

Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso*

Motivational profile of the civil employees of the commerce company of aromatic grass Fresh Herbs: A case study

Luis Felipe González

María Cristina Amado

Tatiana Moreno

Javier Giraldo**

Universidad Santo Tomás,
Bogotá, Colombia

Recibido: 26 de octubre de 2007

Revisado: 17 de noviembre de 2007

Aceptado: 18 de enero de 2008

Resumen

En la investigación se estableció el perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs. Igualmente, 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, del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) elaborado por Toro (1985), 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 evidenciaron 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. 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 competitivo y en la producción.

Palabras clave: motivación, perfil motivacional, motivación para el trabajo, CMT.

* Este artículo es producto de la línea de investigación Construcción de procesos de identidad en las organizaciones, del grupo de Psicología del Trabajo y la Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Santo Tomás.

** Correspondencia: Javier Giraldo, director del proyecto. Facultad de Psicología. Universidad Santo Tomás, Bogotá. Correo electrónico: javiergiraldo@correo.usta.edu.co. Dirección postal: Cra. 9 N° 51-11, Bogotá, Colombia.

Abstract

In this investigation the motivational profile of the civil employees of the commerce company of aromatic grass Fresh Herbs was established. It was developed under a correlational descriptive design of the scores of the 15 internal and external motivational factors and the favorite averages to obtain the repayments waited for in the work, from the Questionnaire of Work Motivation (CMT- Cuestionario de Motivación para el trabajo) elaborated by Toro (1985), with the socio-demographic variables of the participants: age, gender, position and antiquity in the company. The questionnaire was administered to a sample of twenty civil employees who directly are related to the company. The results showed that pay is the most significant motivational factor between the participants, factor that displays highest average, whereas the content of the work is the factor with the lowest average. From this, some recommendations that the organization can implement to improve the quality of life in the work, also, to obtain benefits for the personnel in their competitive development and the production, were considered.

Key words: motivation, motivational profile, work motivation, CMT.

Introducción

La psicología laboral muestra la importancia del estudio de la motivación, como una herramienta para poder describir y predecir el comportamiento de las personas en las organizaciones. Por esto es que en el ámbito laboral la motivación cumple un papel fundamental, ya que facilita u obstaculiza el desarrollo de cada sujeto a nivel personal y profesional.

El objetivo central de la presente investigación fue establecer el perfil motivacional para el trabajo de los funcionarios de la empresa Fresh Herbs, así como también describir algunos conceptos teóricos acerca de la motivación, más específicamente de la motivación laboral, que se basa principalmente en la fuerza que hace que el ser humano dirija comportamientos específicos para suplir necesidades básicas para su supervivencia y para el logro de sus intereses personales. Además, se tuvieron como referentes las distintas impresiones sobre el tema y su importancia, de disciplinas como la administración de empresas, la economía y la sociología.

Por otra parte, la investigación se basó en una metodología descriptiva correlacional, la cual, a su vez, está fundamentada en la epistemología empírico-analítica y contextualizada en el eje temático, específicamente, la línea de investigación que se desarrolla en el campo de la psicología del trabajo y las organizaciones de la Universidad Santo Tomás, definida como la construcción de procesos de identidad en las organizaciones, esta tiene como objetivo la construcción de procesos contextualizados que les permiten a las organizaciones pensar y comprender sus modos de generación de identidad y sentido de pertenencia. Así mismo, aporta desde el desarrollo investigativo la dinámica en la construcción de procesos en la gestión del conocimiento del campo, a la responsabilidad social, que como profesionales tenemos con la universidad, la organización y los sujetos del estudio.

Por último, este trabajo establece como propósito ampliar las líneas de investigación y evaluar desde otras perspectivas los contenidos y discusiones elaboradas sobre este tema, que es esencial en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones.

Motivación

Existen unos factores sobre el individuo que lo mueven a actuar, a alcanzar algo o a trabajar, pero realmente, ¿qué es lo que lleva a un individuo a hacer algo? Este planteamiento ha sido el comienzo de muchas investigaciones en psicología y con el cual se ha encontrado la existencia de un factor que moviliza al individuo: la motivación.

En lo que respecta a los aportes descritos sobre la definición de la motivación, se puede considerar que, en síntesis, es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. De igual modo, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que decide en un contexto dado con qué fuerza se actúa y en qué dirección se conduce la energía. Los seres humanos actúan siguiendo determinados lineamientos y de acuerdo con las características biográficas, como el sexo, la edad, el género, sus características socioculturales y las experiencias; estos lineamientos, en últimas, buscan la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales.

Otro de los factores que se relacionan con el proceso de la motivación en el trabajo es el clima organizacional, debido a que desde sus propuestas administrativas determinan la importancia del componente humano para las organizaciones. El concepto de clima se relaciona en forma indiscutible con procesos como la productividad, la eficiencia, la calidad, lo que facilita el desempeño óptimo de los funcionarios (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006). Esto muestra que las relaciones no sólo se establecen y tienen un impacto a nivel interpersonal, sino también en los distintos grupos laborales, lo que determina pautas de comportamiento en cada una de las personas, en la estructura organizacional de la empresa y en la motivación del funcionario.

Hay que tener en cuenta la diferencia y la relación existente entre los conceptos de emoción y motivación, ya que con frecuencia se llegan a considerar como procesos con características similares. La motivación se diferencia de la emoción en que es una acción que se dirige y orienta a un objetivo específico; ésta se desarrolla como

un proceso dinámico a nivel interno del individuo, en el que se involucran estructuras fisiológicas, la cognición (procesos mentales), las necesidades y las experiencias que, relacionadas con algún acontecimiento (estímulo) externo, como el ambiente físico y social, dirigen el comportamiento del individuo para ejecutar una acción.

Los conceptos expuestos resaltan la importancia de estudiar la motivación humana, ya que se ha observado que el comportamiento se presenta por la influencia de estímulos internos o externos, que en su origen y en su intensidad varían según la persona, puesto que sin la presencia de un incentivo o estímulo no se evidencia una conducta. De acuerdo con lo mencionado, se encuentra la propuesta de Toro (1992), quien describe en su Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) las condiciones motivacionales internas (logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento) como aquellas que impulsan al individuo a la acción y a la ejecución de un objetivo; igualmente, describe las condiciones externas (supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción) como los factores que ocasionan el interés por el trabajo y lo refuerzan con comportamientos dirigidos a obtenerlos. También señala que las diferencias que se presentan en estas condiciones pueden diferir en los medios que se emplean para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, que incluyen cinco categorías de comportamiento: aceptación de la autoridad, dedicación a la tarea, valores organizacionales y aceptación de la norma, requisición y expectativa.

A partir de esto, el autor concluye que tales condiciones divergen en el nivel de importancia que las personas le atribuyen al mismo objeto, en razón de que no es posible analizar una condición motivacional interna y dejar a un lado el conocimiento del contexto sociocultural, debido a que este ambiente crea necesidades e intereses particulares y, frente a éstas, busca acciones para satisfacerlos. Ellas dirigen y orientan el comportamiento del individuo, desde lo biológico y lo social, hasta la búsqueda de un objetivo específico. Es así como la motivación, concretamente en el contexto laboral, lleva al hombre a realizar acti-

vidades que abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad; aunque, por lo general, estos factores que mueven al individuo a trabajar se basan sólo en la retribución económica, las personas trabajan a pesar de tener esta necesidad inicialmente satisfecha o de tenerla insatisfecha. En la psicología en el estudio de la motivación se ha encontrado que ésta también involucra aspectos internos biológicos y psicosociales.

En las organizaciones se observa cómo las personas conducen sus acciones para suplir sus necesidades básicas o motivaciones primarias con el resultado o la remuneración de sus labores en el ámbito laboral; a partir de estos resultados, buscan constantemente satisfacer sus motivaciones secundarias: su comportamiento y el desempeño de su actividad laboral. Así mismo, las relaciones interpersonales entre compañeros de labores se establecen con un rasgo que identifica el grupo social al que pertenece el individuo, como resultado de la interacción y de la influencia del medio en su desarrollo psicológico.

Otros autores que tuvieron gran impacto con sus estudios acerca de la motivación para el trabajo, y que son básicos para lo presupuestado por el CMT, son Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, citados en Muchinsky, 2002), quienes también realizaron con su teoría un aporte a las investigaciones relacionadas con los diseños de trabajo. Estos autores desarrollaron su planteamiento, como la teoría de higiene y motivación o teoría bifactorial; en esta teoría proponen que la satisfacción del empleado parte de motivadores intrínsecos –respeto, desarrollo, reconocimiento, logro y responsabilidad– y la insatisfacción de factores extrínsecos denominados factores de higiene –salario, políticas de la empresa y prácticas de supervisión–; además, proponen que la calidad y la satisfacción en el trabajo se logran si se modifican primordialmente los motivadores hacia el trabajo. Esta teoría pone en evidencia que se debe enfatizar en el reconocimiento de las personas, para que el interés que provoca la realización la acción tenga una connotación positiva en el empleado y se refleje en su efectividad.

Igualmente, Herzberg (1959, citado en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003), en la teoría de los dos factores, determina que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos, tales como el sentimiento de logro, aumento de reconocimiento, y de responsabilidad, entre otros; la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos como el salario, las condiciones laborales y el estatus. Aunque estos factores no necesariamente motivan al empleado, sí tienen incidencia en la satisfacción o en la insatisfacción laboral y en su buen desempeño en el trabajo. De hecho, se deduce que a partir de lo expuesto por Herzberg, así como por los otros autores mencionados, el trabajo reúne muchos más aspectos que las actividades requeridas para su ejecución; estos aspectos también conllevan la interacción de los empleados con colegas y jefes, el seguimiento de reglas y políticas organizacionales, y el cumplimiento de los estándares de desempeño.

Toro (1992) manifiesta que la mayor cantidad de esfuerzos en el campo de la motivación y la satisfacción para el trabajo se ha dirigido a la identificación de condiciones externas asociadas a los sentimientos de satisfacción, desempeño eficiente, ausentismo y rotación en el ambiente laboral. Sin embargo, de acuerdo con investigaciones previas sobre la motivación en el trabajo, se resalta la influencia de la motivación en los factores demarcados principalmente por variables sociodemográficas que presenta cada persona; es el caso de la investigación de Marín y Velasco (2005) sobre los perfiles motivacionales resumidos semestralmente de 1997 a 2004, en la Universidad Icesi. Los autores usaron el CMT para establecer el perfil motivacional de los practicantes clasificándolos por carrera, al igual que de las disciplinas frente a la gestión del talento humano. Concluyen, relacionando la información obtenida con el proyecto educativo institucional, que éste “es un generador de condiciones motivacionales” (Marín y Velasco, 2005, p. 80), planteando acciones para responder a las expectativas y a las necesidades de desarrollo profesional.

También, Pérez de los Santos y Rojas (2001) trataron de establecer relaciones entre las variables

que se presentaron como independientes: el tipo de institución, el cargo, el desempeño de los docentes y el sexo con las variables dependientes; el perfil de motivación para el trabajo, es decir, condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas y las condiciones motivacionales externas. De igual manera, Toro (1983) publicó un estudio en el que usó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo con un grupo de 222 médicos y odontólogos, hombres y mujeres, vinculados a entidades de salud pública y privada, para determinar el perfil motivacional; también utilizó variables para interrelacionarlas, como el sexo y la edad; con base en esto pudo concluir que la muestra presenta una alta necesidad de autorrealización, la cual está asociada a un interés particular por la dedicación a la tarea. Por el contrario, no se apreciaron diferencias motivacionales en relación con el sexo, pero se presentaron en otras variables, como la de supervisión y afiliación, entre dos grupos de edad diferentes.

Estas apreciaciones realzan el gran aporte en el desarrollo de la investigación para establecer el perfil motivacional de los funcionarios de la empresa Fresh Herbs, ya que destacan la importancia de tener en cuenta los factores sociodemográficos y niveles educativos de cada empleado, pues con estos aspectos se pudo establecer un puntaje determinado en las condiciones motivacionales que incluyen las expectativas frente a su trabajo y los logros esperados, y el objetivo principal de la misma.

Según el criterio de los autores de la investigación, el personal que se encuentra en la empresa presenta motivos y necesidades que hacen que las personas lleven a cabo las actividades con mayor o menor satisfacción. Esto se relaciona con varios aspectos, como las relaciones interpersonales, el clima laboral, la cultura organizacional, entre otros, los cuales son importantes para la producción y el desarrollo de la organización. Por esto es clave que los directivos conozcan las metas personales o profesionales que quieren lograr sus empleados, con el fin de que le puedan brindar más herramientas e influir para que su comportamiento sea mejor.

La motivación en el trabajo tiene como referentes distintas impresiones, acerca del tema y su importancia, de disciplinas como la administración de empresas, la economía y la sociología. Así, desde la administración de empresas se explica como la fuerza interna y externa que incide en el comportamiento de los funcionarios que pertenecen a una organización. Estas fuerzas se relacionan con las acciones que dirigen su conducta hacia el logro de objetivos específicos a nivel personal y laboral, dependiendo de los propios intereses de la entidad.

La dimensión de las condiciones motivacionales internas describe fenómenos que tienen lugar en el organismo motivado. Alderfer (citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003) establece la teoría de la existencia, de la relación y del crecimiento (ERC), que ofrece una explicación a los gerentes acerca de la conducta de los empleados, para orientar esfuerzos hacia las necesidades de relación o exigencia. De igual manera, propone tres tipos de necesidades: la existencia (constituye las necesidades básicas y materiales), la relación (necesidades sociales, interacción con los demás) y el crecimiento (necesidad de desarrollo personal).

En relación con los objetivos como estímulo a ciertos comportamientos laborales, Kinicki y Kreitner (2003) incluyen en su trabajo que los objetivos se establecen como otros elementos importantes en el proceso motivacional del individuo, ya que éstos tienen un significado personal y enfocan la atención en lo importante. Los objetivos motivan al individuo a actuar, también intervienen en la regulación del grado de esfuerzo que debe ejercer el individuo, según la dificultad para alcanzar un objetivo; además, señalan que a estos componentes se les suma la persistencia, como el esfuerzo que se debe tener para realizar una actividad determinada, durante un período prolongado, de modo que el individuo puede o no percibir los objetivos como retos por el empeño que debe emplear para alcanzarlos. McClelland (1989) señala la importancia de la teoría de las necesidades aprendidas, referentes a conceptos de aprendizaje; opina que muchas necesidades tienen origen

en la cultura de la sociedad y se relacionan con el desempeño en las actividades laborales.

En el caso de las organizaciones, cuando el personal está a cargo de tareas con mayor dificultad, éstas se realizan con más empeño y exigencia, de tal manera que la dificultad o la facilidad del alcance del objetivo da cuenta del esfuerzo que el empleado debe realizar para alcanzarlos, así como su rendimiento en el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo. El hecho de plantear objetivos conduce a fomentar tácticas y a planear acciones, con el fin de seleccionar acciones que faciliten la obtención de los intereses; además, en cualquier contexto laboral, esto puede representar el grado de identidad que tienen los recursos humanos con la organización, desde sus aspiraciones y el aumento productivo esperado por las distintas empresas (Kinicki y Kreitner, 2003).

En la sociología se hace una comprensión de la motivación en el trabajo, en la que se retoman conceptos manejados por la administración; también se define la conducta laboral como una composición de motivos básicos, los cuales, en relación con algunos factores del entorno, inciden en la motivación laboral, por ejemplo, la lealtad a la patria, recompensas económicas, creencias religiosas, entre otros.

Igualmente, desde la psicología social, Worchel, Cooper, Goethals y Olson (2002) explican cómo en la sociedad y en el ámbito laboral se observa el alcance de la influencia social como el poder para dirigir la conducta de las personas y, así, conseguir resultados laborales óptimos; por ejemplo, por lo general, en muchas organizaciones se evidencia el poder como forma de influir en los demás para la consecución de metas, mediante la autoridad que se puede percibir de distintas maneras, según el tipo de organización. Es así como la autoridad que imparte castigos y amenazas para obtener el control y el orden recompensa conductas (reforzamiento positivo) con las cuales se logran los resultados esperados; la autoridad debe intervenir directamente en el comportamiento laboral y la autoridad que relaciona con las capacidades y competencias de una persona que influyen en los demás.

La obtención de objetivos, ya sean personales o profesionales, también lleva a la satisfacción en el trabajo, como lo expone Herzberg (citado en Manso, 2002), definida como la actitud del individuo hacia su trabajo, en el que se emplean estrategias motivacionales, con el fin de mejorar las relaciones humanas, aumentar incentivos, mejorar las condiciones físicas, para desempeñar el trabajo, que se complementan e interactúan con las creencias y valores que el trabajador desarrolla desde su desempeño laboral. También se puede observar cómo ciertos factores motivacionales hacen que los funcionarios de una organización puedan experimentar sentimientos de satisfacción o de insatisfacción en sus labores, a partir de la percepción que tiene cada individuo de su trabajo, lo que permite que éste se sienta identificado con la empresa.

Así las cosas, Kinicki y Kreitner (2003) consideran que la motivación de los empleados es una responsabilidad de la misma organización; por consiguiente, para elevarla, se dispone del despliegue de estrategias, tales como el diseño de puestos, que permiten mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y, por consiguiente, su aumento en la productividad, así como el análisis de actividades, tendientes a enfatizar las acciones de los empleados y sus actitudes hacia su buen desempeño; de esta manera, se puede incrementar el nivel motivacional del personal y, por lo tanto, puede disminuir la presencia de algunos comportamientos que no son favorables para la organización, por parte del personal, entre los que se encuentran el ausentismo y el bajo rendimiento en sus labores, debido a la falta de estímulos.

Lo anterior se relaciona con la propuesta conceptual de Herzberg (1959, citado en Muchinsky, 2002), la cual dirige su interés al funcionario, el cual, por lo general, está en función del contenido de la actividad que realiza; en este sentido, existe insatisfacción laboral, si éste no se relaciona con quejas frente a los factores de higiene: políticas, supervisión, sueldo, condiciones de trabajo. En la misma propuesta se explica la importancia de modificar paulatinamente el puesto de trabajo, de tal manera que el empleado tenga la oportu-

nidad de experimentar logros, reconocimiento y responsabilidades en distintas actividades.

En conclusión, la organización debe ofrecer al personal seguridad psicológica, buscando promover el bienestar y la satisfacción de las necesidades personales y profesionales, brindar seguridad frente a los riesgos que se presentan en su lugar de trabajo, por medio de las estrategias en seguridad industrial, con el propósito de fomentar el interés por establecer relaciones interpersonales y profesionales; también se busca promover la participación en actividades complementarias, que contribuyan al incremento de la motivación del empleado.

Método

Diseño

En esta investigación se utiliza una metodología basada fundamentalmente en el análisis descriptivo correlacional, el cual se caracteriza por la descripción de las características de las variables sobre las que se fundamenta el estudio y de las que se presumen ciertas relaciones entre sí, sin tratar de determinar la causalidad, puesto que parte de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario CMT y describe una situación real de los sujetos que pertenecen a una organización (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2003). Se ha determinado este diseño, ya que es el más apropiado para establecer el perfil motivacional de los funcionarios y describir la relación entre las variables de la población específica.

Participantes

Para el desarrollo de esta investigación se trabajó con una muestra de 21 participantes (100%): 13 (62%) del área administrativa y 8 (38%) del área de producción.

Con el fin de explorar y determinar los datos sociodemográficos más relevantes de los participan-

tes para la investigación, se diseñó un cuestionario que consta de 10 preguntas. El instrumento se aplicó a todos los participantes. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 1. Datos demográficos de los participantes del estudio

Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Masculino	8	38,1
Femenino	13	61,9
Total	21	100

El 62% de los participantes se encuentra en un rango de edad de 31 a 30. Se encuentra que la menor edad es 21 y la mayor 51 años. Del grupo de participantes el 61,9% son administrativos y el 38,1% son operarios. La frecuencia y porcentajes evidencian que el 66% de los participantes tiene una antigüedad en la empresa entre 37 y 60 meses, lo que muestra que la persona más nueva en la empresa lleva cinco meses y la más antigua 60 meses.

Instrumentos: Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)

El CMT tiene como objetivo principal obtener información acerca de los aspectos generales del trabajo, con el objeto de identificar y comprender los intereses personales del individuo, al igual que las acciones que la persona estaría en disposición de llevar a cabo para conseguir estos aspectos que involucra alcanzar sus intereses. El cuestionario presenta un esquema conceptual basado en las teorías y en los modelos propuestos por distintos autores, para explicar la motivación para el trabajo, determinando tres dimensiones motivacionales: motivación interna, motivación externa y medios para obtener retribución, que inciden en el comportamiento del individuo en el contexto laboral.

Toro (1992) describe el CMT como un instrumento factorial de 75 ítems que miden quince factores de motivación y cinco factores de segundo orden. Los quince factores están agrupados en tres categorías motivacionales generales, cada una de las cuales mide cinco factores de motivación, así:

La primera variable se define como las condiciones motivacionales internas, que hacen referencia a los eventos. En esta variable se describen las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo y se evalúan comportamientos relacionados con sentimientos de agrado o desagrado con personas o eventos externos. En estas condiciones se presentan cinco categorías, orientadas al comportamiento de logro, de poder, de afiliación, de autorrealización y de reconocimiento.

La segunda variable, determinada a partir de los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, permite identificar las preferencias del comportamiento, las cuales están orientadas a obtener retribución y beneficios que al individuo le interesa lograr. Este aspecto evalúa las preferencias por medio de cinco categorías en lo relacionado con la dedicación a la tarea, la aceptación de la autoridad y de normas y valores organizacionales, de la requisición y expectativa.

La tercera variable hace referencia a las condiciones motivacionales externas; se evalúan cinco factores del comportamiento, orientados al conocimiento del valor que el individuo atribuye a los tipos de retribución por su desempeño. Estas condiciones se atribuyen a la valoración enfocada a la supervisión, al grupo de trabajo, al contenido de trabajo, al salario y a la promoción.

Las variables se interpretan de acuerdo con los criterios de calificación de la prueba, en el que los ítems tienen una puntuación de cinco a uno, siendo cinco el máximo valor, lo que define que la afirmación tiene mayor importancia y uno el valor mínimo, entendido como la afirmación de menor importancia para el sujeto. De igual forma, se identifican las correlaciones significativas, señalando con un asterisco los coeficientes nivel

menor que 0,05 y con dos asteriscos al lado de los coeficientes con un nivel menor que 0,01.

La prueba U de Mann-Whitney es una de las pruebas estadísticas no paramétricas aplicada a dos muestras independientes, cuyos datos han sido medidos al menos en una escala de nivel ordinal. La prueba calcula el llamado estadístico U, cuya distribución para muestras con más de 20 observaciones se aproxima bastante bien a la distribución normal. Se utiliza con respecto al cociente t de Student, cuando las medias no se alcanzan a acoplar perfectamente a una escala de intervalo.

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho), es una prueba no paramétrica que mide la asociación o interdependencia entre dos variables discretas. Para calcular ρ , los datos se ordenan y remplazan por su respectivo orden. Toma valores entre -1 y 1 , indicando asociaciones negativas o positivas, respectivamente; 0 (cero) significa no correlación, pero no independencia. Su interpretación es similar a la del coeficiente de correlación de Pearson.

Procedimiento

Se estableció contacto con la subgerente de la empresa Fresh Herbs, con el objeto de solicitar autorización para realizar la investigación en esta compañía, previo conocimiento del anteproyecto. De esta manera se presentaron los investigadores con los funcionarios; luego de contextualizarlos sobre la investigación, se solicitó información acerca de la empresa y su estructura organizacional, para profundizar sobre el entorno en el que se desarrollan las actividades laborales. Previamente a la aplicación del CMT, se diseñó y se aplicó a los participantes un instrumento para definir las variables sociodemográficas que hay que correlacionar con los factores motivacionales del cuestionario. Esto con una semana de anterioridad a la aplicación del CMT.

La aplicación del cuestionario se efectuó en un tiempo aproximado de 20 a 35 minutos, por grupo, y se llevó a cabo en las instalaciones y fe-

chas asignadas por la organización. Después de la aplicación, se efectuó la calificación manual, que toma aproximadamente 15 minutos, por medio de tres plantillas que discriminan las variables. Se tabularon los puntajes para elaborar la estandarización y realizar el análisis descriptivo correlacional de los perfiles.

A partir del análisis obtenido, se determinaron las diferencias significativas presentadas en los funcionarios en las condiciones motivacionales, que evalúan las variables del cuestionario, y se establecieron las que puntuaron altas y bajas, para construir sugerencias que sean aplicables y adecuadas al contexto en el que se desempeñan los trabajadores, de tal manera que la empresa, desde su estructura organizacional, ponga en acción estos planteamientos e incremente la motivación

en sus empleados, a partir de la modificación o el mantenimiento de condiciones motivacionales que les genere un mejor desempeño y productividad en los funcionarios.

Resultados

Se describen los resultados estadísticos generales del cuestionario CMT y de cada categoría de la prueba con su respectiva tabla y figura.

Resultados de las categorías del CMT

En la tabla se indican la media y la desviación típica de cada una de las variables de las categorías motivacionales de CMT; en este sentido, la

Tabla 2. Distribución de valores máximos, mínimos, media y desviación típica de las categorías motivacionales del CMT

Categoría	Variables	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
Condiciones motivacionales internas	Logro	29	69	50,81	12,036
	Poder	37	59	47,71	5,110
	Afiliación	46	72	58,62	7,103
	Autorrealización	29	56	46,81	6,728
	Reconocimiento	29	86	58,95	15,810
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación al trabajo	28	66	50,29	9,182
	Aceptación a la autoridad	37	76	53,33	10,423
	Aceptación de normas y valores	46	69	54,48	6,416
	Requisición	41	68	55,00	7,190
	Expectación	38	73	50,95	7,788
Condiciones motivacionales externas	Supervisión	39	72	51,95	9,244
	Grupo de trabajo	28	76	55,33	12,780
	Contenido de trabajo	27	58	45,57	7,966
	Salario	49	84	63,43	8,858
	Promoción	31	69	47,24	10,723

variable con el valor más alto de la media es el salario y la variable con el valor más bajo es el contenido en el trabajo. La variable que presenta mayor homogeneidad es poder.

Pruebas no paramétricas: Prueba U de Mann-Withney

Los datos obtenidos dan cuenta de que la media más alta para el grupo de administrativos es el salario, mientras que para el grupo operarios

es reconocimiento. El dato más homogéneo, tanto para el grupo de administrativos como para el grupo de operarios, es el poder. Teniendo en cuenta que para la prueba utilizada U de Mann-Whitney se toma 0,05 como valor de significancia, únicamente las variables de reconocimiento y requisición presentan una correlación significativa para los dos grupos de funcionarios. En la figura 1 se muestran en forma comparada las medias correspondientes a las variables, según el cargo de la organización.

Tabla 3. Resultados prueba U de Mann-Withney y variables según cargo

Categorías	Variables	Administrativos		Operarios		U Mann-Whitney	
		Media	DT	Media	DT	Z	Sig. asintótica
Condiciones motivacionales internas	Logro	50,62	11,391	51,13	13,830	-0,145	0,885
	Poder	48,38	4,874	46,63	5,630	-0,549	0,583
	Afiliación	60,23	7,552	56,00	5,806	-1,236	0,216
	Autorrealización	47,92	5,220	45,00	8,751	-0,762	0,446
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Reconocimiento	54,23	13,386	66,63	17,270	-1,921	0,055
	Dedicación al trabajo	53,08	6,958	45,75	10,951	-1,487	0,137
	Aceptación a la autoridad	54,38	10,316	51,63	11,070	-0,799	0,424
	Aceptación de normas y valores	54,00	6,621	55,25	6,431	-0,509	0,611
	Requisición	52,08	5,852	59,75	6,882	-2,219	0,026
Condiciones motivacionales externas	Expectación	50,92	8,864	51,00	6,211	-0,510	0,610
	Supervisión	50,92	10,813	53,63	6,209	-1,384	0,166
	Grupo de trabajo	57,62	14,677	51,63	8,484	-1,269	0,204
	Contenido de trabajo	46,69	6,263	43,75	10,389	-0,619	0,536
	Salario	63,77	9,774	62,88	7,736	-0,145	0,885
	Promoción	45,15	11,052	50,63	9,899	-1,233	0,218

Figura 1. Medias de cada una de las variables según cargo

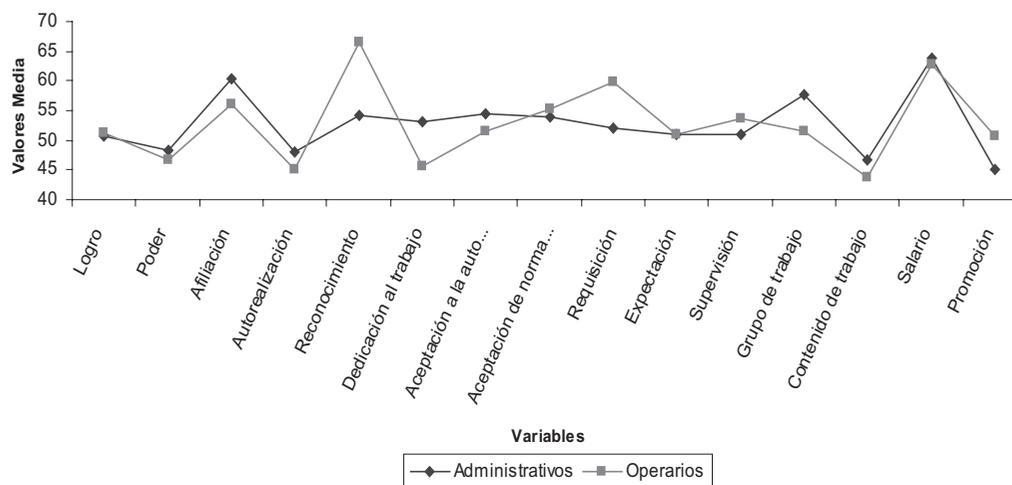


Tabla 4. Resultados prueba U de Mann-Whitney y variables según género

Categorías	Variables	Masculino		Femenino		U Mann-Whitney	
		Media	DT	Media	DT	Z	Sig. asintótica
Condiciones motivacionales internas	Logro	51,12	12,171	50,62	12,447	-0,109	0,913
	Poder	51,13	5,357	45,62	3,776	-2,525	0,012
	Afiliación	55,63	9,782	60,46	4,313	-1,636	0,102
	Autorrealización	43,75	7,869	48,69	5,407	-1,524	0,127
	Reconocimiento	61,38	17,631	57,46	15,131	-0,145	0,885
Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo	Dedicación al trabajo	49,63	7,367	50,69	10,411	-0,508	0,612
	Aceptación a la autoridad	53,88	11,167	53,00	10,392	-0,218	0,827
	Aceptación de normas y valores	58,88	7,453	51,77	3,919	-2,253	0,024
	Requisición	52,88	7,415	56,31	7,016	-0,837	0,403
	Expectación	48,50	7,231	52,46	8,006	-1,383	0,167
Condiciones motivacionales externas	Supervisión	50,50	11,699	52,85	7,766	-1,093	0,275
	Grupo de trabajo	53,00	16,213	56,77	10,631	-,761	0,446
	Contenido de trabajo	41,75	9,146	47,92	6,422	-1,347	0,178
	Salario	67,63	11,563	60,85	5,814	-1,670	0,095
	Promoción	48,88	14,961	46,23	7,628	-0,036	0,971

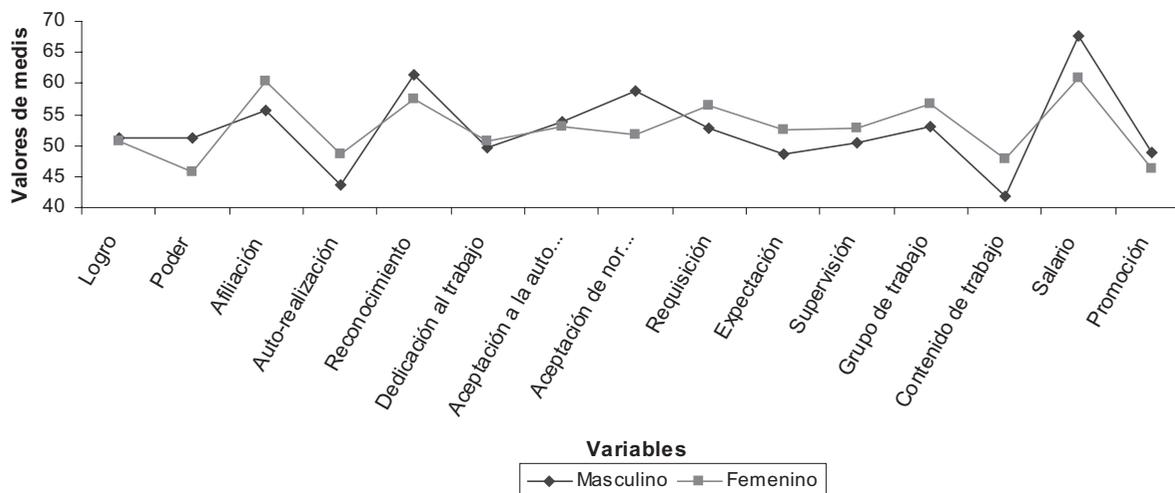
Como se observa en la tabla 4, tanto para el grupo de hombres como para el grupo de mujeres la media con

mayor puntaje es el salario. El dato con más homogeneidad para los dos grupos es el factor de poder.

Para la prueba utilizada U de Mann-Whitney, se toma 0,05 como valor de significancia, de tal manera, se evidencia que no hay correlación entre la variable sociodemográfica de género con ninguno

de los factores motivacionales del CMT. En la figura 2 se pueden ver las medias de cada una de las variables frente a género.

Figura 2. Medias de cada una de las variables según género



Prueba Rho de Spearman

Tabla 5. Resultados prueba Rho de Spearman. Variables según antigüedad y edad

	Antigüedad (meses)		Edad (años)	
	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)
Logro	-0,214	0,351	0,094	0,686
Poder	0,203	0,377	-0,002	0,994
Afiliación	0,178	0,439	0,055	0,814
Autorrealización	0,123	0,595	0,061	0,791
Reconocimiento	0,032	0,889	-0,155	0,503
Dedicación al trabajo	-0,183	0,427	-0,064	0,782
Aceptación a la autoridad	0,169	0,464	0,081	0,728
Aceptación de normas y valores	-0,110	0,634	0,277	0,224
Requisición	-0,133	0,567	-0,064	0,784
Expectación	0,119	0,608	-0,060	0,795
Supervisión	-0,008	0,973	0,259	0,257
Grupo de trabajo	-0,310	0,171	-0,369	0,100
Contenido de trabajo	-0,090	0,699	0,199	0,386
Salario	0,248	0,278	-0,129	0,577
Promoción	0,162	0,482	-0,045	0,845

Para la prueba utilizada, Rho de Spearman, se toma 0,05 como valor de significancia, de tal forma se muestra que no existe ningún tipo de correlación entre las variables motivacionales del CMT con las variables sociodemográficas edad y antigüedad que presenta el grupo de participantes.

Análisis de resultados

Se evidenció un mayor puntaje en el factor de reconocimiento, seguido por el de afiliación, con una diferencia mínima entre los dos; esto da cuenta de la importancia que tiene para los trabajadores realizar y orientar sus acciones o comportamientos para mantener relaciones laborales adecuadas con sus compañeros y con la empresa, ya que esto puede asegurar un buen desempeño y estabilidad laboral.

En el factor de autorrealización se mostró poco interés en los funcionarios por aplicar todos sus conocimientos y habilidades personales para desarrollar sus actividades laborales, respondiendo solamente a los objetivos requeridos por el cargo, debido a que éstos pueden percibir que en su trabajo no hay posibilidad de mostrar todas sus competencias.

En el factor de requisición se evidencia que éste, seguido del factor de aceptación de normas y valores, tiene el más alto puntaje, lo que da cuenta del interés de las personas por influir directamente en otros que les puedan satisfacer sus necesidades, manifestando con sus comportamientos la aceptación de los valores y normas de la organización que los lleven a conseguir sus objetivos. El factor que obtuvo menor puntuación fue la dedicación a la tarea, en la que se muestra desinterés por parte del personal en cuanto a su iniciativa por realizar actividades o dedicar tiempo extra en sus labores.

Finalmente, en la categoría de condiciones motivacionales externas se encontró el factor salario con un puntaje alto, lo que representa para los funcionarios que sus actividades laborales sean reconocidas y retribuidas económicamente. Por

otro lado, el factor de menor importancia y con bajo puntaje es el contenido en el trabajo, en el que se describe la percepción que tienen los trabajadores en relación con sus funciones, pues éstas no llenan sus expectativas laborales o profesionales, debido a que no se tiene autonomía y variedad en la ejecución de sus labores; a su vez, el factor más significativo para los operarios es el reconocimiento, en cuanto esperan apreciaciones por sus capacidades y acciones laborales por parte de sus jefes y compañeros. También se encontró que el grupo de administrativos y el de operarios les atribuyen más significancia a los factores motivacionales de reconocimiento y requisición.

Con la misma prueba se evidenció que para hombres y mujeres el factor que presenta mayor significancia es el salario, ya que esperan una retribución justa y acorde con su desempeño por parte de la organización.

Conclusiones

Se determinó que el salario es el factor con más alto valor de significancia. Este factor representa un medio que les permite, como seres humanos satisfacer o suplir algunas de sus necesidades básicas. El factor motivacional que obtuvo el nivel de menor significancia es el de contenido del trabajo, en el que la percepción que se tiene de las funciones del puesto evidencia inconformidad por las pocas posibilidades que éste puede ofrecer para realizar otro tipo de actividades que den cuenta de sus capacidades y habilidades dentro de la misma organización. Por otra parte, no tienen interés en implementar de manera óptima las capacidades y los recursos propios con que cuentan; esto se representa en el factor contenido del trabajo, en el que se obtuvo un menor valor.

Por otro lado, la investigación muestra que no hay correlación entre las variables sociodemográficas de antigüedad y edad con los 15 factores motivacionales del CMT, al igual que entre la variable sociodemográfica de género (masculino-femenino) con los 15 factores motivacionales del CMT.

Así mismo, los resultados evidencian una diferencia significativa en la variable sociodemográfica de cargo (administrativos y operarios) con los 15 factores del CMT, en los que para el grupo de administrativos el factor que tiene mayor relevancia sigue siendo el salario, mientras que para el grupo de operarios el factor con más importancia es el reconocimiento.

Con todo lo anterior, se puede comprender la motivación laboral como un proceso del individuo, que influye e interactúa con algunos aspectos que se construyen en el contexto organizacional, como el clima, que permite evaluar la percepción y las características con las que cuenta el funcionario para establecer relaciones con sus compañeros y con la organización; la cultura, como herramienta para construir identidad y sentido de pertenencia, a partir de los valores, creencias y políticas, además de su estructura organizacional.

De esta manera, los empleados establecen identidad con la cultura de la organización, debido a que para ello resulta significativo el factor motivacional de aceptación a normas y valores del CMT. Esto se manifiesta en comportamientos de apoyo, donde como integrantes de la organización reconocen y aceptan las normas, decisiones y acciones que determinan sus directivos, los cuales son importantes para la actividad y para la permanencia en la empresa.

Igualmente, se puede evidenciar la importancia del rol que desempeña el psicólogo en el contexto organizacional, ya que éste diseña estrategias que puedan ser aplicables y potencialicen la actividad para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, con el fin de mejorar la calidad de vida e incrementar la motivación en el trabajo.

Referencias

Gibson, J., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2003). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad Eafit*, 128, 79-86. Recuperado el 4 de julio de 2007, de la base de datos Ebrary.

Marín, A. & Velasco, M. (2005). *Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera*. Recuperado el 3 de mayo de 2007, del sitio web de la Universidad Icesi, disponible en [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/797/1/Condiciones_ motivacionales_desarrollo_carrera.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/797/1/Condiciones_motivacionales_desarrollo_carrera.pdf). p. 63.

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México D.F., México: Thomson Learning.

Pérez de los Santos, R. & Rojas, F. (2001). Perfil de motivación para el trabajo de docentes [versión electrónica]. *Informe de investigación educativa*, 15 (1 y 2), 1-20.

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

Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, C. & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005) [versión electrónica]. *Revista Diversitas: perspectiva en psicología*, 2 (2), 329-349.

Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G. & Olson, J. (2002). *Psicología social*. México D.F., México: Thomson.