

Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones

(factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)

Leovany Chaparro Espitia*

resumen

El presente estudio, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. El análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. De esta investigación se concluye que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico.

Palabras clave: motivación laboral, clima organizacional, factores motivacionales, dimensiones del clima laboral, empresa pública, empresa privada.

abstract

Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behaviour viewpoint.

The present study arose from a research carried out in Bogotá's telecommunications sector, which was orientated towards describing and comparing motivational factors and their relationship to the organizational climate concerning employees from both a public and a private company. The results were analysed by comparing the means from different motivational factors and work climate dimensions regarding some demographic variables. These served as a point of comparison, contrast or affinity for describing and analysing both companies' work motivation and organisational climates. It was concluded that there were no significant differences regarding work climate and motivation of public and private company workers in the telecommunications sector, contrasting with the popular belief that there is relatively low commitment in state companies. There could be cultural and legal differences.

Key words: labour motivation, organizational climate, motivating factors, work climate dimensions, public company, private company.

résumé

Motivation au travail et climat organisationnel dans les entreprises de télécommunications: à partir de la perspective du comportement organisationnel.

L'étude présente qui est le résultat d'une investigation réalisée dans le secteur des télécommunications à Bogota se penche sur la description et la comparaison des facteurs de motivation et leur relation sur l'ambiance organisationnelle, chez des employés d'une entreprise publique et d'une autre privée. L'analyse des résultats a été réalisée sur la base d'une comparaison générale des moyennes des différents facteurs de motivation et de l'ampleur de l'ambiance de travail en relation avec quelques variables démographiques, qui ont servi de point de comparaison, de contraste ou d'affinité pour décrire et analyser la motivation au travail et l'ambiance organisationnelle des deux entreprises. Les conclusions de cette investigation montrent qu'il n'existe pas de différences significatives en ce qui concerne l'ambiance et la motivation au travail parmi les employés d'une entreprise publique et d'une autre privée dans le secteur des télécommunications à l'encontre de la croyance populaire de l'existence d'un engagement relativement faible dans les entreprises de l'État. Il peut exister des différences au niveau culturel, légal et juridique.

Mots clés: motivation au travail, ambiance organisationnelle, facteurs de motivation, ampleur de l'ambiance de travail, entreprise publique, entreprise privée.

resumo

Motivação no trabalho e clima organizacional nas empresas de telecomunicações: desde a perspectiva do comportamento organizacional.

O presente estudo, produto de uma investigação realizada no setor das telecomunicações em Bogotá está orientado a descrever e comparar os fatores motivacionais e sua relação com o clima organizacional, nos empregados de uma empresa pública e uma privada. A análise de resultados se realizou com base em um comparativo geral de médias dos diferentes fatores motivacionais e as dimensões do clima de trabalho em relação a algumas variáveis demográficas, que serviram de ponto de comparação, contraste ou afinidade para descrever e analisar a motivação no trabalho e o clima organizacional das duas empresas. A partir desta investigação conclui-se que não existem diferenças significativas quanto ao clima e à motivação no trabalho entre os empregados de uma empresa pública e uma privada no setor das telecomunicações contra a crença popular sobre a existência de um compromisso relativamente baixo nas empresas do estado. As diferenças podem existir nos aspectos cultural e jurídico.

Palavras-chave: motivação no trabalho, clima organizacional, fatores motivacionais, dimensões do clima de trabalho, empresa pública, empresa privada.

Clasificación JEL: L33, M12, M14.

Recibido: 10/06/2006. Aprobado: 12/09/2006.

* Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia. Profundización en Gestión del Talento Humano en la Universidad de los Andes. Magister en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Consultora en Gestión Humana y directora de proyectos pedagógicos en FUNEDUCAR.



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

1. Introducción*

En las organizaciones, estructura, tecnología, medio ambiente y recurso humano interactúan para producir comportamientos. Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades. Igualmente, existen diferencias en lo jurídico, social y cultural. López (1998) menciona que se encuentran diferencias entre empresas públicas y privadas en las reglas legislativas EN las cuales operan, que no hay igualdad de trato laboral y posiblemente legislativo entre los servidores del Estado y los particulares. Para las empresas estatales existen sistemas salariales de compensación con diez o más modalidades, al igual que indemnizaciones por terminación de contrato y todo tipo de beneficios ganados por los sindicatos. En las relaciones de los trabajadores particulares hay más simetría; se da más la igualdad teórica entre iguales.

Así mismo, Toro (1993) explica que los empleados directivos de las empresas públicas son nombrados por cuotas políticas, y tienen una orientación más política que de servicio a la sociedad, en tanto que en las empresas privadas –cuyo fin es producir rentabilidad a particulares–, el empleado se contrata de acuerdo con el perfil que requiere la organización, y es juzgado por los resultados de su gestión. Por esto, la comparación entre empresas públicas y privadas es compleja ya que debe efectuarse entre empresas homogéneas, teniendo en cuenta los sectores en que operan y el grado de competencia a que están sujetas (Hernández y Argimon, 2000).

Para lograr homogeneidad, el estudio se realizó en empresas de telecomunicaciones, una pública y una privada de este sector, que constituye un elemento importante para el desarrollo económico del país y el de mayor desarrollo tecnológico en el mundo. Estas circunstancias a las cuales están sujetos sus miembros hacen que se den comportamientos particulares que pueden arrojar resultados significativos para el análisis. Las empresas en el sector de las telecomunicaciones operan con la prestación de servicios, en la que los conceptos de competencia, eficiencia, descentralización y liberalización remplazan los de monopolio y uniformidad (Casas, 1994). El entorno en el cual operan es turbulento, las tecnologías cambian a ritmo

acelerado, y sus miembros y estructuras internas tienen que acomodarse continuamente a las exigencias del medio.

El estudio se dirige a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional de los empleados, planteándose como objetivos empíricos la descripción y comparación de las posibles diferencias en los factores motivacionales y clima organizacional, y la explicación de la relación existente entre los factores motivacionales y el clima organizacional dentro de cada empresa. Las variables analizadas permiten identificar las necesidades de desarrollo organizacional; determinan los criterios para tener en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo humano, sistemas de compensación e incentivos, entre otros.

Cuando se tiene claridad acerca de los objetivos, las políticas y los propósitos de los procesos de recursos humanos, se pueden manejar como una ventaja competitiva, debido a que facilitan y ahorran las comunicaciones y la toma de decisiones, socializan a los miembros, mejoran el clima laboral, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo, la colaboración y el compromiso con la organización.

2. Componente teórico

Para realizar un análisis de las organizaciones es necesario estudiar algunas características que son comunes a todo tipo de organizaciones: conjunto de personas, objetivos, estructura, recursos, contexto o ambiente, resultados de producción y sistema administrativo (Martínez *et al.*, 1995). Esta evaluación permite establecer diferencias en las organizaciones en cuanto a la productividad, eficiencia, competitividad, y el nivel de motivación de los trabajadores, que se valora mediante la satisfacción de los trabajadores y el clima organizacional. De otra parte, Etkin (1994), basado en un enfoque contingente¹, menciona que las empresas poseen diferencias en las ideas y formas alternativas², en la delegación, liderazgo, comunicación y realización de tareas. En cuanto a las características de las empresas públicas, Etkin (1994) explica su funcionamiento de acuerdo con la interacción con la comunidad, el diálogo, las transacciones y negociaciones con otras

* Este artículo es el resultado de la tesis de grado de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. La autora agradece al director de su tesis, el profesor Rafael Eugenio Suárez.

¹ El autor define la expresión administración contingente como la orientación de la estructura interna hacia lo no previsible, no existe rutina y los cambios se dan rápidamente. Los recursos se miden por la movilidad y la capacidad de ajustarse a diferentes proyectos.

² Las formas alternativas tienen que ver con el dinamismo, estabilidad que caracteriza el contexto económico y tecnológico de las empresas.

instituciones también políticas. Menciona que en sus estructuras están presentes los afiliados, partidarios, sostenedores, electores y otros tipos actores sociales que tienen la necesidad de hacer concesiones a la realidad para mantener el apoyo de sus seguidores. Del mismo modo, Hernández y Argimon (2000) exponen que la empresa pública pretende una maximización del bienestar social, pero existen aspectos que hacen difícil la consecución de este propósito –como la multiplicidad de objetivos– debido a que los parlamentarios y ministros pueden buscar diferentes metas, un cambio de gobierno puede provocar cambios radicales en las directrices, e igualmente coexisten grupos de presión que controlan e influyen sobre la gestión buscando su propio interés y no el de la colectividad.

Por el contrario, las empresas del sector privado buscan la eficiencia por medio de la maximización del beneficio. De acuerdo con Merlano (1983), se enfrentan a un ritmo acelerado de cambios en las innovaciones, en la ciencia, en lo tecnológico y en los conceptos acerca de la naturaleza del ser humano. Su supervivencia depende de su aptitud para adaptarse a un medio ambiente dinámico y variable. También Trujillo y Vargas (1996) argumentan que la empresa privada ejerce un control directo y automático sobre los trabajadores, y posee una visión de mediano y largo plazo que lleva a defender la integridad de la entidad a través del tiempo.

CUADRO 1. Diferencias entre empresas públicas y privadas.

Pública	Privada
Administración total del Estado	Administración por particulares
Capital total del Estado (o mixto)	Capital exclusivamente privado
Creada para satisfacer necesidades sociales	Creada para producir rentabilidad y lucro
Creada por mandato legal	Creada por acuerdo entre particulares

Fuente: Elaboración a partir de Toro (1993).

Estos aspectos imponen modos de respuesta y actuaciones específicas y diferentes de un tipo de empresa a otro.

Ambos tipos de empresa (pública y privada) presentan diferencias en sus modos de funcionamiento: la intensidad de cómo los fines intervienen cuando se toman decisiones, la presión del factor tiempo, la capacidad para integrarse con otras divisiones y unidades funcionales, el grado de formalización de sus estructuras in-

ternas, y la manera como se relacionan con el entorno (Etkin, 1994). Igualmente, Gómez (1993) describe que la mayor parte de las diferencias entre empresas públicas y privadas ha desaparecido en cuanto al funcionamiento de una y otra; se encuentran diferencias en el ambiente de cada empresa en ciertos sectores y niveles, pero no por ser pública y privada, sino por el objeto de su actividad. En algunos aspectos el ambiente influye para determinar algunas relaciones causales, pero no requieren una teoría propia.

De este modo los valores y las actitudes establecen algunas directrices para el compromiso diario del personal y proporcionan un sentido diferenciador en los empleados de cada una de las empresas. Según Etkin (1994), los valores son utilizados para establecer los criterios que guían los comportamientos de las personas individualmente, en grupos y en organizaciones. Estos valores tienen que ver con la identificación y motivación de los individuos. Así mismo, Denison (1994) menciona que la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, y crea un sentido de identidad del personal con la organización.

2.1 Motivación laboral

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos³ en su comportamiento” (Koenes, 1996, p. 191). Tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; “en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad... la satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1966, p. 27). La forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo. Otra variable que influye en la motivación, según Atkinson, son “las propiedades particulares del ambiente que perciba el individuo, que darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada” (Martínez, 2001, p. 70). Hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.

Existen varias teorías acerca de la motivación hacia el trabajo, de las cuales sólo se tomaron en cuenta algu-

³ Koenes define un motivo como el conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una manera determinada para lo que pretende.

nas conocidas y aceptadas. A continuación se presenta una descripción resumida y esquemática de los principios propuestos.

2.1.1 Teoría de las necesidades de Maslow

Es la más citada y utilizada para interpretar los motivos que impulsan la conducta de las personas. Establece una jerarquía de cinco necesidades, así:

Necesidades fisiológicas: incluyen hambre, sed, abrigo, el descanso, el ejercicio y otras necesidades corporales. El salario que las personas... les ayudan a satisfacer estas necesidades...

Necesidades de seguridad: la seguridad y protección contra daños emocionales y materiales...

Necesidades sociales: el afecto, el sentimiento de pertenencia y la amistad. Cuando las necesidades... de seguridad son frustradas... el individuo tiende a malograr los objetivos de la organización...

Necesidades del yo: de dos clases: las que están relacionadas con la propia estima (necesidades de confianza en uno mismo), las que se relacionan con la propia reputación (necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio, etc.)...

Necesidades de autorrealización: están en la cúspide de la jerarquía de necesidades. Son las necesidades de dar vida a nuestras propias potencialidades, de desarrollarse continuamente... (McGregor, 1966, pp. 3-20).

“Esta teoría tiene aportes de interés, principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad” (Toro y Cabrera, 1981, p. 33).

2.1.2 Teoría de las relaciones humanas de McGregor

Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre. La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el

trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización (Koenes, 1996). Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones.

2.1.3 Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland

Schein (1991) menciona que esta teoría describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia.

Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación. Por tal motivo, se han realizado hipótesis acerca de por qué unas personas desempeñan mejor que otras su trabajo, por qué unas establecen relaciones de dirección y control o relaciones amistosas; estas conductas tienen efectos importantes en la productividad laboral y en el clima organizacional de una empresa (Toro y Cabrera, 1981). Esta teoría ha servido para descubrir las características de los grandes realizadores y como base para el estudio de las competencias distintivas en los empleados.

2.1.4 Teoría de la motivación – higiene

Formulada por Frederick Herzberg, explica que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Plantea –en contraste con Maslow y Herzberg– que existe una relación entre las características psicológicas y el rendimiento en el trabajo, y las organiza en dos jerarquías: cognoscitivas y motivacionales (Adair, 1992).

Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos

aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Considera que la satisfacción e insatisfacción son conceptos independientes. La teoría de Herzberg hace un inventario de incentivos, de eventos externos que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo (Toro y Cabrera, 1981).

2.1.5 Teoría de las expectativas de Vroom

Postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada;

3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa (Rodríguez, 1999). Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipos de comportamientos predice y en qué situaciones se aplica.

Otra teoría que identifica conductas de los empleados basadas en el rendimiento es la expuesta por Luthans y Stajkavic (2001). Ellos afirman que los incentivos tienen diferentes efectos según sea su utilidad; permiten satisfacer determinadas necesidades; tienen un contenido informativo que depende de si el incentivo es fijo o variable, y un mecanismo de regulación que genera comparaciones sociales acerca de la posición del individuo frente al grupo laboral del que forma parte. Señalan que la efectividad de los incentivos se incrementa si su utilización se hace con base en el modelo de la modificación de conducta propuesto por Skinner. Los incentivos económicos deben estar relacionados con el rendimiento, identificar qué favorece la ocurrencia de la conducta, cómo se administra el incentivo, y claridad acerca de que el incentivo aumenta el rendimiento laboral.

Para efectos del estudio se tuvo en cuenta el modelo de motivación laboral propuesto por Toro:



La motivación se manifiesta por medio de las preferencias, persistencia y vigor de la conducta motivada... En otras palabras, los procesos motivacionales, cualquiera que sea su naturaleza, se manifiestan de estas tres maneras en la conducta de las personas. Por esta razón se arguye que la motivación para el trabajo se pone en evidencia por medio de la eficiencia, la efectividad y la productividad de las personas (Toro, 1998, pp. 27-39).

2.2 Clima organizacional

Las definiciones de clima organizacional se describen en función de los modelos y métodos de medición adoptados por los autores e investigadores que se han ocupado del tema. De acuerdo con una revisión bibliográfica de la definición de clima organizacional que hacen autores como Francis Cornell (1955), Argyris (1957), McGregor (1960), Forehand y Gilmer (1964), McClelland y Atkinson (1968), Litwin y Stringer (1968), Campbell y colaboradores (1972), Schneider y Hall (1975), Gibson y colaboradores (1984), estos autores son estudiados y referenciados por Álvarez (1992) entre otros, surgen algunas conclusiones acerca del concepto de clima organizacional, a saber:

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (Álvarez, 1992, pp. 27-30).

Igualmente, “el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas” (Sudarsky, 1974, p. 10).

De otra parte, Brunet (1987) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos hu-

manos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales. En este sentido el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) explica que para entender la naturaleza y las variables del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) estructural u objetivo: plantea que el comportamiento del individuo está influido por el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman; b) subjetivo: resalta la percepción del ambiente interno de la organización y la percepción del participante sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo, y c) integrador: concibe el clima organizacional a partir de su naturaleza tanto objetiva como subjetiva, como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables de resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.).

Para Goncalves (2002), un elemento fundamental del clima organizacional son las percepciones⁴ que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Al respecto, Toro (2001) plantea que la percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo. Moreno (1998) reporta que en investigaciones actuales hechas por Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y Schneider y Bartlett, estos autores señalan algunas propiedades del clima organizacional que se pueden resumir en: percepción de satisfacción de necesidades personales (desde las fisiológicas hasta las de realización), percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, percepción sobre que los jefes saben dirigir, estructura de la organización (reglas, reglamentos, papeleo y restricciones), autonomía, y recompensas adecuadas y equitativas.

Existen diversas orientaciones que se desprenden de la investigación acerca del clima organizacional. Uno de los modelos más conocidos resultantes de numerosas investigaciones de sus autores y utilizados para diagnós-

⁴ El autor define la percepción como el proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento, y está mediatizada por las experiencias de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros.

tico y análisis es el de la teoría del clima organizacional de Likert, basada en tres tipos de variables:

- a) variables causales que pueden ser modificadas o ser adicionadas con otros componentes por los miembros de la organización; son variables independientes.
- b) variables intermediarias que reflejan el estado interno de la empresa; son los comportamientos manifestados por los individuos: motivaciones, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones, y
- c) variables finales, que son dependientes y reflejan los resultados obtenidos por la organización (efectividad, eficacia, productividad).

La combinación de estas variables determina dos clases de clima organizacional que parte de un sistema autoritario a un participativo (Brunet, 1987). Por el contrario, la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer postula la existencia de seis dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa; éstas son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional y calor y apoyo (Sudarsky, 1974).

2.3 Los factores motivacionales comparados con el clima organizacional

Con frecuencia se consideran como similares los términos motivación y clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones. En este sentido, Toro (1998) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. Establece también la diferencia entre cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción

y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... Por su parte, la cultura los afecta a todos... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro, 1996, pp. 27-35).

Del mismo modo, Toro (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

De otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (2000) afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

3. Estado del arte

Con respecto a las investigaciones realizadas acerca de la motivación laboral en Colombia, sólo se describen las que poseen características similares al estudio llevado a cabo. Toro (1993) adelantó un estudio para identificar las posibles diferencias motivacionales entre gerentes de primer nivel de empresas públicas y privadas colombianas. Aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) a 165 gerentes, 63 de empresas públicas y 102 de privadas encontrando en el análisis de resultados que no hubo diferencias atribuibles a la condición empresa pública y privada. Se hallaron diferencias significativas en relación con las variables demográficas género, antigüedad en el cargo y edad. Una réplica de esta investigación la hizo Álvarez (2000) en Venezuela aplicando el CMT; los resultados arrojaron diferencias estadísticamente significativas en 12 de los 15 factores analizados entre gerentes según el tipo de empresa. El gerente público posee como máxima condición motivacional interna el poder; mientras para el gerente privado la autorrealización y la segunda es logro, para ambos gerentes la última es afiliación.

Trujillo y Vargas (1996) realizaron una investigación acerca de las categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Bogotá. Para ello diseñaron un cuestionario con base en el CMT de Toro; los trabajadores encuestados fueron 105, de los cuales 55 pertenecen a la empresa pública y 50 a la

empresa privada. Los resultados obtenidos mostraron que los trabajadores de ambos tipos de empresa requieren las categorías motivacionales para incrementar y mantener la productividad.

En una investigación longitudinal realizada por Tharenou (2001) en Australia, mediante una encuesta aplicada a 5.100 empleados del sector público y privado para evaluar la motivación y el interés hacia la participación del empleado en el entrenamiento y desarrollo, se hizo seguimiento a 1.705 individuos con excelente motivación hacia la instrucción durante 12 meses, y se determinó que poseen mayor eficacia y compromiso con la organización donde trabajan.

Con respecto al clima organizacional, se han realizado numerosas investigaciones en Colombia utilizando el clima organizacional como variable independiente, dependiente e interviniente. Toro (1996) elaboró un estudio diagnóstico del clima laboral en veinte empresas colombianas del sector servicios, financiero e industrial de Bogotá, Cali y Medellín, cada una con más de 300 empleados. Se observó que la calidad del clima laboral disminuye en proporción inversa con el tamaño de la empresa. El clima organizacional no es homogéneo en todas las áreas; existen dependencias con un excelente clima junto a otras con un clima negativo en la misma empresa; igualmente, se notó que existe mayor compromiso en los niveles bajos y con menor educación que en las personas con responsabilidad de mando. En un estudio llevado a cabo por Patarroyo (2000) en el Fonade para diseñar un modelo de medición de valores ocultos⁵, distingue cuatro valores que cubren los tres contextos de motivación basados en la satisfacción de necesidades planteada por Max Neef: clima organizacional (medido con el Tecla), inteligencia emocional (utilizó un instrumento desarrollado en Colombia), capital conocimiento (mediante la evaluación 360 grados), imagen gerencial (aplicó encuesta a una muestra de clientes y realizó entrevista al área comercial). En los resultados se observó la existencia de trabajadores con baja disposición hacia el trabajo que impiden la cohesión entre las unidades, y factores de desmotivación como: inestabilidad laboral, falta de promoción y desarrollo, entre otros. Los valores ocultos se pueden moldear para satisfacer las necesidades del recurso humano incrementando así la productividad al generar grados de bienestar.

González, Petro y Tordera (2002) realizaron un estudio diagnóstico de la influencia de las variables antecedentes y moderadoras del clima organizacional tomando una muestra de 197 trabajadores de una empresa pública que presta servicios de salud. Analizaron tres factores del clima: apoyo, innovación y orientación hacia las metas, comparados con los logros en el trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva entre la interacción social y las variables. La orientación a las metas influye positivamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización.

A partir de la teoría desarrollada por Litwin y Stringer acerca de la relación existente entre la motivación laboral que es influida por factores individuales y unas características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su desempeño en la organización, empieza a reconocerse la importancia de estas variables que han sido estudiadas por medio de diferentes investigaciones. En un estudio realizado a tres empresas simuladas se analizó la función del clima organizacional como variable interviniente entre el liderazgo, la satisfacción y la motivación de los empleados; los resultados mostraron que cuando se manipula la variable liderazgo, se encuentran diferencias en el tipo de clima, cada uno con consecuencias particulares en la motivación, el rendimiento y la satisfacción (Álvarez, 1992). En otra investigación llevada a cabo por Litwin y Stringer en una empresa de servicios públicos que contrataba profesionales para atender al cliente, se encontró que los empleados percibían que la organización les ofrecía pocas recompensas, apoyo e identidad; que “el clima organizacional era frío y hostil, y que favorecía poco el desarrollo de la lealtad e identidad del grupo... cuando se correlacionaron los resultados de la percepción del clima y los resultados de las necesidades... había poca congruencia entre las necesidades de los empleados y el clima en el que trabajaban” (Álvarez, 1992, p. 37).

De otra parte, en Colombia, en un estudio realizado por Montoya (1990) sobre clima organizacional y motivación a una industria mediana, se aplicó Tecla y CMT a 51 empleados observándose una correlación directa y significativa entre las variables responsabilidad y conformidad de clima con autorrealización y excelencia de motivación, y conformidad de clima con afiliación de motivación. En general, el grupo presenta una baja conformidad en los empleados de nivel operativo. En otro estudio efectuado por Rodríguez

⁵ La autora define valor oculto como la propiedad emergente del sistema social empresarial, que permite caracterizar la organización, aumentando su valor y otorgándole ventajas competitivas; estos valores son una fuerza impalpable, originada por los aportes individuales de los trabajadores y su interacción, que favorece u obstaculiza el logro de las finalidades de la organización.

(1993) se hizo un diagnóstico de los factores motivacionales y clima organizacional a funcionarios de una empresa estatal de servicio aéreo, encontrándose puntajes bajos en reconocimiento, disconformidad, promoción y rendimiento, debido a que no hay criterios claros de evaluación del desempeño. Se observaron puntuaciones significativas en la variable autorrealización y relación social, valorada como más importante que el salario y la promoción. Por otra parte, en una investigación llevada a cabo por Barbosa y D' Ruggiero (1999) a una entidad pública sobre satisfacción laboral y clima organizacional se encontró que no hay tendencia favorable a desfavorable frente a la percepción del clima. Igual sucede con el nivel de satisfacción que es ligeramente superior al clima; existe una actitud tendiente a la neutralidad.

4. Componente metodológico

De acuerdo con la revisión bibliográfica se utilizó el método descriptivo, uno de los más usados en las ciencias administrativas. Méndez (1995) señala que la descripción es un subproducto de la observación que presenta los hechos tal como ocurren, los agrupa y convierte en información; también utiliza métodos de encuesta y observación. Según Angura y Arnau (1995), la metodología de encuesta se basa fundamentalmente en recoger información mediante la aplicación de un cuestionario para conocer los sentimientos, las motivaciones, los planes, etc., de unos individuos. En este sentido, Kerlinger (1975) plantea que la encuesta estudia poblaciones mediante la selección de muestras para descubrir la frecuencia, distribución e interrelación de las variables, y hace inferencias a partir de la muestra sobre la población debido a las dificultades que supone el estudio de una población completa. Con base en lo expuesto, esta investigación es de tipo descriptivo correlacional y utiliza el método de encuesta porque obedece a la necesidad de obtener información, con el fin de describir y analizar las características, semejanzas y diferencias de un grupo de empleados de una empresa pública y una privada del sector de las telecomunicaciones en Bogotá.

Para abordar el estudio se realizó un muestreo aleatorio para escoger al 10% de empleados del área ocupacional administrativa; la muestra de trabajadores encuestados fue de 60, de los cuales 30 pertenecen a la empresa pública, y 30 a la empresa privada⁶. Con

el propósito de obtener un diagnóstico más claro y preciso, se consideraron algunas variables demográficas como: tipo de empresa, estado civil, sexo, nivel de estudios, edad, ingreso promedio mensual, antigüedad y salario. Esta información servirá de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar los factores motivacionales y dimensiones del clima organizacional de las dos empresas. La clasificación por categorías de las variables mencionadas se puede observar en la tabla 1.

TABLA 1. Clasificación de variables por categoría.

Variable	Categoría
Tipo de empresa	Pública - Privada
Estado civil	Casado - Soltero - Otro
Sexo	Masculino - Femenino
Nivel de estudios	Técnico - Universitario - Posgrado
	Maestría - No responde
Edad	Menos de 21 años - Entre 21 y 30 años
	Entre 31 y 40 años - Entre 41 y 50 años
	Más de 50 años
Ingreso promedio mensual	1-3 smlv, 3-7 smlv, 7-11 smlv
	11-16 smlv, Más de 16 smlv
	No responde
Antigüedad	1-6 años, 6-9 años, 9-12 años
	12-15 años, 15 o más años
	No responde

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar un amplio análisis a las pruebas que llenaran las necesidades de información previstas en la presente investigación, se determinó recolectar los datos utilizando el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) desarrollado por Toro (1985). La administración de este instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar de manera objetiva la motivación laboral se hace individual o colectivamente (véase anexo 1), y el cuestionario de clima organizacional Tecla, diseñado en 1974 por V. M. Hoyos y A. Bravo, y validado por M. Guzmán (1974) de la Universidad de los Andes (véase anexo 2). Se escogieron estos instrumentos debido a que fueron diseñados en Colombia, y por medio de sus múltiples aplicaciones en investigaciones nacionales han arrojado resultados con un alto nivel de confiabilidad y validez⁷.

⁶ Los cuestionarios se aplicaron a empleados de ETB ubicados en el edificio de la Carrera 8a. No. 20-58 (empresa pública) y BellSouth, edificio Calle 100 No. 7-33 (empresa privada).

⁷ Briones (1990) define confiabilidad como la capacidad que tiene un instrumento para dar resultados iguales al ser aplicada en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo grupo. La validez se refiere al grado en que una prueba mide aquello que se quiere medir.

5. Resultados

El análisis parte de la caracterización de la muestra realizando un comparativo general de promedios de los diferentes factores en relación con algunas variables demográficas, y posteriormente comparando empresa pública y privada teniendo en cuenta un análisis de comparación de medias. Finalmente, se realiza una evaluación de la correlación entre las variables del CMT y Tecla para cada empresa.

El análisis de varianzas y la correlación se llevaron a cabo mediante las pruebas estadísticas Kruskal-Wallis

y rho de Spearman, respectivamente. Gibbons (1992) menciona que en una población normal bivariada Pearson es una buena medida de asociación; sin embargo, aunque Pearson es invariante bajo transformaciones lineales positivas, no es invariante bajo transformaciones de las variables que presentan orden; por tanto, medidas de asociación como Kruskal-Wallis o rho de Spearman cumplen todos los criterios deseables de una buena medida de asociación. “Con poblaciones no normales los procedimientos de comparación múltiple son más robustos y tienen más potencia cuando los datos transformados a rangos son usados” (Iman y Conover, 1981, p. 31).

TABLA 2. Características de la muestra.

Variables		ETB				BellSouth			
		Frec.	%	% Val.	% Acum.	Frec.	%	% Val.	% Acum.
Estado civil	Casado	15	50	50	50	14	47	46,7	46,7
	Soltero	12	40	40	90	14	47	46,7	93,3
	Otro	3	10	10	100	2	6,7	6,7	100
	Total	30	100	100	240	30	100,7	100,1	240
Sexo	Masculino	14	47	46,7	46,7	14	47	46,7	46,7
	Femenino	15	50	50	96,7	16	53	53,3	100
	No responde	1	3,3	3,3	100	0	0	0	0
	Total	30	100,3	100	243,4	30	100	100	146,7
Nivel de estudios	Técnico	8	27	26,7	26,7	9	30	30	30
	Universitario	7	23	23,3	50	14	47	46,7	76,7
	Posgrado	15	50	50	100	5	17	16,7	93
	Maestría	0	0	0	0	2	6,7	6,7	93,3
	Total	30	100	100	176,7	30	100,7	100,1	293
Edad	Menos de 21 años	0	0	0	0	5	17	16,7	16,7
	Entre 21 y 30 años	7	23	23,3	23,3	12	40	40	56,7
	Entre 31 y 40 años	16	53	53,3	76,7	8	27	26,7	83,3
	Entre 41 y 50 años	6	20	20	96,7	5	17	16,7	100
	Más de 50 años	1	3,3	3,3	100	0	0	0	0
	Total	30	99,3	99,9	296,7	30	101	100,1	256,7
Ingreso promedio mensual	1 a 3 smlv	9	30	30	30	11	37	39,3	39,3
	3 a 7 smlv	10	33	33,3	63,3	11	37	39,3	78,6
	7 a 11 smlv	5	17	16,7	80	4	13	14,3	92,9
	11 a 16 smlv	5	17	16,7	96,7	2	6,7	7,1	100
	Más de 16 smlv	1	3,3	3,3	100	28	93	100	0
	No responde	0	0	0	0	2	6,7	0	0
	Total	30	100,3	100	370	58	193,4	200	310,8
Antigüedad	1 a 6 años	16	53	53,3	53,3	21	70	70	70
	6 a 9 años	9	30	30	83,3	6	20	20	90
	9 a 12 años	2	6,7	6,7	90	3	10	10	100
	12 a 15 años	2	6,7	6,7	96,7	0	0	0	0
	15 o más años	1	3,3	3,3	100	0	0	0	0
	Total	30	99,7	100	423,3	30	100	100	260

5.1 Comparativo general entre ETB y BellSouth para Tecla y CMT

En la tabla 3 y el gráfico 1, se pueden apreciar los resultados generales obtenidos en ambas empresas, para cada una de las dimensiones de clima organizacional.

Se observa cómo generalmente la percepción del clima para ambas empresas es adecuada, y muy similar. Se presenta una buena percepción acerca de los objetivos y las metas de la empresa que los involucra directamente a ellos en la dimensión normas de excelencia obteniéndose para BellSouth un promedio de 8,60 y para ETB 8,20. Igualmente, la dimensión calor y apoyo muestra un promedio de 7,17 para ETB y 6,07 para BellSouth; se observa que la amistad es más valorada en ETB. La percepción del factor salario presenta una diferencia significativa para las dos empresas: ETB, 6,77, y BellSouth, 5,60. Hay un sentimiento más positivo en ETB

de que el salario satisface las necesidades básicas, con relación a los grupos de referencia.

En cuanto al comparativo general de motivación para el trabajo entre ETB y BellSouth, se presentan promedios similares como se puede observar en la tabla 4 y el gráfico 2. Los puntajes se encuentran en un rango de 40 y 60, lo cual indica una reacción normal en la mayoría de las personas que desempeñan su labor en el área administrativa. Existen diferencias significativas en logro, que se manifiesta por comportamientos encaminados a obtener un nivel de excelencia y aventajar a los otros en resultados; aquí BellSouth obtiene un promedio más alto, 52,90, y ETB, 46,33. Igualmente, se presenta una diferencia significativa en expectativa; hay confianza y pasividad con respecto a las decisiones de la empresa y determinaciones de autoridad, presentando BellSouth un promedio de 54,83 y ETB, 46,63. Grupo de trabajo evalúa las con-

Comparación general entre Etb–Bellsouth para Tecla y CMT

TABLA 3. Promedio clima.

Empresa	ETB	Bellsouth
N.E.	8,20	8,60
C.O.	6,87	7,43
C.A.	7,17	6,07
CON	3,90	3,60
REC	6,37	5,83
SAL	6,77	5,60
SEG	6,37	5,83
RES	6,50	6,53

GRÁFICO 1. Clima organizacional. Comparativo general.

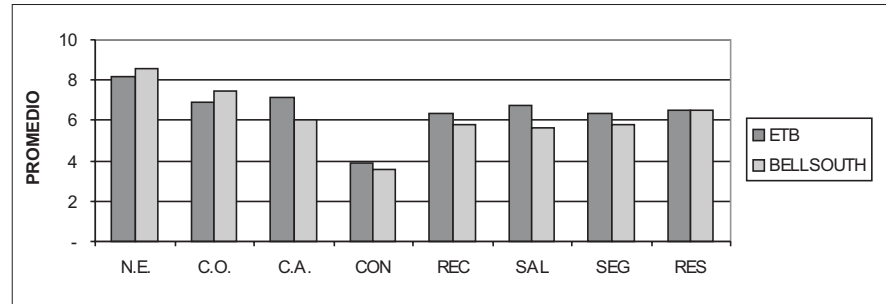
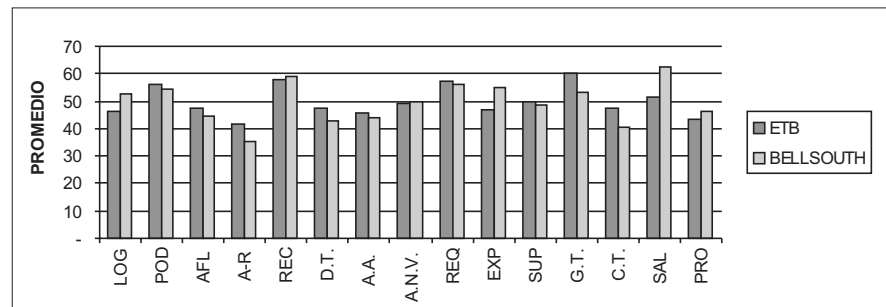


TABLA 4. Promedio motivación.

Empresa	ETB	Bellsouth
LOG	46,33	52,90
POD	55,97	54,27
AFL	47,59	44,80
A-R	41,70	35,33
REC	57,73	59,17
D.T.	47,50	42,70
AA	45,80	43,80
A.N.V.	49,17	49,70
REQ	57,50	56,23
EXP	46,63	54,83
SUP	49,70	48,87
G.T.	60,20	53,20
C.T.	47,53	40,47
SAL	51,58	62,67
PRO	43,34	46,47

GRÁFICO 2. Motivación. Comparativo general.



diciones sociales del trabajo que permiten al empleado interactuar, participar y aprender de otros; ETB obtiene 60,20 contra 53,20 de BellSouth. En salario se presentan diferencias significativas al obtener BellSouth 62,57 y ETB 51,58; BellSouth valora más la compensación económica como un medio para poder satisfacer adecuadamente todas las necesidades y que recompense todo el esfuerzo.

5.2 Descripción de Tecla y CMT para ETB

En la tabla 5 y el gráfico 3 se describen los promedios obtenidos por el CMT por sexo. Se observan diferencias significativas en afiliación, que encamina los comportamientos a establecer relaciones afectivas positivas con las otras personas; el sexo femenino tiene un

medio de 50,42, en comparación con el sexo masculino, que puntúa 44,21. En la dimensión aceptación de la autoridad, el sexo masculino obtiene promedio de 49,14 y el femenino 42,13, lo cual indica aceptación y reconocimiento de las normas y decisiones de las personas con autoridad. El factor salario es más valorado por los hombres que por las mujeres.

La percepción del clima es muy similar para ambos sexos. Existe una buena percepción del clima en cuanto a normas de excelencia, más positiva para los hombres, con 8,43, que para las mujeres, con 7,87. Existe una diferencia significativa en la variable responsabilidad, que evalúa el grado en que los empleados reciben responsabilidades para cumplir los objetivos organizacionales y el grado en que pueden tomar decisiones. El puntaje obtenido por el sexo femenino es 7,13, siendo

Descripción de clima y CMT para Etb, discriminado por sexo, antigüedad y nivel de estudios para cada empresa

TABLA 5. Promedio CMT por sexo

	SEXO	
	Masculino	Femenino
LOG	46,00	44,75
POD	57,43	54,40
AFL	44,21	50,42
A-R	41,07	44,73
REC	57,93	57,73
D.T.	48,07	47,13
A.A.	49,14	42,13
A.N.V.	50,00	48,40
REQ	55,64	59,86
EXP	45,00	48,33
SUP	50,07	49,33
G.T.	59,50	60,66
C.T.	47,29	47,46
SAL	53,82	50,50
PRO	44,00	42,71

GRÁFICO 3. Motivación en Etb. Comparativo por sexo.

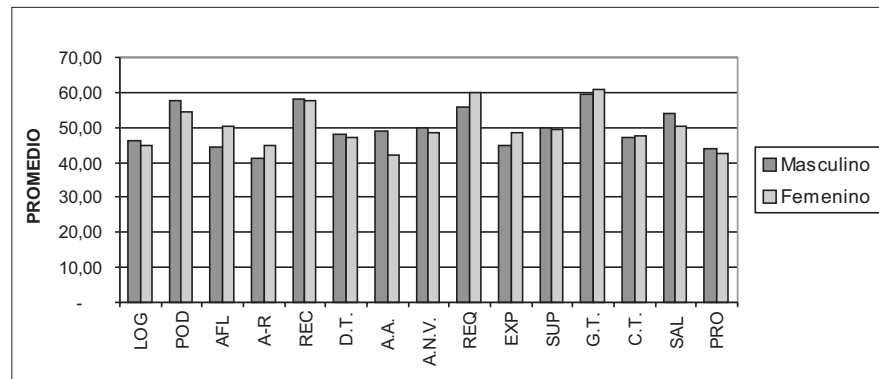
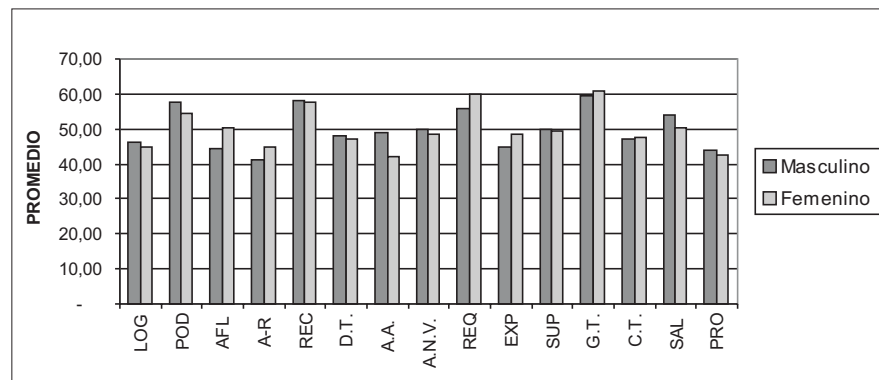


TABLA 6. Promedio Tecla por sexo

	SEXO	
	Masculino	Femenino
N.E.	8,43	7,87
C.O.	6,36	7,20
C.A.	6,79	7,33
CON	4,14	3,73
REC	6,36	6,20
SAL	7,00	6,47
SEG	6,00	6,53
RES	5,71	7,13

GRÁFICO 4. Clima organizacional en Etb. Comparativo por sexo.



más alto que el de los hombres (5,71). Los datos descritos se pueden observar en la tabla 6 y el gráfico 4.

En la tabla 7 y el gráfico 5 se aprecian los promedios obtenidos por antigüedad en cada una de las variables de clima organizacional. Las personas con 15 o más años de servicio tienen una mejor percepción del clima en todas sus dimensiones. De otra parte, se observa que en la variable claridad organizacional se encuentran diferencias significativas en todos los rangos de edad; mide el grado en que los miembros experimentan que los objetivos son claros y que la empresa está bien organizada. Las personas con antigüedad entre 1 y 6 años perciben un mejor factor, 7,19, que las que están en un rango de 6 a 9 años, con promedio de 5,89.

De otra parte, los valores obtenidos en el CMT por rango de antigüedad muestran diferencias en la dimensión logro; las personas con antigüedad entre 1 y 6 años poseen un mayor logro (50,9), en comparación con los otros intervalos de antigüedad. Los empleados con antigüedad superior a 15 años puntúan 27,0, expresan pocos deseos de realización, de utilización de conocimientos y habilidades en su trabajo. También presentan promedios bajos en requisición (48,0), variable que se observa en conductas que buscan influir a las personas que pueden ofrecerles retribuciones, y en

expectación (43,0) tienen un nivel bajo de expectativas. Las personas con un rango de antigüedad entre 9 y 12 años puntúan 68,0 en supervisión, que describe un valor positivo de los comportamientos de sus superiores que brindan reconocimiento y retroalimentación acerca de su desempeño. Estos resultados se observan en la tabla 8 y el gráfico 6.

Los datos obtenidos en el Tecla por nivel de estudios se presentan en la tabla 9 y el gráfico 7, mostrando dichos resultados gran afinidad en la mayor parte de las dimensiones, excepto en el factor salario (7,3), donde se percibe un mejor clima en las personas con nivel educativo posgrado. Los universitarios tienen una mejor percepción del clima en todos los niveles en comparación con los técnicos y personas con posgrado. Conformidad, tiene una percepción negativa en técnicos, quienes consideran que existen muchas limitaciones y exceso de reglas que restringen su trabajo.

En la tabla 10 y el gráfico 8 se reportan los datos obtenidos por el CMT por nivel de estudios, encontrándose diferencias significativas en el nivel técnico, donde se presentan niveles bajos de motivación en las variables autorrealización, con 35,9, en reconocimiento, con 62,4, y en salario, con 60,4, en comparación con los demás factores donde se percibe un interés alto. El

GRÁFICO 5. Clima organizacional en Etb. Comparativo por antigüedad.

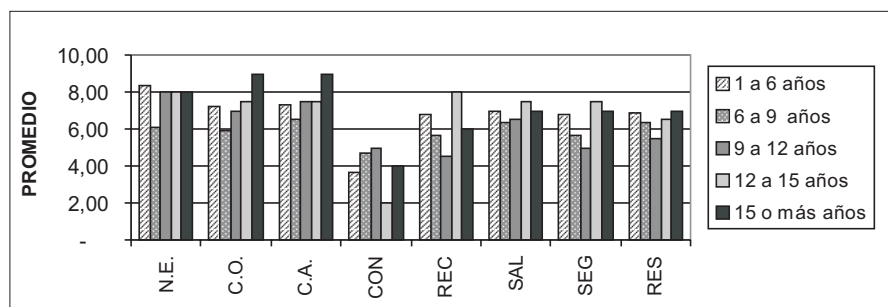


TABLA 7. Promedio Tecla por antigüedad.

	ANTIGÜEDAD POR AÑOS				
	1 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años	12 a 15 años	15 o más años
N.E.	8,31	6,11	8,00	8,00	8,00
C.O.	7,19	5,89	7,00	7,50	9,00
C.A.	7,31	6,56	7,50	7,50	9,00
CON	3,69	4,67	5,00	2,00	4,00
REC	6,81	5,67	4,50	8,00	6,00
SAL	6,94	6,33	6,50	7,50	7,00
SEG	6,75	5,67	5,00	7,50	7,00
RES	6,89	6,33	5,50	6,50	7,00

GRÁFICO 6. Motivación en Etb. Comparativo por antigüedad.

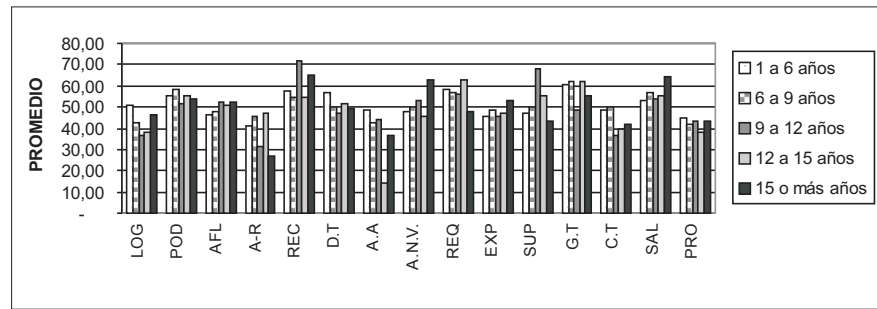


TABLA 8. Promedio CMT por antigüedad.

	ANTIGÜEDAD				
	1 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años	12 a 15 años	15 o más años
LOG	50,90	42,60	37,00	38,50	46,00
POD	55,40	58,30	51,50	55,50	54,00
AFL	46,10	47,70	52,50	51,00	52,00
A.R.	41,00	45,70	31,50	47,00	27,00
REC	57,90	54,30	71,50	54,50	65,00
D.T.	56,80	50,10	47,00	51,40	49,00
A.A.	48,70	42,40	44,00	14,00	37,00
A.N.V.	47,60	50,40	53,00	45,50	63,00
REQ	58,00	56,90	56,00	62,50	48,00
EXP	45,30	48,60	45,50	47,00	53,00
SUP	46,80	50,30	68,00	55,50	43,00
G.T.	60,60	62,20	48,50	62,00	55,00
C.T.	48,60	50,40	37,00	39,50	42,00
SAL	52,80	57,10	54,00	55,50	64,00
PRO	44,60	42,00	43,30	38,50	43,00

nivel universitario presenta una baja valoración en el esfuerzo y la iniciativa hacia el trabajo.

5.3 Descripción de Tecla y CMT para BellSouth

En la tabla 11 y el gráfico 9 se reportan los promedios obtenidos en Tecla en las dimensiones de clima por sexo, observándose similitudes en la mayor parte de las variables, excepto en la dimensión seguridad, con 6,37, y responsabilidad (7,12), donde hay una mejor percepción de las mujeres en comparación con los hombres, que obtienen promedios de 5,2 en seguridad y 5,9 en responsabilidad.

En cuanto a los promedios obtenidos en el CMT por sexo se observa una valoración baja hacia la autorrealización en ambos sexos: hombres, 33, y mujeres, 37. El

sexo femenino reporta un interés más alto hacia el salario como recompensa al esfuerzo, con 65, en relación con el masculino, que puntúa 60. Se presenta una diferencia significativa en logro, donde los hombres presentan un promedio de 59 que representa la búsqueda de la excelencia, en comparación con las mujeres, con promedio de 48. En la tabla 12 y el gráfico 10 se reportan estos resultados.

Los puntajes obtenidos en Tecla en clima organizacional por antigüedad, que se describen en la tabla 13 y el gráfico 11, denotan en el rango de antigüedad 9 a 12 años una percepción más baja del clima en comparación con los otros rangos, de las dimensiones calor y apoyo, 5, reconocimiento, 4, seguridad, 4, y responsabilidad, 5. La percepción que se tiene acerca de las normas de excelencia es muy buena en todos los rangos de antigüedad.

En la tabla 14 y el gráfico 12 se muestran los promedios de CMT por antigüedad. El intervalo de antigüedad de 9 a 12 años presenta un mayor logro, con 57, en comparación con los rangos de 1 a 6 años y 6 a 9 años, que obtienen un promedio de 53 y 49, respectivamente. El factor autorrealización presenta en los tres rangos un interés relativamente bajo, con puntajes de 35 para el rango entre 1 y 6 años, 36 para 6 a 9 años y 33 para el rango de 9 a 12 años. De otra parte, la variable salario refleja una valoración alta como medio de satisfacer necesidades en los tres rangos: 63 para 1 a 6 años, 64 para 6 a 9 años y 61 para 9 a 12 años.

Los promedios obtenidos en Tecla por nivel de estudios muestran una diferencia significativa con una percepción buena en el nivel de maestría hacia el factor calor y apoyo con un puntaje de 8; igualmente, en este nivel se presenta una valoración más alta en salario como satisfactor de necesidades, con un promedio de 7, en comparación con los otros niveles educativos. En

las demás dimensiones hay una gran afinidad. Estos resultados se observan en la tabla 15 y el gráfico 13.

Los promedios de CMT por nivel de estudio se describen en la tabla 16 y el gráfico 14 observándose que la dimensión autorrealización, en contraste con los otros factores presenta un interés bajo para que se activen comportamientos que busquen motivarlos; el nivel técnico puntúa 38, universitarios 36, posgrado 31 y maestría 29. El nivel maestría obtiene un promedio de 69 en la dimensión reconocimiento porque manifiesta comportamientos que buscan obtener admiración y aceptación. Igualmente, este nivel presenta un promedio de 32, un interés bajo hacia la aceptación de la autoridad.

5.4 Comparación de medias entre ETB y BellSouth

Se llevaron a cabo los cálculos del análisis de varianza con el test de Kruskal Wallis para la identificación de

TABLA 9. Promedios Tecla por nivel de estudios.

	Técnico	Universitario	Posgrado
N.E.	7,80	8,30	8,40
C.O.	6,50	7,70	6,70
C.A.	7,50	7,60	6,80
CON	4,40	3,30	3,90
REC	6,30	7,00	6,10
SAL	6,10	6,30	7,30
SEG	5,50	6,60	6,70
RES	5,50	7,00	6,80

GRÁFICO 7. Clima organizacional en Etb. Comparativo por nivel de estudios.

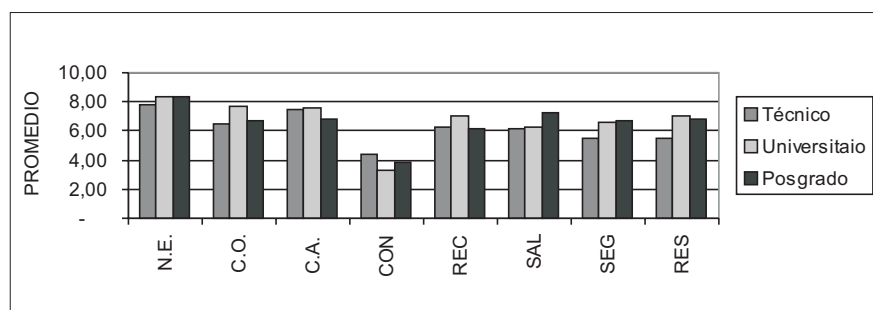


TABLA 10. Promedios CMT por nivel de estudios.

	Técnico	Universitario	Posgrado
LOG	52,00	43,90	45,10
POD	63,10	57,60	56,70
AFL	49,30	57,00	46,90
A.R.	35,90	41,70	44,80
REC	62,40	55,60	56,30
D.T.	46,60	35,40	53,60
A.A.	46,60	49,90	43,50
A.N.V.	51,50	50,30	47,40
REQ	52,60	61,90	58,10
EXP	48,60	46,90	45,50
SUP	57,90	48,30	21,30
G.T.	56,60	62,30	61,10
C.T.	41,50	43,90	52,50
SAL	60,40	52,50	45,30
PRO	45,60	44,10	41,60

GRÁFICO 8. Motivación en Etb. Comparativo por nivel de estudios.

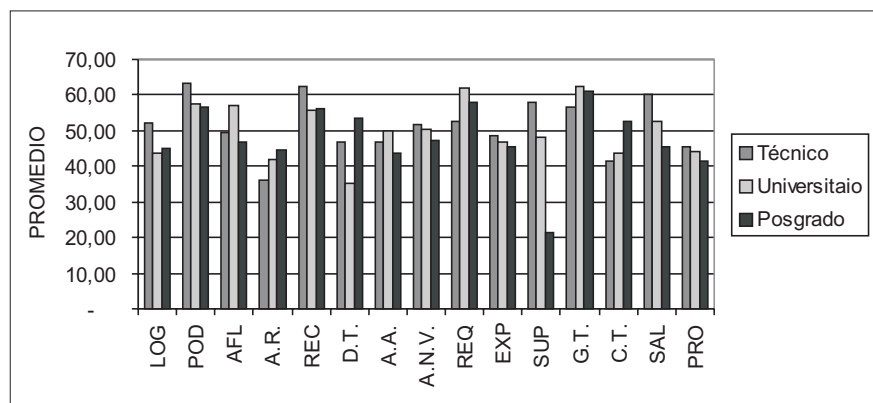


TABLA 11. Promedios Tecla por sexo.

	SEXO	
	Masculino	Femenino
N.E.	8,90	8,31
C.O.	7,90	7,00
C.A.	6,00	6,12
CON	3,50	3,68
REC	5,90	5,75
SAL	6,10	5,18
SEG	5,20	6,37
RES	5,90	7,12

GRÁFICO 9. Clima organizacional en Bellsouth. Comparativo por sexo.

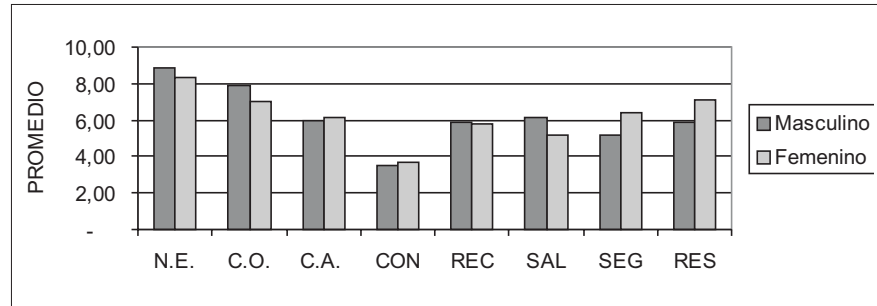
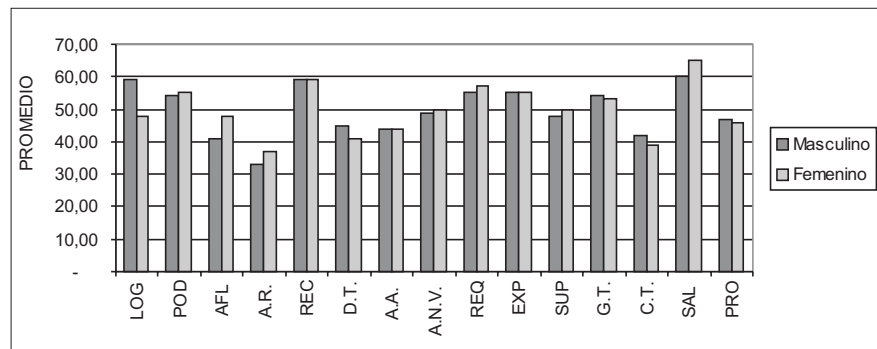


TABLA 12. Promedios CMT por sexo.

	SEXO	
	Masculino	Femenino
LOG	59,00	48,00
POD	54,00	55,00
AFL	41,00	48,00
A.R.	33,00	37,00
REC	59,00	59,00
D.T.	45,00	41,00
A.A.	44,00	44,00
A.N.V.	49,00	50,00
REQ	55,00	57,00
EXP	55,00	55,00
SUP	48,00	50,00
G.T.	54,00	53,00
C.T.	42,00	39,00
SAL	60,00	65,00
PRO	47,00	46,00

GRÁFICO 10. Motivación en Bellsouth. Comparativo por sexo.



las diferencias significativas entre las medias de cada empresa para las categorías motivacionales que mide el CMT y las dimensiones evaluadas por Tecla. La tabla 17 reporta los resultados obtenidos en la comparación general.

En el comparativo general del clima organizacional entre las dos empresas no se encuentran diferencias significativas. La percepción general del clima laboral es adecuada para ambas empresas; se observa que el promedio más alto lo tiene la variable normas de excelencia para ambas empresas (BellSouth, 8,60, y ETB, 8,20) debido a que los empleados de este sector de las telecomunicaciones se ven enfrentados a cambios constantes y a que ambas empresas poseen objetivos claros y retos que son dados a conocer como parte de su estrategia competitiva.

Para BellSouth, la segunda puntuación es claridad organizacional, con una media de 7,43, dato que confir-

ma la puntuación en normas de excelencia, ya que se percibe la empresa como organizada y con objetivos bien definidos que forman parte de una cultura fundamentada especialmente en “ser la mejor y más grande empresa en telecomunicaciones”. ETB puntúa en segundo lugar en calor y apoyo, con 7,17, considerando la amistad y la cooperación como un valor importante dentro de la empresa.

El puntaje más bajo en BellSouth se observa en el factor salario, con 5,60; hay un sentimiento percibido por los empleados en esta área de que el salario podría ser mejor. ETB presenta las medias más bajas en recompensa y seguridad, con 6,37 cada una; los empleados del sector público, en general, sienten que se debe reconocer mejor su trabajo. Igualmente, la puntuación baja en seguridad, y se explica por los cambios que se dan dentro de la empresa; particularmente cuando se presentan cambios de gobierno sienten amenazada su estabilidad.

GRÁFICO 11. Clima organizacional en Bellsouth. Comparativo por antigüedad.

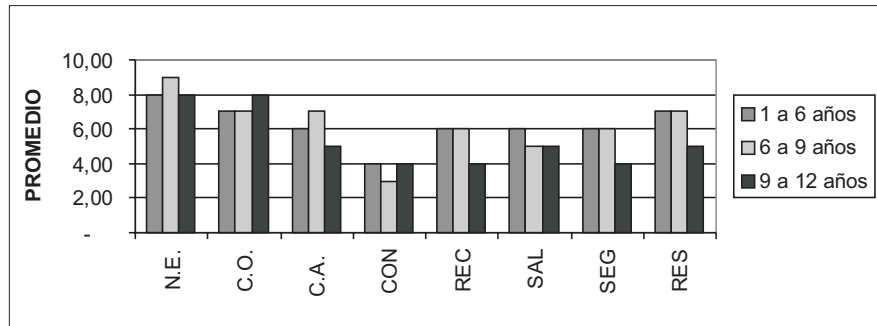


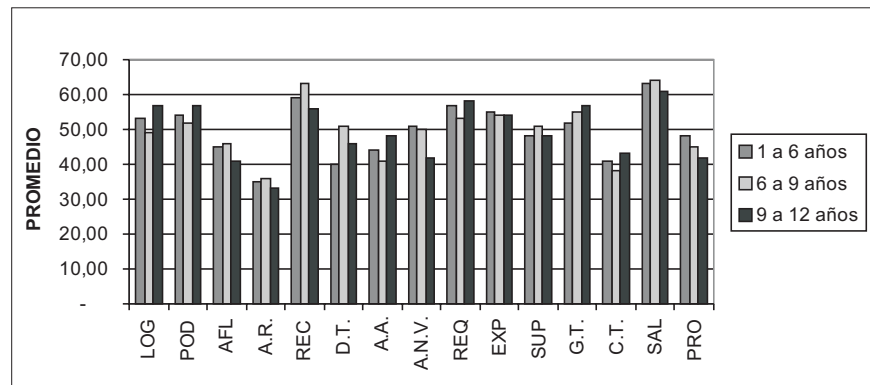
TABLA 13. Promedio CMT por antigüedad.

	ANTIGÜEDAD POR AÑOS		
	1 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años
N.E.	8,00	9,00	8,00
C.O.	7,00	7,00	8,00
C.A.	6,00	7,00	5,00
CON	4,00	3,00	4,00
REC	6,00	6,00	4,00
SAL	6,00	5,00	5,00
SEG	6,00	6,00	4,00
RES	7,00	7,00	5,00

TABLA 14. Promedio CMT por antigüedad.

	ANTIGÜEDAD POR AÑOS		
	1 a 6 años	6 a 9 años	9 a 12 años
LOG	53,00	49,00	57,00
POD	54,00	52,00	57,00
AFL	45,00	46,00	41,00
A.R.	35,00	36,00	33,00
REC	59,00	63,00	56,00
D.T.	40,00	51,00	46,00
A.A.	44,00	41,00	48,00
A.N.V.	51,00	50,00	42,00
REQ	57,00	53,00	58,00
EXP	55,00	54,00	54,00
SUP	48,00	51,00	48,00
G.T.	52,00	55,00	57,00
C.T.	41,00	38,00	43,00
SAL	63,00	64,00	61,00
PRO	48,00	45,00	42,00

GRÁFICO 12. Motivación en Bellsouth. Comparativo por antigüedad.



Los datos reportados muestran diferencias con una significancia del 0,5, para las variables calor y apoyo, y salario para ambas empresas (BellSouth con 6,07 y 5,60, y ETB con 7,17 y 6,77, respectivamente). Debe recordarse que los empleados de la empresa pública estudiada poseen una convención colectiva que les brin-

da unos beneficios y auxilios importantes que mejoran considerablemente la percepción acerca de la retribución económica que reciben.

En las variables del CMT, grupo de las condiciones motivacionales externas, se observa que las categorías

GRÁFICO 13. Clima organizacional en Bellsouth. Comparativo nivel de estudios.

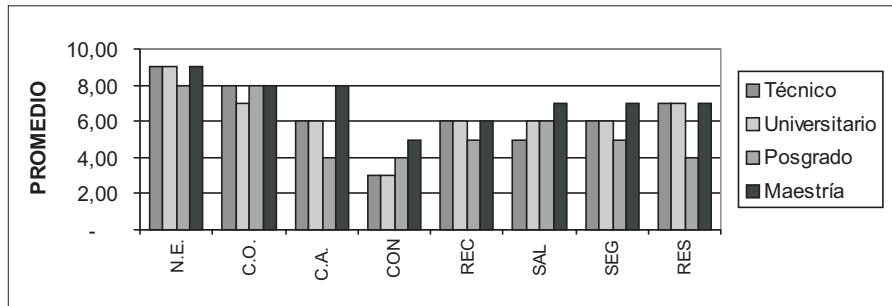


TABLA 15. Nivel de estudios.

	Técnico	Universitario	Posgrado	Maestría
N.E.	9,00	9,00	8,00	9,00
C.O.	8,00	7,00	8,00	8,00
C.A.	6,00	6,00	4,00	8,00
CON	3,00	3,00	4,00	5,00
REC	6,00	6,00	5,00	6,00
SAL	5,00	6,00	6,00	7,00
SEG	6,00	6,00	5,00	7,00
RES	7,00	7,00	4,00	7,00

GRÁFICO 14. Motivación en Bellsouth. Comparativo nivel de estudios.

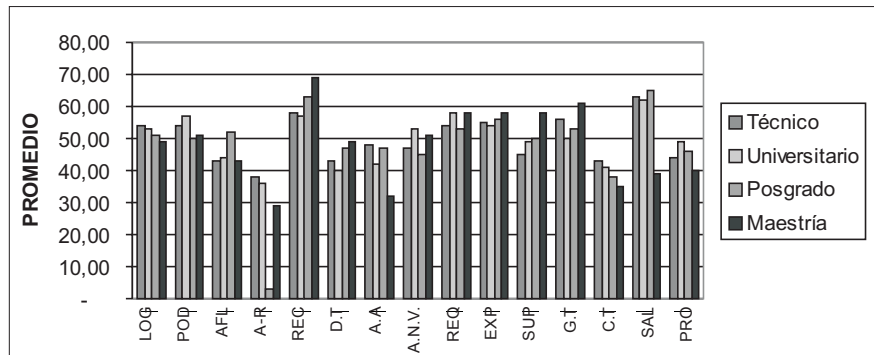


TABLA 16. Promedios CMT nivel de estudios.

	Técnico	Universitario	Posgrado	Maestría
LOG	54,00	53,00	51,00	49,00
POP	54,00	57,00	50,00	51,00
AFL	43,00	44,00	52,00	43,00
A.R	38,00	36,00	3,10	29,00
REC	58,00	57,00	63,00	69,00
D.T	43,00	40,00	47,00	49,00
A.A	48,00	42,00	47,00	32,00
A.N.V	47,00	53,00	45,00	51,00
REQ	54,00	58,00	53,00	58,00
EXP	55,00	54,00	56,00	58,00
SUP	45,00	49,00	50,00	58,00
G.T	56,00	50,00	53,00	61,00
C.T	43,00	41,00	38,00	35,00
SAL	63,00	62,00	65,00	39,00
PRO	44,00	49,00	46,00	40,00

TABLA 17. Comparación de medias entre las dos empresas

Característica	Variable	BELLSOUTH				ETB				Comp. de medias		
		Media	Desviación estándar	Error estándar de la media	Rango de media	Media	Desviación estándar	Error estándar de la media	Rango de media	Chi-Cuadrado	df	p_valor
Clima organizacional	Normas de e.	8,60	1,192	0,218	32,783	8,20	1,424	0,260	28,217	1,096	1	0,295
	Claridad organ.	7,43	2,012	0,367	32,567	6,87	2,345	0,428	28,433	0,865	1	0,352
	Calor y apoyo	6,07	2,083	0,380	25,983	7,17	1,949	0,356	35,017	4,115	1	0,043
	Conformidad	3,60	1,221	0,223	28,833	3,90	1,583	0,289	32,167	0,576	1	0,448
	Recompensa	5,83	1,949	0,356	28,383	6,37	2,025	0,370	32,617	0,903	1	0,342
	Salario	5,60	1,886	0,344	25,550	6,77	1,870	0,341	35,450	4,929	1	0,026
	Seguridad	5,83	2,198	0,401	28,100	6,37	1,866	0,341	32,900	1,159	1	0,282
Responsabilidad	6,53	2,030	0,371	30,633	6,50	1,737	0,317	30,367	0,004	1	0,952	
Condiciones motivacionales internas	Logro	52,90	10,864	1,983	33,100	46,33	14,892	2,866	24,444	3,911	1	0,048
	Poder	54,27	8,816	1,610	29,267	55,97	10,672	1,948	31,733	0,302	1	0,583
	Afiliación	44,80	12,081	2,206	28,717	47,59	9,155	1,700	31,328	0,344	1	0,558
	Autorealización	35,33	10,263	1,874	25,300	41,70	14,081	2,571	35,700	5,373	1	0,020
	Reconocimien.	59,17	8,956	1,635	32,233	57,73	8,570	1,565	28,767	0,599	1	0,439
Medios preferidos para obtener retribución	Dedicación T	42,70	15,920	2,907	28,067	47,50	12,085	2,206	32,933	1,175	1	0,278
	Acept. Autor.	43,80	9,932	1,813	28,483	45,80	9,939	1,815	32,517	0,808	1	0,369
	Acep.de N y V	49,70	8,408	1,535	31,150	49,17	9,109	1,663	29,850	0,085	1	0,771
	Requisición	56,23	7,704	1,407	30,633	57,50	11,679	2,132	30,367	0,004	1	0,953
	Expectación	54,83	7,948	1,451	38,733	46,63	6,739	1,230	22,267	13,64	1	0,000
Condiciones motivacionales externas	Supervisión	48,87	8,136	1,485	30,300	49,70	9,211	1,682	30,700	0,008	1	0,929
	Grupo de T.	53,20	8,327	1,520	23,567	60,20	7,513	1,372	37,433	9,543	1	0,002
	Cont. de T.	40,47	8,233	1,503	24,267	47,53	10,204	1,863	36,733	7,693	1	0,006
	CMT-salario	62,67	10,453	1,908	35,617	51,58	10,685	2,096	20,288	12,40	1	0,000
	Promoción	46,47	7,714	1,408	32,150	43,34	8,368	1,554	27,776	0,966	1	0,326

supervisión y promoción tienen medias altamente homogéneas para ambas empresas. Se describen diferencias significativas en las medias de BellSouth y ETB en los factores: grupo de trabajo, contenido del trabajo y salario, presentándose dispersiones derivadas de puntajes muy altos o muy bajos asignados por las personas. No hay convergencia entre los empleados en relación con las situaciones externas generadoras de motivación. Estos resultados son importantes para tener en cuenta en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de carrera.

En el caso de las condiciones motivacionales internas, se presenta homogeneidad en los datos obtenidos para ambas empresas en las categorías motivacionales poder, afiliación y reconocimiento. Se reportan diferencias significativas en los factores logro, con 52,90, para BellSouth y 46,33 para ETB, y en autorrealización, con

puntuaciones de 35,33 y 41,70, respectivamente. Los datos presentan un alto grado de dispersión debido a las diferencias individuales de las personas. Los empleados en BellSouth tienen una mayor preocupación por orientar su trabajo a resultados con alta excelencia para obtener éxitos como consecuencia de su trabajo.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se aprecia una gran convergencia entre las dos empresas. La variable dedicación a la tarea presenta dispersión debido a los puntajes extremos, al igual que autorrealización, que manifiesta también alta dispersión; estos factores son los que puntúan más bajo en BellSouth y ETB, describen a personas con baja disposición en poner en práctica sus habilidades y conocimientos, y juzgan como importantes el esfuerzo y la dedicación a la tarea; con ellos no obtiene motivación. Se presenta una diferencia sig-

nificativa en la dimensión expectativa para BellSouth, con 54,83 y ETB (46,63), explicándose la media más alta en la empresa privada debido al grado de confianza en la autoridad y claridad en los objetivos y metas corporativos.

5.5 Análisis de correlación entre clima y motivación para ETB

La tabla 18 muestra los resultados obtenidos de correlacionar las quince variables de motivación y las ocho dimensiones de clima organizacional, con un nivel de significancia del 0,5.

TABLA 18. Análisis de correlación entre clima y motivación para ETB.

Dimensiones Tecla	Claridad organizacional		Seguridad	
	rho	p	rho	p
Factores CMT				
Expectación	-	-	-0,375	0,041
Supervisión	0,366	0,047	-	-

Entre supervisión de CMT y claridad organizacional de Tecla se aprecia una correlación significativa media, indicando para este grupo que en la medida en que exista mayor claridad acerca de los objetivos corporativos y que se perciba que la empresa está bien organizada, habrá una mayor valoración de la supervisión y de la retroalimentación que se dé a los empleados sobre cómo están realizando su trabajo. Expectación de CMT y seguridad de Tecla reportan una correlación negativa media que sugiere un cierto antagonismo; el factor expectativa evalúa comportamientos que muestran expectativas, confianza y pasividad ante las determinaciones de la empresa, mientras que seguridad de Tecla mide el sentimiento de los miembros acerca de la estabilidad que les brinda el trabajo. Según esto, las personas que tienen expectativas positivas referente a la empresa se interesan poco por la seguridad que les brinda la compañía y viceversa. Estos resultados implicarían cierta insensibilidad por parte de las personas. Esta asociación debe estudiarse con más detalle.

5.6 Análisis de correlación entre clima y motivación para BellSouth

En la tabla 19 se resaltan las correlaciones entre todas las categorías del CMT y las dimensiones del Tecla con un nivel de significancia del 0,5.

Se encontró una asociación directa media de 0,396 entre autorrealización de CMT y recompensa de Tecla, autorrealización que se manifiesta por los com-

TABLA 19. Análisis de correlación entre clima y motivación para Bellsouth.

Dimensiones Tecla	Normas de excelencia		Recompensa		Salario	
	rho	P	rho	p	rho	p
Factores CMT						
Afiliación	0,474	0,008	-	-	-0,487	0,006
Autorrealización	-	-	0,396	0,030	-	-
Supervisión	-	-	-0,387	0,034		
Grupo de trabajo	-	-	0,450	0,013	-	-
Salario	-	-	-	-	-0,469	0,009

portamientos encaminados a la utilización de conocimientos y habilidades en la elaboración del trabajo, y recompensa es el grado en que los empleados sienten que reciben reconocimiento por el trabajo que realizan. En la medida en que se tenga una percepción buena acerca de las retribuciones, se espera que se active la motivación dirigida hacia la autorrealización. Entre las variables grupo de trabajo y recompensa se reporta una correlación positiva de 0,450. Los ítems que miden grupo de trabajo sugieren una acción colectiva dirigida a la obtención de un resultado específico. De este modo las personas que perciben como buenas las gratificaciones obtenidas tienden a valorar como positivo el trabajo en equipo.

Afiliación y normas de excelencia obtienen una correlación negativa media, que describe en este grupo un antagonismo. En la medida en que se aumente el interés hacia mantener buenas relaciones en el trabajo, decrece la percepción acerca de las normas de excelencia. Bellsouth puntuó muy alto en la percepción de normas de excelencia. Las variables afiliación y salario correlacionan negativamente (-0,487); esta asociación explica que a las personas que poseen una alta valoración por el salario para satisfacer necesidades no les interesa mantener relaciones positivas en su trabajo, o viceversa. Es común que se presente esta característica en algunas personas.

Entre las variables supervisión y recompensa apareció una asociación negativa de -0,387; esta correlación sugiere cierto antagonismo. El factor supervisión valora la retroalimentación y el reconocimiento que brinda la autoridad. En la medida en que las personas manifiesten una valoración positiva acerca de la retroalimentación que reciben por su desempeño, no perciben como buenas las recompensas que ofrece la compañía; se puede presentar también lo contrario.

Por último, las variables salario de CMT y salario de Tecla correlacionan negativamente, con -0,469. El salario en CMT significa que existe un interés por la retribución en dinero o en especie derivada del desem-

peño en el trabajo, mientras que el salario en Tecla es la percepción de los miembros de que el salario satisface las necesidades básicas con relación a sus grupos de referencia. La asociación negativa se explica porque el salario en el CMT mide el componente de preferencia (las personas con alta motivación al salario lo evalúan como muy importante en comparación con los otros factores motivacionales) y el salario en Tecla mide el sentimiento que experimenta la persona por el salario recibido. En este sentido si existe una alta preferencia por obtener un buen salario, se puede dar que el salario recibido no es percibido como bueno porque no satisface todas las necesidades; lo contrario también tiene sentido.

Este conjunto de datos de correlación describe particularidades de la motivación hacia el trabajo y el clima organizacional de cada una de las empresas analizadas.

6. Conclusiones

Con base en los supuestos teóricos del comportamiento organizacional, las teorías acerca de la motivación laboral y los modelos que estudian el clima organizacional que sustentan esta investigación, al igual que el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por la aplicación del CMT y Tecla, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se aprecian más afinidades que diferencias significativas en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional. Se observa en la confrontación de medias entre las dos empresas que en clima organizacional dos variables presentan diferencias significativas, de ocho totales. Entonces, seis de las ocho variables estudiadas (75%) no presentaron diferencias estadísticamente significativas. La valoración general del clima para ambas empresas es adecuada. No se reportan promedios extremos de una percepción negativa, ni de una percepción muy positiva. En la comparación de medias de motivación laboral de ambas empresas se aprecia que de las quince categorías motivacionales analizadas, sólo se presentaron diferencias significativas en seis factores (40%). La valoración general que los empleados hacen de ambas empresas muestra interés o tendencia a reaccionar normalmente a la mayoría de la población que desempeña su labor en el área ocupacional administrativa.
- Se encuentran diferencias no debidas exclusivamente a las variables empresa pública y privada, sino a la interacción entre los factores motivacionales y las dimensiones del clima y algunas variables demográficas. No puede deducirse la existencia de diferencias significativas entre empresa pública y privada en los factores motivacionales y clima organizacional, ya que estas empresas (ETB y BellSouth) pertenecen a un sector en el cual los cambios frecuentes en tecnologías y procedimientos plantean a los trabajadores demandas exigentes que requieren niveles de preparación cada vez más altos y personal capaz de hacer frente a las exigencias. Este entorno demanda a las organizaciones la necesidad de captar personas que posean y desarrollen competencias dirigidas hacia este fin. Igualmente, estas empresas tienen unos objetivos y unas metas corporativas claramente definidos y organizados que involucran a sus empleados como parte de su estrategia competitiva.
- El análisis de medias de clima organizacional reporta una percepción positiva para ambas empresas en las dimensiones normas de excelencia y claridad organizacional. Las otras dimensiones puntúan promedio para las dos empresas. En el análisis de medias que se observan en las categorías motivacionales del CMT se encontró una dispersión alta en las variables que presentan diferencias debido a puntajes extremos (o muy altos o muy bajos). El CMT mide la fuerza de la preferencia hacia un factor, mediada por las diferencias individuales que existen en las personas y que se originan en la interrelación de variables cognitivas, motoras y fisiológicas; es decir, aspectos tales como la personalidad (que posee una parte adquirida, aprendida e innata), pautas de crianza, cultura en la cual se desenvuelve la persona y otras, tienen incidencia en la preferencia de las personas hacia determinado factor motivacional. En estudios correlacionales entre el CMT y el 16 PF (instrumento de diagnóstico de la personalidad), Toro encontró algunas asociaciones significativas entre varios factores de los dos instrumentos. Afirma que “ponen en evidencia estructuras cognitivas y afectivas complejas de las que hacen parte motivos y otros componentes de la personalidad” (Toro, 1996, p. 11).
- En el factor salario del CMT y la dimensión salario de Tecla se reportaron diferencias significativas en los análisis realizados al comparar las dos empresas. En BellSouth hay una preferencia relativamente alta hacia el salario como motivador principal; igualmente, existe un sentimiento sobre que el salario que reciben es adecuado pero que podría ser mejor. En ETB la percepción que experimentan sus empleados es que reciben un buen salario, ya que la categoría salario del CMT no es considerada como el factor motivador más importante, valorándose más el factor grupo de trabajo. Esta explicación

confirma la significancia en la correlación negativa encontrada en BellSouth entre salario del CMT y salario de Tecla.

- En BellSouth se observa un gran énfasis en la excelencia y el logro de resultados exitosos. Se explica porque la empresa tiene como política de recursos humanos el vincular a “los mejores”, tendencia que forma parte de la cultura que promueve en la misión y visión. También puede deberse a que en la empresa privada existe un mayor control y seguimiento sobre los resultados obtenidos en cada empleado. En la descripción de los promedios de CMT y Tecla para ambas empresas, discriminado por sexo, se muestra una diferencia significativa en el factor logro, obteniendo un mayor promedio los hombres que las mujeres. Toro (1996) en investigaciones que realizó sobre clima organizacional y motivación encontró en el factor logro una puntuación significativamente mayor en los hombres que en las mujeres.
- En cuanto a las correlaciones entre los factores del CMT y las dimensiones de Tecla, en BellSouth se reportó un mayor número de asociaciones significativas (6); se observan tres correlaciones significativas de la dimensión recompensa de Tecla con otras variables del CMT. Estas asociaciones se pueden sustentar en lo expuesto por Bob (2000), al mencionar que se debe adecuar la recompensa a la persona teniendo en cuenta las preferencias personales del individuo, recompensándolo de una forma que para él sea satisfactoria. Los análisis de correlación entre clima y motivación en ETB sólo presentan dos asociaciones significativas. Si bien es cierto que las correlaciones obtenidas únicamente se dan en algunos factores y dimensiones, conviene resaltar que algunas variables covarian de manera interrelacionada exponiendo patrones motivacionales complejos.
- El presente estudio permite tener un panorama general de las preferencias motivacionales y clima

organizacional dado que refleja la percepción que tienen los empleados en cuanto a su situación de trabajo y de su inserción en la empresa. Esto hace posible encaminar a la administración en la definición de políticas y procesos de recursos humanos orientados a brindar una calidad de vida satisfactoria a los empleados, lo cual llevaría a mejorar el clima laboral, motivar al personal y facilitar la cohesión del grupo, la colaboración y el compromiso con la organización. Los resultados obtenidos también permiten implantar un modelo de gestión por competencias basado en las competencias distintivas⁸ de los empleados o genéricas⁹ del sector, y estructurar un programa de desarrollo humano que contribuya al mejoramiento de la productividad, eficiencia, competitividad y calidad del servicio que ofrecen ambas empresas. En un artículo publicado en *El Tiempo* en la sección del empleo.com (2003), se afirma que los directivos al conocer las expectativas de los empleados, tanto en lo concerniente a la motivación como al clima laboral, implementan políticas para incrementar la productividad.

- Por último, los resultados obtenidos permiten diseñar un sistema de valoración de cargos y curva salarial para mejorar la percepción de los empleados frente a la retribución, garantizando condiciones de equidad en cargos de igual responsabilidad y requisitos con criterios objetivos.
- Igualmente, con el auge de la gestión por competencias en la actualidad, el presente estudio sirve de insumo central para guiar los procesos de selección, entrenamiento, desarrollo, compensación y evaluación del personal, integrando un diseño empresarial en búsqueda de la excelencia por medio de las competencias. Alles (2005) sugiere un esquema de desarrollo de competencias que incluye actividades como:
 - a) elaboración de un modelo de competencias relacionado con la estrategia y su correspondiente asignación a puestos; en consecuencia, competencias

⁸ El modelo de competencias distintivas, según McClelland (1975), se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada; por tanto, a partir de ello se le facilita a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que son ellos quienes facilitan a la organización obtener resultados sobresalientes y, por consiguiente, garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Este modelo se sustenta en la condición del desarrollo del talento humano. Para Saracho (2005), el modelo de competencias distintivas considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados.

⁹ El modelo de competencias genéricas se centra en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización. Este modelo se sustenta en torno al concepto de mejores prácticas y *benchmarking* (Saracho, 2005). El modelo de competencias genéricas hace hincapié en los comportamientos y en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo, incluye algunos conocimientos específicos y toma la motivación como un aspecto que soporta los comportamientos.

por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior;

- b) determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias: esta etapa se realiza mediante la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo;
 - c) evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa;
 - d) proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de estas personas.
- Finalmente, como conclusiones generales, se aprecia que los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples in-

terrelaciones del factor humano en la organización. Estas variables se pueden moldear para satisfacer adecuadamente las necesidades del recurso humano, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad. Entonces, se pueden crear programas que motiven al empleado, refuercen valores, modifiquen actitudes y percepciones, con personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin problemas. Si los valores y objetivos organizacionales están alineados a los valores y objetivos personales, se puede lograr un mayor grado de identificación del empleado con la empresa facilitando la consecución de las metas y los objetivos corporativos. Los valores organizacionales se traducen en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros; igualmente, se toman en cuenta para la evaluación de las actitudes, percepciones, motivaciones y compromiso con la organización.

Referencias bibliográficas

- Adair, J. (1992). *Cómo Motivar*. Colombia: Legis.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
- Álvarez, G. (2000). El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* (19)2, 51-66.
- Angura, M. & Arnau, J. (1995). *Métodos de investigación en psicología*. España: Editorial Síntesis.
- Barbosa, G. & D'Ruggiero, G. (1999). *Relación entre el nivel de clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios en el LANIP del ICA*. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.
- Bob, N. (2000). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Bonnet, C. & Cortés, L. (2002). Efectos del *downsizing* en el clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(2), 82-92.
- Briones, G. (1990). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Casas, A. (1994). *Revista Estrategia y Economía Financiera*, 197, 31-32.
- Colquitt, J., Lepine, J. & Noe, R. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85, 678-707.
- Denison, D. (1994). *Cultura corporativa*. Bogotá: Legis.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2001). *Clima organizacional*. Colombia: Imprenta Nacional.
- Elempleo.com. (2003, 1 de junio). Calidad laboral y motivación. *El Tiempo*, pp. 4/ 2.
- Etkin, J. (1994). *La doble moral de las organizaciones*. España: McGraw-Hill.
- Gibbons, J. (1992). *Nonparametric statistical analysis inference*. USA. XXX
- Gómez, C. (1993). *Metodología de investigación orientada a la gestión de administración pública en Colombia*. Bogotá: ESAP – Centro de publicaciones.
- Goncalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: www.qualidade.org/articulos/dec_97/htm
- González, V., Peiro, J. & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465-473.
- Hernández, P., Argimón, I. & González-Páramo, J. M. (2000). *¿Afecta la titularidad pública la eficiencia empresarial?* España: Imprenta del Banco de España.
- Hoyos, V. M. & Bravo, A. (1974). *Diseño de un instrumento para medir clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones Universidad de los Andes.
- Iman & Conover (1981). *The American statistician*, 35(3), 31.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Litwin & Stringer. Citados por Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones relevantes.
- Litwin & Stringer. Citados por Álvarez, G. (1992) Exploration of organization climate, an ex-

- periment in G. E. Citados por Sudarsky, J. (1974). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- López, G. (1998). La equivocada noción de igualdad en los sectores público y privado. *Revista actualidad laboral*, 90, 4-17.
- Luthans, F. & Stajkavic, A. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, 4, 580-582.
- Martínez, C., Cabuya, L. et al. (1995). *Organización y gestión de empresas*. Bogotá: Nomos S. A.
- McGregor, D. Citado por Martínez, N. (2001). *La motivación, los factores laborales y demográficos en el desempeño laboral en instituciones oficiales*. Tesis de especialización no publicada, Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá.
- McClelland. (1975). *Testing for competent rather than the intelligence*. USA: American Psychologist.
- McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.
- Méndez, Carlos (1995). *Metodología*. México: McGraw-Hill.
- Merlano, A. (1983). Motivación y productividad. *Revista administración de personal. ACRIP*, 3, 31.
- Montoya, A. (1990). *Clima organizacional comparado con la motivación para el trabajo en una mediana industria colombiana*. Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Moreno (1997). Citado por Bravo, D. & Mosos, N. (1998). *Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que incide en la productividad*. Tesis de especialización no publicada, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.
- Patarroyo, N. (2000). *Un modelo para la medición del clima organizacional. Inteligencia emocional, capital conocimiento e imagen empresarial como valores ocultos de una empresa*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de los Andes, Facultad de Ingeniería, Bogotá.
- Rodríguez, José (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.
- Rodríguez, M. (1993). *Diagnóstico del clima organizacional y la motivación laboral en una empresa estatal*. Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile: RIL Editores.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Sudarsky, J. (1974). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.
- Toro, F. & Cabrera H. (1981). *Motivación para el trabajo*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. & Cabrera H. (1985). *Cuestionario de motivación para el trabajo CMT*. Manual. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. & Cabrera H. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresas públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(3), 403-423.
- Toro, F. & Cabrera H. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 49, 66-72.
- Toro, F. & Cabrera H. (1996). *Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales*. Colombia: Ediciones Gráficas.
- Toro, F. & Cabrera H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.
- Toro, F. & Cabrera H. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. & Cabrera H. (2002). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21, 14-17.
- Trujillo, M. & Vargas, D. (1996). *Categorías motivacionales requeridas para mantener e incrementar la productividad de trabajadores de empresas públicas y privadas de Santa Fe de Bogotá*. Tesis no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Psicología, Bogotá.



Anexos

Anexo 1. Cuestionario para la motivación del trabajo, CMT

Autor: Fernando Toro Álvarez, Centro de investigación e inter-ventoría en comportamiento organizacional (CINCEL)

El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente la motivación laboral. En total, el cuestionario contiene 75 ítemes que en conjunto representan quince factores motivacionales. Los ítemes están presentados en grupos de cinco, y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítemes de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno. Consta de tres partes: condiciones motivacionales internas, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y condiciones motivacionales externas. Toro las describe de la siguiente manera:

Condiciones motivacionales internas

LOGRO: se manifiesta por medio del comportamiento caracterizado por la intención... de obtener un cierto nivel de excelencia, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo.

PODER: se manifiesta mediante deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo 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 deseos 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 por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración...

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

DEDICACIÓN A LA TAREA: Incluye modos de comportamiento caracterizados, ya sea por la dedicación de

tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio...

ACEPTACIÓN DE LA AUTORIDAD: Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

ACEPTACIÓN DE NORMAS Y VALORES: Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.

REQUISICIÓN: Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas influyendo directamente a quien puede concederlas, mediante persuasiones, confrontación o solicitud personal y directa.

EXPECTACIÓN: Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

Condiciones motivacionales externas

SUPERVISIÓN: Valor que el individuo 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 proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

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...

SALARIO: Condiciones de recompensa económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad, esta retribución puede proporcionar a la persona compensación, prestigio, seguridad, etc.

PROMOCIÓN: Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo que se permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.

Debe tenerse en cuenta que el CMT mide el componente de preferencia y no el de persistencia o de vigor de la motivación para el trabajo (Toro, 1985, pp. 1-3).

Anexo 2. Tecla

Autores: V. M. Hoyos, y A. Bravo (1974).

Es una prueba en forma de test, que consta de 90 preguntas con criterio de calificación verdadero o falso. Se evalúa en una escala intervalar por medio del puntaje obtenido por los sujetos, que asume un valor de 10, que indica un grado favorable del nivel de percepción del clima organizacional, y 0, que indica un grado desfavorable del nivel de percepción del clima organizacional. El Tecla evalúa ocho factores definidos por V. M. Hoyos y A. Bravo, a saber:

NORMAS DE EXCELENCIA: Es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunica el compromiso con éstas.

CLARIDAD ORGANIZACIONAL: Es el grado en que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

CALOR Y APOYO: Es el sentimiento experimentado por los miembros, por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo.

CONFORMIDAD: Grado en que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas exteriormente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, reglas, políticas, a las cuales haya que conformarse.

RECOMPENSA: Es el grado en que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo, en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

SALARIO: Es el sentimiento percibido por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas con relación a sus grupos de referencia (amigos y familiares), y la posibilidad de no alcanzar una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado laboral.

SEGURIDAD: Es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

RESPONSABILIDAD: Grado en que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; así mismo, el grado en que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones... (Hoyos y Bravo, 1974, pp. 35-37).

