

PS

403.0858



**CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES HACIA EL TRABAJO DE  
LOS EMPLEADOS DEL BANCO COMERCIAL Y DE AHORRO  
CONAVI DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**PAZ GONZALEZ MARIA JOSÉ  
VALDERRAMA MORA MANUEL JESÚS**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL COMITÉ DE INVESTIGACIÓN  
DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**ASESOR: Dr. ALFREDO ROJAS**

**CORPORACIÓN EDUCATIVA DEL DESARROLLO  
SIMÓN BOLIVAR  
UNIDAD ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA  
BARRANQUILLA  
2.002**

UNIVERSIDAD SIMON BOL  
BIBLIOTECA  
BARRANQUILLA

No INVENTARIO - 4 0 3 0 8 5 8

PRECIO \_\_\_\_\_

FECHA 01-11-2008

CANJE \_\_\_\_\_ DONACION \_\_\_\_\_

**CARACTERÍSTICAS MOTIVACIONALES HACIA EL TRABAJO DE  
LOS EMPLEADOS DEL BANCO COMERCIAL Y DE AHORRO  
CONAVI DEL DISTRITO DE BARRANQUILLA**

**PAZ GONZALEZ MARIA JOSÉ  
VALDERRAMA MORA MANUEL JESÚS**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL COMITÉ DE INVESTIGACIÓN  
DEL PROGRAMA DE PSICOLOGÍA**

**ASESOR: Dr. ALFREDO ROJAS**

**CORPORACIÓN EDUCATIVA DEL DESARROLLO  
SIMÓN BOLIVAR  
UNIDAD ACADÉMICA DE PSICOLOGÍA  
BARRANQUILLA  
2.002**

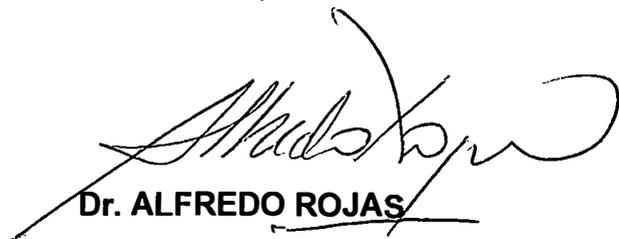
Barranquilla, 2 de abril de 2002

Señores  
**COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**  
**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR**  
Ciudad

Mediante la presente les informo que los estudiantes **MARIA JOSE PAZ Y MANUEL VALDERRAMA**, estuvieron en un proceso de asesoría en la Investigación presentada a ustedes.

Agradeciéndoles la atención que la presente le merezca.

Atentamente,



**Dr. ALFREDO ROJAS**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

**Barranquilla, 2002**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza y los conocimientos para seguir adelante.

A mis padres que fueron mis compañeros incondicionales en todos los momentos de mi carrera.

A mi hermana y mi ahijado por su comprensión.

A una mujer MJ, la cual me apoyo, me acompañó y que nunca me dejo caer a pesar de las dificultades.

Manuel Valderrama Mora

## **DEDICATORIA**

A Dios que le debo toda mi vida.

A mi Madre por ser mi apoyo incondicional.

A mi hermana que aunque lejos siempre me brindó su apoyo y confianza.

A mi Amor por enseñarme a perseverar.

A mi Sobrino por ser mi inspiración.

María José Paz

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Conavi y sus empleados por haber participado voluntariamente como muestra de esta investigación.

Al Asesor Dr. Alfredo Rojas por ser un orientador incondicional para llevar a cabo esta investigación.

Al Doctor Alberto Cárdenas, Esperanza Ahumada y a todas aquellas personas que nos apoyaron y creyeron en nuestras capacidades para salir adelante.

A todos los docentes de la facultad, por tener una actitud y aptitud para el esparcimiento de sus conocimientos para con todos nosotros en el proceso de formación.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	1
1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4. MARCO CONCEPTUAL	11
4.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	11
4.2 EL PROCESO DE MOTIVACIÓN	15
4.2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Básicas	16
4.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg	19
4.2.3 Teoría de las tres necesidades	21
4.2.4 Teoría de las metas	23
4.3 MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO	24
4.4 CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO C.M.T.	29
4.4.1 Definición de los factores	30
5. DEFINICIÓN DE VARIABLES	37
5.1 VARIABLES DE ESTUDIO	37
5.1.1 Definición conceptual	37
5.1.2 Definición operacional	37

6. CONTROL DE VARIABLE	39
6.1 VARIABLES CONTROLADAS	39
6.1.1 En los sujetos	39
6.1.2 En los investigadores	39
6.1.3 En el ambiente	40
6.1.4 Instrumento	40
6.2 VARIABLES CONTROLADAS	41
7. METODO	42
7.1 DISEÑO	42
7.2 POBLACIÓN	42
7.3 MUESTRA	43
7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTO	44
8. DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	50
9. ANALISIS DE RESULTADOS	52
10. CONCLUSIONES	67
11. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	82

## **LISTA DE TABLAS**

	Pág.
TABLA 1. Resultados Estadísticos de acuerdo a las Condiciones Motivacionales Internas.	55
TABLA 2. Resultados Estadísticos de acuerdo a los Medios Preferidos para Obtener Retribución.	60
TABLA 3. Resultados Estadísticos de acuerdo a las Condiciones Motivacionales Externas.	65

## **LISTA DE ANEXOS**

	Pág.
ANEXO A. Encuesta a los trabajadores del Banco Comercial de Ahorro Conavi.	83
ANEXO B. Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT. Manual de Aplicación.	84

## **LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
FIGURA 1. Representación Gráfica de las Condiciones Motivacionales Internas.	56
FIGURA 2. Representación Gráfica de los Medios Preferidos para Obtener Retribución.	61
FIGURA 3. Representación Gráfica de las Condiciones Motivacionales Externas.	66

## **LISTA DE CUADROS**

	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO No. 1. PUNTUACIÓN TÍPICA Y BRUTA CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS</b>	<b>47</b>
<b>CUADRO No. 2. PUNTUACION TIPICA Y BRUTA MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCION</b>	<b>48</b>
<b>CUADRO No. 3. PUNTUACIÓN TIPICA Y BRUTA CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS</b>	<b>49</b>

## **INTRODUCCION**

El proceso de formación del profesional de la Unidad Académica de Psicología de la Corporación Educativa del Desarrollo Simón Bolívar tiene como uno de sus fines el crecimiento de sus egresados en múltiples habilidades y para ello, como una alternativa, abre el espacio investigativo, el cual permite fundamentar los saberes desarrollados al interior de la Facultad; entendiendo por saberes todos aquellos conocimientos aprendidos durante la carrera ya hayan sido teóricos o prácticos, y a su vez las distintas motivaciones de cada individuo para alcanzar las metas deseadas durante su proceso de formación profesional.

En el plano psicológico la motivación, es la pulsión persistente que puede originar en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de sus necesidades. Indagar sobre la motivación humana implica observar, analizar, como se comportan las personas en sus diferentes ámbitos, ya

sea a nivel individual o en grupo, así como en diferentes ambientes y situaciones, siendo uno de los más importantes el de trabajo o laboral.

El presente estudio describe las características de motivación hacia el trabajo de los empleados del Banco Comercial y de Ahorro CONAVI del Distrito de Barranquilla.

Para el logro de dicho objetivo se utilizó como instrumento metodológico el diseño descriptivo en el que se establecieron características o patrones motivacionales para el comportamiento de los empleados del Banco Comercial y de Ahorro CONAVI del Distrito de Barranquilla.

La población de estudio estuvo conformada por los empleados del Banco Comercial Ahorro CONAVI, estimada en su totalidad por 108 trabajadores conformada por hombres y mujeres, con más de (1) año de servicio en la entidad, de los cuales por medio del muestreo aleatorio simple (todos los individuos de la población total tienen las mismas posibilidades de ser elegidos) la muestra estuvo conformada por 19 personas que corresponde al 30% de la población.

El instrumento que se utilizó para la recolección de información, consistió en el cuestionario de motivación para el trabajo denominado CMT, elaborado en Colombia por Fernando Toro en 1982 a través de Cincel Ltda., mediante el cual se obtuvieron los niveles de motivación para los siguientes factores en cada uno de los evaluados. Logros, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento, dedicación de la tarea, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, promoción y salario.

Los datos obtenidos se procesaron y se analizaron de acuerdo con los parámetros establecidos, utilizando los criterios de la estadística descriptiva.



## **1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La motivación laboral es un tema de gran interés, tanto para los investigadores del área como para los profesionales y ejecutivos que deben manejar a empleados y para ello necesitan conocer información actualizada y práctica sobre dicha temática.

En el momento existen algunas investigaciones sobre el tema en el sector financiero (Toro, 1991). Pero, realizadas en otras regiones del país, y en esta región existen algunos estudios en áreas empresariales diferentes, por lo tanto conocer información del área y en la región implica ampliar el alcance de las investigaciones ya realizadas y además complementarlas.

Las investigaciones orientadas por Fernando Toro han sido importantes en Colombia y es en sus planteamientos en los que se basa esta investigación, teniendo en cuenta los aspectos mencionados se pone de relieve la importancia de responder el siguiente interrogante.

¿Cuáles son las características motivacionales hacia el trabajo del Banco Comercial y de Ahorro CONAVI del distrito de Barranquilla?

## **2. JUSTIFICACION**

A medida que las organizaciones se hacen más exigentes y competitivas, estas dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano, este desempeño extra de la gente no es fácilmente conseguible mediante la intimidación o el autoritarismo. Por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la organización se promueve mediante la creación de los conjuntos de condiciones motivantes.

La falta de compromiso, la renuncia de los buenos trabajadores, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia a los cambios, la negligencia y en general el trabajo mediocre de la gente son algunas de las dificultades que enfrentan las organizaciones de hoy. El estudio de la motivación humana se propone explicar las razones por las cuales existen trabajadores que hacen sus tareas mejores que otros, a pesar de tener conocimientos y capacidades equivalentes.

Las organizaciones que hacen en serio esfuerzo por cambiar objetivos importantes, suficiente autonomía y participación, con una remuneración equitativa, reforzada por un sistema de reconocimientos a la excelencia en el trabajo, seguramente tendrá mayor posibilidad de desarrollar al máximo su potencial.

Identificar los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación de las personas en una organización o una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laboral.

Existen muchas circunstancias que determinan la calidad del clima organizacional, esto se nota a diario en nuestra realidad socioeconómica, la falta de empleos, la reducción de personal, la violencia, que de una u otra forma afectan el ambiente laboral y de esta manera se hace difícil obtener una alta productividad como consecuencia del rendimiento excelente de la fuerza laboral.

Por lo anteriormente expuesto y con el propósito de conocer mejor los diferentes aspectos de la motivación en el ambiente laboral se plantea el presente estudio y a que las organizaciones hagan un serio esfuerzo por combinar objetivos importantes con suficiente autonomía y participación, con una remuneración equitativa, reforzada por un sistema de reconocimientos a la excelencia en el trabajo, seguramente se tendrían mayor posibilidades de desarrollar al máximo el potencial de su energía humana.

Se convierte entonces este estudio en un reto personal y profesional para los investigadores, ya que con el contribuirnos al enriquecimiento propio y de futuros profesionales a la ampliación del conocimiento del tema en el área de las organizaciones, en especial en el sector bancario.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Describir las características motivacionales hacia el trabajo por parte de los empleados del Banco Comercial y Ahorro Conavi del Distrito de Barranquilla.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir las características motivacionales hacia el trabajo de los empleados del Banco Comercial y Ahorro Conavi con respecto a su condición motivacional interna; logro, poder, afiliación, reconocimiento, autorrealización.
- Describir las características motivacionales hacia el trabajo de los empleados del Banco Comercial y Ahorro Conavi con respecto al medio preferidos para obtener retribución a la

tarea: aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, expectación y requisición.

- Describir las características motivacionales hacia el trabajo de los empleados del Banco Comercial y Ahorro Conavi con respecto a su condición motivacional externa: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

## **4. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN**

A medida que las organizaciones se hacen más exigentes y competitivas, estas dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano; este desempeño extra de la gente no es alcanzable mediante la intimidación o el autoritarismo, por el contrario, la actitud favorable de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa; se requiere el conocimiento de las condiciones de motivación para desarrollar planes que permitan mejorar estas condiciones.

En el campo empresarial, desde el punto de vista psicológico, se define la motivación como la fuerza que impulsa al ser humano a realizar su trabajo para satisfacer sus necesidades particulares. La motivación es entonces, un estado de ánimo que

mueve al individuo a comportarse en búsqueda del descubrimiento de sus carencias<sup>1</sup>.

Hay que tener en cuenta que la motivación es un concepto amplio cuyo intento de definición usualmente lo reducen a sus aspectos más importantes, por ejemplo, R. Young, considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad del individuo<sup>2</sup>.

Para Atkinson, el término motivación se refiere a la “activación de una tendencia a actuar para poder producir uno o más efectos”<sup>3</sup>.

Stephn Robbins<sup>4</sup>, manifiesta que la motivación es el deseo del trabajador por hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización condicionadas por la posibilidad de satisfacer sus necesidades particulares.

---

<sup>1</sup> CASTILLO APONTE, José. Gestión total de personal, Grijalva. Pág. 174. 1994

<sup>2</sup> WAYNER KIRCHNER, Marvin Dumette. Psicología Industrial, Edit. Trillas, México. Pág. 141.

<sup>3</sup> FLEISHMAN, Edwin ALAN R. Bass. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Edit. Trillas 1976, 1ª edición. Pág. 247.

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen. Administración teoría-práctica 4ª edición. México Prentice Hall. Cap. 16.

Maslow<sup>5</sup>, sostiene que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y es compleja y que así es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo.

En lo que concierne a la motivación, las personas son diferentes, las necesidades varían de sujeto a sujeto y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos.

También son diferentes. Además las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo que varían con el tiempo, no obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas, en otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. Edit. Prentice may, 1943.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. México, 1999, Pág. 68, 5ª edición. Mc Graw Hill.

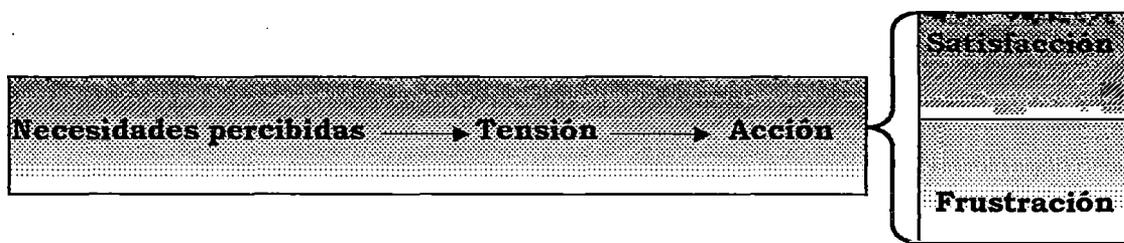
- ♣ **El comportamiento:** Existe una casualidad del comportamiento, es así como la herencia y el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- es  
causado
- ♣ **El comportamiento:** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- es  
motivado
- ♣ **El comportamiento:** En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.
- está orientado  
hacia Objetivos

Si lo anteriormente señalado es verdadero, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad; siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. Aunque el modelo de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende en gran medida de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

## 4.2 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La base de la motivación humana es una necesidad percibida, la cual genera en el individuo una tensión que lo conduce a realizar una serie de actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión. Este proceso motivacional puede representarse de la siguiente manera<sup>7</sup>:

### ESQUEMA No. 1



<sup>7</sup> CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal un Enfoque Hacia la Calidad Humana. Editorial Grijalva 1993 - Pág. 196.

Es decir, el individuo es un conjunto cambiante de necesidades que lo conducen a actuar; esto, determinado por diversos factores tales como: antecedentes familiares, experiencia, educación, actitud, valores y en general las características individuales de cada ser humano, tendrá como efecto que cada individuo tenga su propia escala de necesidades, las cuales son cambiantes de acuerdo al factor que lo origina.

#### **4.2.1 Teoría de las Jerarquías de las Necesidades Básicas**

Sin ser este esquema una teoría formal propone algunas ideas de las condiciones motivacionales interna y es quizás la teoría motivacional más conocida.

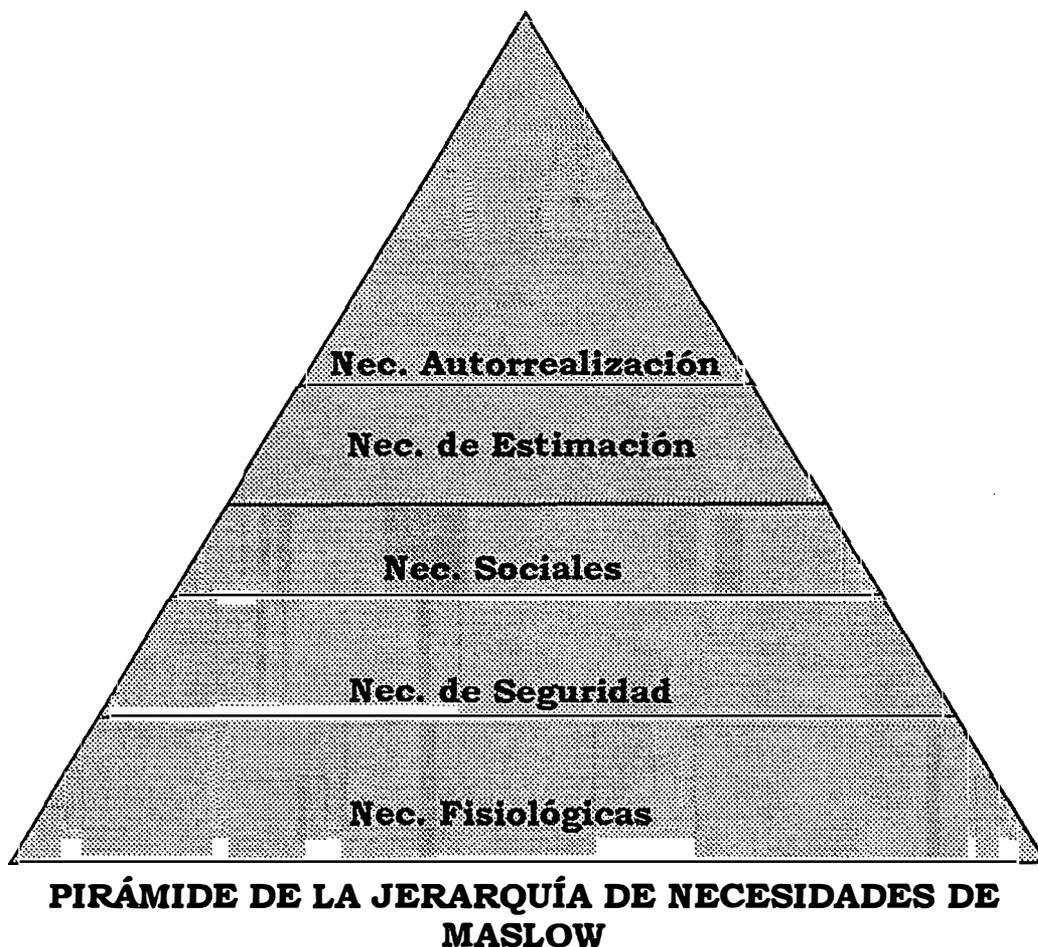
Su autor Abrahán Maslow<sup>8</sup>, consideró que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades. La fisiológica, seguridad, amor, estimación y autorrealización, según él, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que le resulte más predominante o poderoso, en un momento dado. El predominio de una necesidad dependerá de la situación presente de la persona y de

---

<sup>8</sup> DUANE P. SCHULTZ. Psicología Industrial. 3ª edición. 2000- Pág. 243.

su experiencia reciente. A partir de las necesidades fisiológicas, que son las básicas; se debe ir satisfaciendo cada necesidad, ante que la persona desee satisfacer la necesidad del siguiente nivel superior.

**FIGURA No.1**



**Necesidades Fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas del organismo (alimentos, agua, oxígeno, sueño).

**Necesidades de Seguridad:** Comprende condiciones de protección física y emocional (empleos ausencia de riesgos de accidentes).

**Necesidades Sociales:** Incluyen pertenencia a un grupo, afecto y amor.

**Necesidades de Estimación:** Comprende factores internos de reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de sí mismo.

**Necesidades de Autorrealización:** Esta da respuesta a la urgencia del individuo de llegar a ser todo lo que es capaz de ser, es la utilización de todo el

potencial de la persona para lograr su máximo desarrollo como ser humano.

Según ésta teoría, cuando una necesidad interior es satisfecha, deja de ser motivadora, pero al mismo tiempo fortalece las necesidades del orden superior, con una intensidad proporcional al grado de satisfacción de las necesidades de las categorías inferiores. Aunque este enfoque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas.

#### **4.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Este modelo motivacional afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, igualmente establece que las condiciones laborales pueden dividirse en dos grupos bien diferenciados; en el primero, se incluyen factores llamados higiénicos, tales como: Los beneficios sociales, el salario, la supervisión, las políticas de

la empresa y las relaciones interpersonales. El segundo grupo lo conforman los llamados motivacionales, entre los cuales se encuentran el reconocimiento, la responsabilidad, la oportunidad de desarrollo, el prestigio y la autorrealización.

Según el autor, los factores higiénicos hacen parte del entorno en que trabaja el individuo y producen frustración cuando están ausentes o son desfavorables, pero su presencia no produce satisfacción sino un estado neutro.

Del otro lado, los factores motivacionales son intrínsecos, al trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, pero su ausencia no produce insatisfacción.

Esto quiere decir, que los factores higiénicos no motivan a la gente; en el mejor de los casos colocan al individuo en una condición de no satisfecho, mientras que los factores motivacionales sí mueve a la gente en el trabajo, pero no producen insatisfacción.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> CASTILLO APONTE, José. Gestión Total de personal - 1994, Edit. Grijalva.

En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación, cuando el patrón de vida es elevado.

#### **4.2.3 Teoría de las tres necesidades**

Para David McClelland<sup>10</sup>, pionero de esta teoría, el ser humano actúa para satisfacer tres necesidades a saber:

**Necesidades de logro:** Entendida como la urgencia de sobresalir, de superar niveles de éxito.

**Necesidades de poder:** o de influir en las conductas de las personas que están a su alrededor y,

**Necesidad de afiliación:** Entendida como el deseo de mantener relaciones personales amistosas.

---

<sup>10</sup> MUCHINSKY, Paúl M. Psicología aplicado al trabajo- 1993 edit. Descleé de Brouwer. Pág. 367.

Este autor, sostiene que las personas con una alta necesidad de logro se distinguen de los demás por su interés en hacer mejor las cosas, es decir, siempre están buscando retos que le permitan poner a prueba todo su potencial. De otro lado, la gente con una alta necesidad de poder busca posiciones en donde pueda afectar el comportamiento de los demás para que se comporten según sus intereses, son buscadores del prestigio que ofrecen los cargos con alta autoridad. Las personas con una alta necesidad de afiliación buscan la aceptación y aprecio de la gente, estos sujetos prefieren las situaciones de cooperación armónica a las de competencias, tienen predisposición para el trabajo en grupo.

El modelo motivacional de Mc-clelland, anteriormente mencionada, aporta realmente una nueva necesidad humana a las ya propuestas por Maslow, pues, la necesidad de afiliación es equivalente a la necesidad social, y la de logro, se asemeja a la necesidad de realización plena (auto-realización), las cuales aparecen en la clasificación de Maslow.

McClelland concluye que el poder es un gran motivador de la gente, sostiene que contrario a lo que podría pensarse, el buen gerente no es el que necesita éxito o el orientador de la gente, sino aquel que gusta del poder; él aclara que la motivación por poder del buen gerente, no está orientada hacia su prestigio personal, sino hacia el beneficio de la campaña para la cual trabaja<sup>11</sup>.

#### **4.2.4 Teoría de las metas**

En 1968, Edward Locke<sup>12</sup>, concluyó su investigación en lo que él denominó “la teoría de las metas”, según esta, la fuente principal de motivación para el trabajo es la posibilidad de luchar por alcanzar una meta.

Según Locke, los objetivos o metas específicas producen un nivel más alto de resultado que un objetivo inestructurado del estilo; así mismo, ésta teoría aporta hacia la existencia de una necesidad global del ser humano por progresar o superar metas.

---

<sup>11</sup> CASTILLO APONTE, José. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad humana. Editorial Grijalva, 1993. Pág. 203.

<sup>12</sup> Ibid., pág. 21

### **4.3 MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO**

Una variable motivacional en el trabajo puede ser cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno, que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una acción dada a comprometer más o menos esfuerzos en ella<sup>13</sup>.

El término “realidad externa” se refiere a toda situación, hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a un individuo, es decir, lo involucra, lo altera o influye en ella de algún modo. Tal realidad externa se considera como una variable en la medida en que se presente o pueda presentarse a la conciencia de la persona con grados, valores o magnitudes diferentes. Se puede citar como ejemplo, la iluminación en el sitio de trabajo, es una variable externa que en cualquier momento puede tener cierta incidencia en el desempeño laboral del individuo.

---

<sup>13</sup> TORO, Fernando: Cuestionario de Motivación para el trabajo. Medellín 1986. Pág. 18.

Hay muchas clases de condiciones externas que son variables motivacionales. Las teorías y los estudios motivacionales han analizado muchas de ellas, por ejemplo, Herzberg<sup>14</sup>, clasificó las condiciones externas en dos categorías que denominó factores higiénicos y motivacionales por tratarse de variables extrínsecas, no propias de las tareas, pero con efecto sobre la motivación y el interés por la empresa y el trabajo, estas constituyen factores motivadores por tratarse de variables asociadas directamente a la tarea y con efectos evidentes sobre el interés y la motivación; se pueden agrupar muchas variables externas en algunas categorías generales tales como:

- Las condiciones físicas del puesto de trabajo:

Aquí se pueden señalar las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, ruidos, olores contaminantes y demás aspectos que caracterizan al medio externo en que se desempeña la persona.

- Las características de la tarea:

---

<sup>14</sup> Ibid., Pág. 24.

Esta categoría agrupa la variedad de las operaciones que debe efectuar el desempeñante de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio del trabajo, la variedad del estímulo que debe captar o atender.

– Las condiciones administrativas:

Aquí se agrupan, las políticas de la empresa, las metas, los objetivos, los incentivos, las promociones, ascensos, el estilo gerencial de mando, las atribuciones etc., éstas pueden constituirse en variables motivacionales, en el mismo instante en que adquiere la capacidad de afectar las preferencias, persistencias o rigor de las actuaciones laborales de una persona.

– Las condiciones sociales:

Son las situaciones de la realidad ocupacional, tales como: el contacto permanente con cliente, colegas, funcionarios de otras entidades, también se incluyen el trato con proveedores, venta, dirección que tienen un componente social importante.

Las anteriores categorías describen condiciones de trabajo externas a la persona que son variables motivacionales en cuanto alteren su preferencia, persistencia e interés en el contexto laboral.

Ahora bien, en la motivación hacia el trabajo hay que tener en cuenta las motivaciones personales, es decir, las motivaciones internas, propias del funcionamiento individual, estas son realidades de la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud.

Se entiende por condiciones internas, ya que se ubican dentro de los límites corporales, fisiológicos, psicológicos, propios del funcionamiento del individuo de acuerdo a las condiciones del individuo, de acuerdo a sus intereses, deseos, valores y principios. Algunas de las condiciones internas son:

- ♣ **Condición Fisiológica:** Corresponde a la necesidad de alimento, oxígeno, intercambio sexual, de descanso, abrigo y todo elemento indispensable para el organismo para la conservación de su equilibrio.

- ♣ Condición Psicológica: Agrupa condiciones afectivas a cognitivas que permitan al individuo degenerar conceptos o sentimientos de desagrado de su experiencia (valores, actitudes, creencias, autoestimas, logros y juicios acerca de sí mismo).
  
- ♣ Condiciones Psicosociales: Estas condiciones están determinadas por el carácter y el ambiente dados por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social (relaciones interpersonales, reconocimiento social, Afiliación).

Las condiciones mencionadas anteriormente destacan el hecho de la existencia de realidad interna y externa, de la relación entre ellas, que al tener un impacto sobre las preferencias, la persistencia o el rigor del comportamiento se convierten en variables motivacionales. Sin su acción no es posible imaginar ninguna actuación laboral. Esta influencia tan determinante es combinada con la acción de los conceptos y habilidades, solo así se hace efectivo y observable el comportamiento de los

individuos y por lo tanto también su desempeño hacia el trabajo<sup>15</sup>.

Las diferentes estrategias de la empresas para motivar a sus empleados, no siempre logran producir efectos masivos ya que cada individuo tiene condiciones motivacionales internas que pueden ser muy diferentes de los otros; de igual manera, las condiciones externas tampoco son idénticas para personas que trabajan en diferentes grupos o ambientes laborales, es así como los dos (2) inciden en la realidad de las personas<sup>16</sup>.

#### **4.4 CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO**

##### **C.M.T.**

El cuestionario de motivación para el trabajo es un instrumento que ha sido diseñado y estudiado por personas de la cultura a la cual esta dirigida, además que involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral.

---

<sup>15</sup> TORO, Fernando. Desempeño y Productividad, edición 2, Medellín 1982

<sup>16</sup> *Ibíd.*, Pág.

El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario esta conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado, los aportes de las teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas de otro lado, toma en consideración un esquema conceptual, desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno<sup>17</sup>.

No es posible comprender una condición motivacional interna sin tener en consideración el medio externo.

El cuestionario de motivación para el trabajo, es un instrumento diseñado para recoger muestra de 15 factores motivacionales, no describe por lo tanto la totalidad del fenómeno motivacional.

#### **4.4.1 Definición de los factores**

- **Condiciones motivacionales internas:**

---

<sup>17</sup> TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo, Medellín 1986

El cuestionario incluye cinco (5) variables representativas de las condiciones motivacionales internas tales como: Logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento<sup>18</sup>.

Estas variables en conjunto, describen condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de desagrado de sus experiencias con personas o con situaciones específicas, como consecuencias de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez, se pueden activar comportamientos posteriores de aproximaciones a tales personas o situaciones. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados pueden activar un comportamiento posterior de evitación.

- **Logro:**

Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional.

---

<sup>18</sup> TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo, Medellín 1986

- **Poder:**

Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control.

- **Afiliación:**

Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas.

- **Autorrealización:**

Se manifiesta por la expresión de deseo o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

- **Reconocimiento:**

Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la relación de actividades orientadas a obtener de los demás atención, capacitación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

- **Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:**

Esta categoría nos permite identificar las preferencias en términos de cinco (5) categorías del comportamiento:

- **Dedicación a la tarea:** Incluye modos de comportamientos caracterizados, ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.

- Aceptación de la autoridad: Modos de comportamientos que manifiestan acatar, reconocimiento y aceptación de las personas investidas de autoridad en la organización.
  
- Aceptación de normas: Modo de comportamiento que hace realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización (cumplir normas, política, evitar perjuicios etc.).
  
- Expectación: Modos de comportamientos que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Aquí las retribuciones se dan por benevolencia del jefe que por el merito propio.

- **Condiciones motivacionales externas.**

En esta parte del cuestionario incluye cinco (5) variables que tienen el carácter de factores que suscita el interés por el trabajo

y refuerzan o incentivan modos de comportamientos dirigidos a obtenerlos<sup>19</sup>.

- Supervisión: Valor que la persona atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

Grupo de trabajo: Condiciones sociales del trabajo que provee a la persona posibilidades de estar en contacto con otros (participar en acciones colectivas).

- Contenido del trabajo: Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global del producto.
- Salario: Condiciones de retribución económica asociada al desempeño en un puesto de trabajo, según su grado y

---

<sup>19</sup> Ibíd. Pág.

modalidad esta retribución puede proporcionar a la persona compensación por sus esfuerzos, prestigio, seguridad.

- Promoción: Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerarquías que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.

## **5. DEFINICIÓN DE VARIABLES**

### **5.1 VARIABLES DE ESTUDIO**

#### **5.1.1 Definición conceptual**

- Motivación hacia el trabajo se define como la fuerza que impulsa al ser humano a realizar su trabajo para satisfacer sus necesidades particulares. Es entonces, un estado de ánimo que mueve al individuo a comportarse en búsqueda de sus carencias<sup>20</sup>.

#### **5.1.2 Definición operacional**

Para la operacionalización de las variables de estudio, se utilizó como instrumento el cuestionario de motivación para el trabajo (C.M.T.).

---

<sup>20</sup> CASTILLO APONTE, José. Gestión total de Personal. Edit. Grijalva, 1994. Pág. 174.

Variable	Dimensiones	Categorías
<b>MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO</b>	1. Condiciones motivacionales internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Logro</li> <li>* Poder</li> <li>* Afiliación</li> <li>* Reconocimiento</li> <li>* Autorrealización</li> </ul>
	2. Medios preferidos para obtener retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dedicación a la tarea</li> <li>* Aceptación de la autoridad</li> <li>* Aceptación de normas y valores</li> <li>* Expectación</li> <li>* Requisición</li> </ul>
	3. Condiciones motivacionales externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión</li> <li>* Grupo de trabajo</li> <li>* Contenido del trabajo</li> <li>* Salario</li> <li>* Promoción</li> </ul>

## 6. CONTROL DE VARIABLES

### 6.1 VARIABLES CONTROLADAS

#### 6.1.1 En los sujetos

<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Por qué</b>
Antigüedad laboral	Seleccionando sujetos que tengan 1 año o más de servicio con la entidad	Con un año mínimo de antigüedad se busca que exista un nivel de ajuste a la organización

#### 6.1.2 En los investigadores

<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Por qué</b>
Aplicación de instrumentos	Estudiando, revisando los instrumentos de la investigación, así mismo siguiendo las normas establecidas por el manual de la prueba	Si existiera alguna inquietud por parte de los sujetos, los investigadores, pudieran responder a dichas demandas para darle más validez al instrumento y seguridad al investigado, esto con el fin de evitar variaciones en la aplicación de la prueba y así mantener el adecuado nivel de rigor científico

### 6.1.3 En el ambiente

<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Por qué</b>
Lugar	Escogiendo lugares con interrupciones mínimas	Para facilitar la concentración de los sujetos y garantizar la confiabilidad de la información obtenida

### 6.1.4 Instrumento

<b>Que</b>	<b>Como</b>	<b>Por qué</b>
Medición objetiva de las variables de estudios	Seleccionado el CMT (cuestionario de motivación para el trabajo), instrumentos de medición de las variables de estudios	Por la validez y confiabilidad comprobada en las investigaciones realizadas por Toro y Cabrera en 1983 y 1985
Forma de contestar el cuestionario	Se les indicó a los trabajadores que debían contestar el cuestionario individualmente y que era de carácter confidencial	Evitando con esto que los empleados se reunieran en grupos para contestar el cuestionario, ya que este era de manera personal y confidencial

## 6.2 VARIABLES NO CONTROLADAS

<b>Que</b>	<b>Por qué</b>
Condición socio-económica, religión, cargo, edad y sexo	Por las distintas creencias, principios, valores, actividades sociales, status, hacen de los sujetos una muestra no homogénea, estas variables se evalúan para conocer si existe alguna característica interesante en relación con el estudio, pero no se controlan para que la muestra represente adecuadamente a la población y porque no son variables que se consideren principales en el estudio

## **7. METODO**

### **7.1 DISEÑO**

La estrategia metodológica utilizada para esta investigación fue el diseño descriptivo. El diseño descriptivo es muy útil en estos tipos de investigación, ya que su objetivo principal es tratar de describir las principales causas de formación, cambio y estructura de un fenómeno, sin determinar causales<sup>21</sup>.

### **7.2 POBLACIÓN**

La población sujeta de la investigación son todos los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi ubicada en el área geográfica del Distrito de Barranquilla. La entidad cuenta con una población de 108 empleados de género masculino y femenino en el Distrito de Barranquilla.

---

<sup>21</sup> Modelos de Investigación para el Desarrollo del Recurso Humano. Edit. Trillas colección. Desarrollo de Recursos Humanos a987, Pág. 50.

### 7.3 MUESTRA

Para seleccionar la muestra de esta investigación, los investigadores, primero diseñaron una encuesta (método para obtener información de una población o parte de ella),<sup>22</sup> con el fin de escoger a través de ella individuos con la variable de control definida en esta investigación. Sujetos con un (1) año o más de antigüedad en la entidad.

Una vez seleccionados los sujetos con esta característica, que en su totalidad fueron 65, se procedió a emplear la técnica aleatoria simple con la intención de que toda la población tuviese la misma posibilidad de ser elegido<sup>23</sup>.

Los investigados consideraron que un 30% de la población obtenida era representativa para establecer las características motivacionales hacia el trabajo de los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi del Distrito de Barranquilla, para

---

<sup>22</sup> CELIN VARGAS. Miguel. El conocimiento científico dentro de los procesos y métodos de investigación. [Micelon@metrotel.net.co](mailto:Micelon@metrotel.net.co). Barranquilla. 2001

<sup>23</sup> *Ibíd.* Pág.

lo cual fueron seleccionados 19 empleados como muestra final de esta investigación.

#### 7.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario de motivación para trabajo C.M.T. es un instrumento psicológico elaborado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación. Diseñado por Fernando Toro en 1982 a través del Centro de Investigaciones Psicológicas de Medellín Cincel Ltda. es un instrumento factorial que mide 15 variables motivacionales en tres (3) dimensiones:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones motivacionales internas.</li> <li>• Representada por estos cinco ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Logro - poder - afiliación, reconocimiento</li> <li>autorrealización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medios para obtener retribución</li> <li>• Representada por estos cinco ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dedicación a la tarea - aceptación de la autoridad - aceptación de normas y valores</li> <li>- expectación - requisición.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones motivacionales externas.</li> <li>• Representada por estos cinco ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Supervisión - grupo de trabajo, contenido del trabajo - salario - promoción.</li> </ul>

El cuestionario está conformado por 75 ítems agrupados en conjuntos de cinco. El examinado debe ordenar los ítems de cada conjunto en orden de importancia, asignarle un valor entre cinco (5) y uno (1). Cuenta con niveles de confiabilidad y validez apropiada y con buen número de escalas normativas para diferentes grupos ocupacionales. Todo su proceso de diseño y validación se llevo a cabo en Colombia, mas exactamente en la ciudad de Medellín.

La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro, asimismo debe asignarle un valor entre cinco (5) y uno (1) para indicar la mayor o menor importancia que le atribuye a dichos ítems.

Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para muchos examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de su interés de valoración. Mediante este mecanismo se hace posible identificar las prioridades personales reales. Este tipo de

ordenamiento conduce a que el valor que una persona asigna a un factor deba destacársele<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> TORO. Fernando. Cuestionario de motivación para el trabajo Medellín, 1982, edit. Mc-Graw-Hill

**CUADRO 1**  
**PUNTUACION BRUTA Y TIPICA**  
**EVALUADO DE ACUERDO CON LA TABLA ESCALA PARA AREA OCUPACIONAL FINANCIERA**  
**CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS**

No	NOMBRE	EDAD	E.CIVIL	PB LOGRO	PT	PB PODER	PT	PB AFILIACION	PT	PB AUTO-REA	PT	PB RECON	PT
1	ALEJANDRA	22	1	18	62	18	61	9	42	18	44	12	51
2	ANA PATRICIA	21	0	8	35	10	40	14	59	25	66	18	70
3	CAROLINA	21	0	17	60	23	74	6	31	15	35	12	51
4	CINDY	22	0	5	27	17	59	15	62	17	41	22	82
5	CLAUDIA	23	1	11	43	14	51	23	90	14	32	13	54
6	DEYER	23	0	13	49	18	61	13	55	16	38	15	60
7	KAREN	21	0	7	33	16	56	19	76	8	13	25	91
8	LIZ	31	1	6	30	15	53	19	76	11	23	24	88
9	MARIA JOSE	24	0	12	46	19	64	16	66	12	26	16	63
10	MARTHA	29	0	17	60	13	48	17	69	8	13	18	70
11	MONICA	27	0	24	78	15	53	10	45	20	50		33
12	OLGA	28	0	14	52	15	53	14	59	16	38	16	63
13	PASTORA	25	1	18	62	11	43	12	52	23	60	12	51
14	SANDRA	25	1	18	62	18	61	11	49	13	29	17	67
15	SILVANA ESC	26	0	14	52	23	74	13	55	17	41	7	36
16	SILVANA	25	0	17	60	16	56	10	45	16	38	13	54
17	VANESSA	26	1	12	46	11	43	20	80	21	53	14	57
18	VIVIANA QUIN	22	0	19	65	13	48	19	76	12	26	12	51
19	VIVIANA VELAS	22	0	6	30	13	48	20	80	19	47	17	67

PROMEDIO	50,11	55,05	61,42	37,53	61
DESVIACION ESTANDAR	14,29	9,478	15,64	14,25	15,34
VARIANZA	204,1	89,83	244,6	203,2	235,3
CORRELACION EDAD	0,183	-0,13	0,087	-0,2	0
CORRELACION ESTADO CIVIL	0,036	-0,22	0,152	0,129	0,015

ESTADO CIVIL = CASADA = 1 / SOLTERA = 0

**CUADRO 2**  
**PUNTUACION BRUTA Y TIPICA**  
**EVALUADO DE ACUERDO CON LA TABLA ESCALA PARA AREA OCUPACIONAL FINANCIERA**  
**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN**

No	NOMBRE	EDAD	E.CIVIL	PB DED. TAREA	PT	PB ACEP.AUT	PT	PB ACEP.NOR	PT	PB REQUI	PT	PB EXPECT	PT
1	ALEJANDRA	22	1	17	42	14	46	16	58	17	63	11	56
2	ANA PATRICIA	21	0	17	42	16	53	18	66	16	60	8	45
3	CAROLINA	21	0	20	53	13	42	19	69	11	46	12	60
4	CINDY	22	0	21	57	16	53	18	66	10	43	10	53
5	CLAUDIA	23	1	11	19	16	53	22	81	8	38	18	81
6	DEYER	23	0	19	49	19	65	17	62	9	40	9	49
7	KAREN	21	0	21	57	14	46	16	58	16	60	8	45
8	LIZ	31	1	15	34	24	85	18	66	13	52	5	35
9	MARIA JOSE	24	0	20	53	14	46	15	54	18	66	8	45
10	MARTHA	29	0	17	42	12	38	20	73	16	60	12	60
11	MONICA	27	0	15	34	17	57	20	73	13	52	9	49
12	OLGA	28	0	10	15	13	42	23	85	18	66	11	56
13	PASTORA	25	1	22	60	10	30	17	62	15	58	11	56
14	SANDRA	25	1	19	49	16	53	15	54	17	63	8	45
15	SILVANA ESC	26	0	22	60	13	42	19	69	10	43	11	56
16	SILVANA	25	0	14	30	14	46	13	46	12	49	16	74
17	VANESSA	26	1	13	27	14	46	12	42	20	72	16	74
18	VIVIANA QUIN	22	0	18	45	19	65	14	50	11	46	13	63
19	VIVIANA VELAS	22	0	21	57	19	65	16	58	13	52	7	42

PROMEDIO	43,42	51,21	62,7	54,16	55
DESVIACION ESTANDAR	13,72	12,41	11,2	9,879	11,9
VARIANZA	188,3	154,1	125	97,58	142
CORRELACION EDAD	-0,43	0,11	0,25	0,234	-0,1
CORRELACION ESTADO CIVIL	-0,25	0,054	-0,1	0,248	0,17

ESTADO CIVIL = CASADA = 1 / SOLTERA = 0

**CUADRO 3**  
**PUNTUACION BRUTA Y TIPICA**  
**EVALUADO DE ACUERDO CON LA TABLA ESCALA PARA AREA OCUPACIONAL FINANCIERA**  
**CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS**

No	NOMBRE	EDAD	E.CIVIL	PB SUP	PT	PB TRA. GRU	PT	PB CONT. TRA	PT	PB SALARIO	PT	PB PROMO	PT
1	ALEJANDRA	22	1	6	30	15	55	10	31	25	85	20	59
2	ANA PATRICIA	21	0	15	53	11	44	19	53	13	58	17	52
3	CAROLINA	21	0	15	53	9	39	6	22	25	85	20	59
4	CINDY	22	0	16	56	17	61	22	60	6	42	15	48
5	CLAUDIA	23	1	5	27	16	58	13	38	20	75	21	61
6	DEYER	23	0	14	50	13	50	17	48	10	51	21	61
7	KAREN	21	0	12	45	20	69	22	60	11	54	8	32
8	LIZ	31	1	25	79	14	52	11	34	12	56	13	44
9	MARIA JOSE	24	0	20	66	13	50	9	29	20	75	13	44
10	MARTHA	29	0	17	58	18	63	10	31	14	61	17	52
11	MONICA	27	0	15	53	24	80	12	36	15	63	9	35
12	OLGA	28	0	16	56	20	69	9	29	18	70	12	41
13	PASTORA	25	1	5	27	22	74	23	62	10	51	15	48
14	SANDRA	25	1	16	56	16	58	13	38	14	61	18	55
15	SILVANA ESC	26	0	20	66	17	61	24	65	5	40	10	37
16	SILVANA	25	0	17	58	10	41	16	46	17	68	17	52
17	VANESSA	26	1	9	37	16	58	16	46	19	73	17	52
18	VIVIANA QUIN	22	0	11	43	15	55	21	58	10	51	18	55
19	VIVIANA VELAS	22	0	17	58	24	80	16	46	9	49	9	35

PROMEDIO	51,11	58,8	43,79	61,47	48,53
DESVIACION ESTANDAR	13,66	11,8	13,1	13,22	9,228
VARIANZA	186,5	140	171,6	174,8	85,15
CORRELACION EDAD	0,435	0,21	-0,3	-0,04	-0,24
CORRELACION ESTADO CIVIL	-0,43	0,02	-0,12	0,283	0,351

ESTADO CIVIL = CASADA = 1 / SOLTERA = 0

## **8. DESCRIPCION DE RESULTADOS**

Se encuentra que las más altas calificaciones en el grupo en cuanto a la condición motivacionales internas son:

Afiliación con 61.42 y reconocimiento con 61, en tercer lugar se encuentra poder con 55.05, siendo los valores más bajos, logro con 50.11 y autorrealización con 37.53, esto sugiere que en el proceso de relación se esta privilegiando la escogencia de personas con estas características y que la organización se puede apoyar en estos factores para mediante el fomento de sistemas que promueven reconocimiento y desarrollo de la comunicación, incrementar los niveles de motivación de las personas.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribución se observo que el mayor valor es aceptación de normas y valores con una puntuación de 62.7, en segundo lugar se encuentra expectativa y requisición, la primera con un valor de 54.95 y la

segunda con un valor de 54.16, en el cuarto y quinto lugar se encuentran respectivamente dedicación de la tarea, aceptación de la autoridad con valores de 51.21 y en segundo lugar con un valor de 43.42.

En las condiciones motivacionales externas se encuentran como el valor más alto el factor salario con un promedio de 61.47 seguido por el factor grupo de trabajo con un valor de 58.79 en tercero, cuarto y quinto lugar se encuentran la supervisión, promoción y contenido del trabajo, con promedios equivalentes a 51.11, 48.53 y 43.79 respectivamente.

## **9. ANALISIS DE RESULTADOS**

Las tablas 1, 2 y 3 presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de motivación para el trabajo (C.M.T.) en esta investigación. Estos datos generales se obtuvieron de acuerdo con la tabla escala de área ocupacional financiera del manual de calificación de la prueba.

De acuerdo con los datos obtenidos se pudo apreciar que los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla, dan mayor importancia en cuanto a las condiciones motivacionales internas a los factores de afiliación y reconocimiento, es decir, la primera, los trabajadores buscan dar y recibir afecto, amistad, aprecio, apoyo, ratificado así lo expuesto por Mc Clelland, donde el interés radica en la calidez afectiva siendo esta la figuración más importante; la segunda opción motivadora para los empleados es el reconocimiento, formado como el interés y la realización de acciones orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo

que uno es, hace, sabe o puede hacer, refiriéndose así a la búsqueda de prestigio, reputación, buen nombre o buena imagen personal, autoimagen, identidad personal y autoestima, ratificando lo conceptualizado por Maslow, en sus necesidades más específicas en lo de estimación que comprende los factores internos y respeto por si mismo.

Los empleados buscan más la afiliación y el reconocimiento de sus compañeros, jefes, supervisores, etc., para tratar de desarrollarse integralmente en su puesto de trabajo, siempre en busca del factor motivante y satisfactorio en su trabajo personal.

En tercer lugar, nos encontramos con el factor motivacional interno del poder, entendido como el interés por ejercer influencia, dominio o control sobre personas, medios o recursos; ratificando así, lo conceptualizado por Mc Clelland (1968), el cual se considera el poder, como el deseo e interés por ejercer dominio, control o influencia sobre otros.

En cuarto y quinto lugar, ocupa una baja importancia el factor de logro y autorrealización, dándonos a entender que los

empleados de Conavi tienden a motivarse con menor importancia al interés por la búsqueda del éxito y la excelencia.

Asimismo cabe señalar que en los datos obtenidos, se observó que el factor de afiliación tiende ligeramente asociarse con las empleadas casadas, sin demeritar la importancia que tiene para éste elemento para las mujeres solteras.

Hasta aquí podemos observar que los aspectos más motivacionales para los empleados del Banco Comercial de Ahorro Conavi, desde sus condiciones motivacionales internas son en orden de prioridad: afiliación, reconocimiento, poder, logro y autorrealización. (Véase tabla y figura No. 1).

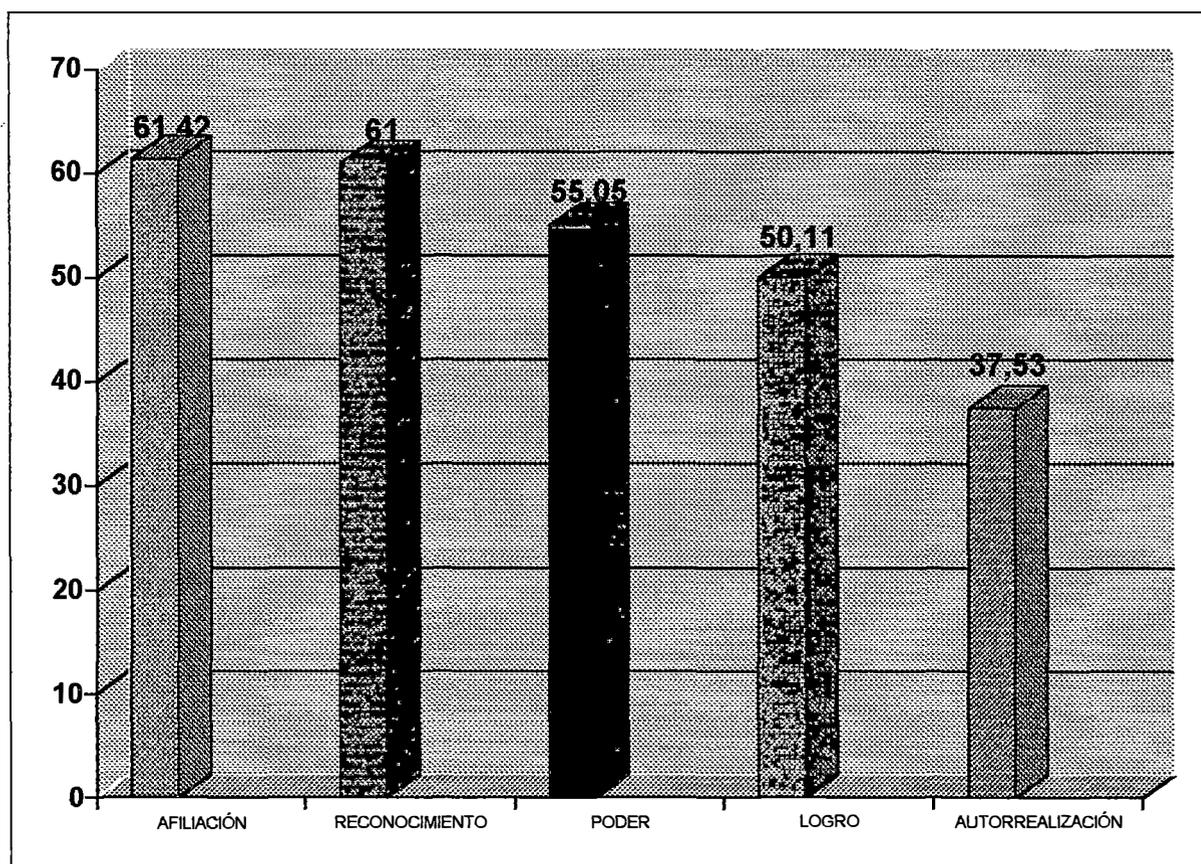
**TABLA No. 1**

**PUNTUACIÓN TÍPICA EVALUADO DE ACUERDO CON LA  
TABLA ESCALA PARA EL AREA OCUPACIONAL FINANCIERO,  
CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS.**

<b>FACTOR</b>	<b>PT</b>	<b>DESV. ESTANDAR</b>	<b>VARIANZA</b>
Afiliación	61.42	15.64	224.6
Reconocimiento	61	15.34	235.3
Poder	55.05	9.478	89.83
Logro	50.11	14.29	204
Autorrealización	37.53	14.25	203.2

**CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS**

AFILIACIÓN	61,42
RECONOCIMIENTO	61
PODER	55,05
LOGRO	50,11
AUTORREALIZACIÓN	37,53



En cuanto a los medios preferidos para obtener la retribución deseada, vemos que los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla dan mayor importancia motivacional a la aceptación de normas y valores, ubicándola como prioridad número uno, lo que nos indica una posición de modos de comportamiento que se ajustan a las creencias, valores, objetivos o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia en la organización, así mismo acepta que sus actuaciones en el trabajo, sean regidas por las pautas culturales de la compañía, siendo así, posiblemente un acto legítimo y efectivo para hacerse merecedor de retribuciones y beneficios que se pueden obtener en el trabajo, tales como ascensos, autonomía.

En segundo lugar, existe prioridad por la expectación, es decir, que los empleados del Banco Comercial y de Ahorro, reflejan esperanza pasiva, confianza crédula en que otros poderosos en el trabajo (el jefe, la gerencia, los que son influyentes) harán en su oportunidad aquello que se desea o que conviene a sus intereses, por lo tanto no me corresponde hacer otra cosa que confiar, esperar, ser paciente, convirtiéndose posiblemente en

una estrategia para la obtención de resultados deseados por la compañía. Hay que hacer notar que este factor motivacional es considerada como la menos preferida, alcanzando puntuaciones muy típicas medio bajas, por el autor Fernando Toro Álvarez, caso que no se dio aquí, ya que los empleados la colocan en un segundo lugar de prioridad para ser motivados.

En tercer lugar, observamos que los empleados le dieron importancia a la requisición, considerando ésta como el modo de actuar teniendo como objetivos obtener retribuciones deseadas, influenciando de modo directo a quienes puedan concederlas, a través de la solicitud directa, persuasiones o negociaciones.

En cuarto y quinto lugar, en aceptación de la autoridad y dedicación a la tarea, presentaron los valores más bajos, esto nos da a entender que los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi, presentan bajo interés motivacional a la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa, considerando que actuando con estos elementos posiblemente no es un medio eficaz para obtener diversos tipos de beneficios en el trabajo.

Los datos obtenidos nos muestran una relación con la edad de la muestra, es decir, que a menor edad, se le da más valor a la dedicación de la tarea y decrece a mayor edad, y a su vez, nos permite observar que este factor (dedicación a la tarea) se encuentra más asociado con las mujeres solteras.

Hasta aquí se han analizado los aspectos motivacionales para los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla, desde los medios preferidos para obtener retribución, son en orden de prioridad: aceptación de normas y valores, expectativa, requisición, dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad (Véase tabla y figura No. 2).

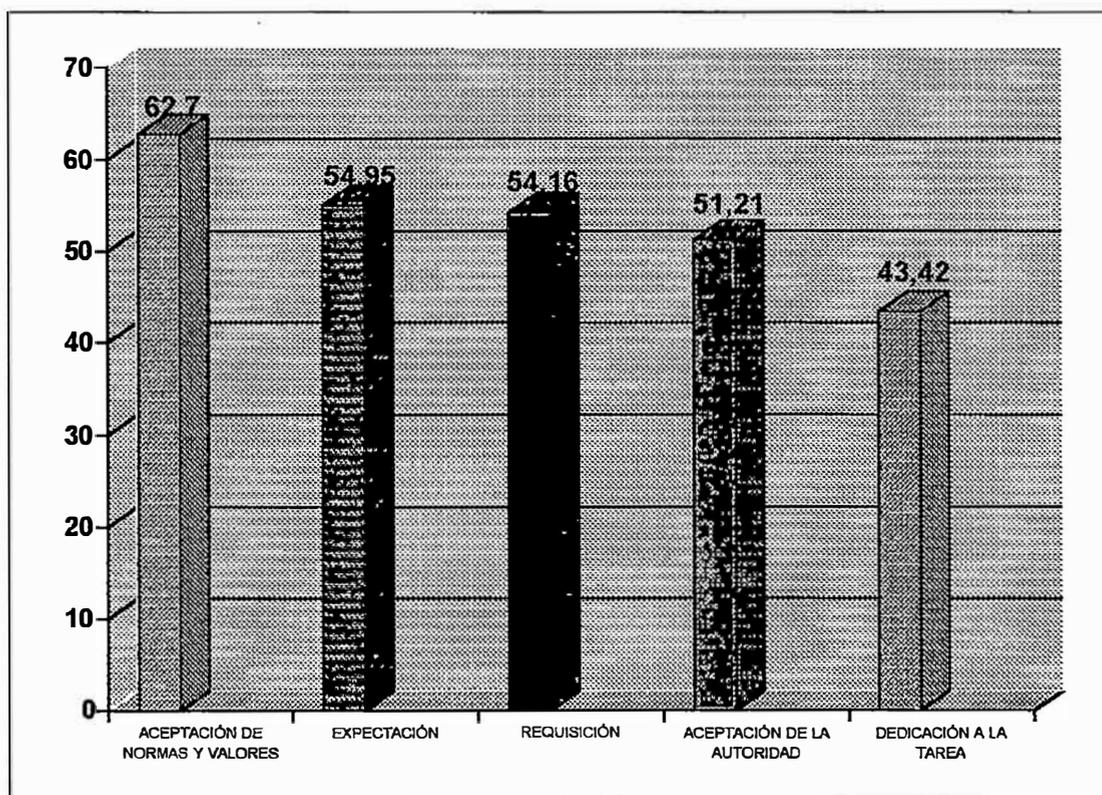
**TABLA No. 2**

**PUNTUACIÓN TÍPICA EVALUADO DE ACUERDO CON LA  
TABLA ESCALA PARA EL ÁREA OCUPACIONAL FINANCIERA.  
MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN.**

<b>FACTOR</b>	<b>PT</b>	<b>DESV. ESTANDAR</b>	<b>VARIANZA</b>
Aceptación de normas y valores	62.7	11.2	125
Expectación	54.95	11.93	142.3
Requisición	54.16	9.879	97.58
Aceptación de la autoridad	51.21	12.41	154.1
Dedicación a la tarea	43.42	13.72	188.3

**MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCIÓN**

ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES	62,7
EXPECTACIÓN	54,95
REQUISICIÓN	54,16
ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD	51,21
DEDICACIÓN A LA TAREA	43,42



En relación con las condiciones motivacionales externas, se pudo observar que los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi, tienen prioridad por el factor salario, esto significa que los empleados conceden mayor importancia, a la compensación económica, compensación que significa retribución por el esfuerzo, prestigio y posibilidades de atender las demandas de sus necesidades personales y familiares.

Como segunda prioridad, nos encontramos con el factor grupo de trabajo en cuanto a las condiciones motivacionales externas, se observa el interés no solo por entrar en contacto con otros, sino por el contacto como un medio para participar en acciones colectivas, enriquecerse personalmente, alcanzar algún efecto o beneficio.

La supervisión ocupa el tercer lugar, para los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla en cuanto a las condiciones motivacionales externas, aquí se observó que el individuo experimenta comportamientos de consideración, reconocimiento o

retroinformación de personas representantes de la autoridad organizacional hacia él.

El factor motivacional externo “promoción” ocupa el cuarto lugar de importancia de los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi, pues el interés que experimentan por conocer posibilidades claras de movilidad ascendente, funcional o jerárquica en el trabajo, representa el deseo de poderse proyectar ocupacionalmente hacia el futuro, de reconocer perspectivas y oportunidades en su vida de trabajo.

Y por último el factor más abajo, sin serlo excesivamente fue el contenido del trabajo, aquí se observó el deseo de encontrar en el trabajo algún grado de autonomía, variedad en la tarea e información sobre la contribución que el cargo hace al resultado o producto final del trabajo.

Según los datos obtenidos, permiten deducir que para los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi, el salario es un factor primordial para la motivación externa al igual que el

factor grupo de trabajo y supervisión y en una menor intensidad los factores promocional y contenido en el trabajo.

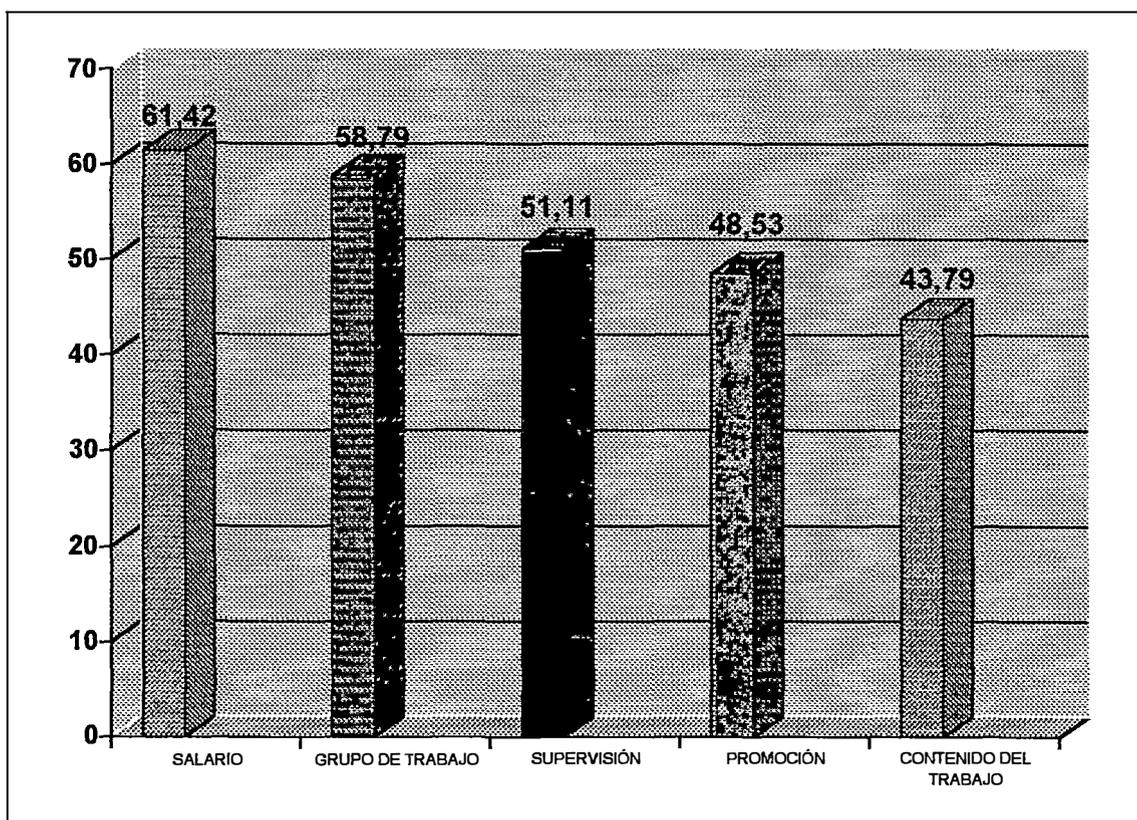
**TABLA No. 3**

**PUNTUACIÓN TÍPICA EVALUADO DE ACUERDO CON LA  
TABLA ESCALA PARA EL ÁREA OCUPACIONAL FINANCIERA.  
CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS.**

<b>FACTOR</b>	<b>PT</b>	<b>DESV. ESTANDAR</b>	<b>VARIANZA</b>
Salario	61.47	13.22	174.8
Grupo de trabajo	58.79	11.84	140.3
Supervisión	51.11	13.66	186.5
Promoción	48.53	9.228	85.15
Contenido del trabajo	43.79	13.1	171.6

**CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS**

SALARIO	61,42
GRUPO DE TRABAJO	58,79
SUPERVISIÓN	51,11
PROMOCIÓN	48,53
CONTENIDO DEL TRABAJO	43,79



## 10. CONCLUSIONES

Basados en los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario C.M.T. en los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla, se deriva como conclusión una alta disposición interna a buscar en la actividad laboral, ante todo, el interés y disposición o iniciar y mantener relaciones interpersonales, buscando o dar o recibir afecto, amistad, aprecio, apoyo (factor de afiliación), también es alto el interés por lograr el reconocimiento, búsqueda de atención y aceptación o admiración de los demás.

Con respecto a los medios preferidos para obtener retribución, se observa que los empleados del banco, tienen una alta disposición por la aceptación de normas y valores, es decir a adoptar modos de comportamientos que se ajustan a las creencias, valores, objetivos y normas relevantes para el funcionamiento y de la permanencia de la organización, supone así, la disposición a ocupar que sus actuaciones, en el trabajo, sean regidas por las pautas culturales de la compañía.

En relación con las condiciones motivacionales externas los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de esta ciudad, presentan una alta disposición por el salario, esto es, la valoración que ellos hacen de la compensación económica, compensación que significa retribución por el esfuerzo, prestigio y posibilidades de atender las demandas de sus necesidades personales y familiares. En segundo lugar, los empleados dan mucho valor al grupo de trabajo como factor motivante.

Basados en el análisis de la información, las condiciones motivacionales en orden de importancia para los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi, son:

### **Condiciones motivacionales internas**

1. Afiliación
2. Reconocimiento
3. Poder
4. Logro
5. Autorrealización

### **Medios preferidos para obtener retribución**

1. Aceptación de normas y valores
2. Expectación
3. Requisición
4. Aceptación de la autoridad
5. Dedicación a la tarea

### **Condiciones motivacionales externas**

1. Salario
2. Grupo de trabajo
3. Supervisión
4. Promoción
5. Contenido del trabajo

Así mismo, los datos obtenidos permiten establecer que:

El valor más estable, es decir, con la menos varianza es el factor motivacional de poder, es decir, que en las mujeres solteras éste elemento motivacional presenta una leve tendencia a disminuir contrario a lo que pasa con las mujeres casadas.

En cuanto al factor motivación de la autorrealización, se observó que tiende a disminuir con la edad y a ser mayor entre las

casadas que entre las solteras, esto nos da a entender el interés de las mujeres casadas en poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas que ellas poseen, características que no se observaron en las mujeres solteras.

Otro dato interesante es que el factor motivacional de afiliación tiende ligeramente a asociarse con las solteras, ratificando la importancia en las personas mantener, iniciar o recuperar contactos interpersonales en lo que evidentemente la autoestima y la satisfacción consigo mismo juega un papel importante con el desarrollo de la persona con el ámbito laboral.

En cuanto a los datos interesantes en los medios preferidos para obtener retribución se encontró: Que la aceptación de normas y valores presenta ligera correlación con la edad, es decir, que aumenta el factor con la edad.

En el valor dedicación a la tarea muestra una correlación baja con la edad, es decir, que ha menor edad este factor se encuentra más alto y decrece a mayor edad, en otras palabras se le da un marcado interés motivacional a lo referente a la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa a realizar el trabajo

con responsabilidad y calidad. También es importante observar el bajo valor que obtiene dedicación a la tarea.

En las condiciones motivacionales externas un dato interesante está en lo relacionado con la promoción, es decir, que disminuye su importancia con la edad; con respecto a la supervisión y promoción se observó que presentan correlación con la edad; en mayor edad, el factor se hace más bajo; a menor edad presenta una fuerte tendencia a motivar.

Lo expuesto anteriormente nos determina las prioridades motivacionales de los empleados del Banco Comercial y de Ahorro Conavi de la ciudad de Barranquilla, del cual podemos partir para establecer preferencias en la motivación laboral con respecto a la cultura organizacional; de hecho, como se ha dicho en algunos apartes de este estudio, la motivación es un factor muy complejo y difiere de una persona a otra y tiene una continua relación con el medio interno y externo del individuo.

Para el Banco y para el campo de la investigación de la motivación en las empresas colombianas, es importante la información aportada por el presente estudio, ya que facilita

comparar otros resultados y además ayuda en la labor de introducir cambios que inciden positivamente en la motivación, el clima organizacional y por tanto en la productividad.

## 11. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es importante para este tipo de investigación que se profundice aún más en variables que permitan desglosar la información y establecer diferencias significativas entre ellas. Entre las variables que sugerimos y que pueden ser tenidos en cuenta en futuras investigaciones podemos mencionar: condición socioeconómica, religión, tipo de empresas, formación profesional, etc., es probable que el control de estas variables arrojen resultados importantes para el estudio de la motivación laboral.

Los factores estudiados en esta investigación no son únicos en el tema de la motivación laboral, se han convertido en indicadores, generales que pueden o no generar satisfacción en las personas en el ámbito organizacional.

Que bien sería que a partir de esta investigación se diera inicio a todo un proceso de exploración en el área de la motivación laboral, ya que en la actualidad solo existen muy pocos estudios

con respecto a éste tema de gran interés para los psicólogos dentro del ámbito organizacional, posiblemente los datos obtenidos en esta investigación sirvan como base, para generar estrategias encaminadas a contribuir a determinar necesidades básicas de capacitación, beneficios sociales, sistemas de compensación, incentivos que mejoren la productividad y calidad del trabajador en su labor.

El banco puede utilizar esta información para apoyarse en estas características diseñando mecanismos que aumenten el reconocimiento y faciliten los medios en que se percibe de la afiliación, para así incidir en el grado de motivación de los empleados.

El valor dado al trabajo de grupo es un aspecto que puede utilizarse, privilegiando los sistemas de trabajo en equipo y así apoyando ésta variable y la de afiliación ya mencionada, se puede incidir positivamente en el aumento de la motivación del personal.

Es importante para el banco analizar el hecho del bajo valor a la tarea y tener en cuenta las recomendaciones que se hacen para generar estrategias que mejoren las condiciones motivacionales de sus empleados.

Es interesante observar como el factor logro presenta un cuarto lugar en las preferencias motivacionales internas, aunque su puntuación esta en un valor promedio (50.11) de acuerdo con los autores (Toro, 1990, pág. 289; 1996, Nosh, 1989 pág. 117) la necesidad de logro se relaciona con la productividad y es una necesidad que se puede promover mediante capacitación. De acuerdo con esto el Banco puede desarrollar pautas a partir de esta información como serían las siguientes:

1. Promover la selección de candidatos con un nivel de logro más alto.
2. Desarrollar mecanismos de capacitación y de promoción interna que promuevan la necesidad de logro.
3. Hacer un seguimiento a estos procesos para evaluar su incidencia en el desempeño.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribución llama la atención el relativo bajo nivel de la condición dedicación a la tarea (50 y último en su grupo con un valor promedio de 43.42). En este sentido el Banco puede verse afectado por esta situación ya que una baja dedicación a la tarea incide en la productividad y las sugerencias para mejorar esto, serían:

1. Mejorar este factor a través de la selección de personas con un valor más alto en esta variable.
2. Promover esta condición mediante distintas acciones sobre la organización.

Para el Banco el aprovechamiento de esta información está relacionado con el seguimiento y la evaluación para su aplicación de las sugerencias propuestas ya que así se generaría una retroalimentación en sus procesos para mejorar su productividad.

**BIBLIOGRAFIA**

- ALBERS, Henry H. Principios de Organización y Dirección. México Limusa, 1969.
  
- BALLE, Robert. Teoría de la Motivación, Investigación Experimental y Evaluación. Trillas, México, 1973. Cáp. 6.
  
- CASTILLO APONTE, José. Gestión Total de Personal. Grijalva, 1994. p.191.
  
- CASTILLO APONTE, José. Administración de Personal, Un Enfoque Hacia la Calidad Humana. Grijalva, 1993. p. 196.
  
- CARRANZA, José Antonio. Administración en Enfoque Integral. México Limusa, 1986. Cáp. 6.
  
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. p. 68 - 108.

- DUANE P., Schultz. Psicología Industrial. 3ª Edición. Año 2000. p. 243.
  
- ELORDY MOTA, Juan Ignacio. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos, Una visión Dinámica de la Empresa. Mc Graw Hill, 1997.
  
- FLEISHMAN, Edwin A., y BASS, Alan R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Trillas. 1976, 1ª Edición. p. 247 - 331.
  
- GESTOSO, Carlos Guillén y GESTOSO, Rocío Guillen. Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. 1999 Mc Graw Hill. p. 195 - 198.
  
- GOMEZ MEJIA, Luis y BALKIN, Robert. Gestión de Recursos Humanos. Prentice - Hall Segunda Reimpresión, 1998. p. 30 - 102.
  
- GRETZ, Kart F. Aproveche la creatividad de sus empleados, Aprenda a estimular, orientar y controlar el verdadero talento creativo de sus empleados. Mc Graw Hill. 1993. Cáp. 5.

- ↖ HUNT, John W. La Dirección de Personal en la Empresa. Mc Graw Hill.
  
- ↖ KEITH, David, y NEWSTROM, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. 8ª Edición 1997. p. 115 - 145.
  
- ↖ KIRCHNER, Wayner y DUNETE, Marvin D. Psicología Industrial. México. Trillas. 1972. p. 141 - 170.
  
- ↖ KOLB, David A., RUBI, Irwin M. y MCLNTYRE, James M. Psicología de las Organizaciones, Problemas contemporáneos. Pretince Hall. 1977.
  
- ↖ MADSEN K. B. Teoría de la Motivación. Paidós. 1967. Cáp. 4.- Cáp. 16.
  
- ↖ MARCH, James G. Teoría de la Organización. Ariel, 1980.
  
- ↖ MILKOVICH, George T. y BOUDREAU, John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de Estrategia. Mc Graw Hill. Sexta Edición, 1994.

- Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos. Trillas. Colección: Desarrollo de Recursos Humanos. 1987. p. 50.
  
- MONDY R., Waine y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. 6ª Edición, 1997.
  
- MUCHINSKY, Paúl M. Psicología Aplicada al Trabajo. Descleé de Broker. 1994, p. 367 - 409.
  
- NOSH, Michael. Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. Bogotá, Edit. Norma, 1989.
  
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. Vigésima tercera Reimpresión. Limusa Noriega, 1994.
  
- SCHEIN, Edgard Henry. Psicología de la Organización. 3ª Edición. Prentice Hall, 1982. p. 35.
  
- STANER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración 6ª Edición, 1996. p. 482.

- STEPHEN P., Robbins. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones. Prentice Hall, 1994. Pág. 7 y 8.
  
- SUAREZ DIAZ, Reinaldo. Como Tratar y Organizar a la Gente. 2ª Edición, 1987. Trillas.
  
- TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Medellín, 1982. p. 44.
  
- TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. 2ª Edición. McGraw Hill. Medellín, 1990. p. 289.
  
- TORO, Fernando. Motivos, Intereses y Preferencias de los Empleados y Gerentes. Diferencias Individuales. Cincel Ltda. Medellín - Colombia. 1996.
  
- VARGAS, Miguel Celín. El Conocimiento Científico dentro de los Procesos y Métodos de Investigación. p. 32.  
[micelin@metrotel.net.co](mailto:micelin@metrotel.net.co).

# ANEXOS

**ANEXO A**

Encuesta a los empleados del Banco Comercial de Ahorro  
Conavi de la ciudad de Barranquilla.

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Estudios: \_\_\_\_\_

Otros estudios \_\_\_\_\_

**ANEXO B****CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO CMT**

---

*Fernando Toro Álvarez*

**CUADERNILLO DE ITEMS****Instrucciones Generales**

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted, y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por usted, son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto no esté seguro de haberlas comprendidos.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

---

**PRIMERA PARTE**

---

En esta para usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la Hoja de Respuestas según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal
- b. Ser estimado
- c. Tener amistades
- d. Ser elogiado
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer

En la Hoja de respuesta usted anotará su ordenamiento (5,1,4,2,3), así:

- 0.a. (5)
- b. (1)
- c. (4)
- d. (2)
- e. (1)

**1. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
- b. Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros
- c. Saber que otras personas me aprecian
- d. Idear formar más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.

**2. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades con el trabajo

- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer
- e. Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.

**3. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.

**4. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- b. Que mis ideas y propuestas tenidas en cuenta
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.

**5. LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:**

- a. Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas

- b. **Estar con personas que sean unidad, se apoyen y se defiendan mutuamente**
- c. **Que las otras personas acepten mis méritos**
- d. **Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante**
- e. **Poder aplicar los conocimientos que poseo.**

## **SEGUNDA PARTE**

---

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más preferidos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que procede a cada una. Ubíquela en al Hoja de Respuestas y escriba, en el círculo correspondiente, el número de orden que le asignó.

**Ejemplo:**

**EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA**

**SALARIAL ES:**

- a. Cumplir con el horario de trabajo
- b. Colaborar con los compañeros
- c. Solicitarlo directamente al jefe
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa
- e. Vincularme a un grupo de presión

Si usted dio a las afirmaciones el orden 1, 4, 2, 3, 5, en la hoja de respuestas escribirá así:

- 0. a. (1)
- b. (4)
- c. (2)
- d. (3)
- e. (5)

**6. USUALMENTE EL MEDIO MÁS AFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:**

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños
- b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.
- c. Dar cumplimiento a lo que él espera que uno lleve a cabo
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias

**7. EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:**

- a. Ponerle empeño e imaginación
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se me acomode a mis capacidades o que me interese.
- c. Esforzarme para realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas

- d. Confiar en que la empresa me brinda una buena oportunidad
- e. Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.

**8. USUALMENTE EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONÓMICOS ES:**

- a. Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.

**9. EL MEDI MÁS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:**

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
- c. Convencer al jefe, no sólo con palabras, sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.
- d. Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.

**10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:**

- a. Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó

- d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.

### **TERCERA PARTE**

---

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle el número uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba en el círculo el valor que la asignó.

**Ejemplo.**

**LO MÁS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES.**

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo
- b. Supervisar un gran número de personas
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo
- d. Ganar mucho dinero
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil

Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la hoja de respuestas

marcará:

- 0. a. (3)
- b. (5)
- c. (1)
- d. (2)
- e. (4)

**11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.
- e. Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.

**12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante
- c. Poderme integra a un equipo con gente dinámica
- d. Que mi jefe evalué mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.

**13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.
- b. Trabajar en equipo con gente de la yo pueda aprender
- c. Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo

- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.

**14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias
- b. Saber que periódicamente puede recibir aumentos salariales
- c. Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y que me perfecciono en mi ocupación.
- e. Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.

**15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:**

- a. Estar en grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
- c. Tener un jefe que antes de exigir, me apoye y me motive
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.

1. MOTIVACION (PSICOLOGIA)
2. MOTIVACION DEL EMPLEADO
3. ADMINISTRACION DE PERSONAL
4. PSICOLOGIA INDUSTRIAL
5. SATISFACCION EN EL TRABAJO