

FACTORES MOTIVACIONALES EN UN GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DE
TENNIS S.A SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2.018

FACTORES MOTIVACIONALES EN UN GRUPO DE ASESORES COMERCIALES DE
TENNIS S.A SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicólogo

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO

2.018

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado especialmente a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida; Y por todos esos momentos difíciles que tuve que pasar para llegar hasta acá.

A mis familiares porque fue fundamental su apoyo para no desfallecer y así poder estar más cerca de ser una profesional y también a mis demás amistades que siempre estuvieron pendientes de este gran momento a todos ellos infinitas gracias.

Este trabajo se lo dedico a Dios, mi esposo y familia. No tengo palabras para expresar tanta gratitud.

A mi esposo Samuel Guevara, gracias mi amor por estar conmigo siempre y en este proceso de mi carrera profesional.

Agradecimientos

A la primera persona que le quiero agradecer es a Dios por haberme permitido terminar este trabajo, darle gracias por la sabiduría y el entendimiento que me regalo porque sin su ayuda no hubiera sido posible.

A mi mama por haberme inculcado buenos valores y darme excelentes lecciones de vida.

A mi tío por siempre apoyarme y enseñarme que con esfuerzo y dedicación se logran los objetivos.

Y especial a mi compañera mariana y a su esposo que sin su ayuda nada de esto se hubiera logrado a ellos mil y mil gracias. También a nuestro asesor Luis Felipe Londoño quien nos aportó sus conocimientos para la culminación de este trabajo de grado.

Quiero expresar mi gratitud a Dios que es mi fortaleza y sabiduría en mi diario vivir, a mi esposo por su paciencia, entrega, amor incondicional y ser uno de mis principales pilares, a mi familia que siempre han creído en mí.

Gracias a mi compañera Cindy por su apoyo y conocimiento, a nuestro asesor

Contenido

Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
Planteamiento del Problema	14
Justificación	20
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos	22
Antecedentes.....	23
Locales.....	23
Nacionales:	28
Internacionales:.....	37
Marco Teórico	48
Teoría de necesidades de Maslow	49
Teoría X/Y de McGregor	49
Teoría Y:.....	50
Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.....	51
Teoría de las necesidades de McClelland.....	52
Teoría ERC de Alderfer.....	52

Teoría del establecimiento de metas de Locke.....	53
Teoría de la Expectativa de Vroom.....	53
Teoría de la Equidad.....	54
Concepto motivación laboral.....	54
Cuestionario de Motivación para el Trabajo – Fernando Toro.....	55
Diseño Metodológico.....	61
Tipo de Investigación.....	61
Nivel de Investigación.....	61
Diseño de investigación.....	62
Población.....	62
Instrumento.....	62
Procedimiento.....	64
Elementos éticos.....	64
Resultados.....	65
Características sociodemográficas de los asesores tipo a.....	67
Género.....	67
Discusión.....	76
Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85

Anexos.....96

Lista de Tablas

Tabla 157

Tabla 2 **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1	66
Ilustración 2	66
Ilustración 3	67
Ilustración 4	74
Ilustración 5	74
Ilustración 6	75
Ilustración 7	75

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación fue analizar los factores que están asociadas a la motivación de un grupo de asesores comerciales de Tennis s.a, por lo cual se realizó la aplicación el test de motivación de Fernando Toro CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) con el fin de observar dichos factores, de tal manera se pudo identificar factores motivacionales internos, externos, medios preferidos para obtener retribución en el trabajo y los hallazgos de la motivación con las principales características sociodemográficas las cuales fueron género, edad, salario, estrato y estado civil. Se realizó bajo una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental, transversal; en donde participaron 35 asesores de la empresa. El análisis de los resultados, permitió identificar que los factores de motivación internos de mayor relevancia para los asesores son en primer lugar el factor de afiliación (0,74), seguido por logro (0,70), poder (0,54), reconocimiento (0,52) y autorealización (0,34). Los factores motivacionales externos predominantes fueron principalmente el factor salario (0,77), seguido por supervisión (0,71), grupo de trabajo (0,54), promoción (0,39) y contenido de trabajo (0,37). Finalmente, los medios preferidos para obtener retribución, es en primer lugar requisición (0,72), seguido de expectación (0,71), dedicación a la tarea (0,52), aceptación de normas y valores (0,38) y aceptación de la autoridad(0,36).

Palabras clave: Motivación, factor interno, Motivación externa, Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

Abstract

The objective of this research work was to analyze the factors that are associated with the motivation of a group of commercial advisors of Tennis S. A, therefore the application was made the motivation test of Fernando Toro CMT(motivation Questionnaire For the work) in order to observe these factors, in such a way it was possible to identify internal, external motivational factors, preferred means to obtain remuneration in the work and the findings of the motivation with the main characteristics Sociodemographic which were gender, age, salary, stratum and marital status. It was carried out under a quantitative methodology, with a descriptive level, a non-experimental, transversal design; Where 35 consultants from the company participated. The analysis of the results, allowed to identify that the factors of internal motivation of greater relevance for the advisors are initially the factor of Affiliation (0.74), followed by achievement (0.70), Power (0.54), Recognition (0.52) and auto realization (0.34). The dominant external motivational factors were mainly the wage factor (0.77), followed by supervision (0.71), Working Group (0.54), promotion (0.39) and working content (0.37). Finally, the preferred means to obtain retribution, is first requisition (0.72), followed by expectation (0.71), dedication to the task (0.52), acceptance of norms and values (0.38) and acceptance of the Authority (0,36).

Key words: motivation, internal factor, external motivation, preferred means to obtain remuneration at work.

Introducción

La necesidad de estudiar los factores asociados a la motivación laboral, se hace presente en este ejercicio de investigación, en donde se retoman teorías propias de los autores que a lo largo de su ejercicio investigaron sobre como motivar a los empleados utilizando no solo métodos de compensación monetaria sino que también utilizaron recursos psicosociales para motivarlos y atraerlos, es el caso del cuestionario de motivación laboral de Fernando Toro, de las teorías de Pulsión de Hull, el esquema de la jerarquía de las necesidades básicas de Maslow y de factores de motivación e higiene de Herzberg.

El propósito general de esta investigación fue identificar los factores motivacionales en un grupo de asesores comerciales de Tennis S.A según algunas características sociodemográficas, para ello se tuvo en cuenta la evaluación de las condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas y las condiciones motivacionales externas de los trabajadores de la empresa, además de evaluar algunas características sociodemográficas tales como la edad, genero, estado civil, estrato, salario, estudio, tipo de contrato, tiempo laborado en la compañía, entre otros. La muestra estuvo conformada por 35 asesores tipo A.

Esta investigación se centra en los asesores tipo A por la razón de que son fundamentales y necesarios para Tennis ya que son colaboradores de tiempo completo en las tiendas, debido a que, en los últimos informes de ingresos y retiros de los asesores comerciales, se evidencia la poca duración y permanencia, por tal motivo se aplicó los instrumentos de recolección de información en la ciudad de Medellín siendo está la sede principal.

Toro define 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” Toro (1992) p.112. Es por eso que se vio la necesidad de hacer una encuesta sociodemográfica donde también se obtuvo información

personal relevante de los asesores, con la intención de mirar que los motiva en el ámbito laboral y personal.

Es de suma importancia que los empleados de una organización estén motivados dado que esto genera bienestar personal y en caso de los asesores genera una imagen más enérgica de lo que quiere reflejar la compañía. Hué (2014) sostiene: “la motivación es la fuerza del bienestar personal y el elemento indiscutible en la formación del bienestar profesional. La motivación es esencial entre las competencias profesionales ya sea en la enseñanza, sea en cualquier tipo de trabajo, tanto estudiantes, clientes o empresarios prefieren personas con energía, personas motivadas”. (p.54)

Para este ejercicio investigativo se aplicó “el CMT, cuestionario de motivación para el trabajo” elaborado por Toro (1992) que enlazan las teorías de jerarquía de necesidades de Maslow y los factores higiénicos de Herzberg; este instrumento fue diseñado considerando las siguientes dimensiones: cinco condiciones motivacionales internas; logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento. Cinco medios para obtener retribución deseada en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa. Cinco condiciones motivacionales externas como son supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción.

Este trabajo se realizó bajo una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental, transversal; en donde participaron 35 asesores tipo A de la empresa Tennis.

Planteamiento del Problema

Actualmente la motivación laboral de las personas, es un punto clave para todas las organizaciones, puesto que el personal de trabajo es fundamental para alcanzar las metas y objetivos propuestos por las compañías, por eso es indispensable que cada organización tenga presente que sus colaboradores se encuentren motivados. Según Toro, Sanín (1992): “las personas con motivación por el trabajo suelen persistir y esforzarse en lo que hacen, esto determina la calidad de su trabajo y su eficiencia (desempeño). El desempeño de las personas, es una condición necesaria para que exista productividad”. (p.18).

A medida que pasa el tiempo, se van presentando una serie de acontecimientos, bien sean económicos, políticos, culturales o sociales; que pueden tener mucha trascendencia sobre los procesos organizacionales; haciendo que ocurran unos cambios y las empresas opten por tomar diferentes actitudes para asumir los nuevos desafíos que el mercado ofrece.

Chiavenato (2007) plantea: “las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios”. (p.8).

Teniendo en cuenta este planteamiento podría decirse las organizaciones tienen la necesidad de estar en constante cambio con el fin de mejorar cada día, las personas tienen un aporte muy importante en los procesos organizacionales bien sea como colaboradores, gestores o promotores que contribuyen aún más al crecimiento y el buen funcionamiento de la empresa. Es importante

aclarar que las organizaciones deben acomodar, mejorar e incentivar al personal, debido a que los labores que estos desempeñan son fundamentales para adquirir todas las metas y objetivos propuestos a nivel organizacional.

A lo largo del tiempo el tema sobre la motivación se ha investigado en diferentes contextos a nivel internacional, nacional y local. Partiendo de la literatura encontrada los antecedentes de las investigaciones realizadas, en su mayoría, tienen en común el instrumento utilizado para la recolección de los datos, el CMT cuestionario de motivación para el trabajo desarrollado por Fernando Toro en 1992, dicho cuestionario intenta medir los factores internos y externos de motivación laboral existentes en los trabajadores, de acuerdo con los resultados de los proyectos abordados el salario, el reconocimiento, son los factores que más motivan a un empleado, lo anterior en términos generales, puesto que existen variables sociodemográficas como el género, la edad, el estado civil y el tipo de contrato, las cuales pueden intervenir en los factores motivacionales en un individuo, la mayoría de estas investigaciones sobre la motivación tienen como finalidad que las organizaciones puedan implementar recomendaciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo y además obtener beneficio para el personal en su desarrollo laboral.

Un estudio realizado por Jiménez, Arbeláez y Londoño 2017, tuvo como objetivo identificar los factores que están asociados a la motivación de los empleados de OSP International, por lo cual se realizó la aplicación del test de motivación CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) con el fin de observar dichos factores, de tal manera identificaron las motivaciones internas, externas y los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo. Del actual trabajo se desarrolló un estudio cuantitativo ya que se buscó mediante la aplicación del instrumento utilizar la recolección de datos numéricos y los análisis de los mismos. Así mismo se identificaron los factores motivacionales presentes en los trabajadores de OSP; en respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen una mayor motivación laboral por el

reconocimiento y una menor motivación laboral por el logro. En los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo su mayor interés motivacional es por la expectativa y una menor motivación laboral por la dedicación a la tarea. Y en cuanto a la motivación interna los empleados encuentran mayor motivación laboral por el salario y menor motivación laboral por la supervisión. Tirado (2015) en su investigación sobre los factores motivacionales presentes en los colaboradores de servicios generales de la Corporación universitaria Lasallista, la cual se desarrolló con un diseño descriptivo de las puntuaciones de los quince factores motivacionales internos externos y medios preferidos para conseguir las retribuciones esperadas en el trabajo, del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) elaborado por Toro en 1986. Aplico el cuestionario a una muestra de 22 colaboradores de servicios generales, quedando un grupo de 13 personas directamente relacionados con la corporación. Los resultados mostraron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la frecuencia más alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la frecuencia más baja. Olvera (2017) basa su trabajo de grado en una investigación mixta, tiene como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. Para alcanzar éste objetivo se tomó como referencia las diferentes teorías administrativas que incluyen entre sus fundamentaciones los factores motivacionales, constituyéndose en uno de los puntos determinantes de éste estudio. Como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. Los datos que obtuvieron permitieron plantear un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para la empresa.

Para hablar de motivación se debe tener claro su definición, González (2008) afirma que: “es una compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue”. (p.52).

García, Uscanga (2008) nos dice: “Las consecuencias que la motivación en una empresa puede traer son, en definitiva: mayor productividad (en sentido económico y humano) empleados más satisfechos y contentos, grupos más unidos, más ganas y aspiraciones a ascender de cargo, distensión en el entorno, aparición de actitudes creativas, por ende, nuevas ideas, nuevos puntos de vista, más apertura al cambio (muy importante en estos tiempos tan dinámicos)”. (p.5).

Dichos elementos no son ajenos a la empresa Tennis S.A, es por eso la importancia de esta investigación que tiene como propósito analizar los diferentes factores de motivación en los asesores comerciales tipo A, para conocer cuáles son las condiciones motivacionales más predominantes en ellos y utilizarlos como herramienta para el crecimiento de ellos en el ámbito laboral, personal y de la compañía.

En un estudio realizado en el 2004 en la ciudad de Medellín sobre la motivación en los equipos de ventas se encontró según Soto, Raigosa (2008) afirman: “Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo, es un aspecto importante dentro de la función específica de dirigir. En el caso de las ventas, expresan, además, que la motivación en muchas ocasiones ha sido tomada a la ligera, y aunque últimamente se ha tratado de implementar el manejo de planes de motivación, muchas veces son subvalorados y no cumplen el propósito de hacer que los

vendedores den lo mejor de sí”. (p. 3). De ahí la importancia de realizar un buen estudio de motivación para los empleados que para el caso de la compañía Tennis son los asesores tipo A.

Toro (1996) nos dice: “la motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos y por tanto de un desempeño favorable. Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente”. (p.12).

En los últimos años el equipo de talento humano y la empresa Tennis se han visto afectados ampliamente por la alta rotación de asesores tipo A, esta investigación se centra en los asesores tipo A por la razón de que son fundamentales y necesarios para Tennis ya que son colaboradores de tiempo completo en las tiendas. En los últimos informes de ingresos y retiros de los asesores tipo A muestra que la gran mayoría no permanecen mucho tiempo y además arroja que las principales ciudades Medellín y Bogotá donde hay mayor número de asesores, es donde existe mayor retiro temprano, por tal motivo se aplicó los instrumentos de recolección de información en la ciudad de Medellín siendo está la sede principal. Toro (2002) afirma: “La calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones” (p. 11). Para Tennis el capital humano se ha convertido en una base fundamental e importante, es por esto el eje central de esta investigación.

Es necesarios aclarar que en la organización se manejan tres tipos de cargos para asesores comerciales según el tiempo que laboran en los diferentes almacenes de cadena. Los asesores comerciales Tipo A, son los empleados que laboran tiempo completo, de domingo a domingo, descansado la mayoría de veces un día a la semana. Los Asesores Comerciales Tipo B, son los

que laboran medio tiempo de igual manera de domingo a domingo, con un día compensatorio en la semana y los Asesores Comerciales Part time, son los que tienen un horario laboral solamente los fines de semana, más un día cualquiera en la semana.

Para evaluar esta investigación referente a los asesores comerciales fue necesario analizar las condiciones motivacionales internas y externas y los medios preferidos para obtener retribución que nos plantea el Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT). Esta batería fue diseñada en Colombia por Fernando Toro en 1985, ha sido estandarizada y aplicada en varios países latinoamericanos. Con este cuestionario se logrará, identificar, determinar y describir cada uno de los objetivos que se han propuesto en esta investigación.

De acuerdo a lo anteriormente descrito la pregunta de investigación de este trabajo es:

¿Cuáles son los factores motivacionales en un grupo de asesores comerciales de Tennis s.a, según algunas características sociodemográficas?

Justificación

La empresa Tennis S. A, es una empresa con más de 39 años de experiencia en el mercado, es una compañía colombiana líder en el sector textil, donde se realiza todo el proceso de diseño, fabricación, y comercialización de todo estilo de prendas de vestir, que se distribuyen a todos los almacenes y se venden tanto a nivel nacional e internacional. En Colombia se encuentran aproximadamente 120 puntos de venta propios y franquicias, por lo cual se cuenta con un gran personal; en la actualidad existen aproximadamente 1.300 empleados directamente por la empresa. Dentro de sus pretensiones la empresa Tennis quiere que sus empleados alcancen altos niveles de motivación y por medio de esto se dé un aumento en la satisfacción laboral, mejor desempeño, estabilidad, calidad de vida, mayor bienestar, entre otros que influya al mejoramiento de los empleados y de la empresa.

Es trascendental que las empresas tomen conciencia frente al papel que puede tener la motivación en los empleados. Cada vez más el sistema productivo envuelve al hombre en una serie de labores que ocupa la mayoría de su tiempo y es por ello la importancia de generar una buena relación desde lo humano (motivación) hacia lo organizacional. Chiavenato (2007) afirma: “Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos”. (p.19).

Según Toro (1992), se puede conocer el estado motivacional de las personas, a través de pruebas psicotécnicas, las cuales se centran en la evaluación de diversos aspectos del desarrollo del individuo. Esta investigación aplicó el cuestionario de motivación para el Trabajo (CMT), fue

elaborado por Fernando Toro Álvarez (1.992), quien planteó un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación que involucran en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral.

Con relación al papel que cumple la psicología organizacional, Aamodt (2010) expresa: “aun cuando se busca que la psicología aumente la productividad de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores, existen dos perspectivas para lograrlo. La primera es la industrial, que se enfoca en la dirección hacia las competencias necesarias para realizar el trabajo, contar con trabajadores que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación. La segunda perspectiva es la organizacional, que crea una estructura y una cultura que motivará a los trabajadores a desempeñarse eficazmente, les dará la información necesaria para hacer su trabajo y les proporcionará condiciones seguras y que propicien un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio”. (p.139).

Los resultados a partir de cada factor motivacional serán de gran aporte a la organización, ya que permitirán construir estrategias de mejora y analizar el estado actual de su motivación con miras a potenciar las problemáticas mencionadas tales como: alta rotación, baja satisfacción laboral, falta de sentido de pertenencia, bajo desempeño, entre otras. A nivel social se espera que esta investigación sirva como orientación metodológica para otras futuras investigaciones y que las empresas a nivel local y nacional puedan reconocer la importancia de la motivación en el personal de ventas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los factores motivacionales en un grupo de asesores comerciales de Tennis S.A según algunas características sociodemográficas.

Objetivos Específicos

Identificar las características internas que contribuyen la motivación de los asesores de Tennis S.A

Describir las características externas de la motivación en los asesores comerciales de la empresa Tennis S.A.

Determinar los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo de los asesores tipo A, de Tennis S.A

Contrastar la motivación laboral según las características sociodemográficas de género, edad, estado civil, estrato y salario.

Antecedentes

A continuación, se referencia diferentes investigaciones y teorías en el ámbito de la motivación a nivel nacional, internacional y local, que permiten sustentar este trabajo.

Locales

Flores, Montoya y Tirado 2012, en su Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista del Talento Humano y la Productividad El presente trabajo se enfoca en el estudio y análisis de los parámetros, conductas, actuares y procesos que constituyen la Cultural de La Cadena De Ferreterías “El Fogón Eléctrico”. Para conocer cual estructura organizacional emerge de esta cultura y así conocer si es adecuada para el crecimiento y mejoramiento del negocio. Para el correcto y efectivo entendimiento del problema que trataremos, se iniciara describiendo como fueron los inicios de la empresa, sus fundadores y la manera como hicieron crecer un pequeño establecimiento de comercio en una cadena de ferreterías que ha permanecido en pie por más de 40 años; pero por falta de preparación y miedo a enfrentar nuevos retos, pueden correr el riesgo de quedar atrás en relación a empresas semejantes en el gremio ferretero. Es importante identificar el entorno laboral de la empresa, y a partir de las características, comportamientos y costumbres detectadas en ella, se podrá plantean las propuestas mostradas en este trabajo de grado. El fin a buscar con este trabajo, es el de entregar herramientas para el mejoramiento de la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados de La Cadena De Ferreterías “El Fogón Eléctrico”. Actualmente La Cadena De Ferreterías “Almacén El Fogón Eléctrico” se encuentra estancado en su crecimiento, y existe responsabilidad importante de esto en sus directivas, las cuales deberían estar capacitados en todos los procesos, productos o servicios que maneja la empresa además de tener un mejor manejo del factor humano de la

misma, dirigiendo sus actuaciones a mantener o estimular resultados favorables tanto para los propietarios como para los empleados que en ella laboran. Por medio del diagnóstico, se encontró que la empresa no cuenta con procesos organizacionales definidos, recurso humano competente y comprometido con la empresa y además se encontró que los propietarios carecen totalmente de habilidades gerenciales que optimicen el nivel administrativo y directivo de la empresa. Por tal motivo, se realizó un análisis del entorno con los fundamentos teóricos de la motivación, lo cual conlleva a un planteamiento de las posibles mejoras. Se espera que, por medio de este trabajo, la cadena de ferreterías “el fogón eléctrico” implemente una cultura organizacional abierta, flexible, con el fin de que pueda contar con herramientas que le permitan adaptarse al entorno, y a su vez brindar un estímulo a sus empleados para lograr mantenerse en el medio y aún más, tener un mayor empoderamiento en el gremio ferretero.

Gómez, 2014 Trabajo de grado para optar por el título de Psicóloga de la corporación universitaria lasallista, se basó en la identificación de los factores motivacionales internos, externos y los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo. Para lograr lo anterior se empleó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, además se realizó una entrevista semiestructurada, lo cual permitió el logro de los objetivos propuestos. El análisis de los resultados, permitió deducir que para los empleados de Talento Humano la Afiliación es un motivador interno relevante; por otra parte, el Salario es el factor motivacional externo más significativo para los empleados y la Dedicación a la Tarea es el medio más eficaz para obtener retribución en el trabajo. En cuanto a las entrevistas se puede concluir que tanto el Reconocimiento como el Grupo de Trabajo son significativos para tener una adecuada motivación.

Jiménez 2014, en su investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de

Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Arboleda, Bustamante y Ospina 2015, Trabajo de Grado para Optar al título de Psicólogas, de la universidad de envigado, en su investigación se basaron en la identificación de los estilos de liderazgo y los factores motivacionales internos y externos de los directivos, gerentes, jefes y líderes de la empresa SOBERANA S.A.S. Se realizó bajo una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental, transversal; en donde participaron 41 personas de la empresa. Para ejecutar lo anterior se emplearon el Test de liderazgo de Kurt Lewin (1930) y el cuestionario de motivación para el trabajo CMT creado por Fernando Toro (1886), permitiendo el logro de los objetivos propuestos. El análisis de los resultados, permitió identificar que es predominante el estilo de liderazgo democrático con un 98% de la población y el 2% restante estilo autoritario.

Los líderes Democráticos sin tendencias hacen parte del 25% de la población, con tendencia a ser autoritarios el 32% y con tendencia a Laissez-Faire el 43%. El motivador interno más relevante para los líderes de la empresa es el reconocimiento y los menos relevantes son la Autorrealización y Logro; por otra parte, el factor motivacional externo más significativo es el grupo de trabajo y el menos significativo es el contenido de trabajo.

Tirado (2015) En su investigación sobre los factores motivacionales presentes en los colaboradores de servicios generales de la Corporación universitaria Lasallista, la cual desarrolló con base en un diseño descriptivo de las puntuaciones de los quince factores motivacionales internos externos y medios preferidos para conseguir las retribuciones esperadas en el trabajo, del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) elaborado por Toro en 1986. Aplico el cuestionario a una muestra de 22 colaboradores de servicios generales, quedando un grupo de 13 personas directamente relacionados con la corporación. Los resultados mostraron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la frecuencia más alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la frecuencia más baja. A partir de lo anterior se plantearon algunas recomendaciones que la organización puede implementar para mejorar la calidad de vida en el trabajo y además obtener beneficio para el personal en su desarrollo laboral.

Duque, Valencia y de Castro (2016) en su trabajo investigativo tuvieron como objetivo identificar los factores de la motivación de 58 empleados de la empresa AT&S montajes. Para la realización de este proyecto, utilizaron la prueba de motivación CMT -Cuestionario de Motivación al Trabajo- elaborado por Fernando Toro, el cual mide los siguientes factores: Poder, Logro, Afiliación, Autorrealización, Reconocimiento, Dedicación a la Tarea, Aceptación Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Requisición, Expectación, Supervisión, Grupo de Trabajo, Contenido de Trabajo, Salario y Promoción. Los resultados obtenidos fueron

Condiciones Motivacionales Internas el factor que más bajo se puntúa es la autorrealización y el más alto es Reconocimiento; en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo el factor que más bajo puntuó fue aceptación de la autoridad y el más alto fue requisición; en las condiciones motivacionales externas el factor más bajo fue contenido de trabajo y el más alto salario.

Gómez 2017, Sobre el sentido del trabajo en la flexibilidad laboral en Medellín, Colombia

Para la elaboración de este artículo se realizó una investigación cualitativa, mediante entrevistas a trabajadores, profesionales de las ciencias sociales y responsables de gestión humana. Se efectuó análisis de contenido y triangulación de la información. Como resultados se encontró que los trabajadores operativos perciben una mejora al pasar del sector informal al temporal formal; los profesionales señalan una pérdida en la certidumbre y nivel de vida esperado; señalan que el Estado se centra en la formalización del empleo enfocada en la sostenibilidad del sistema de protección social y generación del empleo, descuidando su calidad, con ineficiente regulación de la legislación laboral; las empresas utilizan la flexibilidad para ser competitivas, disminuir problemas de manejo de personal, sumado al desinterés por retener al personal y por los efectos adversos como la discriminación y cosificación de los trabajadores.

Jiménez, Arbeláez y Londoño 2017, Monografía para optar al título de Especialista en

Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, El objetivo del este trabajo de investigación fue Identificar los factores que están asociados a la motivación de los empleados de OSP International, por lo cual se realizó la aplicación el test de motivación CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) con el fin de observar dichos factores, de tal manera pudimos identificar motivaciones internas, externas y los medios preferidos para obtener retribución en el

trabajo. Del actual trabajo se desarrolló un estudio cuantitativo ya que se buscó mediante la aplicación del instrumento utilizar la recolección de datos numéricos y los análisis de los mismos en la medida en que se buscaba describir e identificar los factores asociados a la motivación presente en los trabajadores de OSP International en un solo momento.

El estudio se realizó con una muestra de 20 empleados que están ubicados en la sede de Medellín en su mayoría de género masculino de los cuales se encuentran en adultez intermedia y con más de 1 años de antigüedad en la organización, igualmente en un 95% con estudios superiores y en su gran mayoría poseen contrato a término indefinido.

Así mismo se identificaron los factores motivacionales presentes en los trabajadores de OSP; en respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen una mayor motivación laboral por el reconocimiento y una menor motivación laboral por el logro.

En los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo su mayor interés motivacional es por la expectativa y una menor motivación laboral por la dedicación a la tarea. Y en cuanto a la motivación interna los empleados encuentran mayor motivación laboral por el Salario y menor motivación laboral por la supervisión.

Se realiza varias recomendaciones para aumentar la motivación en algunos factores que son importantes para que dichos empleados pueden desempeñar de forma más efectiva su labor.

Nacionales:

García (2004) en su investigación tuvo como objetivo realizar la caracterización de posibles diferencias en determinados factores motivacionales en los empleados de los departamentos administrativo y de producción de una empresa en crisis económica. La población con la cual conto fue de 132 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional.

Uso como instrumento el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Los resultados fueron analizados mediante estadísticos descriptivos (X, Me, DT) e inferenciales (anova de un factor y t de student) para caracterizar las divergencias motivacionales por departamentos, áreas, tipos de contratación y géneros, en cada variable que compone la prueba. Se encontraron diferencias significativas entre afiliación y salario para los departamentos.

Montenegro (2016) en su trabajo de grado para optar por el título de magister en dirección de la universidad del rosario, tiene como propósito determinar los factores de motivación en los trabajadores de la industria de la construcción en Colombia, tomando como muestra una población de empleados de la ciudad de Pasto, Colombia. La población con la cual realizo su investigación fue de 190 empleados, En los resultados que arrojo Se encontró que los motivadores más relevantes fueron "La capacitación para el trabajo", "El buen salario", "El reconocimiento de sus jefes", "El desarrollo de nuevas habilidades físicas e intelectuales" y "Las tareas desafiantes". Son necesario nuevos estudios que permitan establecer similitudes y diferencias con otras industrias en la región.

Tirado (2015) en su investigación sobre los factores motivacionales presentes en los colaboradores de servicios generales de la Corporación universitaria Lasallista, la cual desarrolló con base en un diseño descriptivo de las puntuaciones de los quince factores motivacionales internos externos y medios preferidos para conseguir las retribuciones esperadas en el trabajo, del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) elaborado por Toro en 1986. Aplico el cuestionario a una muestra de 22 colaboradores de servicios generales, quedando un grupo de 13 personas directamente relacionados con la corporación. Los resultados mostraron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la frecuencia más

alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la frecuencia más baja. A partir de lo anterior se plantearon algunas recomendaciones que la organización puede implementar para mejorar la calidad de vida en el trabajo y además obtener beneficio para el personal en su desarrollo laboral.

Hernández (2017) en su trabajo de grado para optar al título de Magister en gestión social empresarial de la universidad externando de Colombia, estudió las expectativas que tienen los profesionales de las Escuela de Posgrados de las FAC- Asignatura Comando, en su vida laboral y como son determinantes en su desarrollo personal y profesional; ya que se evidencia que las primeras expectativas corresponden a las monetarias y al desarrollo de sus funciones pero que con el tiempo se van transformando en expectativas que van más allá de ganar un salario y realizar unas funciones; se sustentó en la línea medular de la Universidad del área organizacional - desarrollo organizacional. Los resultados obtenidos indican que los factores asociados al perfil motivacional están acorde a la estrategia que tiene la escuela de posgrados, que es el de concientizar al oficial en la necesidad de desarrollar condiciones de liderazgo ético, moral y profesional, FAC (2014); por ello se observa que en la mayor parte de los factores los puntajes son Normales, ya que esto da como resultado que la formación impartida y las necesidades básicas de motivación están satisfechas como lo son las de capacitación y apertura a centros de formación en liderazgo, que les permite tener una cobertura amplia a lo que se refiere con su desarrollo profesional y técnico, sin embargo se observó que la autorealización, la expectativa, el reconocimiento y el logro son condiciones de motivación internas que puntuaron un poco más bajo, sin ser del todo bajo en la escala de puntuación de Toro (1992).

Botero 2012, en su tesis de grado para optar el título de especialista en gerencia del talento humano de la universidad de Manizales, describió los factores motivacionales de los trabajadores

forestales vinculados a Pro – Oriente S.A., a partir de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) identificando los factores internos, externos y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas. La investigación se desarrolló a partir de un estudio cuantitativo, dado que las variables a considerar fueron en su mayor parte características numéricas; el diseño fue descriptivo de corte transversal, en la medida en que se buscaba describir e identificar los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro – Oriente S.A. en un solo momento de tiempo.

Dentro de las características relevantes de la población se identificó que la labor forestal netamente de género masculino; ellos se encuentran en adultez tardía, debido a que son personas que han estado un tiempo significativo en la organización y que han pasado toda su vida laboral en ella; los trabajadores no terminaron sus estudios en primaria y secundaria, el mayor número de trabajadores hace parte del nivel operativo de la organización.

Se observa que existe un alto porcentaje de trabajadores que poseen contrato de trabajo a término indefinido, ellos llevan un promedio de 10 a 20 años en la organización. Así mismo se identificaron los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales; respecto a los factores motivacionales internos los trabajadores poseen un mayor interés por el reconocimiento y una menor proporción para el logro.

En los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo los trabajadores poseen un mayor interés por la dedicación a la tarea con la que se muestra iniciativa por realizar actividades y en menor proporción la aceptación a la autoridad y la requisición. Respecto a los factores motivacionales externos los trabajadores muestran interés por el grupo de trabajo; de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, y en menor proporción el contenido del trabajo.

Jiménez (2014) en su trabajo de grado para optar por el título de maestría en psicología de la universidad católica de Colombia, realizó una investigación que tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna, el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Reales (2012) en su trabajo de grado para optar por el título de psicóloga en la universidad santo tomas, describió las diferencias motivacionales de los empleados una empresa de poligrafía de Bogotá, de acuerdo a su contratación laboral según el tipo de contrato con el cual se halla vinculado con dicha organización, mediante un Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) Toro (1992), a una muestra de 31 personas. En cuanto al diseño utilizado, se basa en el tipo descriptivo ya que especifica las características motivacionales propias de los trabajadores

del Instituto de Poligrafía. El análisis de los resultados se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto a las diferencias motivacionales entre las personas que tiene un tipo de contrato a término indefinido y las personas que tiene un contrato por prestación de servicios.

Villamizar, Acosta, Cuadros y Montoya (2009) en su investigación describen los factores motivacionales en los futbolistas profesionales del Boyacá Chico Fútbol Club, como deportistas y clientes internos. Los instrumentos utilizados para esta valoración fueron la Escala de Motivación Deportiva (EMD) y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Participaron 28 jugadores profesionales de fútbol, cuyas edades oscilaron entre 17-39 años. Los resultados encontraron que, en el EMD, la motivación intrínseca por la estimulación predomina frente a las demás subescalas, la motivación no es determinante en la conducta deportiva. El CMT, permitió hallar que los factores de salario, reconocimiento y requisición, este último entendido como los comportamientos orientados a la obtención de retribuciones deseadas, puntuaron alto; la autorrealización y el contenido de la tarea puntuaron bajo.

Por otra parte, Arenas y Guevara (2014) en su presente investigación permiten determinar e identificar los factores motivacionales con mayor y menor prevalencia de los empleados de la Fundación Colombo Alemana de Bucaramanga. Se aborda la totalidad de la población la cual hace referencia a 93 empleados, (90) Mujeres y (3) hombres, en edades comprendidas entre 18 a 60 años de edad, con niveles de educación bajo, medio y alto. Se utiliza un tipo de diseño Transeccional descriptivo. Para la medición y recolección de datos se utiliza el CMT (cuestionario de motivación para el trabajo), creado por Fernando Toro en 1985. El cual evalúa 15 factores motivacionales a través de tres categorías (Condiciones Motivacionales Internas, Medios Preferidos para Obtener Retribuciones en el Trabajo y Condiciones Motivacionales Externas). De acuerdo a esto, los resultados evidencian que los factores con mayor prevalencia a

nivel general son: Reconocimiento, requisición y salario y los de menor prevalencia son: autorrealización, dedicación a la tarea y trabajo en grupo. Así mismo se evidencia que no existen diferencias significativas entre los perfiles motivacionales de las sedes de la Fundación, (Volver a Sonreír, Casita de Chocolate, Mundo Mágico y la Sede de Comuneros), debido a que todos los factores se ubican dentro del promedio; el cual se encuentra en un rango entre (30 a 70 puntos). De acuerdo a esto, los hallazgos obtenidos en la investigación sirven de Determinantes motivacionales de los empleados de la Fundación Colombo Alemana base para plantear estrategias para el diseño de un Programa de Motivación Laboral, o la inclusión y fortalecimiento de incentivos, aumentando la motivación como herramienta fundamental, que ayude y mueva al empleado a realizar con mayor empeño y dedicación sus labores influyendo directamente en la productividad y en la satisfacción del cargo.

González I, Amado T, Moreno T & Giraldo G. (2008), “Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso” (Tesis de grado), Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia. Se estableció el perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs. Se desarrolló con base en un diseño descriptivo correlacional de las puntuaciones de los quince factores motivacionales internos y externos, así como los medios preferidos para conseguir las retribuciones esperadas en el trabajo, (CMT), con las variables sociodemográficas de los participantes: edad, género, cargo y antigüedad en la empresa. Por último, se administró el cuestionario a una muestra de 21 funcionarios directamente relacionados con la empresa. Los resultados obtenidos mostraron que el factor motivacional más significativo entre los participantes es el salario, que presenta la media más alta, mientras que el contenido del trabajo es el factor con la media más baja.

Bayona, M. (2000), “Perfiles motivacionales laborales en instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga”, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. El presente trabajo de carácter descriptivo se realizó con el objetivo de explorar el perfil motivacional laboral de los empleados de las instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga mediante la aplicación del cuestionario de motivación para el trabajo CMT. El número total de participantes fue de 47 personas que se seleccionaron por medio de la aplicación del método de muestreo aleatorio estratificado y que se distribuyeron por áreas así: en la clínica de reposo San Pablo 26 personas; 17 del área asistencial y del área administrativa en el instituto del sistema nervioso del oriente ISNOR 21 personas; 17 del área asistencial y 4 del área administrativa; el estudio contó con la participación de 6 hombres y 41 mujeres con edades comprendidas entre los 22 y 55 años.

De acuerdo a esto, los resultados mostraron que no existen diferencias significativas entre los perfiles de las instituciones. Las condiciones internas fueron las más significativas, encontrándose el factor reconocimiento como el de mayor preferencia, y la autorrealización como la variable de menor interés en la dimensión de condiciones externas todo los factores se ubicaron dentro de la media sobresaliendo el factor salario que se ubicó como el de mayor preferencia en contraste con el factor contenido del trabajo que ocupó el último lugar en la jerarquía, por último en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo todos los factores se ubicaron dentro de la media mostrando una mayor valoración por el factor requisición.

Uribe C., en el (2000) “Motivaciones Sociales, laborales Estudio de caso: clima Chicamocha S.A”, (Tesis de grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia. La investigación tuvo por objetivo establecer las condiciones motivacionales laborales de los empleados de la clínica Chicamocha S.A determinado los intereses motivacionales existentes en

cada uno de los estratos área administrativa la cual vincula las dependencias de (cartera, nomina, recepción, tesorería, facturación, liquidación, y área asistencial); donde se encuentra los departamentos de (nutrición, lavandería, mantenimiento, enfermería, urgencias servicio al cliente y farmacia.) En el estudio participaron 73 empleados 25 hombres y 58 mujeres con edades comprendidas entre los 20 y los 50 años y un nivel mínimo de escolaridad de básica primaria. El instrumento utilizado fue el cuestionario de motivación para el trabajo CMT.

Los resultados obtenidos permitieron establece el grado de preferencia de los trabajadores en cuanto al reconocimiento como condición motivacional interna, la expectación como el medio o para obtener retribuciones y el salario como condición motivacional externa. El perfil motivacional de los empleados de la institución sugiere que se trata de un grupo de personas movidas por intereses de reconocimiento, afiliación y de poder, y disminución en la preferencia por el factor del logro. Así mismo, presenta dificultades por la dedicación y esfuerzo en la realización de labores y un gran interés por ser retribuidos económicamente.

Burgos L. (2003), “Perfil Motivacional de los Trabajadores De La Planta de Gaseosas Hipinto S.A.S. de Municipio de Piedecuesta”, (Tesis de grado), Universidad Pontificia Bolivariana. El presente estudio permitió determinar e identificar cuáles son los factores motivacionales presentes en los trabajadores de la planta de Gaseosas Hipinto S.A.S. del municipio de Piedecuesta. La población estuvo conformada por 150 trabajadores del área operativa y administrativa. Para Esta investigación se utilizó un tipo de estudio Transeccional descriptivo. Para la recolección de datos, se trabajó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, el cual evalúa 15 factores motivacionales, a través de tres categorías: (Condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribución en el trabajo y condiciones motivacionales externas). El estudio mostro que los factores más representativos fueron; salario y reconocimiento

y los menos representativos autorrealización y grupo de trabajo. Por tanto, fueron las categorías internas y externas del instrumento son las que describen mejorar la motivación de los trabajadores de la planta y que los resultados de las dos áreas fueron homogéneos.

Finalmente, éstos estudios manifiestan en los resultados las diferencias en las condiciones motivacionales de los empleados, según las variables evaluadas en cada uno de los casos, resaltando una notable diferencia entre el Reconocimiento y el Salario como factores significativos, lo cual otorga importancia a la presente investigación.

Internacionales:

Larico (2014) en su tesis para optar por el título de magister en administración en la universidad andina Néstor Cáceres Velásquez de Perú, realizó un trabajo el cual estudia la influencia que tienen los factores motivadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román. Se ejecutó con el objetivo de determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral, la población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores entre nombrados y contratados de la municipalidad. Se optó por el muestreo no probabilístico dirigido; la muestra estuvo conformada por 182 trabajadores. Los resultados que arrojó fue la comprobación en la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores. Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización

puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román.

Marín y Plasencia (2016) realizaron una investigación en la cual el objetivo de su estudio fue establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de socios en salud sucursal Perú; asimismo, determinar el nivel de motivación laboral del personal según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja. La población con la que contaron fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta auto aplicada entre los meses de febrero y junio del 2016. Los resultados encontrados fueron que el nivel de motivación laboral fue "medianamente motivado". Respecto a los factores higiénicos, los trabajadores resultaron medianamente motivados y los factores con mayores promedios globales fueron: "relaciones con el jefe" y "relaciones con los compañeros de trabajo", mientras que los de menor promedio fueron: "prestigio o status" y "políticas y directrices de la organización". Respecto a los factores motivacionales, los trabajadores resultaron medianamente motivados y los factores con mayores promedios fueron: "el trabajo en sí mismo como estímulo positivo" y "responsabilidad", mientras que el de menor promedio fue: "desarrollo profesional". El nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho" y el componente con mayor promedio global fue "relación personal", mientras que los componentes con menores promedios globales fueron "presión en el trabajo", "variedad de la tarea" y "distensión en el trabajo". Se aceptó que "a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú".

Pineda (2018) en su investigación sobre, ex post factor correlacional, tuvo como propósito determinar los factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el

trabajo, en tres organizaciones diferentes: una empresa fabricante de vidrios, una bancaria y un instituto universitario tecnológico. Para ello, mediante muestreo aleatorio simple, con aplicación de la fórmula propuesta por Sierra Bravo (1994), se obtuvieron muestras representativas (error del 5%), que respondieron los Instrumentos ECO y CMT de Toro (1996), cuyos índices de confiabilidad alcanzan una media de 0,81; el primero mide el clima organizacional a través de los factores: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de Recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, además de ofrecer resultados adicionales como calidad de la Imagen gerencial y coeficiente de consistencia; el CMT mide motivación para el trabajo, a través de tres subvariables: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y condiciones motivacionales externas. El análisis de regresión aplicado a los datos, puso de manifiesto que los factores mencionados son elementos altamente predictores de las variables analizadas en el estudio.

Barnett, Bernuy, Cárdenas y Loza (2012) en su tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas de la pontificia universidad católica del Perú, cuentan que la presente investigación tiene como objetivo describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano o de banca múltiple para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Cabe tener en cuenta que esta investigación no describe todo el proceso motivacional, ya que solo brinda una aproximación a los factores motivacionales que intervienen en el proceso. Se trata de un estudio cuantitativo, descriptivo, transaccional no experimental, que emplea como instrumento de investigación el cuestionario de

motivación para el trabajo – CMT (Toro, 1992), diseñado para medir 15 factores motivacionales dentro del medio laboral Latinoamericano.

La investigación se enmarca dentro del modelo teórico de motivación de Fernando Toro Álvarez (1992), el cual es una síntesis conceptual de principios y elementos de las teorías de clásicas de motivación para el trabajo. El tamaño de la muestra a la que se aplicó el CMT es de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de los cuatro bancos más importantes del sector: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, debido a la fuerte concentración del mercado en estos cuatro bancos.

Los resultados de la investigación concluyen que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño del funcionario del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición.

Oliva (2017), en su tesis para optar el grado académico de: maestro en gestión pública. En la universidad cesar vallejo del Perú, en su investigación titulada: Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera, tiene como objetivo general; describir cual es la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del Hospital Víctor Larco Herrera-2015.

El tipo de investigación es básica, con diseño no experimental, transversal y correlacional, el análisis es predominantemente cuantitativo, porque responde al resultado de la aplicación del instrumento de recolección de datos, determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, para lo cual se tomó como tamaño de la muestra de 130 de una población de 825 trabajadores.

En cuanto a la muestra se consideró muestra aleatoria distribuidos o agrupados en tres grupos; los trabajadores asistenciales, administrativos y profesionales estando bien representados en el estudio cada uno de los grupos.

Los datos recogidos se incorporaron al programa computarizado del software SPSS- 22, luego presentados como gráficos respecto de los cuales se formularon apreciaciones, que fueron calificadas e interpretadas, dando lugar a los resultados los cuales se usaron para describir lo previsto en los objetivos propuestos tanto específicos como el general.

De acuerdo a las conclusiones, la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores del HVLH, dichas variables se encuentran relacionados positiva y significativamente. Según los resultados obtenidos los trabajadores se encuentran con nivel de motivación bueno, con nivel alto en la motivación intrínseca, en el nivel medio en la dimensión de la motivación extrínseca y bajo en la motivación trascendental, sin embargo, en desempeño laboral están en el nivel poco eficiente.

Ancieta y Poma (2018) en su trabajo académico para optar el título de especialista en enfermería en emergencias y desastres de la universidad Cayetano Heredia del Perú, tiene el objetivo es identificar los factores motivacionales que se encuentra asociadas al nivel de satisfacción laboral en las enfermeras del servicio de emergencia del hospital de Chosica. Como sabemos la motivación y satisfacción laboral en los trabajadores de salud son vitales en dicha organización, ya que son la base y el crecimiento de la institución, es por ello que estas variables van a influir en las personas y lo van a demostrar en el desempeño de su trabajo para el logro de sus objetivos.

La metodología para emplearse fue un estudio descriptivo prospectivo y de corte transversal. La población de estudio está constituida por enfermeros del hospital José Agurto Tello situado en el distrito de Chosica siendo el único Hospital de nivel II de la zona del distrito de Vitarte área de emergencia.

El instrumento que aplicaron es un cuestionario ya estructurado y se aplicara autorización de sus autoras y la técnica a utilizar es una entrevista, encuesta y será auto administrado. Así también se describirá las variables: Motivación siendo esta la independiente y Satisfacción laboral las variables dependientes. La tabulación de datos se efectivizará por un sistema computarizado elaborándose en base a los datos utilizando programa de Excel 2007.

Olvera (2017) basa su trabajo de grado en una investigación mixta puesto que buscará cuantificar y cualificar las diversas variables que intervendrían en éste trabajo de investigación, que tiene como objetivo principal establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal Administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos. Para alcanzar éste objetivo se tomó como referencia las diferentes teorías administrativas que incluyen entre sus fundamentaciones los factores motivacionales, constituyéndose en uno de los puntos determinantes de éste estudio. Como instrumento de recolección de datos se aplicó el cuestionario CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) a la población objeto de estudio, la cual está compuesta por 38 empleados. Los datos que obtengamos de ésta investigación nos proveerán de toda la información necesaria para realizar un diagnóstico sobre los factores de motivación y la influencia de ésta en el desempeño laboral. Se planteará un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo

organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para la empresa.

Larico (2014) en su tesis para optar por el título de magister en administración en la universidad andina Néstor Cáceres Velásquez de Perú, realizó un trabajo el cual estudia la influencia que tienen los factores motivadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se realizó con el objetivo de Determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral, La población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores entre nombrados y contratados de la municipalidad. Se optó por el muestreo no probabilístico dirigido; la muestra estuvo conformada por 182 trabajadores.

Los resultados que arrojo, fue la comprobación en la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román. Se evidenció relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Marín y Plasencia (2016) realizaron una investigación en la cual el objetivo de su estudio fue establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú; asimismo, determinar el nivel de motivación laboral del personal según

la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y determinar el nivel de satisfacción laboral del personal de acuerdo con las dimensiones del instrumento Font Roja. La población con la que contaron fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta auto aplicada entre los meses de febrero y junio del 2016.

Los resultados encontrados fueron que el nivel de motivación laboral fue "medianamente motivado". Respecto a los factores higiénicos, los trabajadores resultaron medianamente motivados, y los factores con mayores promedios globales fueron: "Relaciones con el jefe" y "Relaciones con los compañeros de trabajo", mientras que los de menor promedio fueron: "Prestigio o status" y "Políticas y directrices de la organización". Respecto a los factores motivacionales, los trabajadores resultaron medianamente motivados, y los factores con mayores promedios fueron: "El Trabajo en sí mismo como estímulo positivo" y "Responsabilidad", mientras que el de menor promedio fue: "Desarrollo profesional". El nivel de la satisfacción laboral fue "medianamente satisfecho", y el componente con mayor promedio global fue "Relación personal", mientras que los componentes con menores promedios globales fueron "Presión en el trabajo", "Variedad de la tarea" y "Distensión en el trabajo". Se aceptó que "a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú".

Aguilar, Araya, Bolaños, Luna, Ramírez y Monge (2014) en su Tesis "Situación laboral de las personas egresadas de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica entre 1991-1995" señalan que el grupo de egresados se encuentran a gusto con su profesión, de los 121 egresados, 109 se inclinan por los grados de máxima satisfacción profesional. No obstante, plantean inquietudes sobre el salario, la poca disponibilidad de tiempo

para la vida personal, anhelan su negocio propio y lamentan la saturación del mercado laboral, reflejando factores laborales que pueden afectar la satisfacción laboral de los empleados.

Se resalta además, como un alcance del estudio la “oportunidad académica para la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) para generar espacios de acercamiento con sus egresados a través de capacitaciones, cambios curriculares, becas y posibles ofertas laborales” (Aguilar, et al. 2014, p. 130) gracias a la experiencia laboral de los participantes se aportan 212 recomendaciones, para mejorar el plan curricular de la ECCC, reforzando aspectos culturales, históricos, geográficos, entre otros. Evidenciando como pretende el presente estudio la importancia de la opinión y percepción de los egresados en la toma de decisiones en las instituciones de educación superior.

Trujillo y Acón (2012) realizan “Un caso de estudio en relación con los graduados de la escuela de ciencias de la educación de la Universidad Estatal a Distancia (UNED)” donde incluyen a los graduados de la escuela de ciencias de la educación, específicamente estudiantes con Diplomado, Bachillerato y Licenciatura en Educación Preescolar, General Básica I y II Ciclos y Educación Especial de la UNED. El estudio resalta la importancia de la participación de los graduados para tomar decisiones que mejoren los procesos educativos de los centros de educación superior. De igual forma el presente estudio pretende recopilar información que favorezca la toma de decisiones en la UNED especialmente en la Maestría de psicopedagogía. La investigación de Trujillo y Acón analiza la percepción de los graduados sobre el grado de satisfacción en cuanto al desempeño docente, la información, el proceso enseñanza aprendizaje, la calidad de los servicios, la infraestructura, equipamiento en el centro universitario y la satisfacción con la carrera escogida.

Los resultados de este estudio muestran aspectos relevantes sobre las condiciones que perciben los graduados, se identifica la necesidad de mejorar en Orientación, cultura y deporte, y la Defensoría de los Estudiantes, la infraestructura y equipamiento de los centros universitarios que necesita mejorarse y equiparse (Trujillo y Acón, 2012, p. 99) por lo que el estudio sugiere la necesidad de realizar un plan de gestión de la Escuela que involucre a las carreras y así seguir un mismo norte. Estas variables están relacionadas con los factores intrínsecos y extrínsecos que se emplean en la presente investigación, aunque no responden a lo laboral pueden vincularse y favorecer el análisis de las condiciones del ambiente físico, la motivación y autorrealización.

Rodríguez, 2002 en su tesis “Situación Laboral y grado de Satisfacción Laboral de los licenciados en Bibliotecología y Ciencias de la Información Graduados en la Década de 1990 de la Universidad de Costa Rica” determina que el licenciado en bibliotecología ubica su grado de satisfacción dependiendo de los factores, por ejemplo: “...un 41% está satisfecho con el salario, un 26.50% con los incentivos (...) un 46.15% está muy satisfecho con el prestigio de la institución y un 32% está satisfecho con la oportunidad de toma de decisiones” (Rodríguez, 2002, p. 114) estos resultados evidencian una relación entre factores internos y externos. El estudio consistió en aplicar análisis de regresión lineal entre variables obtenidas para determinar las que fueran de significancia para la investigación. Por ejemplo, se determina que en términos de elección de profesión hay un coeficiente de correlación alto y la relación es positiva, indicando que a los jóvenes les gusta más la profesión de bibliotecología que a las personas de edad más avanzada.

Se reconoce en el estudio, que la satisfacción laboral y los factores que la determinan, varían de acuerdo a las experiencias y percepciones de cada participante. Esto permitirá contrastar si la muestra de la presente investigación expresa interés por factores como el salario, los incentivos,

el prestigio de la institución y la oportunidad de toma de decisiones o si les dan mayor importancia a otros factores.

Marco Teórico

La motivación en el marco laboral es una fusión de acciones que conllevan a mejorar los procesos para el logro de los objetivos de la empresa o de un proyecto cuya base fundamental sea el desarrollo humano. Desde este sentido se deben entonces identificar las concepciones y teorías existentes sobre tres términos clave, motivación y labor o empleo, con el objetivo de entender como esto puede incidir o influenciar el logro de objetivos a largo, corto y mediano plazo.

Para comenzar, el termino motivación es un conjunto de procesos relacionados con las necesidades relacionales del ser humano, en este sentido este concepto “está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Motivaciongroupb, 2012) entendiend que es la capacidad activa del ser humano para conseguir lo que se propone en términos enfocados al desarrollo laboral.

Por otro lado, Iris Villegas, citando a Lufthansa, cuando identifica que él “considera que la motivación es una variable personal porque algunas las tienen y otras no desencadenando que en algunas ocasiones se les trate de perezosos a los empleados que aparentemente carecen de motivación.” (Villegas Perez, 2013), lo que quiere decir que se trata de que los seres humanos tienen habilidades que le permitan motivarse ante el logro, pero con diferencias significativas lo que permite verse ante los demás como una persona perezosa que entre otras cosas es aquella que tiene más dificultad en empezar a realizar la acción.

Para otros autores que cita Iris Villegas como Chiavenato “ la motivación es el impulso de una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacía un comportamiento específico” (Villegas Perez, 2013) de donde se infieren las acciones por una

presión, entendida esta como un proceso de inclinación dada por un empujo, por así nombrarlo, de otras personas.

Por otro lado, las diferentes teorías existentes para la motivación se encuentran situadas desde diferentes autores que promueven ideas para entender este tipo de teorías, para esto se identificara con detalle las siguientes:

Teoría de necesidades de Maslow

Se trata de la teoría de las necesidades, plateada por Maslow, representada por una pirámide que sitúa cinco necesidades que se agrupan:

De tipo inferior: satisfacen necesidades externas, éstas son las necesidades fisiológicas, que incluyen las funciones vitales tales como la alimentación o el sexo y las necesidades de seguridad, que abarca la necesidad de protegerse ante posibles daños tanto físicos como emocionales.

De orden superior: estas necesidades son sociales, refiriéndose a la amistad y a la aceptación por parte de los demás; de reconocimiento, en las que entran factores como el estatus o la atención recibida y, por último, la autorrealización entendida como la capacidad del ser humano para poder desarrollarse de manera continua. (EOI, 2012)

Teoría X/Y de McGregor

Esta es una teoría que se planteada por Douglas McGregor, desde dos concepciones, la negativa o teoría X y la positiva o teoría Y, de esta manera se identifican:

Teoría X

Para esta teoría se propone una serie de acciones acordadas bajo el beneficio del mercado y la vida laboral, es realista evidentemente más fuertemente planteada y desde estas premisas lo siguiente se tiene aquella acepción:

El trabajo es una mercancía y como tal debe ser comprada, al igual que cualquier otro material.

El ser humano no está dispuesto al trabajo, evitándolo en la medida de lo posible.

En consecuencia, con la afirmación anterior, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.

Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina. Por tanto, hay poner en juego todos los medios disponibles para llegar a un control efectivo del trabajador mediante presiones y castigos.

Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores se oponen a los de la organización.

Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.

Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.

Las organizaciones deben ser estructuradas y planificadas de manera que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.

Teoría Y:

Desde esta teoría se valora más el trabajo y el desarrollo humano además detalla de manera breve como el ser humano puede realizar sus actividades de manera más dinámica y también tiene diferentes acepciones:

El trabajo, físico o intelectual, es tan natural como el juego o el descanso. La persona media no tiene rechazo al trabajo, al contrario, puede disfrutar y conseguir satisfacción con él.

El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la organización sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.

El hombre y la mujer medios, bajo ciertas condiciones, no solamente aceptan, sino que buscan responsabilidad. Huir de la responsabilidad es producto del aprendizaje de cada uno, no es consustancial a la naturaleza humana.

La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas, pudiendo ser utilizadas para generar soluciones a los problemas de la empresa.

Con frecuencia, únicamente se utiliza un pequeño porcentaje de la potencialidad intelectual del ser humano.

(AITECO Consultores, 2018)

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Conocida también como teoría bifactorial, de Frederick Herzberg. Esta promueve la existencia de una correlación entre el empleado y su trabajo que esta es esencial y que está llena de actitudes y relaciones ante el logro. Desde esta temática se identifican dos factores como los motivacionales o intrínsecos, referidos a la motivación del empleado, desde el reconocimiento a la autorrealización, y la calidad del trabajo en sí o la dignidad. El segundo factor es el extrínseco o higiénicos, entre los que se encuentran el sueldo, las relaciones sociales o la comunicación con los superiores. Estos factores evitan la insatisfacción, pero no son capaces de crear motivación en el individuo.

Desde esta perspectiva, la teoría antes mencionada ha sido fuertemente criticada porque es considerada como un cumulo de acciones dirigidas a ser satisfactoria para empleado.

(CEOLEVEL, 2015)

Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría propuesta por McClelland determina tres tipos de necesidades, la primera las necesidades de realización, que promueve el desarrollo de un papel muy importante en la realización de una tarea, la segunda se trata del poder, con la realización de actividades en la búsqueda de control y poder, por último, necesidades de afiliación, referidas a los comportamientos encaminados a lograr mejores relaciones interpersonales y sociales, así como una mayor cooperación entre personas.

En este sentido se sitúa como una forma importante de desarrollo desde el cual el ser humano incrementa su productividad porque le imprime valor agregado ya que se exhibe como su realización, como su propio sentido y generación de logros para su vida. (Servicios Psicologicos , 2012)

Teoría ERC de Alderfer

En esta teoría Clayton Alderfer, está de acuerdo en con Maslow y la pirámide de las necesidades, sin embargo, presenta tres diferencias, en cuanto al enfoque bajo en cual se le da nombre a la categorización y estas son

Existenciales (las mencionadas por Maslow)

De relación (relaciones interpersonales)

De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar, menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas. Además, consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia. (Teorias Motivacionales, 2018)

Teoría del establecimiento de metas de Locke

Teoría realizada por Edwin Locke, afirman que esta teoría habla sobre la gran importancia que presenta la meta dentro de la motivación, es decir, dependiendo de las metas que existan el empleado estará más o menos motivado.

Para Locke las metas difíciles y específicas, cuando eran aceptadas, daban como resultado una mayor actividad y desempeño que las metas fáciles o inespecíficas. Esta teoría expone también que si existe un gran convencimiento de que el objetivo es deseable conllevará también a una mayor motivación

Como conclusión de estos estudios, si los trabajadores reciben retroalimentación e información para obtener un mayor conocimiento acerca de cómo están avanzando respecto a la meta, éstos estarán más motivados. Dicho de otro modo, la retroalimentación es una guía para el comportamiento del individuo. (Online, 2018)

Teoría de la Expectativa de Vroom

Según Vroom, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo. (Mi Empresa es Saludable , 2018)

Esta teoría implica la existencia de tres conceptos bajo los cuales se mueven las acciones para la motivación:

Valencia: valor que para la persona tiene el resultado de su acción. Es decir, el grado en que se desee una recompensa.

Instrumentalidad: anticipación subjetiva sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel. En este caso sería la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa.

Expectativa: probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel. Es decir, la estimación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso.

Teoría de la Equidad

Según Adams cada persona compara subjetivamente lo que le reporta a ella un esfuerzo y lo que les reporta un esfuerzo similar a otras personas. Si percibe diferencias se produce una situación de inequidad. Este sentimiento crea tensión.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. (Grifol, 2018)

Concepto motivación laboral

Este concepto se origina por la necesidad de las empresas por desarrollar acciones para la orientación al logro, en este sentido, los autores del artículo *¿Qué debemos saber sobre motivación laboral?*, explican que Vroom el nivel de esfuerzo que las personas “el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en el trabajo” que además se trata de un proceso entablado entre los jefes y el empleado, con acciones como promoción de organizacional, este mismo artículo define lo siguiente

Se debe definir en el ámbito del compromiso con la organización y el individuo para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamenta en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador) (Gallardo Gallardo, y otros, 2018 pág. 5)

Lo que quiere decir que ambos factores deberán estar presentes en las organizaciones para poder promover acciones que trabajen en el desarrollo humano de sus trabajadores.

Después de realizado el análisis y de dar valor específico a las acciones tanto intrínsecas como extrínsecas, es importante destacar también cuales son las condiciones. Las primeras se refieren entonces a las motivaciones referidas al logro, poder, afiliación, reconocimiento y autorrealización; y las condiciones externas se refieren a los factores externos y a las otras personas o agentes que son propias al contexto laboral, y del puesto del trabajo, y cuyo análisis debe realizarse con los criterios propios de su condición de estímulos.

Por otro lado, algunas formas de identificar la motivación de las personas en el ámbito laboral, que permitirá conocer los planes y proyectos que su empleado plantea el pro de la consecución del objetivo de la empresa, los cuestionarios para la evaluación de la motivación o test de motivación laboral. En este sentido, uno de los más utilizados es el autor Fernando Toro, quien en 75 preguntas identifica 15 factores y variables que evalúan las condiciones externas e internas, los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo y los factores de segundo orden (tarea, éxito, adaptabilidad social, internalidad y externalidad).

Cuestionario de Motivación para el Trabajo – Fernando Toro

Este cuestionario es un instrumento que evalúa las competencias de un empleado para analizar el potencial e identificar la formación para el mando, clasifica el personal e identifica motivaciones o signos bajo los cuales deba hacerse una intervención del clima laboral, permite identificar orientaciones vocacionales y ocupaciones y a su vez permite realizar acciones para la

motivación, la satisfacción y la mejora de la calidad de vida de los empleados y en ámbito interno realiza un diagnostico individual y ocupacional.

Este proceso precisa la aplicación de una prueba que tiene 15 preguntas cada una de las cuales tiene 4 opciones de respuestas según la perspectiva del empleado frente al enunciado que se plantea, en este sentido. Cada una de ellas corresponde a una variable de las 15 que compone en cuestionario.

Esas variables o factores están definidos por categorías de identificación motivacional de esta manera

Tabla 1

Tabla categoría motivacionales

Categorías motivacionales	Factores	¿En qué se Centra?
<p>Condiciones motivacionales internas.</p> <p>Consiste en la identificación de elementos asociados a la personalidad del empleado, con su carácter y perspectivas de agrado o desagrado ante ciertas situaciones que se plantean.</p>	Logro	<p>En la búsqueda de metas o resultados, la identificación del deseo de obtener algo, mediante, el escalonamiento y sobrepasar a otros.</p>
	Poder	<p>Centra su atención en identificar las acciones que buscan ejercer la superioridad, el control o la influencia en superioridad con el personal o los medios que lo llevan a mantener el control.</p>
	Afiliación	<p>Se trata de un proceso relacional que le permite pertenecer y conservar esa pertenencia, se habla de la calidez de esas relaciones y los beneficios que le trae.</p>
	Autorrealización	<p>Identifica acciones que le permitan al ser humano desarrollar sus habilidades y conocimientos aplicándolo en el trabajo</p>
	Reconocimiento	<p>En permitir que en los otros se genere una admiración, atención, y aceptación por lo que el empleado hace, sabe y es capaz de hacer.</p>

	Supervisión	Acciones ejercidas por el jefe del empleado, se trata de identificar como esa valoración tiene eco en el empleado
Condiciones motivacionales externas	Grupo de Trabajo	Valora las actividades que se hacen en grupo o de acciones colectivas, donde se identifican comportamientos relacionales que tiene el empleado al compartir con otros.
Esta dimensión se refiere a características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona.	Contenido del trabajo	Se trata de la identificación del individuo ante el trabajo que realiza bajo el enfoque de su autonomía y su contribución.
	Salario	Identificar la valoración que tiene el empleado frente a la retribución que se le da por su trabajo
	Promoción	Centra su atención en identificar como el escalonamiento es valorado por quien desempeña una labor y en general del contexto organizativo.
Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo	Dedicación a la tarea	Hace referencia a los comportamientos laborales que hacen cuantificable su labor como lo son el tiempo, el esfuerzo y la iniciativa. Lo que corresponde a la identificación de la responsabilidad y la calidad.

<p>Se refiere a las acciones por las cuales el empleado desea ser retribuido.</p>	<p>Aceptación de la autoridad</p>	<p>Concentra su atención en evidenciar cual es la forma en la cual acata ordenes, normas y por otro lado la aceptación y reconocimiento.</p> <p>Desde el punto de vista de la autoridad o del empleado.</p>
	<p>Aceptación de normas y valores y requisición</p>	<p>Se atribuye la forma en la cual el empleado se relaciona con sus creencias, valores y normas, desde la aceptación y la práctica.</p>
	<p>Expectación</p>	<p>Incluye modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal</p>
	<p>Requisición</p>	<p>Considera modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.</p>
<p>Factores de segundo orden</p>	<p>Orientación a la tarea</p>	<p>Se trata de un conjunto de acciones subjetivas por las cuales la persona planea hacer la tarea que se le entrega</p>
<p>Son aspectos que se toman desde la subjetividad del individuo, detallando acciones</p>	<p>Orientación al éxito</p>	<p>Se enfoca en identificar las acciones que el empleado se propone para ser destacado o reconocido por hacer las actividades de manera eficaz y efectiva.</p>

sobre la disposición, la apertura al aprendizaje o el procesamiento de normas.	Adaptabilidad social	Está enfocada en identificar como el empleado acepta, se relaciona y aplica la filosofía de la empresa y los comportamientos de los demás.
	Internalidad	Enfocada en detallar lo que el empleado entrega a la organización como valor agregado, desde su experiencia y basándose en el espíritu subjetivo de realizar todo aquello por la satisfacción personal de haberlo hecho bien.
	Externalidad	Se trata sobre la disposición que el empleado tiene frente al reconocimiento de la autoridad, si es pasiva o activa en la búsqueda de ser destacado.

Fuente: Elaboración propia con base en (Marín Fernández, y otros, 2005) y (Toro Alvarez, 1998)

Diseño Metodológico

El presente trabajo de investigación evalúa las condiciones de motivación de la empresa Tennis S.A donde se busca analizar cuáles son los factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados. A continuación, están: el tipo y nivel de investigación, el diseño del estudio, la población e instrumento.

Enfoque de Investigación

El tipo de investigación con la cual se llevará a cabo el estudio es cuantitativo de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.4): “Es secuencial y probatorio. Cada etapa se procede a la siguiente y no se puede brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, parte de una idea, que va agotándose, y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación.

Por lo anteriormente mencionado se le aplicara el cuestionario de motivación (CMT) a los asesores comerciales tipo A de la empresa Tennis S.A., luego con los datos organizados se generalizarán resultados para lograr el cumplimiento de los objetivos desde una metodología de tipo cuantitativa.

Nivel de Investigación

Este estudio se realizó bajo una metodología cuantitativa, con un nivel descriptivo, un diseño no experimental, transversal. Siguiendo a Hernández, et. al (2010, p.80): “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis” Es decir en otras palabras se pretende de manera general, recolectar información sobre la motivación.

La variable a considerar es la motivación para esta se aplicarán los instrumentos correspondientes y de manera descriptiva se identificarán la predominancia de la motivación externa e interna en cada grupo de asesores comerciales.

Diseño de investigación

El diseño de investigación es transversal, dado que la evaluación de la variable de motivación se realiza en un momento dado, en un período determinado de tiempo y los resultados están supeditados a esta condición (Hernández et al, 2010). Se aplicó la prueba psicotécnica CMT que se debe resolver de manera ascendente a descendente según la importante que tiene cada ítem para la persona, la cual podrá arrojar las variables necesarias en un momento dado para identificar los factores motivacionales de los empleados de la empresa Tennis S.A. Según Hernández, Fernández & Baptista, (2010), “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 151).

Población

Actualmente la empresa Tennis S.A. Cuenta con 1300 empleados a nivel Nacional. La investigación se realizó a los asesores comerciales tipo A de la ciudad de Medellín.

Se trabajó con una totalidad de 35 asesores comerciales de la empresa Tennis S.A. con los cuales se indagaron los siguientes datos sociodemográficos: edad, género, estado civil, escolaridad, estrato, etc.

Instrumento

Se aplicó el Cuestionario de motivación para el Trabajo (CMT) desarrollado por Fernando Toro (1985). El CMT para la motivación en el trabajo fue diseñado por Fernando Toro Álvarez

en 1985 con el fin de identificar y valorar objetivamente 15 factores de la motivación para el trabajo; el cual involucra en su estructura semántica, conceptos, sentimientos y experiencias típicas del medio laboral. En cuanto al Cuestionario de Motivación para el Trabajo es necesario precisar que este consta de 3 partes: La primera parte, conformada por cinco grupos de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada uno está representando un factor de motivación. Esta parte está diseñada para proveer un perfil de condiciones motivacionales internas, a través de cinco factores que son: logro, poder afiliación, autorrealización y reconocimiento. La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Mide los factores: dedicación a la tarea, aceptación a la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa. De igual forma, la tercera parte está conformada por veinticinco ítems distribuidos en cinco grupos. Proporcionan un perfil de las condiciones motivacionales externas, representadas por los factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

La investigación se concentrará en describir los factores más importantes de cada uno de las condiciones motivacionales internas, las condiciones motivacionales externas y los medios preferidos de retribución en el trabajo.

La confiabilidad de este instrumento es alta, de 0.72, teniendo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre 0.70 y 0.90, moderada entre 0.40 y 0.69 y baja entre 0.20 y 0.39.

El cuestionario será calificado por medio de un software que permite observar los puntajes en cada alternativa, los cuales se suman teniendo en cuenta los que corresponden a cada factor motivacional. La suma de estos puntajes en bruto, se convierten luego en puntajes estandarizados, que permitieron generalizar los resultados motivacionales en cada asesor tipo A.

Procedimiento

Se obtuvo el permiso de la organización Tennis, se reunió a los participantes y se les informó que su colaboración para esta investigación era voluntaria y anónima, así como que no obtendrían incentivos económicos por la misma. Se utilizó la (CMT) cuestionario de motivación laboral y una encuesta sociodemográfica, a través de la plataforma tecnológica google forms. Ambas se aplicaron en tiempo simultáneo y sus datos se recolectaron en una hoja de cálculo de Excel para posteriormente tabular los datos en gráficas y tablas los cuales fueron explicados en las investigaciones y finalmente entregar los resultados entregados para el cumplimiento de los objetivos.

Elementos éticos

Los participantes de la investigación serán informados de que su identidad personal será protegida durante la duración del estudio. A los informantes se les comunica que la participación es voluntaria y en ningún momento tiene un carácter de obligatoriedad. De tal manera pueden retirarse en cualquier fase del proceso investigativo.

En la investigación se aplican cuestionarios, por lo tanto, los participantes tienen derecho a conocer los resultados de cada uno de ellos. La investigación aplica bajo el principio de anonimato, por lo tanto, no se revela el nombre de los participantes, a la vez está presente el compromiso de secreto profesional.

Las reglamentaciones que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de este trabajo fueron el código deontológico del psicólogo y la resolución 8430 de 1993 del Ministerio de salud de Colombia.

Resultados

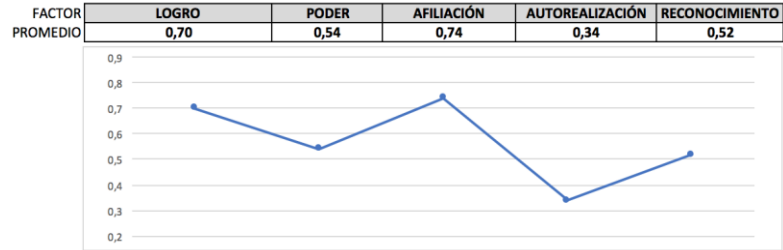
A continuación, se hace una descripción de los resultados obtenidos en el cuestionario de motivación laboral dirigida a los asesores tipo A en la ciudad de Medellín en la cual se evidencia resultados concretos propios de la investigación. Cada una de las graficas representan ls tres factores de estudio, que son las condiciones intenas, externas y medios preferidos para obtener retribución en el trabajo.

En dicha investigación se obtuvo una participación de 35 colaboradores (asesores tipo A) los cuales respondieron el cuestionario de manera voluntaria, bajo consentimiento informado y con conocimiento previo que el alcance es para fines académicos.

Ilustración 1

Grafica 2 Factores Motivacionales Internos

FACTORES INTERNOS		
ASESORES TIPO A		
		PROMEDIO
3	AFILIACIÓN	0,74
1	LOGRO	0,70
2	PODER	0,54
5	RECONOCIMIENTO	0,52
4	AUTOREALIZACIÓN	0,34

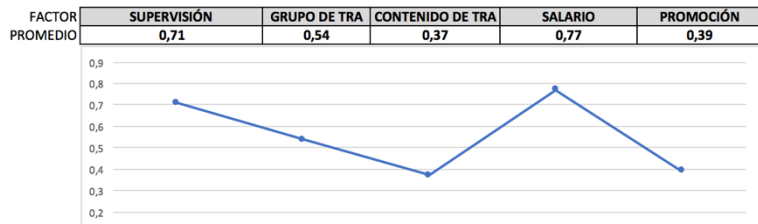


Se observa que dentro de las condiciones motivacionales internas de los asesores tipo A que el primer factor es el afiliación (0,74), seguido por logro (0,70) , poder (0,54), reconocimiento (0,52) y autorealización (0,34).

Ilustración 2

Grafica 2 Factores Motivacionales Externos

FACTORES EXTERNOS		
ASESORES TIPO A		
		PROMEDIO
4	SALARIO	0,77
1	SUPERVISIÓN	0,71
2	GRUPO DE TRABAJO	0,54
5	PROMOCIÓN	0,39
3	CONTENIDO DE TRABAJO	0,37

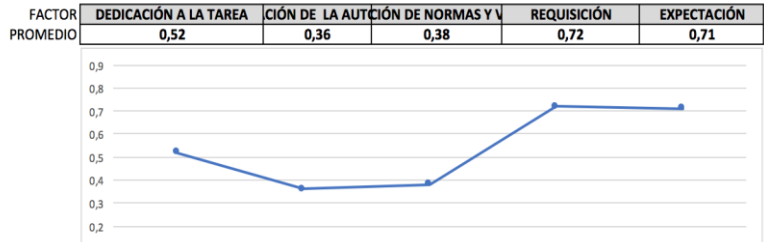


En cuanto a las condiciones motivacionales externas de los asesores tipo A se observa que el primer factor es salario (0,77), seguido por supervisión (0,71), grupo de trabajo (0,54), promoción (0,39) y contenido de trabajo (0,37).

Ilustración 3

Grafica 3 Medios Preferidos de retribución en el trabajo

FACTOR MEDIOS PREFERIDOS EN EL TRABAJO		
ASESORES TIPO A		
		PROMEDIO
1	REQUISICIÓN	0,72
5	EXPECTACIÓN	0,71
4	DEDICACIÓN A LA TAREA	0,52
3	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALC	0,38
2	ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD	0,36



La grafica 3 muestra las condiciones preferidas en el trabajo por los asesores tipo A para obtener retribución, en primer lugar esta requisición(0,72), seguido de expectativa (0,71), dedicación a la tarea (0,52), aceptación de normas y valores (0,38) y aceptación de la autoridad(0,36).

Características sociodemográficas de los asesores tipo a

Las características sociodemográficas que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo está investigación fueron las siguientes: Género, estado civil, estrato, edad, personas que dependen económicenle, nivel de escolaridad, vivienda, uso del tiempo libre, hobby, promedio de ingresos, antigüedad, tipo de contrato y preferencia académica.

Género

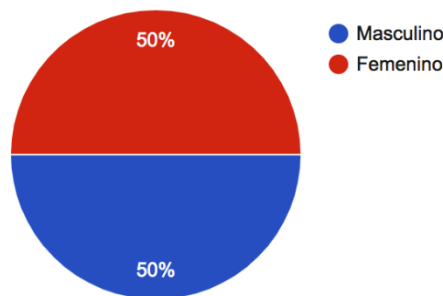


FIGURA 1

La figura 1 muestra la distribución de género de los asesores, en donde se puede observar que el 50% de los participantes son hombres y el otro 50% son mujeres. Lo que indica que no es relevante el género para realizar las diferentes funciones requeridas por la empresa.

Estado civil

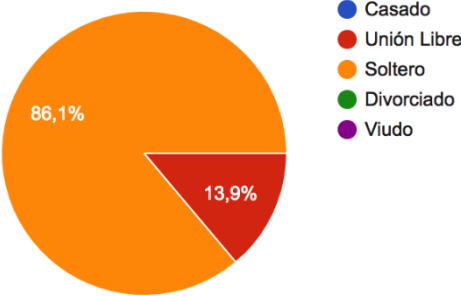


FIGURA 2

En la figura 2 se puede observar con un cortejante de 86,1% que la gran mayoría de los asesores son solteros y solo un porcentaje del 13,9% viven en unión libre.

Estrato

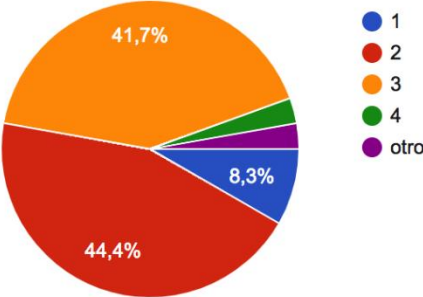


FIGURA 3

En la figura 3, se observa que los extractos predominantes son el extracto 2 y 3 presentado un porcentaje del 44,4%, seguido del estrato número 3 con un porcentaje del 41,7%, dando a entender que más del 80% de los asesores son de clase media.

Edad

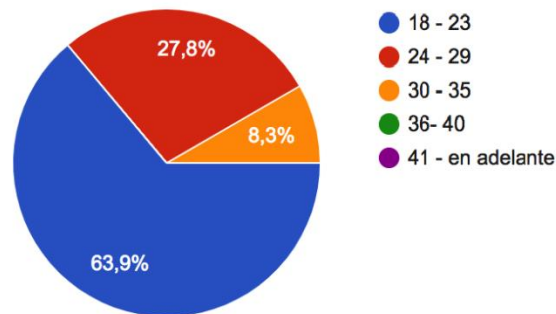
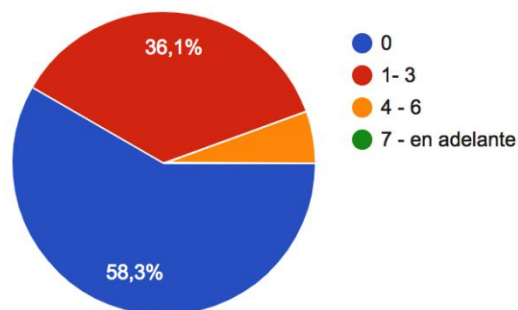


FIGURA 4

En la figura 4 se puede evidenciar que la edad que más predomina es la de 18 a 23 años con un porcentaje del 63,9%, luego la de 24 a 29 años con un porcentaje del 27,8% y la edad de 30 a 35 años es la más baja con un porcentaje de 8,3%.

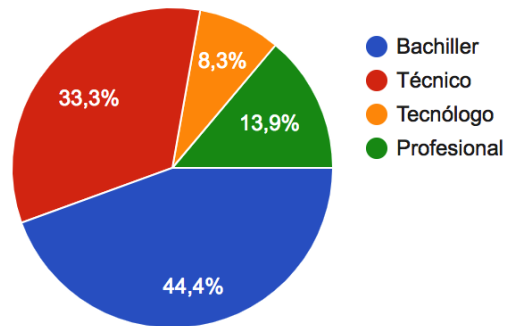
Personas que dependen económicamente



FIGURA

En la figura 5 vemos que la mayoría de asesores no tienen ningún tipo de personas que dependan económicamente, ya que el porcentaje que más predominó fue ninguno con el 58,3%, le sigue el de 1 a 3 con un 36,1% y por último 4 a 6 con el 5,6%.

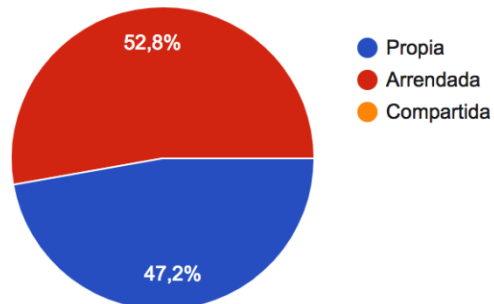
Nivel de escolaridad



FIGURA

En la figura 6 se observa que la gran mayoría de los asesores son bachilleres con un porcentaje de 44,4%, luego están los técnicos con un 33,3%, después encontramos a los profesionales con un porcentaje del 13,9% y por último a los tecnólogos con un porcentaje del 8,3%.

Vivienda



FIGURA

En la figura 7 el mayor número de los asesores viven en arriendo con un porcentaje de 52,8% y el 41,7% tienen vivienda propia.

Uso del tiempo libre

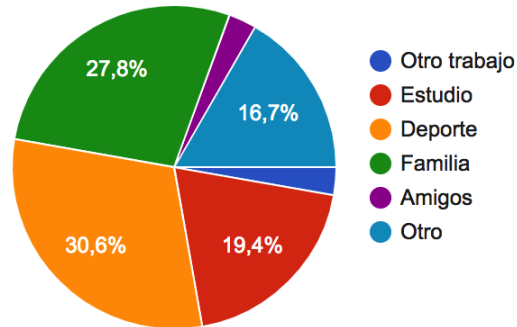


FIGURA 8

En la figura 8 se puede ver como los asesores utilizan su tiempo libre mayormente en el deporte obteniendo un resultado del 30,6%, en segundo lugar, la familia 27,8%, después en el estudio 19,4% y finalmente en otras actividades 16,7%.

Hobby

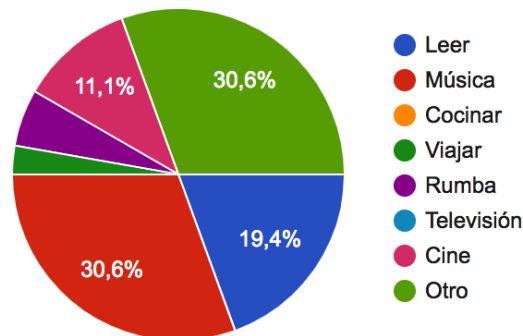
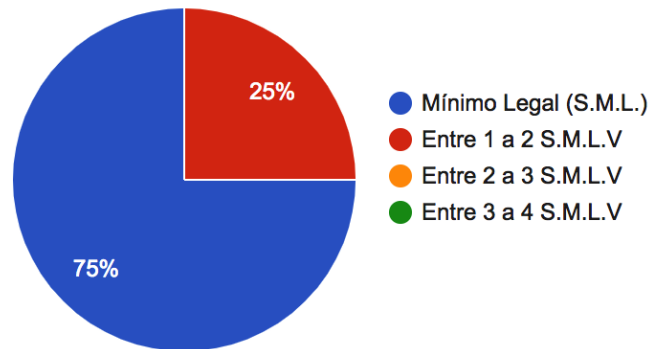


FIGURA 9

En la figura 9 los asesores prefieren como primera opción la música como hobby con un porcentaje del 30,6%, en segundo lugar, con el 30,6% un hobby diferente a los propuestos, seguido del hobby leer con un porcentaje del 19,4%, cine cuenta con un porcentaje del 11,1%, rumba con el 5,6% y por último viajar con el 2,8%.

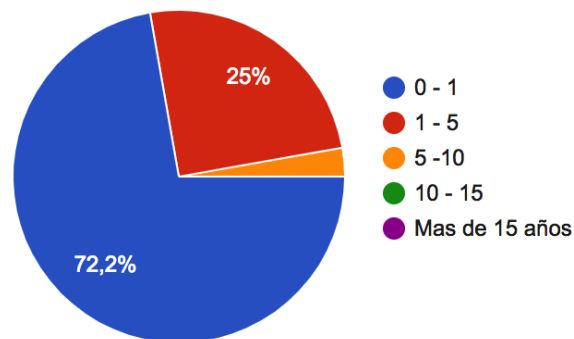
Promedio de ingresos



FIGURA

En la figura 10 se evidencia como la mayoría de los asesores tienen un promedio de ingreso mensual del salario mínimo legal vigente con un porcentaje del 75% y el otro 25% restante gana de 1 a 2 salarios mínimos legales.

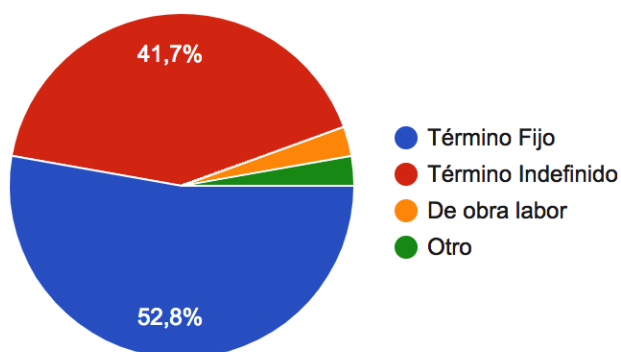
Antigüedad



FIGURA

En la figura 11 el mayor número de asesores con un porcentaje del 72,2% lleva en la empresa de 0 a 1 año, el 25% lleva de 1 a 5 años y por último el 2,8% lleva de 5 a 10 años.

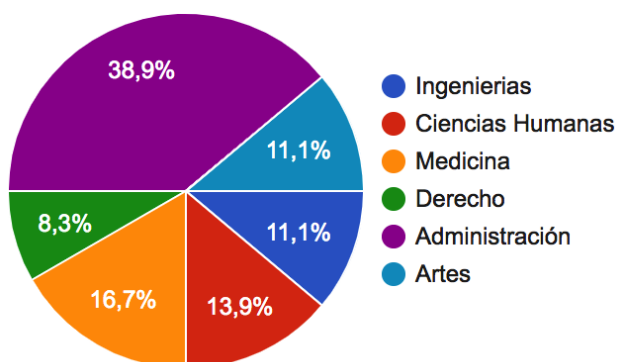
Tipo de contrato



FIGURA

En la figura 12, con un porcentaje de 52,8% se puede observar que las de la mitad de los asesores tienen contrato a término fijo, siguiendo el contrato a término indefinido con un porcentaje del 41,7% y por último un 2,8% tienen contrato de obra labor.

Preferencia académica



FIGURA

En la figura 13, el porcentaje que más predominó en las preferencias académicas de los asesores fue administración con un 38,9%, seguido de medicina con el 16,7% y finalmente ciencias humanas con el 13,9%.

Ilustración 4

Grafico de resultados de las condiciones motivacionales internas, externas y medios preferidos de retribución en el trabajo

FACTORES INTERNOS		MEDIAS DE VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS											
		Femenino	Masculino	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Union libre	Soltero	Entre 18 - 23 años	Entre 24 - 29	Entre 30 - 35 años	Salario Mínimo	Más de un salario min
1	LOGRO	0,73	0,68	0,69	0,67	0,74	0,72	0,70	0,74	0,68	0,54	0,71	0,69
2	PODER	0,57	0,51	0,72	0,52	0,55	0,43	0,55	0,56	0,48	0,57	0,57	0,41
3	AFILIACIÓN	0,73	0,76	0,77	0,78	0,69	0,67	0,76	0,70	0,80	0,85	0,72	0,83
4	AUTOREALIZACIÓN	0,34	0,34	0,24	0,37	0,33	0,44	0,33	0,34	0,35	0,33	0,35	0,33
5	RECONOCIMIENTO	0,46	0,58	0,48	0,53	0,56	0,51	0,52	0,55	0,46	0,51	0,56	0,39
FACTORES EXTERNOS													
1	SUPERVISIÓN	0,75	0,68	0,77	0,68	0,75	0,58	0,74	0,74	0,65	0,76	0,74	0,65
2	GRUPO DE TRAZ	0,51	0,57	0,70	0,48	0,55	0,45	0,55	0,58	0,46	0,45	0,54	0,53
3	CONTENIDO DE TRAZ	0,37	0,37	0,22	0,41	0,36	0,34	0,38	0,37	0,38	0,40	0,38	0,36
4	SALARIO	0,81	0,73	0,72	0,80	0,76	0,79	0,76	0,79	0,74	0,71	0,79	0,70
5	PROMOCIÓN	0,37	0,41	0,36	0,43	0,35	0,36	0,40	0,38	0,44	0,30	0,38	0,44
FACT MEDIOS PEF EN TRA													
1	DEDICACIÓN A LA TAREA	0,51	0,53	0,46	0,58	0,50	0,52	0,52	0,58	0,45	0,43	0,56	0,41
2	ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD	0,39	0,33	0,28	0,38	0,36	0,41	0,35	0,35	0,37	0,40	0,35	0,39
3	ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES	0,43	0,33	0,37	0,37	0,40	0,47	0,36	0,39	0,37	0,31	0,38	0,37
4	REQUISICIÓN	0,77	0,68	0,71	0,76	0,70	0,77	0,71	0,71	0,75	0,68	0,71	0,76
5	EXPECTACIÓN	0,73	0,69	0,63	0,71	0,73	0,60	0,73	0,72	0,69	0,71	0,69	0,78

Ilustración 5

Grafica de promedio de factores internos según características sociodemográficas

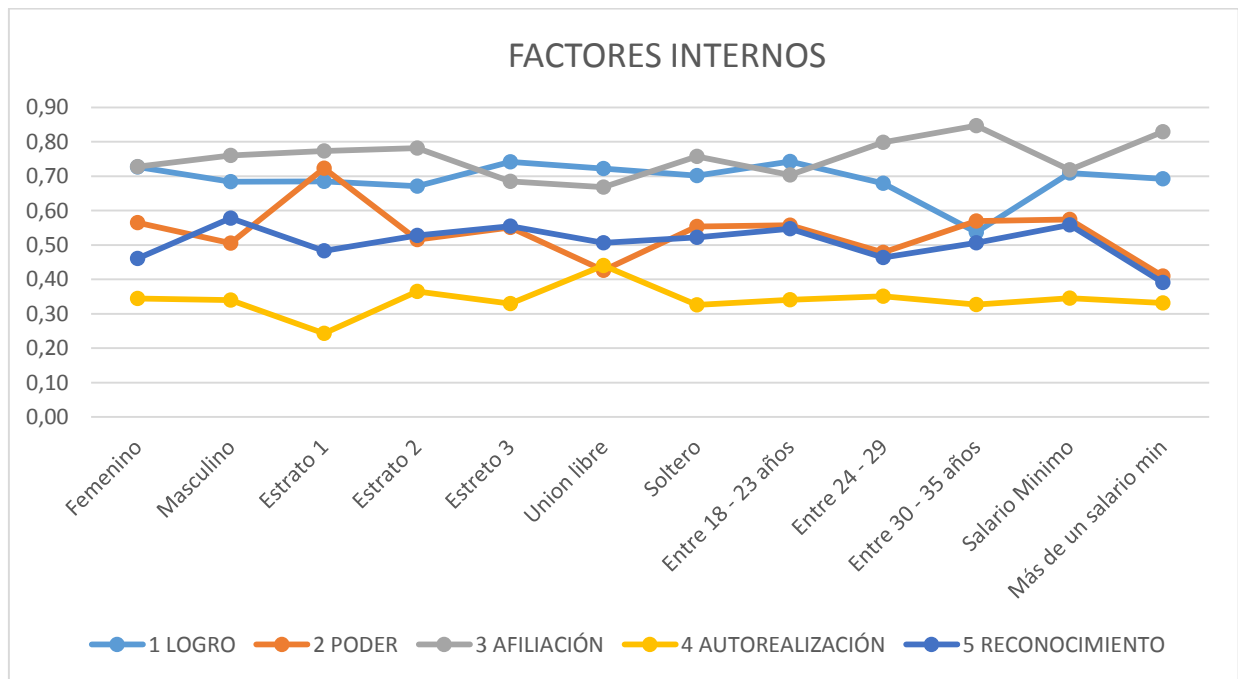


Ilustración 6

Grafica de promedio de factores externos según características sociodemográficas

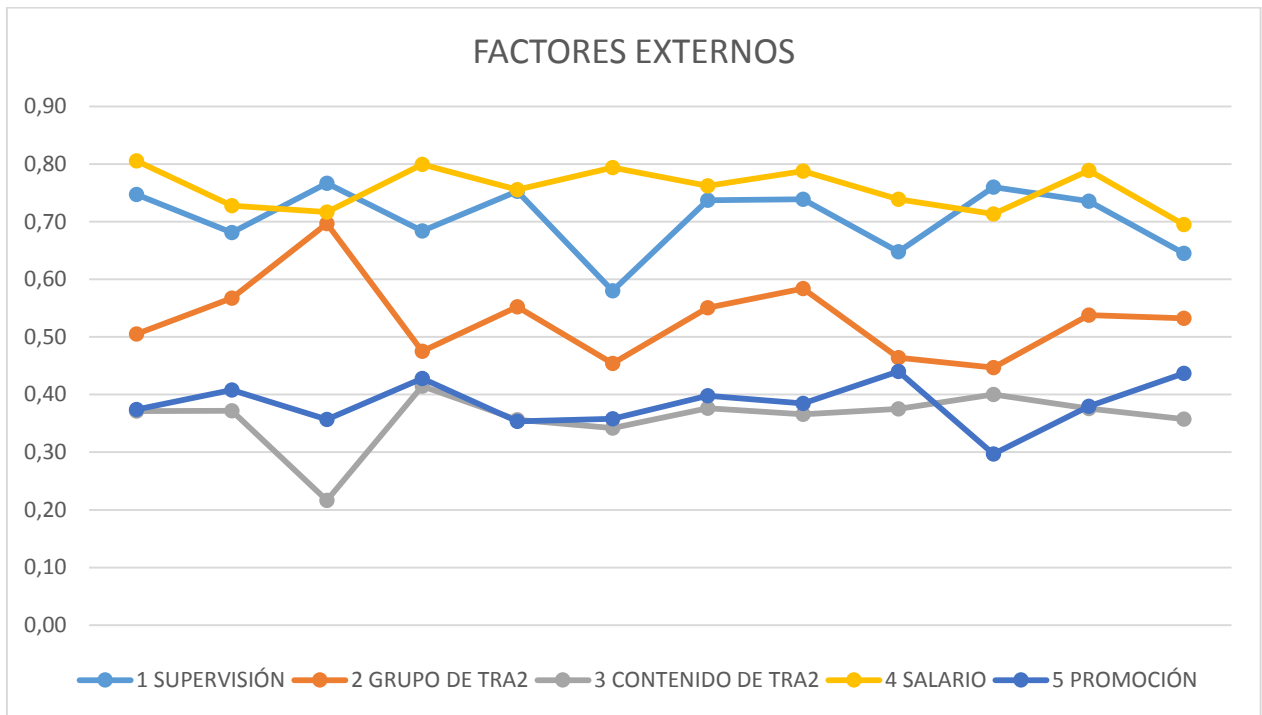
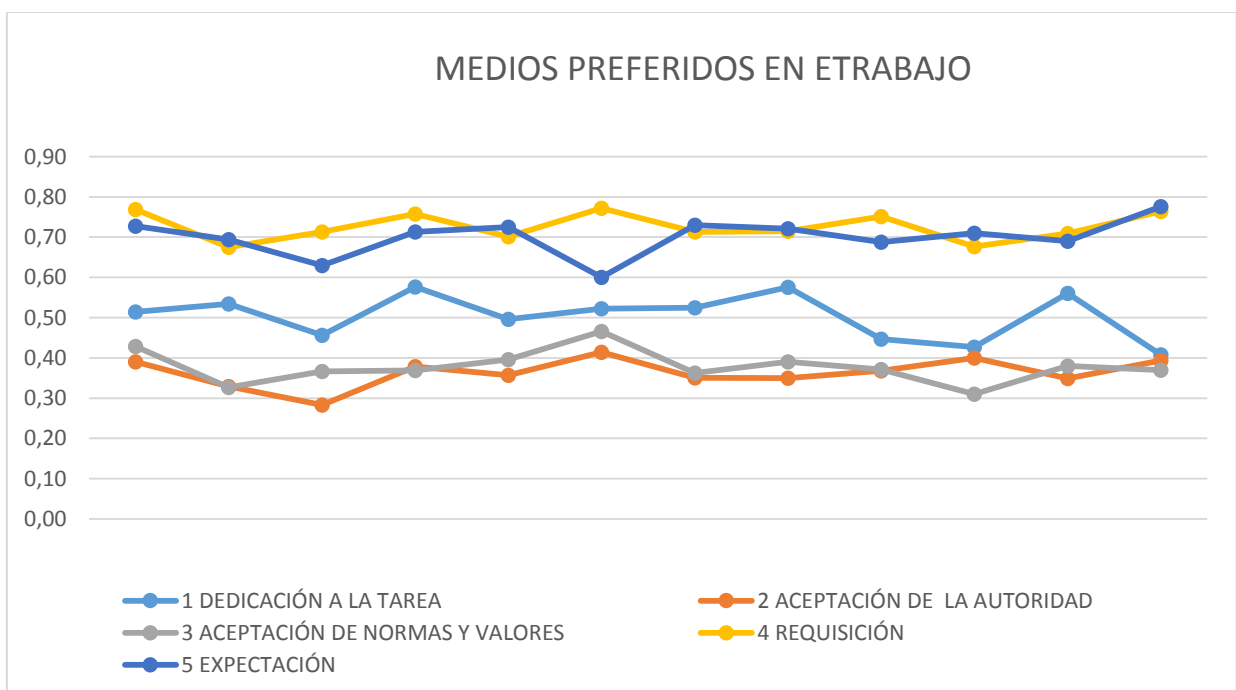


Ilustración 7

Grafica de promedio de medios preferidos de retribución en el trabajo según características sociodemográficas



Discusión

La presente investigación se realizó con el fin de Analizar los factores motivacionales en un grupo de asesores comerciales tipo A de Tennis teniendo en cuenta algunas características sociodemográficas. En la empresa Tennis no se ha realizado ningún tipo de investigación relacionada con esta temática, por lo tanto, este estudio ayudara a futuras investigaciones referente a los temas aquí desarrollados y así mismo potencializar el talento humano de la compañía. Para este trabajo se tuvo en cuenta los criterios de Guildford, el cual considera una confiabilidad alta entre 0.70 y 0.90, moderada entre 0.40 y 0.69 y baja entre 0.20 y 0.39.

Para cumplir con el primer objetivo específico de la investigación, el cual consiste en identificar las características internas entendiéndose estas según Toro (1.985) como la identificación de elementos asociados a la personalidad del empleado, con su carácter y perspectivas de agrado o desagrado ante ciertas situaciones que se plantean. Se utilizó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez, y se aplicó a 35 asesores tipo A de la ciudad de Medellín, los resultados según la gráfica 1 de mayor relevancia es decir los factores de media mas alta y según criterio de Guildford, lo obtuvieron los componentes logro con una media de 0,70, factor alto en este caso y afiliación con media 0,74. Según Toro, el logro es la búsqueda de metas o resultados, la identificación del deseo de obtener algo mediante el escalonamiento y sobrepasar a otro, y en cuanto a la afiliación según Toro (1985) la afiliación que es la intención de comportamientos orientados a obtener relaciones cálidas con otras personas. En cuanto al factor de baja motivación según la gráfica 1 esta la autorrealización con una media de 0,74 según Toro (1.985) la autorrealización es lo que busca la utilización en el

trabajo de las habilidades y conocimientos personales, lo cual se puede deducir que para los asesores no es importante este factor.

Según los resultados de la gráfica 2, que explica el segundo objetivo definido como la descripción de las características externas determinadas según Toro (1985) como las condiciones asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Los dos factores con más alta motivación y mayor calificación en este objetivo fueron el salario con una media de 0,77 y supervisión con una media de 0,71. Según Toro (1985) el salario se centra en identificar la valoración que tiene el empleado frente a la retribución económica que se le da por su trabajo y la supervisión son las acciones ejercidas por el jefe inmediato, esta permite que a través de la vigilancia de la figura de autoridad el empleado se sienta valorado, esto evidencia que para los asesores comerciales el salario y la supervisión son factores fundamentales, de igual manera que los factores externos de mayor porcentaje y de más baja motivación laboral son el contenido de trabajo con una media de 0,37 y promoción con una media de 0,39, según Toro (1985) el contenido de trabajo se trata de la identificación del individuo ante el trabajo que realiza bajo el enfoque de su autonomía y su contribución y el factor de promoción centra su atención en identificar como el escalonamiento es valorado por quien desempeña una labor y en general del contexto organizativo.

El tercer objetivo que trata de determinar los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo de los asesores tipo A de Tennis S.A, se explica en la gráfica 3. Según Toro (1985) define los medios preferidos como las acciones por las cuales el empleado desea ser retribuido. En primer lugar, el factor de más alta motivación con una media de 0,72 es requisición que según Toro (1985) considera modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o

persuasión., seguido de expectación con una media de 0,71, el cual Toro (1985), describe como modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal. En cuanto a los factores de más baja motivación y con mayor puntaje de la gráfica 3, que son aceptación de la autoridad con una media de 0,36 en el que Toro (1995) dice que concentra su atención en evidenciar cual es la forma en la cual acata ordenes, normas y por otro lado la aceptación y reconocimiento, desde el punto de vista de la autoridad o del empleado. El segundo factor bajo con mayor porcentaje es aceptación de normas y valores con una media de 0,38, Toro (1995) le atribuye la forma en la cual el empleado se relaciona con sus creencias, valores y normas, desde la aceptación y la práctica, para los asesores comerciales estos factores no son prioridad en su entorno laboral.

Para poder discutir el cuarto objetivo que consiste en contrastar la motivación laboral según las características sociodemográficas de género, edad, estado civil, estrato y salario, se tuvo en cuenta las medias de cada factor según los grupos de variables sociodemografica de mayor porcentaje en las tipologías sociodemográficas de los asesores tipo A encuestados, se obtuvo como datos importantes los aspectos ilustrados en las gráficas 4 a la 7:

- **De los factores internos por cada factor relevante de motivación:**
 - Logro: es un factor mas alto en el genero femenino que en el masculino, es alto en el estrato 3 y 1 y en salario minimo.
 - Afiliación: se puede decir que es alto en los asesores tipo A que son solteros, de estrato 2 y que tienen entre 25 y 30 años.
 - Autorealización: es relativamente bajo en el estrato 1, que son solteros y ganan mas de un salario minimo.

- **De los factores externos por cada factor relevante de motivación:**

- Salario: sin duda es el factor mas alto en todos las características sociodemográficas (género, estrato, estado civil, edad y salario).
- Supervisión: es alta más en el género femenino que masculino de edad entre 25 y 30 años de los asesores tipo A de la compañía.
- Contenido de trabajo: se puede afirmar que es un factor bajo en los asesores tipo A de estrato 1 que viven en union libre.

- **De los factores preferidos para retribución en el trabajo:**

- Aceptacion de la autoridad: se puede afirmar que es un factor bajo en los asesores tipo A de género masculino y estrato 1.
- Requisición: se puede afirmar que es un factor más alto en el género femenino que masculino de los asesores tipo A de la compañía.
- Expectación: se puede afirmar que es un factor alto en los asesores tipo A que son solteros y los que ganan más de un salario mínimo.

Conclusiones

Las conclusiones alcanzadas de los resultados obtenidos de esta investigación son:

Es importante resaltar en general que en esta investigación la motivación laboral de un empleado es fundamental para un buen desempeño de este mismo dentro de la organización.

Las características sociodemográficas más predominantes en los asesores tipo A de la compañía que se encontraron son con un porcentaje del 86,1% son solteros, la edad predominante está entre los 18 y 23 años con un porcentaje del 63,9%, también se encontró que en la mayoría de los casos los asesores no tienen personas que dependan económicamente de ellos con un porcentaje de 58,3%, además como dato importante se encontró que en un porcentaje del 44,4% el nivel de estudio corresponde a bachilleres, con un porcentaje del 52,8% viven en vivienda arrendada, el nivel promedio de ingresos con un porcentaje del 75% es de un salario mínimo, la antigüedad correspondiente a los años que llevan en la compañía los asesores no supera el periodo de un año con un porcentaje del 72,2%, el tipo de contrato que más se observó en los asesores es el contrato a término fijo con un porcentaje del 52,8%. Todos estos datos anteriores se encontraron referente al entorno laboral.

Con respecto al entorno extralaboral de los asesores tipo A obtenido de la encuesta sociodemográfica se encontraron los siguientes datos. El 30,6% de los asesores en el uso de su tiempo libre lo utilizan en el deporte y en la familia con un porcentaje del 27,8%, otro dato que es importante mencionar extralaboral de los asesores es que prefieren como hobby, escuchar música

con un porcentaje del 30,6% y también tienen preferencia académica muy marcada en cuanto a los estudios administrativos con un porcentaje del 38,9% frente a otras disciplinas del saber.

En cuanto a los factores motivacionales internos el factor alto que más sobresalió en los asesores fue el de afiliación con una media de 0,74 dando a entender que para los asesores es de gran importancia que su trabajo tengan afinidad con los demás. El factor bajo de más alto porcentaje en cuanto a la motivación interna fue el de autorealización con una media de 0,34 dando a entender que los asesores no buscan utilizar sus saberes y experiencias individuales aplicándolas en sus funciones.

En cuanto a los factores motivacionales externos se encontró que el factor de característica baja fue el de contenido de trabajo con media 0,37 dando a entender que los asesores no son independientes en su trabajo si no que siempre están a la espera de órdenes de lo que deben hacer para poderlas cumplir puntualmente. En cuanto al factor de característica alta de mayor porcentaje dentro de los factores motivacionales externos se encuentra el salario con media 0,77 por lo cual es el medio de retribución económico que los asesores esperan por su labor específico. Esta conclusión era una hipótesis que se espera obtener desde el principio del proyecto en un alto porcentaje.

En cuanto a los medios preferidos en el trabajo el factor de característica alta con mayor porcentaje fue el de requisición con una media de 0,72 donde se evidencia que los asesores a través de su comportamiento buscan en sus superiores directamente medios de retribución deseados. Para el indicador de característica baja el factor que más destacó fue el de la aceptación

de la autoridad con una media de 0,36 evidenciando que para los asesores no los motiva recibir órdenes o cumplir normas generadas por sus superiores.

Según el planteamiento del problema existe alta rotación en los asesores comerciales; en la investigación se encontró que si existen factores en el trabajo que motiven a los asesores, los cuales no son de conocimiento para la compañía, pero es de consideración que la empresa Tennis los tenga en cuenta, para que pueda mejorar la deserción laboral.

Recomendaciones

En cuanto a los resultados obtenidos teniendo en cuenta la alta rotación descrita en el planteamiento del problema de la investigación se hace las siguientes recomendaciones a la empresa tenis.

Para mitigar la alta rotación de los asesores se sugiere contratar personas que superen el rango de edad de los 18 a 23, que según los datos encontrados en la encuesta sociodemográfica son las personas que llevan menos de un año en la compañía. Con respecto al siguiente rango de edad de los 24 a 29 que llevan un periodo de uno a cinco años laborado en la compañía.

Para fomentar un mejor ambiente laboral se recomienda según los factores más destacados como el salario incentivar a los asesores a través de medios económicos diferentes a su pago, se sugiere a través de bonos, extras, comisiones, variables, entre otros que fortalezcan su motivación en el trabajo. Ya que se encontró en la encuesta sociodemográfica que la mayoría de los asesores no ganan más de un salario mínimo.

Según las actividades que más realizan los asesores en su tiempo libre es el deporte y compartir tiempo con la familia, se recomienda a la compañía generar actividades extra laborales con sus empleados donde el enfoque principal sea lo que se menciona anteriormente a través de convenios con otras entidades en este caso deportivas como gimnasios, centros recreativos, centros deportivos de alto rendimiento, entre otros. En cuanto a las familias generar inclusión por medios de actividades como el día de la familia y fechas especiales, así se fortalece el vínculo entre el asesor y la compañía para un mejor desempeño laboral.

Se recomienda a la empresa tenis tener un acompañamiento de formación en los asesores, es decir darles más herramientas tales como capacitaciones, asesorías, cursos, diplomados, entre

otros, para un mejor desempeño en sus labores diarias. Esto en base a que el contenido de trabajo como factor externo de característica baja tuvo el mayor porcentaje.

Referencias

- Aamodt, M. (2006). *Psicología Organizacional/Industria*. Barcelona: Liaoning Editores. Cap.1, pág. 3,4,139 Recuperado de:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>
- Aiteco Consultores. (2018). Teoría X y Y de McGregor . Obtenido de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>
- Alderfer, CP (1972). *Existencia, relación y crecimiento: necesidades humanas en entornos organizativos*. Nueva York, NY, EE. UU. Free Press.
- Ancieta, Y. Poma J. (2018) factores motivacionales y su relación con el nivel de satisfacción laboral en las enfermeras del servicio de emergencia.
Recuperado de:
http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/3567/Factores_AncietaHuanuco_Yohana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2013). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano(tesis de maestria)*. Recuperado de:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>
- Bateman, T. & Snell, S. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.
- Bayona, M. (2000) *Perfiles motivacionales laborales en instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga*, (Tesis de Grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Ceolevel. (2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. recuperado de
<http://www.ceolevel.com/herzberg>
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada*. *Innovar*, 16(28), 7-32.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Vol. 8). DF, México: McGraw. Pág. 8,19

Recuperado de:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Duque, D. Valencia, K. De Castro, S. (2016) Factores motivacionales presentes en los empleados de la empresa at&s montajes (tesis de potsgrado).

Recuperado de:

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2934/1/Factores_%20Motivacionales_Presente_Duque_2016.pdf

Eoi, B. (24 de Mayo de 2012). *Piramide de Maslow*. Obtenido de:

<http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Flórez, A. Montoya, B (2012). *Propuesta para el mejoramiento de la motivación de los empleados en la cadena de almacenes el fogón eléctrico en el 2012* (tesis de postgrado).

recuperado de:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/346/Propuesta%20para%20el%20mejoramiento%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20empleados%20en%20la%20cadena%20de%20almacenes%20El%20Fog%C3%B3n%20El%C3%A9ctrico%20en%20el%202012.pdf;sequence=1>

Gallardo Gallardo, E., Espulga Sellares, M., & Triado Ivern, X. M. (2018). *¿qué debemos saber sobre motivación laboral?* Madrid: Universidad de Barcelona.

García, R. (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá (tesis de pregrado)

García y Uscanga (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. pág.

Recuperado de [http:// www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

Glasser. (1984). employee motivation, the organisational environment and productivity. In PDF Publishing.

Gómez, I. (2014) factores de motivación laboral en los empleados de c.i. uniban. (tesis de pregrado).

Recuperado de:

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1525/1/Factores_motivacion_laboral_Empleados_C.I._UNIBAN.pdf

Gómez, M. (2017). *Sobre el sentido del trabajo en la flexibilidad laboral en Medellín, Colombia*. *Equidad & Desarrollo* (29, suplemento), 83-104.

Gómez, M. (2016). *Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia*. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 138-139.

Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación. la habana*: Ciencias Médicas.

Grifol, D. (2018). Teoría de la equidad laboral. Obtenido de <http://danielgrifol.es/teoria-de-la-equidad-laboral/>

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill. Obtenido de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hué, C. (2014). Inteligencia emocional y bienestar. (pág.). 54

Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

[Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

[Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

[b56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

[felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

[medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf)

Jiménez, C. (2014) relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (tesis de maestría).

Recuperado de:

<http://repository.ucatolica.edu.co:8080/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20%20Jimenez%20C.pdf>

Koenes, A. (1996). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Gestión y Motivación del Personal. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

Larico, R. (2015) factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román (tesis de maestría).

recuperado de

<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed>

Locke, EA (1976) *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. En: Dunnette, MD, Ed., Manual de Psicología Industrial y Organizacional, vol. 1, 1297-1343. Pág: 36

Marín Fernández, A. C., & Velasco De Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, 61-82.

Maslow, AH (1943). Una teoría de motivación humana. Revisión psicológica, pág. 50, 370-396.

Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

McClelland, D. (1975), *Organisational psychology. A book of reading*. London Prentice-hall

Marín, H. Placencia, M. *motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. horizonte médico (lima)*,(2017) [s.l.], v. 17, n. 4, p.

Mi Empresa es Saludable . (8 de Enero de 2018). *¿Qué es la teoría de las expectativas de Vroom?* recuperado de <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom>

Montenegro, F. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia* (tesis de maestría).

Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12812/87062558-2017.pdf?sequence=7>

Motivaciongroupb. (29 de Marzo de 2012). *La Motivacion* . Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

Olvera, Y. (2013) Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos (tesis de pregrado). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Online, P. (28 de Mayo de 2018). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>

Perilla Toro, Lyria Esperanza, David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología* 1998, 30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309> ISSN 0120-0534

Pineda de Andara, N. (2018). *Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes*. *cicag*, 1(2), 4 - 15. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/365>

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1), 52-63.

Aiteco Consultores. (2018). *Teoria X y Y de McGregor* . Obtenido de <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>

Alderfer, CP (1972). *Existencia, relación y crecimiento: necesidades humanas en entornos organizativos*. Nueva York, NY, EE. UU. Free Press.

Ancieta, Y. Poma J. (2018) factores motivacionales y su relación con el nivel de satisfacción laboral en las enfermeras del servicio de emergencia.

Recuperado de:

http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/3567/Factores_AncietaHuanuco_Yohana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barnett, R., Bernuy, S., Cárdenas, K. & Loza, T. (2013). Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano(tesis de maestria). Recuperado de:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>

Bateman, T. & Snell, S. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill.

Bayona, M. (2000) *Perfiles motivacionales laborales en instituciones privadas de salud mental de la ciudad de Bucaramanga*, (Tesis de Grado), Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Ceolevel. (2015). *La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg*. recuperado de

<http://www.ceolevel.com/herzberg>

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Vol. 8). DF, México: McGraw. Pág. 8,19

Recuperado de:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Duque, D. Valencia, K. De Castro, S. (2016) Factores motivacionales presentes en los empleados de la empresa at&s montajes (tesis de potsgrado).

Recuperado de:

http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2934/1/Factores_%20Motivacionales_Presente_Duque_2016.pdf

Eoi, B. (24 de Mayo de 2012). *Piramide de Maslow*. Obtenido de:

<http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Flórez, A. Montoya, B (2012). *Propuesta para el mejoramiento de la motivación de los empleados en la cadena de almacenes el fogón eléctrico en el 2012* (tesis de postgrado).

recuperado de:

<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/346/Propuesta%20para%20el%20mejoramiento%20de%20la%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20empleados%20en%20la%20cadena%20de%20almacenes%20El%20Fog%C3%B3n%20El%C3%A9ctrico%20en%20el%202012.pdf;sequence=1>

Gallardo Gallardo, E., Espulga Sellares, M., & Triado Ivern, X. M. (2018). *¿qué debemos saber sobre motivación laboral?* Madrid: Universidad de Barcelona.

García, R. (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá (tesis de pregrado)

García y Uscanga (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. pág.

Recuperado de [http:// www.eumed.net/](http://www.eumed.net/)

Glasser. (1984). employee motivation, the organisational environment and productivity. In PDF Publishing.

Gómez, I. (2014) factores de motivación laboral en los empleados de c.i. uniban. (tesis de pregrado).

Recuperado de:

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1525/1/Factores_motivacion_laboral_Empleados_C.I._UNIBAN.pdf

Gómez, M. (2017). *Sobre el sentido del trabajo en la flexibilidad laboral en Medellín, Colombia*. *Equidad & Desarrollo* (29, suplemento), 83-104.

Gómez, M. (2016). *Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia*. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 138-139.

Gonzales, D. (2008). *Psicología de la motivación. la habana*: Ciencias Médicas.

Grifol, D. (2018). Teoría de la equidad laboral. Obtenido de <http://danielgrifol.es/teoria-de-la-equidad-laboral/>

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hué, C. (2014). Inteligencia emocional y bienestar. (pág.). 54
Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose_Antonio_Muniz-Velazquez/publication/280574803_Muniz_Velazquez_J_A_Grillo_A_Diaz-Chica_O_Buil_T_2014_La_felicidad_eudaimonica_en_el_entorno_laboral_estudio_piloto_para_una_nueva_propuesta_de_medicion_En_Orejudo_et_al_ed_Inteligencia_emocional_y_bi/links/55bb56b008ae092e965ee2eb/Muniz-Velazquez-J-A-Grillo-A-Diaz-Chica-O-Buil-T-2014-La-felicidad-eudaimonica-en-el-entorno-laboral-estudio-piloto-para-una-nueva-propuesta-de-medicion-En-Orejudo-et-al-ed-Inteligencia-emocio.pdf

Jiménez, C. (2014) relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (tesis de maestría).

Recuperado de:

<http://repository.ucatolica.edu.co:8080/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20%20Jimenez%20C.pdf>

Koenes, A. (1996). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Gestión y Motivación del Personal. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

Larico, R. (2015) factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Román (tesis de maestría).

recuperado de

<http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/453/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed>

Locke, EA (1976) *La naturaleza y las causas de la satisfacción laboral*. En: Dunnette, MD, Ed., Manual de Psicología Industrial y Organizacional, vol. 1, 1297-1343. Pág: 36

Marín Fernández, A. C., & Velasco De Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, 61-82.

Maslow, AH (1943). Una teoría de motivación humana. *Revisión psicológica*, pág. 50, 370-396.

Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

McClelland, D. (1975), *Organisational psychology. A book of reading*. London Prentice-hall

Marín, H. Placencia, M. *motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. horizonte médico* (lima),(2017) [s.l.], v. 17, n. 4, p.

Mi Empresa es Saludable . (8 de Enero de 2018). *¿Qué es la teoría de las expectativas de Vroom?* recuperado de <https://www.miempresaessaludable.com/bienestar-emocional/articulo/que-es-la-teoria-de-las-expectativas-de-vroom>

Montenegro, F. (2016). *Factores motivacionales en empleados de empresas del sector de la construcción en Colombia* (tesis de maestría).

Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12812/87062558-2017.pdf?sequence=7>

Motivaciongroupb. (29 de Marzo de 2012). *La Motivacion* . Obtenido de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>

Olvera, Y. (2013) Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los Empleados Administrativos del Área Comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos (tesis de pregrado). Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Online, P. (28 de Mayo de 2018). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>

Perilla Toro, Lyria Esperanza, David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología* 1998, 30. Recuperado de

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>> ISSN 0120-0534

Pineda de Andara, N. (2018). *Factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, en tres organizaciones diferentes*. *cicag*, 1(2), 4 - 15. Recuperado de

<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/365>

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1), 52-63.

Raigosa, J. Soto, G. (2008) *La motivación en equipos de ventas*. Recuperado de:

file:///C:/Users/Mariana%20Ospina/Downloads/550-Article%20Text-1520-1-10-20120515.pdf

Robbins Stephen, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall

Servicios Psicologicos . (2 de Mayo de 2012). *Teoría de las necesidades de McClelland*. Obtenido de <https://www.psicologiaglobal.com/?> p. 317

Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall. Toro, F. (1992). Cuestionario de motivación para el trabajo. Bogotá, Colombia: CINCEL.

Soto, G. Raigosa, J. *La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación*. 2008, pp. 31-52. Universidad Eafit.

Teorias Motivacionales. (2018). Teoría de Jerarquía de Alderfer. Obtenido de

<https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>

Tirado, D. (2015). *Estado de la motivación en los colaboradores de servicios generales de la corporación universitaria lasallista* (tesis de pregrado).

Recuperado de:

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1455/1/Estado_motivacion_colaboradores_servicios%20generales_CUL.pdf

Toro, F. (1983). *Perfil motivacional de profesionales de la salud*. Revista de Psicología Ocupacional, 7-19. 2(3).

Toro, F. (1985). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Medellín: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el trabajo*. Medellín: Cincel.

Toro, F. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes*. Medellín: CINCEL.

Toro Alvarez, F. (1998). Motivacion para el trabajo: derivacion de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*, 4-18.

Toro, F. López, R. García, A. Londoño, M. Sanín, A. (2010). *Clima Organizacional, Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín. Obtenido de <http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/Libro-de-Consulta-gratuita-Clima-Organizacional-Una-aprox....pdf>

Toro, F. Sanin, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cincel. pág 12,18.

Villegas Perez, I. V. (2013). *Factores motivacionales psicosociales en el ambito laboral en un grupo de mujeres casadas y solteras que trabajan para el sector salud en el municipio del suroriente de Santa Rosa*. Guatemala: Universidad Rafale Landivar.

Anexos

Hoja de cálculo de Excel.

Cuestionario Google Forms

Plantilla CMT