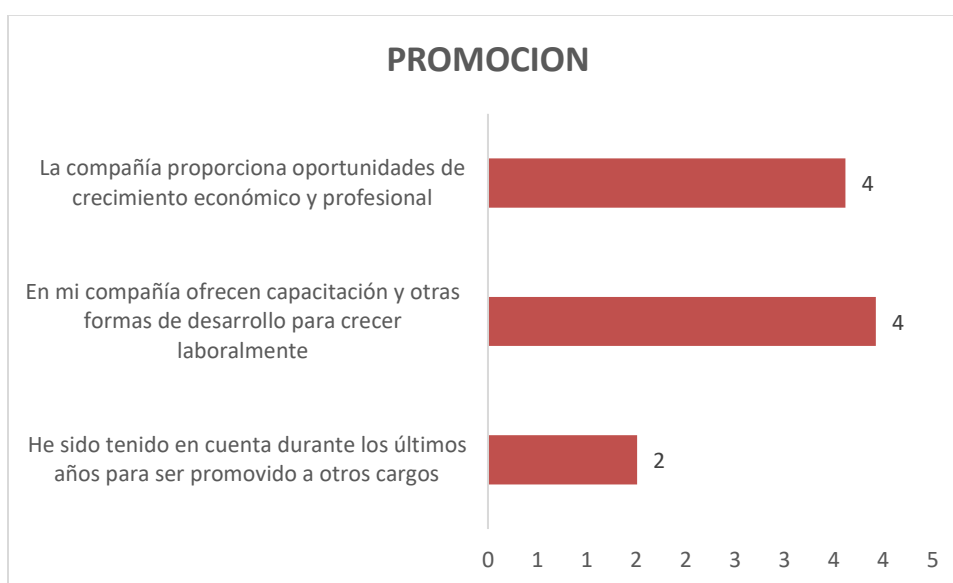
Nota. Elaboración propia

En el análisis de la variable promoción, se toma igualmente en consideración la teoría de Vroom, y la cual cita Toro como la “posibilidad de movilidad ascendente en la organización” (1992, p.123). Se identifica en esta condición (ver Figura 25), las

posibilidades que brinda la organización de crecimiento y ascensos de acuerdo a los beneficios en su política de bienestar laboral. Sin embargo, para la mayoría de personas encuestadas no ha existido una consideración de su perfil para posibles procesos de selección, manifestando situaciones como antigüedad en el cargo o falta de cupo en su área de trabajo.

Figura 25.

Preguntas relacionadas con la condición motivacional externa: Promoción



Nota. Elaboración propia

6.3.1 Variables Demográficas Vs variables Motivacionales Externas.

A continuación, se expone el análisis de cada una de estas variables motivacionales externas y su relación con los aspectos demográficos de los encuestados. Se evidencia que dentro del rango de edad de 25 a 31 años, seguido de aquellos con edades de 32 a 38 años, existe un promedio mayor de 4.13 y 4.04 respectivamente, con respecto al general arrojado por el equipo objeto de estudio.

Permitiendo identificar que para este grupo, casi siempre los jefes comunican de una manera clara sus expectativas, así como una apreciación y respaldo de su participación en la toma de decisiones del equipo. En términos generales, los encuestados consideran que se sienten escuchados y tenidos en cuenta por sus jefes, además de percibir que son jefes accesibles y con quienes se puede hablar, incentivando de manera notoria la participación activa, así como las sugerencias e ideas dentro del grupo de trabajo. (Ver Tabla 7)

Se observa que para todos los encuestados, sin importar el rango de edad, hay una afinidad en sus apreciaciones en cuanto a la variable salario, identificando que con frecuencia se les anima que equilibren el trabajo con la vida personal, además de que se les permite de forma coordinada con los jefes inmediatos tomar un tiempo libre para atender necesidades personales. De igual manera, consideran que cuentan con un salario justo, y aunque podría mejorar con respecto a otras áreas, es una variable que se respalda con los beneficios económicos extralegales y medidas EFR con que cuentan como empleados de la organización. Resultando muy valioso el equilibrio y tiempo empleado con sus familias u otras actividades en el fortalecimiento de la motivación laboral.

De manera similar con el análisis de la variable anterior, se puede identificar que para los encuestados y la condición motivacional externa del contenido de trabajo y grupo de trabajo hay un promedio general de 2.82, indicando que para todas las edades con frecuencia es mejor trabajar en equipo que individualmente, además de que también pueden contar con sus compañeros. Además consideran que no están siendo subutilizados en el puesto que actualmente desempeñan. Según las respuestas de los

encuestados y la variable promoción, se evidencia que para ellos frecuentemente la organización ofrecen capacitaciones y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente, sin importar el rango de edad.

Tabla 7.

Variable edad vs. Variables motivacionales extrínsecas

EDAD	18 a 24 años	25 a 31 años	32 a 38 años	39 a 45 años	46 años o mas	Total general
Promedio de Supervisión	3,93	4,13	4,04	3,46	3,21	3,83
Promedio de Salario	3,07	3,48	3,38	3,17	2,64	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,8	2,89	2,85	2,75	2,73	2,82
Promedio de Promoción	2,93	3,25	2,97	3,17	2,62	3,06

Nota. Elaboración propia

Con respecto al género del grupo objeto de estudio, existe un promedio superior para el femenino de 3.94 y su relación con que casi siempre se sienten apoyados por sus jefes en el desarrollo de sus funciones, opinión que no se encuentra muy dividida con el género masculino con un promedio de 3.66 y la variable supervisión. Para las preguntas que corresponden a la variable salario, tanto el género femenino como el masculino, tienen una opinión muy similar con un promedio de 3.27 y 3.21, respectivamente. En cuanto a la condición motivacional de contenido de trabajo y grupo de trabajo, se puede evidenciar que para hombres y mujeres del grupo objeto de estudio, frecuentemente dentro de la organización se trabaja en equipo, se puede contar con los compañeros y consideran que su trabajo es interesante, lo cual se encuentra muy ligado a la variable promoción, ya que ambos géneros están de acuerdo en que la organización frecuentemente brindan herramientas de capacitación constante, generando un

sentimiento de gusto y aprecio por las labores realizadas, lo cual los motiva a concursar internamente en la obtención de otros cargos que les permita crecer y desarrollarse profesionalmente. (Ver Tabla 8)

Tabla 8.

Variable genero vs. Variables motivacionales extrínsecas

GENERO	Femenino	Masculino	Total general
Promedio de Supervisión	3,94	3,66	3,83
Promedio de Salario	3,27	3,21	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,73	2,98	2,82
Promedio de Promoción	3,14	2,94	3,06

Nota. Elaboración propia

Se puede apreciar en la variable demográfica de identidad étnica, que para aquellos encuestados que se consideran caucásicos, la condición motivacional de supervisión se registra superior con un promedio de 4.18 con respecto a los afrodescendientes y mestizos con 3.77 y 3.74, respectivamente. Situación muy parecida se presenta para la variable salario, en donde predomina con un promedio de 3.70 la identidad étnica caucásica, en comparación con los promedios de 3.05 y 3.14 de los afrodescendientes y mestizos. En cuanto a la condición motivacional de contenido de trabajo y grupo de trabajo, se registra una percepción muy similar para las tres etnias encuestadas con un promedio general de 2.82 para esta variable. Por último, se observa que para la variable promoción, los encuestados consideran que frecuentemente se brindan medidas que brinden oportunidades de crecimiento económico y profesional dentro de la organización. (Ver Tabla 9)

Tabla 9.*Variable identidad étnica vs. Variables motivacionales extrínsecas*

IDENTIDAD ETNICA	Afrodescendiente	Caucásico	Mestizo	Total general
Promedio de Supervisión	3,77	4,18	3,74	3,83
Promedio de Salario	3,05	3,7	3,14	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,8	2,85	2,82	2,82
Promedio de Promoción	3,2	3,33	2,97	3,06

Nota. Elaboración propia

En cuanto el análisis del nivel educativo del grupo de personas encuestadas para este estudio, se puede determinar un promedio máximo de 3.95 y 3.98, tanto para profesionales como para aquellos que tienen una especialización de su carrera o maestría, con respecto a la variable supervisión, en comparación con aquellos con estudios tecnológicos con un promedio de 3.25 para la misma condición. Se observa también que la variable Salario no es predominante para los distintos grados educativos con un promedio general de 3.25, por lo que posiblemente es una condición que podría mejorar, en especial, para aquellos con estudios técnicos quienes se encuentran en un punto más bajo con respecto a estas preguntas. En el caso de la variable contenida de trabajo y grupo de trabajo, existe una igualdad tanto para profesionales como aquellos con especialización o maestría con promedio de 2.78, seguido de los estudios tecnológicos con 2.83, siendo superior la apreciación de las carreras técnicas frente a esta variable. Por último, y de acuerdo a las respuestas obtenidas para la variable

promoción, se infiere que aquellos encuestados con carreras profesionales perciben de mejor manera los beneficios que ofrece la compañía para su crecimiento personal y laboral con un promedio de 3.32, seguido de los estudios técnicos con 3.03. (Ver Tabla 10)

Tabla 10.

Variable nivel educativo vs. Variables motivacionales extrínsecas

NIVEL EDUCATIVO	Especiali zación / Maestría	Profesio nal	Técnica	Tecn ológi ca	Total general
Promedio de Supervisión	3,98	3,95	3,68	3,25	3,83
Promedio de Salario	3,19	3,42	2,9	3,08	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,78	2,78	3	2,83	2,82
Promedio de Promoción	2,53	3,32	3,03	2,78	3,06

Nota. Elaboración propia

Respecto al puesto o cargo ejercido por los encuestados y la variable supervisión, destaca el promedio de los psicólogos y/o terapeutas de la agencia de empleo con 4.30, indicando con esto que casi siempre, desde su rol, perciben claras las expectativas que provienen desde las instancias de sus superiores, además de que sienten una atención genuina a sus ideas u opiniones, siendo una de las variables que más predomina para este grupo de profesionales en el cargo. Se observa igualmente que el cargo de la fuerza comercial o gestores laborales reciben de manera muy similar estas situaciones que influyen en su actividad o ambiente de trabajo con un promedio de 3.85. De manera similar, para la variable salario predomina lo señalado por los psicólogos y/o terapeutas con un promedio de 3.64, por encima del valor general de 3.25; confirmando con esto como este cargo es uno de los mejores pagos dentro de la organización. En conformidad

con esto, le sigue el cargo de los gestores laborales o área comercial con un promedio de 3.47 con respecto al dato general. Existe una equidad para todos los cargos existente en la agencia de empleo en relación con la variable de contenido de trabajo y grupo de trabajo y su aprehensión general con relación al diseño de sus cargos y funciones y lo estimulante de su rol para el desarrollo empresarial; destacando para este caso los ejercidos por el área auxiliar y/o asistencial con un promedio de 2.98 sobre el general. Similarmente con las variables anteriores, para la condición motivacional de promoción, distingue el promedio de los psicólogos y/o terapeutas con un promedio de 3.26, continuó los gestores laborales con 3.18 y su sentir con respecto a las oportunidades dentro de la organización indicadas anteriormente. (Ver Tabla 11)

Tabla 11.

Variable puesto vs. Variables motivacionales extrínsecas

PUESTO	Asistenci al Auxiliar	Comer cial/Ge stor	Coordina ción/ liderazgo	Psicologí a/terapeut a	Total general
Promedio de Supervisión	3,71	3,85	3,47	4,3	3,83
Promedio de Salario	2,98	3,47	2,84	3,64	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,98	2,82	2,63	2,77	2,82
Promedio de Promoción	3,01	3,18	2,73	3,26	3,06

Nota. Elaboración propia

En cuanto la antigüedad laboral de los colaboradores que realizaron la encuesta existe una perspectiva mayor para la variable supervisión, por parte de quienes se encuentran relativamente nuevos en la organización hace menos de 1 años y quienes

se encuentran en el rango de 1 a 3 años con un promedio de 3.94 por encima de aquellos que ya llevan mayor tiempo en la organización, resultando una condición motivacional predominante para ellos con respecto al resto de compañeros con más de 10 años en la organización. Con respecto al salario, se identifica que para aquellos colaboradores con más de 20 años o más en la organización hay un sentir muy diferente en cuanto a las condiciones económicas, pues de acuerdo con las respuestas se infiere un promedio de 2.29 con respecto al valor general de 3.25, indicando con esto que rara vez perciben un equilibrio entre su vida personal y la laboral o cuentan con tiempo libre. Indicando también que posiblemente existe una insatisfacción en la contraprestación económica y beneficios extralegales. Finalmente, para el variable contenido de trabajo y grupo de trabajo, se registra un promedio colectivo de 2.82 para todas las edades encuestadas. En concordancia con la condición motivacional de promoción, esta se percibe de manera muy similar para todos, sin embargo, en promedio menor para aquellos con una antigüedad de 20 años o más, pudiendo significar la materialización de los objetivos cumplidos o sentimiento de autorrealización. (Ver Tabla 12)

Tabla 12.

Variable antigüedad cargo vs. Variables motivacionales extrínsecas

ANTIGÜEDAD CARGO	De 1 a 3 años	De 11 a 20 años	De 20 años o mas	De 4 a 10 años	Menos de 1 año	Total general
Promedio de Supervisión	3,94	2,58	2,92	3,87	3,94	3,83
Promedio de Salario	3,43	2,58	2,29	3,2	3,28	3,25
Promedio de Contenido del Trabajo y Grupo de trabajo	2,8	2,79	2,88	2,75	2,98	2,82
Promedio de Promoción	2,98	2,75	2,5	3,02	3,43	3,06

Nota. Elaboración propia

6.4 Motivación General

Previamente analizadas las variables motivacionales internas y externas cuantitativamente, así como su relación respecto a las variables demográficas presentes en los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi, se puede determinar la motivación general y los factores que predominan en ellos. (Ver Tabla 13)

Entre las condiciones motivacionales internas destacan factores como el Logro, el Reconocimiento y la afiliación; percibiéndose en orden descendente, como los mayores motivantes para los colaboradores objeto de estudio. En la variable Logro, se evidencia un alto deseo de los encuestados por alcanzar las metas organizacionales, muy influenciado por la necesidad de satisfacer desafíos personales que redunden en beneficios rentables tanto para la empresa como para el colaborador. Lo cual es muy consecuente con la siguiente condición de Reconocimiento, ya que es de gran importancia la distinción y refuerzo positivo de la labor ejercida para los colaboradores, por parte de sus pares y superiores. De igual manera, la variable Afiliación está muy acentuada entre todos y lo relevante de mantener buenas relaciones interpersonales; lo cual influye de manera grata en la convivencia del equipo y clima laboral.

Por otra parte, en las condiciones motivacionales externas se refleja un mayor predominio de la variable Supervisión, seguida de la de Salario y Promoción. La variable Supervisión actúa como incentivo para los colaboradores de la agencia, puesto que considera que el liderazgo actual es el indicado, siempre enfocado de una manera muy estratégica y humana. Hay un sentimiento de aprecio con el Líder, se sienten escuchados y esto los motiva al logro de los objetivos de la organización. Igualmente, se evidencia que el Salario es una variable motivacional, pues existe una buena remuneración

económica, así como, unos beneficios extralegales y medidas EFR que satisfacen sus necesidades personales. También se percibe que la variable Promoción, influye de manera positiva en la motivación, en especial, por la oportunidad de crecimiento profesional, hacer carrera dentro de la organización y el continuo acompañamiento en la adquisición y fortalecimiento de nuevas herramientas y conocimientos.

Tabla 13.

Motivación General

F. INTERNOS	Afiliación	3,0
	Autorrealización	2,4
	Logro	3,6
	Poder	2,7
	Reconocimiento	3,5
Motivación Intrínseca		3,0
F. EXTERNOS	Supervisión	3,8
	Salario	3,2
	Contenido del Trabajo y Grupo de Trabajo	2,8
	Promoción	3,0
Motivación Extrínseca		3,2
Motivación General		3,1

Nota. Elaboración propia

De esta manera, se estima un equilibrio en las condiciones motivacionales que incentivan a los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi y su aporte al desarrollo, tanto de la organización como personal. En la figura 26, se obtiene un porcentaje del 52% para la motivación extrínseca y un 48% para la intrínseca, presentándose una variación muy pequeña entre una y otra, pero que permite comprobar la frecuencia con que se relacionan esos factores que influyen significativamente en la motivación de los empleados para este año 2023.

Figura 26.*Motivación General**Nota.* Elaboración propia

6.5 Estrategias Para Mejorar O Fortalecer Los Factores Motivacionales De Los Empleados De La Agencia De Empleo Comfandi Para El Año 2024.

De acuerdo a la investigación realizada y teniendo en consideración que cada organización tiene la responsabilidad de ofrecer medidas que permitan a los empleados crecer profesional, personal y laboralmente; reconociendo sus diferencias y estimulando un ambiente cálido y alentador que redunde en incentivos y mejoras en la productividad. Se puede determinar que la Agencia de empleo Comfandi cuenta con condiciones favorables que equilibran el desarrollo, tanto personal como laboral, del empleado.

Se evidencian fortalezas en la comunicación, reconocimiento y salarios; los programas o incentivos de la empresa son percibidos como favorables, ya que los colaboradores manifiestan sentirse a gusto con el estímulo económico recibido. Sin embargo, hay poco sentimiento de autorrealización y poder en su rol y en la oportunidad de escalar a otro cargo dentro de la organización. Hay una gran oportunidad de mejora

en el contenido de trabajo y grupo de trabajo en lo que se refiere a los procesos y rutas ocupacionales que constituyen las estrategias básicas del servicio público de empleo.

Teniendo en cuenta los distintos puntos de mejora, y que estos contribuyen a incrementar la motivación de los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi, se debe continuar promoviendo un clima laboral favorable, reconociendo las buenas prácticas de las áreas y acompañando a los equipos que tienen oportunidad de mejora. Los resultados de esta medición son la principal motivación para seguir implementando estrategias que les permitan seguir siendo competentes, tener el más alto nivel de compromiso, mejorar continuamente y lograr las metas.

Es por eso por lo que se recomienda fortalecer medidas como el plan carrera dentro de la organización. (Ver tabla 14). Socializando con los colaboradores el plan y la manera en que son escogidas las personas que ascienden. Realizar actividades que promuevan el interés de los colaboradores por la autorrealización personal y laboral. Implementar programas de formación académica en afinidad con la descripción del cargo, teniendo en cuenta las responsabilidades y objetivos de cada puesto.

De igual manera, se percibe que algunos colaboradores entran a la organización con una alta motivación laboral, sin embargo, esta va decayendo a lo largo del tiempo, ya que se logra inferir que para algunos individuos la política entorpece en muchas ocasiones la labor a realizar. En este aspecto, se recomienda: Implementar actividades que contribuyan a que los empleados se sientan valorados por su grupo de trabajo, a partir de su desempeño y productividad en el cargo que ocupan. Acompañamiento por parte del jefe en los procesos que impactan en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos entre empleado, empresa y grupo de trabajo.

Es importante también reconocer la relevancia de la participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización, por lo que se pueden diseñar programas de recolección de ideas y sugerencias de los colaboradores, seguido de la socialización de los resultados obtenidos y la implementación de estos. Generando con esto un aumento en el sentido de pertenencia hacia la organización, seguido de un alto grado de reconocimiento y poder.

Finalmente, se sugiere analizar las actividades laborales de los cargos objeto de estudio, rediseñando el manual de funciones, teniendo en cuenta el mercado, la carga laboral, los servicios diferenciadores y los incentivos económicos producto del logro de las metas. Generando con esto un fortalecimiento en los conceptos y conocimiento del cargo, así como en el aumento de la percepción de los beneficios extralegales que representan un incentivo en la motivación y bienestar laboral.

Tabla 14. Plan de acción colaboradores de la agencia de empleo Comfandi año 2024

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsables	Duración	Costo	Indicadores
Fortalecer medidas como el plan carrera dentro de la organización	Socializar con los colaboradores el plan y la manera en que son escogidas las personas que ascienden.	* Reformular el plan de comunicación que informa de la posibilidad de aspirar a un nuevo cargo, resaltando y desarrollando las condiciones y oportunidades que el cargo le puede proporcionar.	Dirección de Gestión Humana	2 h para la formulación del comunicado	Computador Oficina Lapicero	Nuevo documento resultante
		* Socializar el sistema de medición de cada uno de los participantes, esto con el fin de analizar puntos fuertes y mejoras para procesos posteriores.		2 h para la socialización de los resultados	Sala de reuniones Computador video beam	(No.de colaboradores socializados/N o.de colaboradores totales) *100
	Realizar actividades que promuevan el interés de los colaboradores por la autorrealización personal y laboral.	* Apostar por programas de gestión del talento humano virtuales que permitan al colaborador capacitarse y escoger por iniciativa los cursos de formación.	Dirección de Gestión Humana	90 días hábiles para búsqueda e implementación de programa idóneo	Licencia de software de programa de gestión del talento humano	(No.de colaboradores capacitados/N o.de colaboradores totales) *100
		* Registro y control del itinerario formativo de cada colaborador con el fin de aportar datos que promuevan su participación activa en convocatorias a futuro.				

Fortalecer medidas como el plan carrera dentro de la organización		*Espacios conversacionales que permitan conocer al colaborador y su desarrollo profesional. Generando herramientas de retención de talento humano.	Dirección de Gestión Humana	1 h de reunión con el grupo	Sala de reuniones Formato establecido por la empresa Lapicero	(No.de colaboradores participantes/ No.de colaboradores totales) *100
	Implementar programas de formación académica en afinidad con la descripción del cargo, teniendo en cuenta las responsabilidades y objetivos de cada puesto.	* Fortalecer las competencias del colaborador y los procesos formativos mediante las mallas curriculares de la Escuela Corporativa Comfandi, siempre enfocados en las competencias y objetivos del cargo que ocupa.	Dirección de Gestión Humana	Tiempo requerido para llevar a cabo el programa de formación	Salón de clase Tiempo de flexibilidad	(No.de colaboradores utilizando el programa/No. de colaboradores totales) *100
		* Fomentar continuamente sesiones de coaching grupales y talleres prácticos encaminados a la labor diaria.		2 h de reunión en grupo	Sala de reuniones Asesoría personalizada a coaching	(No.de colaboradores participantes/ No.de colaboradores totales) *100
Aumentar la percepción motivación a través del tiempo	Implementar actividades de valoración de competencias con el grupo de trabajo	* Implementar espacios de intercambios de roles entre líderes y subordinados con el fin de conocer las tareas diarias y desarrollar nuevas habilidades que requiera el puesto.	Dirección de Desarrollo Social	2 h de reunión en grupo	Sala de reuniones Sitio recreativo Costo logístico del sitio	(No.de colaboradores asistentes/No. de colaboradores totales) *100

Aumentar la percepción motivación a través del tiempo	Acompañamiento por parte del jefe en los procesos que impactan en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos entre empleado, empresa y grupo de trabajo.	* Brújula de trabajo con el fin de establecer tiempo y acciones de mejora apoyada en la retroalimentación de cada uno de los colaboradores.	Dirección de Desarrollo Social	30 min de reunión con el colaborador	Sala de reunión Formato establecido por la empresa Computador Lapicero	Revisión de la brújula de trabajo cada mes de acuerdo al cumplimiento de metas
Ampliar el portafolio de servicios de la agencia de empleo	Diseñar un folleto guía de los procesos y rutas ocupacionales que constituyen las estrategias básicas del servicio público de empleo.	* Analizar y desarrollar folleto que amplíe la información de los servicios básicos de la agencia de empleo.	Dirección de Desarrollo Social	30 días hábiles para la creación del folleto	Computador Oficina Conexión a internet	Nuevo documento resultante
Establecer un programa de registro de ideas y sugerencias de los colaboradores	Diseñar programa de recolección de ideas y sugerencias de los colaboradores.	* Crear un programa virtual en la intranet de la organización que permita recolectar las ideas y sugerencias de los colaboradores.	Dirección de Gestión Humana	1 día para la creación del programa	Computador Oficina Conexión a internet	Programa virtual de ideas y sugerencias
	Socialización de los resultados obtenidos y la implementación de las ideas y sugerencias de los colaboradores.	* Socializar con los colaboradores las ideas más viables y de implementación inmediata resaltando el apoyo del colaborador de la idea.		2 h para la socialización de las ideas y su implementación	Sala de reuniones Computador video beam	(No. De ideas realizadas/ total de ideas y sugerencias recolectadas) *100%

Perfeccionar las actividades laborales de los cargos objeto de estudio	Rediseñar el manual de funciones con énfasis en el mercado, la carga laboral, los servicios diferenciadores y los incentivos económicos producto del logro de las metas	* Realizar investigación de mercado enfatizando en nuevos cargos y proyecciones en el ámbito laboral. * Revisar escala salarial e incentiva de las demás agencias de empleo y prestadora autorizada del SPE. * Actualización constante del marco legal del Ministerio de Trabajo	Dirección de Desarrollo Social - Gestión Humana	30 días hábiles para la investigación de mercado y revisión de escala salarial	Computador Oficina Lapicero Viáticos para visitas empresariales	Manual de Funciones
	Fortalecimiento en los conceptos y conocimiento del cargo.	*Revisar el trabajo individual y grupal ejecutado en búsqueda de fortalezas y mejoras a revisar. * Alianzas estratégicas con empresas líderes en el mismo mercado con el fin de implementar buenas prácticas laborales.		2 h de reunión en grupo	Sala de reuniones Computador Oficina Conexión a internet	Informe de conceptos

7. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en esta investigación, la primera conclusión significativa es la confirmación de la utilidad del Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT de Toro (1992) en el estudio de la motivación y la relación con las variables extrínsecas e intrínsecas en el ámbito laboral.

Mediante el análisis de este diagnóstico y la validación de teorías como la de las expectativas de Vroom (1964) o el establecimiento de metas de Locke (1968) las cuales proporcionan nuevos enfoques para evaluar e interpretar el comportamiento de los empleados en su entorno laboral y maximiza la importancia de conocer el proceso motivacional; se identifican en esta investigación políticas organizacionales que reconocen la importancia del equilibrio personal, familiar y laboral de los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi.

Examinando algunos de los hallazgos obtenidos sobresalen aspectos importantes en la motivación de los colaboradores como lo es la orientación a la meta impulsada por aquellas acciones concretas que permita el logro de los objetivos, además del incentivo que es la alta posibilidad de que su esfuerzo en conseguir mejores resultados retribuya en beneficios económicos y sociales que a su vez les permita satisfacer sus metas personales. (Robbins y Judge, 2009)

Así las cosas, se evidencia que las variables intrínsecas que motivan a los colaboradores de la agencia de empleo se ven reflejadas en factores como afiliación, logro y reconocimiento, indicando su aprecio por sentirse parte de la organización y la orientación al reconocimiento de sus logros y el crecimiento personal y profesional. En esta misma línea, se evidencia que los agentes de autorrealización y poder no son

variables motivantes para los colaboradores, pues se perciben bajos estímulos de desarrollo profesional en la organización. Por otra parte, se observa que las variables de motivación extrínsecas más predominantes son la de supervisión, salario y promoción; permitiendo identificar que la mayoría de los colaboradores se sienten complacidos con el liderazgo de su área, además de contar con beneficios salariales y bonificaciones que promueven el trabajo eficiente y el cumplimiento de los objetivos, estimulando la consecución de funciones de mayor responsabilidad e incremento salarial. Se puede identificar que el factor contenido de trabajo y equipo de trabajo constituye una oportunidad de mejora en tanto que la organización fortalezca y desarrolle en mayor medida las funciones del trabajo y su plan de acción con el equipo mismo. Considerando el objetivo general del presente trabajo, el cual se encuentra orientado en desarrollar estrategias de mejoramiento y fortalecimiento de los factores motivacionales de la agencia de empleo se resalta que la organización viene trabajando en un nivel de motivación alta, situación que se refleja de manera positiva en la reacción a la encuesta realizada.

Contemplando lo descrito anteriormente, se expone un plan de acción que mejore día a día la calidad de vida de los colaboradores y consolide algunas de las medidas de bienestar actuales. Se espera que estas acciones, focalizadas desde las necesidades más básicas, brinde a la empresa herramientas que le permita reconocer la realidad de su organización continuamente además de potencializar estrategias de valor que satisfagan aquellas necesidades particulares de cada empleado que constituirá un incremento en la productividad laboral.

En busca de reforzar aspectos como la autorrealización de cada uno de los colaboradores, consolidando su rol y destreza dentro de la organización, se propone fortalecer medidas como el plan carrera dentro de la organización mediante actividades de socialización de la gestión del talento humano en los procesos de selección de promoción interna. Apostar por programas virtuales de gestión humana que capaciten y promuevan su participación activa en convocatorias de personal. Además de implementar programas de formación académica que fortalezcan las competencias del colaborador alineadas al cargo desempeñado. Se busca poner en marcha actividades que estimulen la percepción motivación del colaborador a través del tiempo, además de un acompañamiento por parte de los jefes que impacte no solo el desempeño en la productividad laboral sino que satisfaga necesidades específicas del colaborador. Se busca también ampliar el portafolio de servicios de la agencia en lo que respecta a sus procesos y rutas ocupacionales, reforzando con esto la calidad del servicio y el contenido de trabajo y la dedicación a la tarea.

La implementación de un programa de registro de ideas y sugerencias, así como el perfeccionamiento de las actividades laborales de los cargos objeto de estudio, permitirá potencializar diferentes acciones que estén alineadas con el propósito estratégico y social de la organización. Aplicar esta clase de actividades y programas robustecerá los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos enmarcados en la satisfacción y motivación laboral de los colaboradores de la agencia de empleo Comfandi.

A lo largo del presente trabajo se analizaron las distintas Teorías de la Motivación, permitiendo profundizar en la contribución de cada una de ellas al estudio de la

motivación en el trabajo, exponiendo las hipótesis más reconocidas desarrolladas desde el ámbito empírico y aquellas que aportan a la comprensión de la motivación de manera lógica y probada. De igual manera, la investigación permite comprobar que las tesis motivacionales son aplicables, en especial si se toma en consideración que incrementar la motivación de los colaboradores tendrá un efecto positivo en su comportamiento, desempeño laboral y en los resultados de la organización.

En el desarrollo de la investigación se presentaron limitaciones como el desarrollo de las actividades solo para la agencia de empleo, perteneciente a la dirección de Desarrollo Social; la cual constituye solo una de las áreas de Comfandi. Impidiendo reconocer estos resultados para las otras siete direcciones a nivel organizacional. Además del tiempo y cálculos para poder realizarlas. Sin embargo, la ejecución de esta investigación resultara en beneficios y mejoras para toda la organización en general.

Se recomienda a la organización para futuras investigaciones, seguir promoviendo el modelo de gestión efr disponiendo de aquellas medidas conciliatorias que funcionan como una herramienta de cambio tanto para el bienestar de los colaboradores como para la consecución de los objetivos corporativos. Esto debido a que en gran parte, los resultados positivos de la investigación son un reflejo de la aplicación e interiorización de estos aspectos en los colaboradores.

Se recomienda igualmente realizar investigaciones orientadas al ambiente externo del colaborador, con el fin de conocer como su entorno natural afecta de una manera positiva o negativa el desarrollo de sus actividades laborales. Permitiendo implementar estrategias no solo internas del ámbito laboral sino también enfocadas a las familias y ambiente social de los empleados.

Se busca también que se realice una evaluación del plan de acción plasmado en el presente trabajo, con la finalidad de determinar su efectividad y pronta implementación de las actividades de mejora, realizando revisiones periódicas y anuales de las dimensiones involucradas.

Por último, se invita a la dirección de Gestión Humana a trabajar muy en sincronía con las demás direcciones y sus jefaturas; brindando un ambiente propicio y crítico que permita explorar todos aquellos referentes para la mejora continua de la organización

Referencias Bibliográficas

Ander-Egg, E. (2016). Diccionario de psicología. (3ª. Ed.). Córdoba. Editorial Brujas.

Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2005). Administración: Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo (8a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.

Comfandi, (2021). Informe de Sostenibilidad 2021.
<https://www.comfandi.com.co/nosotros/sostenibilidad>

Comfandi. Código de Buen Gobierno y ética Empresarial. Comunicación Personal, 2022.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (8a. ed.). México, D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.

Del Rio-Mendoza, J. (2015). Clima organizacional en trabajadores de un hospital general de Ica, Perú. Revista Médica Panacea, 3(1).

DuBrin, A. J. (2008). Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo (9a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A

Hurtado, D., & Pereira, F. (2015). El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral. Revista Salud Bosque, 2(2), 29–38.

Krieger, M. J., y Fincowsky F. E. B. (2010). Comportamiento organizacional. México, D.F: Pearson Educación de México S.A.

LAWLER III, Edward E. (1971) Pay and organizational effectiveness. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives," *Organizational Behavior and Human Performance* 3, num. 2, pp. 157-189.

Manual efr. (2023) *Conoce los beneficios que reflejan nuestro compromiso con tu armonía*. Intranet Comfandi (archivo PDF)

Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (2a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row, Publishers Inc.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones.

McGregor, D. (1960). *Teoría X y teoría Y. Teoría de la organización*, 358, 374. Recuperado de SEB_LYO_McGregor_Thinker.pdf (switcheducation.com)

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3ª. Ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (15a. ed.). México, D.F: Pearson Educación de México S.A.

Real Academia Española de: <https://www.rae.es/>

Toro Álvarez, F. (1992). Desempeño y productividad. Medellín, Colombia: Cincel LTDA.

Vroom, V. H. (1964) Work and Motivation. Nueva York, Estados Unidos: Wiley

Anexos

Anexo 1. Formato De Encuesta: Cuestionario De Motivación Laboral En Colaboradores De La Agencia de Empleo Comfandi

Te gusta tu lugar de trabajo? Por favor contesta esta encuesta:

Esta encuesta se realiza con fines académicos solo te tomara 20 minutos responderla. Gracias por tu tiempo!

1. En que rango de edad se encuentra?

- 1 18 a 24 años
- 2 25 a 31 años
- 3 32 a 38 años
- 4 39 a 45 años
- 5 46 años o mas

2. Indique su genero

- 1 Femenino
- 2 Masculino
- 3 Transgénero
- 4 No binario
- 5 Prefiero no decirlo
- 6 Otro (especifique)

3.Cuál es su identidad étnica?

- 1 Caucásico
- 2 Mestizo
- 3 Indígena
- 4 Afrodescendiente

4.Cuál es tu nivel de escolaridad?

- 1 Técnica
- 2 Tecnológica
- 3 Profesional
- 4 Especialización / Maestría

5. Tipo de puesto

- 1 Asistencial / Auxiliar
- 2 Coordinación/ liderazgo
- 3 Comercial/Gestor
- 4 Psicología/terapeuta

6. Cuál es su antigüedad en el cargo?

- 1 Menos de 1 año
- 2 De 1 a 3 años
- 3 De 4 a 10 años
- 4 De 11 a 20 años
- 5 De 20 años o más

7. Es importante para mí crear relaciones de amistad con mis compañeros y jefes

- 1 Si
- 2 No. Porque?

8. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

9. Aquí celebramos eventos especiales

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

10. "Los jefes demuestran interés en mi como persona y no tan solo como colaborador"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

11. "Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

12. "Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo"

- 1 Si
- 2 No. Porque?

13. "El ambiente de trabajo es psicológica y emocionalmente saludable"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

14. "Creo que un buen ambiente laboral entre compañeros genera mayores resultados en la Compañía"

1 Si

2 No. Porque?

15. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

16. Creo que he elegido mal mi profesión

1 Si

2 No. Porque?

17. "Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas"

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

18. Deseo otro empleo en lugar del actual

1 Si

2 No. Porque?

19. "Me gusta recibir retroalimentación de mi trabajo por parte de mis jefes"

- 1 Si
- 2 No. Porque?

20. "Creo que los ascensos que se dan en mi organización son dados por resultados y méritos"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

21. "Me siento motivado para alcanzar los objetivos por los que me miden"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

22. "La Compañía me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

23. "Siento que contribuyo con mis resultados al logro de los objetivos de la Compañía"

- 1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

24. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

25. "Considera el status y la jerarquía como factores muy importantes en su carrera dentro de la Compañía"

1 Si

2 No. Porque?

26. "Para usted es importante que su jefe le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene"

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

27. Creo que gozo de buen status dentro de mi compañía

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

28. "La empresa me da la autonomía necesaria para efectuar mi trabajo de forma adecuada

1 Si

2 No. Porque?

29. "Considero que la Compañía reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo"

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

30. "En mi compañía tengo la oportunidad de recibir un reconocimiento especial"

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

31. Los jefes reconocen el esfuerzo y el trabajo adicional

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

32. "Soy reconocido por mis compañeros de trabajo por la labor que realizo"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

33. "Recibo algún incentivo por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

34. Los jefes comunican de manera clara sus expectativas

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

35. Soy escuchado y tenido en cuenta por mi jefe

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

36. "Los jefes son accesibles y se puede hablar fácilmente con ellos"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

37. "Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

38. "Los jefes me involucran en las decisiones que afectan mi actividad o mi ambiente"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

39. "Me siento apoyado por mi jefe en el desarrollo de mis funciones"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

40. "Siento que estoy recibiendo un pago justo de acuerdo a las funciones que realizo"

- 1 Si
- 2 No. Porque?

41. "A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

42. "Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada cuando debo atender una necesidad personal"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

43. Aquí tenemos beneficios especiales que no son comunes

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

44. Creo que mi trabajo actual es interesante

- 1 Si

2 No. Porque?

45. "Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño"

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

46. Para mí es mejor trabajar en equipo que individualmente

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

47. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros

1 Nunca

2 Rara vez

3 Frecuentemente

4 Casi siempre

5 Siempre

48. "He sido tenido en cuenta durante los últimos años para ser promovido a otros cargos"

1 Si

2 No. Porque?

49. "En mi compañía ofrecen capacitación y otras formas de desarrollo para crecer laboralmente "

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

50. "La compañía proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional"

- 1 Nunca
- 2 Rara vez
- 3 Frecuentemente
- 4 Casi siempre
- 5 Siempre

Anexo 2. Análisis Cuantitativo Consolidado

No. de encuestas	INTERNOS															EXTERNOS																													
	AFILIACION				AUTORREALIZACION					LOGRO			PODER			RECONOCIMIENTO				SUPERVISION				SALARIO			CONTENIDO DEL TRABAJO Y GRUPO DE TRABAJO						PROMOCION												
	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	
1	2	3	3	3	5	1	2	1	2	1	3	1	1	3	2	1	3	2	1	1	2	1	3	1	3	2	1	2	3	5	3	2	3	2	1	4	1	1	2	4	3	1	2	1	
2	1	4	4	3	3	1	4	1	4	2	3	2	1	4	4	3	3	4	1	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	4	4	1	4	4			
3	1	4	4	2	4	1	4	1	4	1	3	1	1	5	4	2	4	5	1	1	4	1	4	2	2	4	1	3	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	5	4	2	2	1	1	
4	1	4	5	5	4	2	3	1	3	2	4	1	1	5	4	4	4	4	1	3	4	1	5	4	4	3	1	3	3	5	4	4	3	1	4	4	1	1	3	4	1	4	4		
5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	1	2	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5
6	1	4	4	4	4	1	5	1	4	2	4	2	1	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	4	2	4	4	1	1	4	4	2	4	4		
7	1	4	5	4	5	1	5	1	4	1	4	1	1	4	4	5	5	5	1	5	3	1	5	5	5	2	5	5	4	4	5	3	5	1	5	5	5	1	1	4	4	2	5	4	
8	1	4	4	3	5	1	4	1	3	2	5	2	1	4	5	3	5	5	2	4	3	1	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4	4	1	4	5	5	1	1	3	3	2	3	3	
9	1	5	4	3	4	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	4	5	4	1	5	4	1	4	4	5	5	1	5	5	5	4	1	5	1	4	4	1	5	3	5	2	5	2		
10	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	2	5	1	5	5	1	1	5	5	1	5	5		
11	1	3	4	5	4	1	5	1	5	2	5	2	1	4	4	5	5	5	2	4	3	1	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	5	1	4	4	1	3	5	5	2	5	5		
12	1	3	2	1	3	2	1	1	1	2	5	2	1	1	3	2	5	5	2	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	4	2	2	2	2	2	2		
13	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	
14	1	4	2	4	3	1	3	1	3	2	3	2	1	4	4	5	5	5	1	1	3	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	1	1	3	4	1	5	5	
15	1	1	5	4	4	1	4	1	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	5	1	4	4	4	1	2	4	5	1	5	5	
16	1	5	5	5	5	1	4	1	4	1	5	1	1	5	5	5	5	5	1	3	3	1	4	4	5	4	3	3	4	5	5	2	4	1	4	4	4	1	2	4	3	1	5	4	
17	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	5	3	2	2	3	2		
18	1	5	2	5	5	1	5	1	3	1	5	2	1	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	1	1	5	4	1	5	5	
19	1	2	3	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	5	3	2	5	5	1	4	3	2	2	1	1	2	4	3	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	5	4	5	2	5	2	
20	1	4	5	4	4	1	4	1	4	2	3	2	1	3	3	4	4	4	1	4	4	1	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	2	3	4	2	3	2	
21	1	5	5	5	5	1	4	1	5	2	4	2	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	
22	1	5	5	5	5	1	5	1	4	1	1	1	1	4	5	4	5	5	1	5	2	1	3	2	5	4	2	5	5	4	5	4	5	2	5	5	5	1	1	5	5	2	4	4	
23	1	4	2	2	3	1	2	1	1	2	5	2	1	2	3	4	4	5	1	3	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	5	4	2	2	2	2	
24	1	5	4	4	5	1	5	1	4	1	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	1	4	3	4	2	1	5	5	5	5	1	5	2	3	5	5	1	1	2	5	1	5	5	
25	2	3	4	4	4	1	4	1	4	2	2	1	1	2	4	3	5	4	2	2	3	1	3	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	2	4	2	3	3	

26	1	4	4	4	4	1	4	1	4	1	4	2	1	4	4	3	3	4	2	4	4	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	1	1	5	4	1	4	4		
27	1	5	5	5	5	1	5	1	4	2	5	2	2	1	4	5	5	5	5	1	4	5	1	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	
28	1	3	2	2	5	2	3	1	3	1	2	2	2	1	2	2	5	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	4	1	3	3	4	2	2	2		
29	1	3	3	1	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	1	4	3	2	3	3	1	4	3	1	2	2	5	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	
30	1	5	4	5	5	1	4	1	4	2	4	2	1	5	4	4	5	5	2	2	4	4	1	5	4	5	5	2	5	5	5	5	5	1	4	5	4	1	1	4	5	2	5	4	
31	1	3	3	3	3	1	2	1	2	2	4	2	1	1	4	3	4	4	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	2	
32	1	5	3	5	5	1	5	1	4	2	5	2	1	2	5	5	5	5	1	4	3	1	5	4	4	5	2	4	5	5	4	5	5	1	4	4	3	1	2	5	5	1	5	5	
33	1	4	3	4	4	1	5	1	3	1	3	1	1	3	4	2	3	4	1	4	4	1	3	2	2	3	1	3	3	4	3	3	4	2	1	5	5	1	2	5	5	2	4	3	
34	1	4	4	5	5	1	4	1	3	1	3	1	1	3	4	5	5	5	2	4	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	5	4	5	1	3	1	4	1	5	5		
35	1	3	3	5	5	2	3	1	2	3	1	1	1	4	3	3	3	3	2	3	4	1	4	3	5	5	2	5	5	5	5	5	1	3	5	2	2	2	5	3	2	3	2		
36	1	4	3	4	5	1	5	1	5	2	3	1	1	4	4	3	3	5	2	3	3	1	3	2	4	5	2	5	4	4	5	4	5	2	4	5	3	1	3	2	5	1	4	3	
37	2	3	3	1	4	1	2	1	3	2	5	1	1	5	3	2	5	5	2	5	1	5	4	1	5	1	4	1	5	5	3	5	2	5	3	1	1	1	5	5	1	2	1		
38	1	4	4	4	5	1	4	1	5	2	4	2	1	4	4	5	4	4	2	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	1	4	5	5	1	2	5	5	1	5	5	
39	1	5	5	3	5	1	4	1	4	2	3	2	1	3	5	2	5	5	2	3	5	1	4	4	3	4	1	2	3	4	3	3	2	2	2	3	2	1	1	4	4	2	2	2	
40	2	4	4	2	3	2	3	1	3	2	3	2	1	4	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3		
41	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3		
42	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	4	3	1	2	3	4	1	5	5		
43	1	5	5	4	5	1	4	1	5	2	4	1	1	4	5	5	4	5	2	4	1	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	1	4	5	4	1	4	4	4	2	3	4
44	1	4	5	5	5	1	4	1	3	2	5	2	1	5	5	5	5	5	2	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	3	5	5	1	2	3	5	1	3	3		
45	1	5	3	4	5	1	5	1	5	2	4	2	1	4	4	5	5	5	2	4	2	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	2	5	5	5	1	1	5	5	2	5	5	
46	1	5	5	3	5	1	3	1	3	2	3	2	1	5	5	5	5	5	2	1	3	1	3	3	3	2	3	3	4	5	5	5	3	3	2	5	5	3	1	2	5	5	2	5	5
47	1	4	4	4	4	1	4	1	4	2	4	2	1	4	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4		
48	2	5	3	3	3	2	3	1	4	2	4	1	1	2	4	3	3	4	2	4	3	1	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	1	4	3	3	2	4	4	
49	1	5	5	2	5	1	5	1	5	2	4	2	1	2	5	3	5	5	2	4	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	2	5	1	1	1	5	2	5	5		
50	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	4	5	1	5	5		
51	1	5	4	5	5	1	1	1	3	2	4	1	1	4	3	3	5	5	2	4	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	1	5	5	5	1	2	4	4	1	4	3		
52	1	4	4	3	3	1	3	1	3	2	3	1	1	3	3	3	4	5	2	3	1	2	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	1	3	2	4	1	2	4	2	2	4	3		
53	1	5	5	5	5	1	5	1	5	2	5	2	1	5	5	5	5	5	2	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5		
54	1	5	5	5	5	1	5	1	4	2	5	2	1	5	5	5	5	5	2	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	5	5	5	1	2	5	5	1	5	5	
55	1	4	2	3	3	1	4	1	4	2	3	1	1	3	3	3	4	4	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	4	4	2	3	3		
Total Promedio	1	4	4	4	4	1	4	1	4	2	4	2	1	4	4	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	1	2	4	4	2	4	4		