

## **MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

JULIÁN DÍAZ OLAYA\*, MARÍA PAULA DÍAZ MERCADO\*\*, SANDRA BEATRIZ MORALES CEPEDA\*\*\*  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, COLOMBIA

Recibido: 28 de marzo de 2013

Aprobado: 12 de Enero de 2014

Para citar este artículo:

Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como fin conocer si existen diferencias significativas entre 385 trabajadores que al momento del estudio estuvieran laborando para empresas bogotanas, de acuerdo con las variables de: sexo, edad y tipo de contrato con las variables que tiene la encuesta Motivación Laboral (ML) en la variable motivación intrínseca, divididos en 4 sub-variables: poder, logro, afiliación- intimidad y progreso- crecimiento, y la variable auto-competencia, distribuidos en dos sub-variables: persistencia y situacional. Se pudo evidenciar que entre los 38 análisis que se realizaron a cada una de las variables, se encontraron 5 diferencias significativas.

Palabras Clave: Motivación, Trabajo, Empresa.

## **JOB MOTIVATION IN FORMAL BUSINESS WORKERS OF THE CITY OF BOGOTA**

### **Abstract**

This study was aimed to determine whether there are significant differences among 385 workers at the time of the study were working to Bogota companies, according to the variables of sex, age and type of contract with the variables having the Labor motivation survey ( ML ) in the variable intrinsic motivation divided into 4 sub - variables : power, achievement, affiliation - intimacy and progress , growth, and the variable auto - competition , divided into two sub - variables: persistence and situational . It was evident that among the 38 analyzes were performed at each of the variables, five significant differences.

Key words: Motivation, Work, Company.

### **Introducción**

El mercado de trabajo ha sufrido varias transformaciones en los últimos años y en la actualidad la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador dando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, todo esto conformando el denominado "salario emocional"; tal como lo dicen Núñez, Pérez, Fernández y Del Canto (2008), la motivación está relacionada con las competencias básicas de la inteli-

gencia emocional, donde el conocimiento del propio trabajador -sus gustos- aumentan la productividad de las organizaciones.

"Es la capacidad de elevar nuestro propio nivel motivacional más allá de lo que podrían hacerlo factores externos a él, la mejor motivación no es la que viene del entorno, sino que es la que autogeneramos, la que viene de nuestro interior" (Núñez et al., 2008, p. 31).

Cortez y García (2011) aseguran que los países en vía de desarrollo tienen problemas en la carencia de

\* Psicólogo de la Pontificia Universidad Javeriana. Mail: diazojulian@gmail.com

\*\* Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Mail: mariapauladz@gmail.com

\*\*\* Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana. Especialización en: Gerencia en Talento Humano. Mail: selmais72@gmail.com

mecanismos para motivar a los trabajadores, pues los incentivos no son claros, la distribución del personal es desigual, se presenta inestabilidad laboral, mala formación y pensamiento oportunista.

Hoy por hoy la retención del trabajador y la captación del recurso humano son dos de muchos problemas a lo que se han de enfrentar las empresas, pues conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieran perder competitividad.

Prieto (2004) establece que en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las empresas se centran en razones de tipo emocional. Ahora pagar por encima de la media no es tan importante como potenciar la seguridad de los trabajadores, crecer los beneficios sociales y laborales, la calidad de vida y que la organización verdaderamente practique los valores que predica. Pues el trabajo es hoy considerado algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de funciones y tareas por realizar.

Es así como el salario emocional mezclado con la cultura organizacional, pueden generar empresas eficientes, tal como lo menciona Pérez y Sáenz (2010) y sus tres premisas para que una organización sea competitiva: fuerza de trabajo creativa, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso con la actuación laboral - motivación.

Adicional a ello es la cultura organizacional, como lo afirma Ollarves (2006) la que generará el tipo de motivación de los empleados, tal como fue señalado en su investigación cuando descubrió que una cultura orientada a la tarea, los empleados estaban más orientados al logro. Además, independientemente del tipo de cultura y subcultura organizacional, estas son válidas siempre y cuando tengan la capacidad de motivar al trabajador (González, 2001).

Para Sánchez (2008) existen unos factores gestionables, donde la cultura y valores organizacional generan la imagen interna -prestigio, solidez-, eso genera unas condiciones laborales básicas - Estabilidad, Salario- de igual forma un contrato emocional - confianza, reconocimiento, comunicación-. Seguido a ello está la estrategia, la gestión, la dirección, el ambiente laboral y el desarrollo.

Es así que las empresas bogotanas cada día van teniendo nuevos retos, en donde la competitividad se ha convertido en la esencia del trabajo y el trabajador necesita estar altamente motivado para cumplir con los requerimientos de las compañías; es importante que

las organizaciones entiendan qué es lo que realmente está motivando al trabajador contemporáneo.

Al comprender la motivación de sus empleados, la empresa puede tomar acciones específicas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su trabajo, puesto que cuando un empleado se siente satisfecho en la compañía, transmitirá esa sensación de bienestar en otras esferas de su vida, por ejemplo en la familia. Por tal motivo una investigación de este tipo servirá como soporte para brindar a las empresas, específicamente a las áreas de recursos humanos, herramientas claves al momento de tomar decisiones efectivas en los procesos de desarrollo tanto emocional como material de los empleados.

Para ello se realizó un análisis de los resultados obtenidos del trabajo investigativo: Diseño, construcción y validación de un cuestionario que evalúa motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá, tomando no solo los conceptos teóricos de la prueba de Motivación Laboral (ML), sino también los análisis de los trabajadores que participaron en el estudio, para así conocer si hay diferencias significativas entre los grupos (Díaz, Díaz, & Morales, 2013).

En cuanto a la motivación, etimológicamente proviene del "vocablo latino `moveré´, que significa mover" (Hodgetts & Altman, 1981, p. 95); aunque tiene un significado más amplio, es también el deseo de una persona de satisfacer necesidades o como lo afirmo Toro (2009), es una dinámica que ayuda a mantener el comportamiento del trabajador hacia los objetivos impuestos de la organización.

Su desarrollo conceptual es histórico e implica la participación de diversas disciplinas. Su origen se halla en la filosofía; en las contribuciones de autores como Sócrates, Platón Aristóteles y Tomas de Aquino. Más tarde, Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija (Davis & Newstrom, 1993).

Es por esto que la motivación puede ser analizada desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Los comportamentales harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias

que afectan el comportamiento de las personas, entre otras teorías.

Para Kreitner y Kinicki (1997) y Robinson (1999) la motivación es un proceso psicológico que causa estimulación, dirección y persistencia a la hora de concretar –materializar– un objetivo. O como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155). Esta definición posee tres elementos principales. Intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere al tiempo que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; algunos autores afirman que “la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos de forma compleja” (Reeve, 2003, p.6).

Según Fernández (1987), la motivación está dada por la acción activadora de la conducta, la anticipación, la expectativa, la ejecución, incentivos y por último la satisfacción. Para Bandura (1999) la motivación se genera cognitivamente, ya que dirige acciones anticipadas, elabora creencias, construye sus objetivos.

Por tanto, la motivación puede ser vista desde tres puntos de vistas o modelos explicativos distintos: La perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. La perspectiva fisiológica se centrará en las bases biológicas de la motivación cuyo objetivo es “explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en la motivación y las emociones” (Reeve, 2003, p. 22), se ocupa en la manera en la que el cuerpo se prepara para la acción, entendiendo la conducta como una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino. Debido a la naturaleza del presente estudio esta perspectiva no será desarrollada.

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca adquiere un papel fundamental al intentar explicar el motivo de las conductas de las personas. “La motivación extrínseca hace referencia al hecho de que las causas fundamentales de la conducta se encuentran afuera y no dentro de la persona” (Reeve, 2003, p. 22), es decir alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente. Por tanto, este tipo de motivación surge de los

incentivos y las consecuencias ambientales al que el individuo estará expuesto para realizar su labor.

Reeve (2003) afirma que existen 4 tipos de motivación extrínseca: regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada. La Regulación externa es cuando el individuo necesita de la presencia de un motivador extrínseco, recompensas o amenazas ya sea para regular el surgimiento o la disminución de los estados motivacionales; esto quiere decir que la motivación está regulada por sucesos externos al Yo.

Otro tipo de motivación extrínseca según Reeve (2003), es la regulación introyectada que es aceptar las normas y creencias de otro individuo o grupo, “la persona, que actúa como un delegado para el medio externo, se recompensa a sí misma emocionalmente por realizar una buena conducta definida por otro y se castiga de la misma forma por realizar una mala conducta, que define otro” (Reeve, 2003, p. 153).

La regulación identificada es cuando una “persona acepta de manera voluntaria los meritos y la utilidad de una creencia o conducta, pues dicha forma de pensar o comportarse la concibe el yo como importante o útil” (Reeve, 2003, p.154), dicho en otras palabras es cuando un trabajador se queda más tiempo en la oficina para “sacar” un trabajo y así quedar bien con el jefe al día siguiente cuando le entrega los resultados antes de tiempo.

Este tipo de regulación se tiende a confundir con la motivación intrínseca, pero la diferencia esta que mientras que en la identificada se pregunta si dicha actividad es importante, la intrínseca se pregunta si esta actividad es placentera. La regulación integrada “es un proceso de desarrollo y un tipo de motivación generado por incentivos y consecuencias, pues involucra el autoexamen necesario para adoptar nuevas formas de pensar, sentir y comportarse, con una congruencia conflictiva con las formas preexistentes del yo para pensar, sentir y comportarse” (Reeve, 2003, p. 155).

Por otro lado, según Deci y Ryan (2002) la motivación intrínseca “es la inclinación innata de comprender los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma, buscar y dominar los desafíos máximos” (p. 130), en otras palabras esta motivación surge de las necesidades psicológicas orgánicas, de la curiosidad y la necesidad de crecer. Este tipo de motivación hace que el individuo tenga la capacidad de involucrarse con el medio, pueda perseguir intereses personales y desde luego exhibir el esfuerzo para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades.

El modelo conductual considera la motivación como causa principal de la conducta, pues desde este punto de vista la motivación extrínseca e intrínseca juegan un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas. Reeve (2003) afirma que en aquellas situaciones donde las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas, este tipo de motivación emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Así, “cuando se compromete en tareas y se siente competitiva y autodeterminada, la gente experimenta una motivación intrínseca” (Reeve, 2003, p. 130).

Por otro lado, se puede observar que la teoría de la perspectiva cognitiva de la motivación se centra en los procesos mentales como causas internas que llevan a la acción. Los hechos ambientales inciden en los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria, información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. Así, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular (Reeve, 2003).

Siguiendo este orden de ideas, existen diversas teorías que se han venido gestando a través del tiempo; en un principio Strauss (1961) afirma que la única forma de que un trabajador efectuara sus obligaciones era por medio del castigo físico, donde si el empleado no cumplía con sus obligaciones asignadas previamente por el patrón, este tenía todo el derecho de golpearlo, dejarlo sin sueldo, hostigarlo o simplemente despedirlo.

Por otro lado, los principios del “condicionamiento operante” de Skinner (1938) hacían énfasis en el comportamiento y no en la personalidad como factor que incrementa las probabilidades que los empleados entiendan sus problemas, se sientan competentes para alcanzar sus metas, reciban una retroalimentación valiosa sobre su mejoría y se evalúen objetivamente.

Años más tarde Rosenbaum (1990) habla sobre las condiciones laborales y motivacionales de una fábrica de molinos del siglo XIX, en esta, la mayor influencia motivacional es el salario para satisfacer las condiciones básicas “Motivo suficiente para preocuparse es simplemente su deseo de comer y vestirse

decentemente, vivir y trabajar en un ambiente saludable, y gozar de un poco de seguridad en su empleo” (Rosenbaum, 1990, p. 9) Por tanto, la satisfacción del trabajador depende netamente de la seguridad y el dinero.

McGregor (1966) describe en su teoría dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La teoría X sostiene que la gente es floja, estúpida, rebelde y codiciosa por lo que el estilo gerencial que se origina con base en estas suposiciones incluye controles rígidos, el uso del castigo para motivar y una dependencia exclusiva de los premios económicos. La teoría Y es el reverso de la teoría X; si los empleados son flojos y negligentes, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo (Rosenbaum, 1990); adicional a ello llegan nuevas lecturas para comprender la motivación del trabajador y como el dinero aunque es importante no es el verdadero motivante: “el trabajador ya no busca solamente ganarse la vida, sino también expresar a través del trabajo su personalidad y experimentar satisfacción” (Gelinier, 1980. p. 261).

Una de las teorías más destacadas y que aún hoy en día es estudiada por gran cantidad de investigadores es la de Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959), quien adoptó un enfoque diferente para el estudio de la motivación, pues creía firmemente que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes como causas primarias de la satisfacción o insatisfacción laboral (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2004). De acuerdo con la teoría propuesta por este autor, los factores de higiene son fuentes de insatisfacción laboral. Estos factores están asociados con el contexto del puesto o escenario de trabajo, es decir, se relacionan con el entorno de trabajo más que con la naturaleza del trabajo en sí mismo. Es por esto que como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow (1991), se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas.

En Herzberg (1950) citado por Davis y Newstrom (1993), con la formulación del modelo motivacional de dos factores, pidió a un grupo de ingenieros y con-

tadores que piensan en un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente bien en su trabajo y un tiempo en el que se hubieran sentido especialmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que los llevaron a tales sentimientos de satisfacción e insatisfacción. Herzberg et al. (1959) concluyó, que los dos factores influían separadamente en la motivación de cada uno de los trabajadores, es decir tanto los factores higiénicos como los motivacionales llevan a los empleados a un estado neutral de satisfacción, por lo que no constituyen factores fuertemente motivadores. Estos potentes disatisfactores son llamados factores de higiene o de mantenimiento, pues son necesarios para mantener cierto nivel de satisfacción en los empleados.

Otras condiciones laborales influyen considerablemente para provocar motivación, sin embargo, si no están presentes raramente provocan insatisfacción. Es por esto que la idea de separar los factores de motivación de los de higiene ha ayudado a responder cuestionamientos respecto al porqué la motivación de los empleados no aumentaba a pesar de las atractivas políticas de personal y prestaciones que se ofrecen, por lo que estos factores son primordialmente factores de mantenimiento según la teoría de Herzberg (Davis & Newstrom, 1993).

Entre los factores de higiene (extrínsecos) en el contexto del puesto que influyen en la insatisfacción laboral se encuentran las políticas organizacionales, la calidad de la supervisión, las condiciones de trabajo, el sueldo o salario base, las relaciones con los compañeros, las relaciones con los subordinados, el status y la seguridad (Schermerhorn et al., 2004).

Entre los factores de higiene mencionados, quizás el más sorprendente sea el salario, pues Herzberg descubrió que el bajo salario hace que las personas se sientan insatisfechas, pero el hecho de pagarles más no necesariamente los satisface o los motiva. En la teoría de factores, la satisfacción y la insatisfacción laborales son dimensiones separadas y así el mejoramiento de un factor de higiene, como las condiciones de trabajo, no hará que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, evitará que se sientan insatisfechas (Schermerhorn et al., 2004).

Para mejorar la satisfacción laboral, la teoría de higiene dirige la atención hacia un conjunto completamente diferente de factores, los factores de motivación. Dentro de los factores motivacionales (intrínsecos) en el contexto del puesto que influyen en la satisfacción laboral se encuentra el logro, el reconoci-

miento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. De acuerdo con Herzberg et al. (1959), cuando estas oportunidades no están disponibles, la baja satisfacción laboral provoca una falta de motivación y el desempeño se ve afectado, es por esto que propone la técnica de enriquecimiento del puesto como una forma de construir factores que de satisfacción dentro del contenido del mismo.

Es así que la teoría plantea que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende directamente del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general, en otras palabras de los factores higiénicos; por tanto es necesario plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente (Schermerhorn et al., 2004).

Además el modelo de Herzberg et al. (1959), propone solamente una tendencia general, es decir los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para la gente que desea esa clase de retribuciones. Por el contrario, algunos motivadores pueden ser solo factores de mantenimiento para otras personas. Como sucede en la mayoría de las situaciones humanas, existe sólo una tendencia hacia una sola dirección o la otra. No existe una distinción absoluta, pues ningún factor es completamente unidimensional en su influencia (Davis & Newstrom, 1993).

Por su parte, la teoría de la causación personal de Decharm (1968) citado por Davis y Newstrom (1993), afirma que la motivación primaria de los humanos es la necesidad de causar cambios efectivos en el ambiente. "La mayoría de la gente no quiere que se le determine su vida, no quiere ser manipulada y no desea ser peón de nadie" (Rosenbaum, 1990, p. 24). Las personas dan un valor más alto al comportamiento que a su juicio, es así como el supervisor que anima a los empleados a que generen su propio trabajo, que escucha activamente y respeta sus ideas; estarán mayor motivados.

Vroom (1979), postula que la motivación es resultado de un cálculo racional en su teoría de las expectativas. Una persona está motivada en el grado en que ella cree que el esfuerzo retribuirá un desempeño aceptable, el desempeño será recompensado y el valor de las recompensas es altamente positivo. Por tanto, tales aspectos se definen en términos de probabilidades.

Las expectativas, constituyen la probabilidad asignada por un individuo de que el esfuerzo de trabajo será seguido por un nivel determinado de desempeño alcanzado en la tarea. Por tanto, "La expectativa será igual a 0 si la persona siente que sería imposible lograr el nivel de desempeño determinado, sería igual a 1 si la persona estuviera cien por ciento segura que el desempeño será alcanzado (Deci & Ryan, 1985).

Así mismo la instrumentalidad, es la probabilidad (también de 1 a 0) asignada por el individuo que un nivel de desempeño alcanzado en la tarea conducirá a varios resultados de trabajo. Las valencias, es el valor asignado por el individuo a varios resultados de trabajo. Las valencias forman una escala de -1, resultado que no se desea nada a +1 como resultado muy deseado (Deci & Ryan, 1985). Vroom (1979) plantea que la motivación, la expectativa, la instrumentalidad y la valencia se relacionan unas con otras por medio de la ecuación  $M = (E) * (I) * (V)$ ; este efecto multiplicador significa que el atractivo motivacional de un cambio de trabajo determinado se reduce drásticamente siempre que uno o más de estos factores se aproximen al valor de cero. Al contrario para que una recompensa determinada tenga un impacto alto y positivo como resultado de trabajo, la expectativa, instrumentalidad y valencia asociadas con la recompensa deben ser altas y positivas. Es por esto necesario actuar para maximizar la expectativa, instrumentalidad y valencia cuando se busca crear niveles altos de motivación en el trabajo (Deci & Ryan, 2000).

Según Adams (1966), citado por Muchinsky (2004), en su teoría de la equidad propone que "los sentimientos de inequidad causan tensión, que la persona verá motivada a reducir. Cuanto mayor sea la inequidad entre la Persona y el Otro, mayor será la tensión y la motivación para reducirla" (p. 296), por ende entre mas inequidad se genere entre la persona y el otro mayor motivación habrá en el individuo.

Alderfer (1969) por su parte, está en concordancia con Maslow (1991) en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, la teoría de Alderfer (1969) difiere de la teoría de Maslow (1991) en tres aspectos básicos. Primero, la teoría reduce las cinco categorías de Maslow (1991) a tres: necesidades de existencia, necesidades de relación y por último las necesidades de crecimiento. De ahí su denominación de la teoría ERG, primeras letras de existence needs, related needs y growth needs.

La necesidad de existencia hace referencia básicamente al deseo de tener bienestar físico y material, es

decir las necesidades básicas consideradas por Maslow (1991) como fisiológicas y de seguridad. La necesidad de relación por su parte establece el deseo de satisfacer las relaciones interpersonales, por tal motivo se requiere para la satisfacción la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow (1991). Por su parte, las necesidades de crecimiento que se refiere al deseo por un crecimiento y desarrollo personal continuo, incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Segundo, mientras que la teoría de Maslow (1991) sostiene que el individuo avanza hacia arriba en la jerarquía de necesidades, la teoría ERG hace hincapié en un componente especial de frustración-regresión. Una necesidad de nivel inferior ya satisfecha se puede activar cuando una necesidad de nivel superior no puede satisfacerse. De esta manera, si una persona continuamente se siente frustrada en su intento por satisfacer las necesidades de crecimiento, las necesidades de relación pueden nuevamente surgir como motivadores clave. Tercero, la teoría ERG sostiene que se puede activar más de una necesidad al mismo tiempo.

Es así como esta teoría puede ayudar a explicar por qué en algunos escenarios, los reclamos de los trabajadores se centran en el sueldo, prestaciones y condiciones de trabajo, que son cosas relacionadas con las necesidades de existencia. Aunque estas son importantes, su valor podría exagerarse debido a que los puestos de los trabajadores, por lo demás, no pueden satisfacer las necesidades de relación y crecimiento.

En cuanto a la teoría del reconocimiento de metas, Locke y Latham (1990) citado por Muchinsky (2004) dicen que las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta del individuo, sin embargo la meta debe cumplir dos condiciones básicas, la primera de ellas es que el individuo deba ser consciente de la meta y la segunda que el trabajador debe aceptar la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar.

Teniendo en cuenta el recorrido histórico de las diversas teorías motivacionales, se tomaran como base para la prueba a realizar las siguientes teorías:

La motivación intrínseca, utilizando las necesidades sociales de Murray (1937), comprende las necesidades de logro, afiliación, poder e intimidad, concibió a cada personalidad como un universo único de necesidades sociales que energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción de las necesidades que son más importantes para cada individuo.

Según Reeve (2003), Murray trato de medir las necesidades sociales en una diversidad de formas, pues creyó que las necesidades se expresaban en múltiples formas, por ejemplo a través de intensas reacciones emocionales, de conducta de aproximación, de evitación, etcétera

La necesidad de logro corresponde específicamente al deseo de hacer bien las cosas en relación a un estándar de excelencia, esto es lo que verdaderamente motiva a las personas a buscar “éxito en competencia con un estándar de excelencia” (McClelland, 1989, p. 63). Lo que tienen en común los diferentes tipos de situaciones de logro es que la persona sabe que el rendimiento venidero producirá una evaluación emocionalmente importante de competencia personal (Reeve, 2003). Es por esto que “los individuos con gran necesidad de logro por lo general responden con emociones orientadas a la aproximación, como esperanza, orgullo y gratificación anticipada, etc. Los individuos que no sienten mucho esta necesidad de logro suelen responder con emociones orientadas a la evitación, como ansiedad, defensa y miedo al fracaso” (Reeve, 2003, p. 168).

La necesidad de afiliación se definió como la necesidad de establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con otros dentro de la organización. Por esto, la necesidad de afiliación no es lo mismo que la extraversión o la popularidad sino por el contrario corresponde fundamentalmente a un miedo al rechazo interpersonal. Las personas con gran necesidad de afiliación interactúan con otros para evitar emociones negativas, como el miedo a la desaprobación y la soledad (Reeve, 2003).

Así mismo, la esencia de la necesidad de poder radica en un deseo de influir en el mundo, es decir la gente con gran necesidad de poder desea tener impacto, control o influencia sobre otras personas o grupos. Estas luchas de poder por lo general se centran en una necesidad de dominio, reputación, estatus o posición. Los individuos con gran necesidad de logro buscan llegar a ser líderes e interactúan con otros con un forzado estilo para hacerse cargo (Reeve, 2003).

Se tomaron progreso y crecimiento como la motivación que el empleado tiene cuando se proyecta dentro de la compañía, pues no solo busca aprender de los procesos de la empresa, si no de tener varios ascensos dentro de la organización ya sea horizontal o vertical en la jerarquía.

Adicional a las teorías motivacionales también se realizó análisis de las definiciones de competencias,

para realizar este análisis se tomaron en cuenta las diferentes teorías que se han trabajado a lo largo de la historia, como es la de McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) quienes inicialmente encontraron una gran diferencia entre los buenos resultados y éxito laboral de las personas.

McClelland (1967) encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos, con las características de quienes son solamente promedio.

Por ello, las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, y no a la evaluación de los factores que describen las características de una persona (McClelland, 1989).

Otras definiciones de competencias son las de Spencer y Spencer (1993) que consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9). Rodríguez y Feliú (1996) las definen como un grupo de conocimientos, habilidades y conductas que tiene un sujeto, que le ayuda a realizar una actividad exitosa.

Para Ansorena (1996) las competencias son “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (p. 76). Y finalmente, Woodruffe (1993) las considera como aquellas dimensiones de conductas que le ayudan al sujeto desenvolverse eficientemente.

Cabe resaltar que exististe varios tipos de competencias, sin embargo para esta investigación se utilizarán la denominada autocompetencia entendida como la competencia que depende única y exclusivamente del sujeto basado en su propia experiencia y los motivos que estos constituyen; tal como la planteo Boyatzis (1982) citado por Fernández (2004) es “una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 28).

Para analizar la autocompetencia fue necesario dividirla en dos aspectos: Persistente y Situacional, la primera entendida como constante, permanente y continua, y que se utiliza de forma indiscriminada e independientemente del momento. A diferencia de la anterior, la Situacional se define como la forma en que

el sujeto se motiva dependiendo de lo que ocurra en el entorno, en pocas palabras su actuación depende más de su capacidad de adaptarse al medio.

Teniendo esto claro, el cuestionario de Motivación Laboral (ML) posee las siguientes variables:

### **Variable: Motivación intrínseca**

Utilizando las necesidades sociales de Murray (1937), que comprende las necesidades de logro, afiliación, poder e intimidad, concibió a cada personalidad como un universo único de necesidades sociales que energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción de las necesidades que son más importantes para cada individuo. Murray (1937) trató de medir las necesidades sociales en una diversidad de formas, pues creyó que las necesidades se expresaban en múltiples formas, por ejemplo a través de intensas reacciones emocionales, de conducta de aproximación, de evitación, etcétera.

#### **Sub-variable: Poder.**

Radica en un deseo de influir en el mundo, es decir la gente con gran necesidad de poder desea tener impacto, control o influencia sobre otras personas o grupos. Estas luchas de poder por lo general se centran en una necesidad de dominio, reputación, estatus o posición. Los individuos con gran necesidad de logro buscan llegar a ser líderes e interactúan con otros con un forzado estilo para hacerse cargo (Reeve, 2003).

Al hablar de poder se hace necesario hablar de la figura del líder y su implicación en la motivación, Cuadra y Veloso (2010) hablan de la relación entre el grado de supervisión y la motivación, para ellos existen 2 polos: estrecho (pasa tiempo con sus empleados y tiene influencia en la ejecución de las tareas) y lejano (todo lo contrario).

#### **Sub-variable: Logro.**

De hacer bien las cosas en relación a un estándar de excelencia, esto es lo que verdaderamente motiva a las personas a buscar éxito en con un estándar de excelencia (McClelland, 1989). Lo que tienen en común los diferentes tipos de situaciones de logro es que la persona sabe que el rendimiento venidero producirá una evaluación emocionalmente importante de competencia personal (Reeve, 2003).

Según Luna (2002) la variable de logro se ha considerado como la de mayor éxito laboral, pues se ha

asimilado con personas capaces de afrontar cualquier tipo de dificultad, sujetos con voz de mando y trabajadores emprendedores.

Para Kanfer y Heggstad (1997), la motivación opera bajo la conducta que facilita el logro de objetivos, la parte afectiva y la cognición de la persona. Es por esto que “los individuos con gran necesidad de logro por lo general responden con emociones orientadas a la aproximación, como esperanza, orgullo y gratificación anticipada, etc. Los individuos que no sienten mucho esta necesidad de logro suelen responder con emociones orientadas a la evitación, como ansiedad, defensa y miedo al fracaso” (Reeve, 2003, p. 168). De igual forma Clark, Oswald y Warr, (1996) afirman que a mayores tareas y desafíos, mayor será la satisfacción del trabajador.

#### **Sub-variable: Afiliación e intimidad.**

Necesidad de establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con otros dentro de la organización. La necesidad de afiliación no es lo mismo que la extraversión o la popularidad sino por el contrario corresponde fundamentalmente a un miedo al rechazo interpersonal. Las personas con gran necesidad de afiliación interactúan con otros para evitar emociones negativas, como el miedo a la desaprobación y la soledad (Reeve, 2003).

Se afirma que son los trabajadores jóvenes quienes llegan a tener mayor motivación por la afiliación que los mayores; según García, Barbero, Ávila, & García (2003); García, Barbero, & García (1999), quienes realizaron una investigación sobre la motivación que tienen los jóvenes en su primer empleo, encontraron que las relaciones sociales y la autoestima influye más que la satisfacción laboral, prestigio y tipo de tarea. Adicional a ello, los trabajos que promueven las relaciones interpersonales, las oportunidades de logro, el desarrollo personal y que generan la expectativa de estabilidad laboral, son los que generan en mayor medida altos niveles de motivación.

#### **Sub-variable: Progreso y crecimiento.**

Motivación que el empleado tiene cuando se proyecta dentro de la compañía, pues no solo busca aprender de los procesos de la empresa, si no de tener varios ascensos dentro de la organización ya sea horizontal o vertical en la jerarquía.

## Variable: Autocompetencia

Según Boyatzis (1982) citado por Fernández (2004) es “una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con la actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p. 28).

Para esta investigación se utilizará la denominada autocompetencia entendida como la competencia que depende única y exclusivamente del sujeto basado en su propia experiencia y los motivos que estos constituyen.

### Sub-variable: Persistente.

Comportamiento constante, permanente y continuo, y que se utiliza de forma indiscriminada e independientemente del momento.

### Sub-variable: Situacional.

La forma en que el sujeto se motiva dependiendo de lo que ocurra en el entorno, en pocas palabras su actuación depende más de su capacidad de adaptarse al medio.

## Objetivo General

Conocer si existen diferencias significativas entre 385 trabajadores de acuerdo con las variables de: sexo, edad y tipo de contrato con las variables que tiene la encuesta Motivación Laboral.

## Método

### Participantes

Para este estudio se contó con la participación de 385 participantes que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: sexo, (masculino -44% y femenino -56-), tipo de contrato (contrato de término indefinido (44%), contrato de término definido: igual o superior a un año (8%), contrato de término definido: inferior a un año (42%) y contrato temporal (6%)) y la edad con un mínimo de 18 años.

Otro punto de inclusión al estudio es que los participantes debieron estar trabajando en el momento de realizar el estudio, en empresas de mínimo 11 empleados. Por tal motivo se hizo una relación formal con cinco (5) empresas privadas: (1) textil, (2) seguridad, (1) educativa, (1) manufacturera, todas ellas de más de 50 empleados.

De igual forma se aplicó el instrumento a trabajadores que sin tener una relación formal entre la empresa y el estudio decidieron aplicarlo: dos (2) empresas estatales, ocho (8) empresas privadas.

### Instrumento

La encuesta de Motivación Laboral cuenta con 59 ítems distribuidos en 2 grandes variables: motivación intrínseca con un total de 43 ítems, divididos en 4 sub-variables: poder (11 ítems), logro (13 ítems), afiliación-intimidad (9 ítems) y progreso- crecimiento (10 ítems) y la variable auto-competencia con un total de 16 ítems, distribuidos en dos sub-variables: persistente (8 ítems) y situacional (8 ítems), dicha prueba tiene una fiabilidad de 94%.

### Procedimiento

Teniendo en cuenta la base de datos del trabajo de investigación “diseño, construcción y validación de una prueba que evalúa motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá” se procedió a analizar si existen diferencias significativas entre los criterios de inclusión al estudio y las variables que cuenta la prueba de Motivación Laboral, y si existen diferencias significativas entre las variables de la prueba de Motivación Laboral y los criterios de inclusión previamente establecidos.

### Tipo de investigación

Para el estudio se utilizó la investigación correlacional, pues esta busca ver la relación entre dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

## Resultados

Antes de iniciar con los resultados de cada una de las variables es indispensable informar que para dicho estudio se realizó por medio del análisis de varianza.

### Diferencias Significativas por Sexo

Como se evidencia en la tabla 1, en la única subvariable donde se evidencia que hay una diferencia significativa en la de afiliación- intimidad, ya que el sexo femenino (54,54%) está más motivado que el sexo masculino (47,78%).

**Tabla 1**

Diferencia significativa entre sexo

	Sexo					
	Poder	Logro	Afiliación – Intimidad	Progreso – Crecimiento	Persistencia	Situacional
Diferencia	NO	NO	SI	NO	NO	NO
	Masculino (50,84%)	Masculino (51,87%)	Femenino (54,54%)	Femenino (52,56%)	Masculino (53,26%)	Masculino (55,73%)
	Femenino (49,20%)	Femenino (51,02%)	Masculino (47,78%)	Masculino (48,80%)	Femenino (47,47%)	Femenino (51,14%)

**Diferencias significativas por sexo femenino.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas 4 su-variables (f: 1,28362281. valor crítico para f: 2,61550193), aunque las trabajadoras de sexo femenino tienden a ser mayor motivadas por la afiliación – intimidad (54,54%), progreso - crecimiento

(52,56), logro (51,02%) y menos motivadas a la hora de trabajar por el poder (49,20%).

En cuanto la variable auto competencia no se encontraron diferencias significativas (F: 1,57451209. Valor crítico para F: 3,86369425), donde la trabajadora de sexo femenino tiende a ser más situacional (51,14%), mientras que la auto competencia persistencia fue del 47,47% (ver tabla 2).

**Tabla 2**

Diferencias significativas por sexo femenino

	Femenino	
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Afiliación – Intimidad (54,54%)	Situacional (51,14%)
	Progreso- crecimiento (52,56%)	Persistencia (47,47%)
	Logro (51,02%)	
	Poder (49,20%)	

**Diferencias significativas por sexo masculino.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 0,73084495. Valor crítico para F: 2,61831838), aunque los trabajadores de sexo masculino tienden a ser mayor motivados por el logro

(51,90%), seguido de poder (50,84%), progreso - crecimiento (48,80%) y menos motivados a la hora de trabajar por la afiliación - crecimiento (47,78%).

En cuanto la variable autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,59019726. Valor crítico para F: 3,86962006), donde el trabajador de sexo masculino tiende a ser más situacional (55,74%) que persistente (53,26%) (ver tabla 3).

**Tabla 3**

Diferencias significativas por sexo masculino

Masculino		
	Motivación Intrínseca.	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Logro (51,90%)	Situacional (55,74%)
	Poder (50,84%)	Persistencia (53,26%)
	Progreso- Crecimiento (48,80%)	

**Diferencias significativas por edad**

Es importante aclarar que se agrupó la edad de los participantes en los siguientes grupos: de 18 años a 28 años, de 29 años a 39 años, de 40 años a 50 años y de 51 años en adelante.

En la tabla 4 en la única subvariable donde se evidencia que hay una diferencia significativa en la de logro, en la que los colaboradores entre 40 a 50 años posee en 57,34%, seguido por lo de 18 a 28 años (51,63), después de mayor a 51 años (49,23) y por último los colaboradores entre 29 a 39 años (47,23%).

**Tabla 4**

Diferencias significativas por edad

Edad						
	Poder	Logro	Afiliación – Intimidad	Progreso – Crecimiento	Persistencia	Situacional
Diferencia	SI	SI	NO	NO	NO	NO
	40 A 50 (57,80%)	40 A 50 (55,69%)	40 A 50 (57,34%)	18 A 28 (55,82%)	40 A 50 (53,51%)	18 A 28 (57,03%)
	> A 51 (48,35%)	18 A 28 (53,51%)	18 A 28 (51,63%)	40 A 50 (51,19%)	18 A 28 (50,73%)	29 A 39 (54,93%)
	18 A 28 (46,22%)	29 A 39 (48,68%)	> A 51 (49,23%)	29 A 39 (48,64%)	29 A 39 (48,04%)	40 A 50 (49,42%)
	29 A 39 (46,16%)	> A 51 (37,97%)	29 A 39 (47,23%)	> A 51 (46,48%)	> A 51 (46,13%)	> A 51 (45,90%)

**Diferencias significativas entre 18 a 28 años.**

Al comparar las 4 subvariables de Motivación Intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 2,27575403. Valor crítico para F: 2,62499357), aunque los trabajadores entre 18 a 28 años de edad poseen mayor motivación por el progre-

so – crecimiento (55,92%), logro (53,51%), afiliación-intimidad (51,63%) y por último poder (46,22%).

La variable auto competencia no se encontraron diferencias significativas (F: 2,6680727. Valor crítico para F: 3,88368744), sin embargo los trabajadores de estas edades tienden a ser más situacionales (57,03%) que persistentes (50,73%) (ver tabla 5).

**Tabla 5**

Diferencias significativas entre 18 a 28 años

18 A 28 años		
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Progreso – Crecimiento (55,92%)	Situacional (57,03%)
	Logro (53,51%)	Persistencia (50,73%)
	Afiliación- Intimidad (51,63%)	
	Poder (46,22%)	

**Diferencias significativas entre 29 a 39 años.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 0,2241132. Valor crítico para F: 2,62348074), aunque los trabajadores entre 29 a 39 años de edad poseen mayor motivación por el logro (48,68%) y progreso – crecimiento (48,65%) seguido

por afiliación- intimidad (47,23%) y por último poder (46,17%).

En la variable autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 3,42810294. Valor crítico para F: 3,88049648), sin embargo el trabajador entre estas edades tiende a ser más situacional (54,93%) que persistente (48,04%) (ver tabla 6).

**Tabla 6**

Diferencias significativas entre 29 a 39 años

29 A 39 años		
	Motivación Intrínseca.	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Logro (48,68%)	Situacional (54,93%)
	Progreso – Crecimiento (48,65%)	Persistencia (48,04%)
	Afiliación- Intimidad (47,23%)	
	Poder (46,17%)	

**Diferencias Significativas entre 40 a 50 años.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 1,29368366. Valor crítico para F: 2,62555415), aunque los trabajadores entre 40 a 50 años de edad poseen una mayor motivación por

el poder (57,80) y afiliación – intimidad (57,38) logro (55,69%) y progreso- crecimiento (51,20%).

En cuanto la variable autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,98136403. Valor crítico para F: 3,88487026), sin embargo el trabajador entre estas edades tiende a ser más persistente (53,51%) que situacional (49,42%) (ver tabla 7).

**Tabla 7**

Diferencias significativas entre 40 a 50 años

40 A 50 años		
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Poder (57,80)	Persistente (53,51%)
	Afiliación – Intimidad (57,38)	Situacional (49,42%)
	Logro (55,69%)	
	Progreso- Crecimiento (51,20%)	

**Diferencias significativas mayor a 51 años.**

Al comparar las 4 subvariables de Motivación Intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 0,84369815. Valor crítico para F: 2,68016758), aunque los trabajadores mayores de 51 años de edad poseen mayor motivación por afiliación

- intimidad (49,22%), poder (48,35%) progreso – crecimiento (46,48%) y logro (37,97%).

En cuanto la variable auto competencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,00067267. Valor crítico para F: 4,00119131), sin embargo el trabajador entre estas edades tiende a ser más persistente (46,12%) que situacional (45,90%) (ver tabla 8).

**Tabla 8**

Diferencias significativas mayores de 51 años

Mayores de 51		
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Afiliación- Intimidad (49,22%)	Persistente (46,12%)
	Poder (48,35%)	Situacional (45,90%)
	Progreso – Crecimiento (46,48%)	
	Logro (37,97%)	

### Diferencias significativas por tipo de contrato

Es importante recordar que para este estudio se tomó en cuenta los siguientes tipos de contrato: contrato de término indefinido, contrato de termino definido: igual o superior a un año, contrato de termino definido: inferior a un año y contrato temporal.

Aunque no hay estudios que demuestren la relación entre el tipo de contrato y la motivación, Bustamante (2013) afirma de la relación implícita que existe entre clima organizacional, motivación y satisfacción laboral; según el estudio los trabajadores se desmotivan por el tipo de contrato, pues según él, no se garantiza la estabilidad laboral, por otro lado se demostró que

los empleados también se motivan por el crecimiento profesional y personal, satisfacción por lo que hacen, el cumplimiento de metas y el reconocimiento social.

Como se evidencia en la tabla 9 en la única sub-variable donde se evidencia que hay una diferencia significativa en la de afiliación - intimidad, en la cual los trabajadores que poseen un contrato de término definido: inferior a un año (57,24%) tienden a tener mayor afiliación - intimidad, los trabajadores con contrato temporal (54,09%), seguido por los empleados con contrato de termino definido: igual o superior a un año (50,61%) y por último los colaboradores de contrato de término indefinido (45,39%).

**Tabla 9**

Diferencias significativas tipo de contrato

		Tipo de contrato					
		Poder	Logro	Afiliación – Intimidad	Progreso – Crecimiento	Persistencia	Situacional
		NO	NO	SI	NO	NO	NO
Diferencia	Contrato Temporal (56,74%)		Contrato de término definido: igual o superior a un año (54,97%)	Contrato de término definido: inferior a un año (57,24%)	Contrato temporal (60,21%)	Contrato de término definido: inferior a un año (54,18%)	Contrato temporal (55,78%)
	Contrato de termino definido: igual o superior a un año (55,71%)		Contrato temporal (53,78%)	Contrato Temporal (54,09%)	Contrato de termino definido: igual o superior a un año (53,65%)	Contrato de término Indefinido (48,84%),	Contrato de termino definido: igual o superior a un año (54%)
	Contrato de termino definido: inferior a un año (50,54%)		Contrato de termino definido: inferior a un año (52,56%)	Contrato de termino definido: igual o superior a un año (50,61%)	Contrato de término Indefinido (50,99%)	Contrato temporal (48,84%)	Contrato de termino definido: inferior a un año (53,94%)
	Contrato de término Indefinido (47,08%)		Contrato de Término Indefinido (49,35%)	Contrato de término Indefinido (45,39%)	Contrato de término definido: inferior a un año (49,43%)	Contrato de término definido: igual o superior a un año (39,77%)	Contrato de término Indefinido (52,22%)

**Diferencias significativas por contrato de término indefinido.**

Al comparar las 4 subvariables de Motivación Intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 1,22660343. Valor crítico para F: 2,61831838), aunque los trabajadores con este tipo de contrato poseen mayor motivación por progre-

so - crecimiento (50,99%), logro (49,35%), poder (47,08%) y afiliación - intimidad (45,39%).

En cuanto la variable Autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 1,10153984. Valor crítico para F: 3,86962006), sin embargo el trabajador con este tipo de contrato tiende a ser más situacional (52,22%) que persistente (48,84%) (ver tabla 10).

**Tabla 10**  
Diferencias significativas por contrato de término indefinido

Contrato de término indefinido		
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	NO
	Progreso - Crecimiento (50,99%)	Situacional (52,22%)
	Logro (49,35%)	Persistente (48,84%)
	Poder (47,08%)	
	Afiliación- Intimidad (45,39%)	

**Diferencias significativas por contrato de término definido: igual o superior a un año.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 0,18536585. Valor crítico para F: 2,68016758), aunque los trabajadores con este tipo de contrato poseen mayor motivación por el poder

(55,71%), logro (54,97%), progreso- crecimiento (53,65%) y menos motivación por la afiliación - intimidad (50,61%).

En cuanto la variable autocompetencia se encontraron diferencias significativas (F: 4,63960246. Valor crítico para F: 4,00119131), sin embargo el trabajador con este tipo de contrato tiende a ser más situacional (54%) que persistente (39,77%) (ver tabla 11).

**Tabla 11**  
Diferencias significativas por contrato de término definido: igual o superior a un año

Contrato de término definido: igual o superior a un año		
	Motivación Intrínseca	Autocompetencia
Diferencia	NO	SI
	Poder (55,71%)	Situacional (54%)
	Logro (54,97%)	Persistente (39,77%)
	Progreso- Crecimiento (53,65%)	
	Afiliación - Intimidad (50,61%)	

**Diferencias significativas por contrato de término definido: inferior a un año.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas 4 subvariables (F: 2,43082871. Valor crítico para F: 2,61865053), sin embargo los trabajadores con este tipo de contrato poseen mayor motivación por la afiliación – intimidad (57,24%), seguido por lo-

gro (52,56%) después por poder (50,54%) y por último por el progreso- crecimiento (49,43%).

En cuanto la variable Autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,11515483. Valor crítico para F: 3,87031928), sin embargo el trabajador con este tipo de contrato tiende a ser más persistente (54,18%) que situacional (53,04%) (ver tabla 12).

**Tabla 12**

Diferencias significativas por Contrato de término definido: inferior a un año

<b>Contrato de término definido: inferior a un año</b>		
	<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>Autocompetencia</b>
Diferencia	NO	NO
	Afiliación – Intimidad (57,24%)	Persistente (54,18%)
	Logro (52,56%)	Situacional (53,04%)
	Poder (50,54%)	
	Progreso- Crecimiento (49,43%)	

**Diferencias significativas por contrato temporal.**

Al comparar las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que no hay diferencias significativas entre estas (F: 0,22334054. Valor crítico para F: 2,70818651), aunque los trabajadores con este tipo de contrato poseen mayor motivación por el progreso- crecimiento (60,22%), seguido de poder (56,74%),

después de afiliación – intimidad (54,08%) terminando en logro (53,78%).

En cuanto la variable Autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,5395958. Valor crítico para F: 4,06170635), donde el trabajador con este tipo de contrato tiende a ser más situacional (55,78%) que persistente (48,48%) (ver tabla 13).

**Tabla 13**

Diferencias significativas por contrato temporal

<b>Contrato Temporal</b>		
	<b>Motivación Intrínseca</b>	<b>Autocompetencia</b>
Diferencia	NO	NO
	Progreso- Crecimiento (60,22%)	Situacional (55,78%)
	Poder (56,74%)	Persistente (48,48%).
	Afiliación – Intimidad (54,08%)	
	Logro (53,78%)	

## Conclusiones

De acuerdo con los resultados mostrados anteriormente se puede afirmar que los trabajadores que están laborando en empresas formales de la ciudad de Bogotá D.C no tienen en la gran mayoría una subvariable motivacional predominante, pues solo se observaron diferencias significativas en sexo específicamente en afiliación- intimidad, edad, en lo que respecta a poder y logro, tipo de contrato en afiliación- intimidad y por último en el contrato de término definido: igual o superior a un año en la autocompetencia.

Esto confirma que la motivación es un proceso dinámico y no lineal como lo afirmó en su momento autores como Maslow (1991). Se puede ver cómo existen combinaciones motivacionales específicas para cada variable y que no existen individuos que carezcan de algún tipo de motivación (poder, logro, afiliación - intimidad, progreso - crecimiento), esto quiere decir que los tipos de motivación están presentes en el sujeto ya sea en menor escala. Así mismo si se puede encontrar personas con un 100% en algún tipo de motivación.

Estas combinaciones motivacionales son de suma importancia para buscar estrategias de motivación para los empleados, tal como lo menciona Pérez (1997) que para aproximarse a la complejidad de la motivación y satisfacción laboral, se acude a las de tipo psicológico o microsociológico que enfatizan en la motivación intrínseca.

Teniendo esto presente si se observa los resultados del sexo femenino, cuya dinámica es afiliación - intimidad, seguida por progreso - crecimiento, después por logro y por último el poder se debe buscar una estrategia que puede ser el discurso y acciones para motivar a las mujeres trabajadoras. Un acción por ejemplo es buscar en la empresa espacios para mayor afiliación, tener un plan de carrera definido para la trabajadora, adicional a esto manejar relatos como: "usted tiene un buen equipo de trabajo (...) esta empresa es su segunda familia (...)".

Ahora bien, es importante aclarar que aunque se vea que la subvariable poder es la variable de "menor" agente motivador para el sexo femenino, no quiere decir que la mujer trabajadora no se motive por el poder. Por tal motivo hay que incorporar ya sea en el discurso o en acciones, procesos que apunten al poder (en menor proporción que afiliación - intimidad). Tampoco hay que generar solo acciones o discursos para el

motivador predominante dejando de lado los demás, pues esto puede ocasionar que las colaboradoras se desmotiven.

En cuanto a la autocompetencia entendida como la competencia que depende única y exclusivamente del sujeto basado en su propia experiencia y los motivos que estos constituyen y cuyas subvariable se encuentra el Persistente cuyo comportamiento constante, permanente y continuo, y que se utiliza de forma indiscriminada e independientemente del momento.

La subvariable situacional donde la forma en que el sujeto se motiva depende de lo que ocurra en el entorno, es decir que su actuación depende de su capacidad de adaptarse al medio. Aquí se evidenció que los trabajadores se adaptan más rápido a los cambios del trabajo, ya sea por alguna dificultad o un cambio de función.

Los trabajadores con un alto nivel de persistencia tienen inconvenientes cuando se genera algo diferente en el trabajo pues no se adaptan rápidamente a los procesos de cambio; el trabajador expresa que sus actividades jamás son improvisadas y que rara vez se equivocan en la planeación para conseguir los resultados.

De igual forma, son trabajadores que les gusta estar al lado de personas que le ayudan desarrollarse profesionalmente y que tomen la iniciativa, necesitan entender el entorno para lograr mejores resultados, y que es bueno tener buenos contactos para lograr los objetivos.

Es interesante observar la dinámica motivacional en el tipo de contrato, pues es la primera vez que se toma esta variable como análisis de motivación<sup>1</sup>.

Según los resultados la motivación de Poder no se encontró diferencias significativas (F: 1,38609644. Valor crítico para F: 2,62839466), aunque los trabajadores con contrato temporal (56,74%) tienden a tener mayor motivación de poder que trabajadores, seguido de contrato de término definido: igual o superior a un año (55,71%), contrato de término definido: inferior a un año (50,54%) y contrato de término indefinido (47,08%).

A lo que respecta a la motivación de logro no se encontraron diferencias significativas entre los trabajadores que están bajo estos 4 tipos de contrato (F: 0,58497507. Valor crítico para F: 2,62839466), sin embargo los trabajadores que poseen un contrato de

<sup>1</sup> Estos análisis se realizaron en la retroalimentación de resultados en las organizacionales.

término definido: igual o superior a un año (54,97%) tienen a tener mayor motivación de logro, seguido por el contrato temporal (53,78%), después pues el contrato de término definido: inferior a un año (52,56%) y por último el contrato de término indefinido (49,35%).

Respecto a la motivación afiliación - intimidad se encontró diferencias significativas entre los 4 tipos de contrato laboral (F: 4,66306898. Valor crítico para F: 2,62839466), donde los trabajadores que poseen un contrato de término definido: inferior a un año (57,24%) tienden a tener mayor afiliación - intimidad, los trabajadores con contrato temporal (54,09%), seguido por los empleados con contrato de término definido: igual o superior a un año (50,61%) y por último los colaboradores de contrato de término indefinido (45,39%).

En progreso - crecimiento no se encontraron diferencias significativas entre los 4 tipos de contrato (F: 1,0985817. Valor crítico para F: 2,62839466), aunque los trabajadores con un tipo de contrato temporal (60,21%) tienden a tener mayor motivación de progreso - crecimiento, los colaboradores de contrato de término definido: igual o superior a un año (53,65%), seguido por los empleados con contrato de término indefinido (50,99%) y por último los trabajadores con un tipo de contrato de término definido: inferior a un año (49,43%).

La variable Atocompetencia, en la subvariable persistencia no se encontraron diferencias significativas (F: 2,39185487. Valor crítico para F: 2,62839466), sin embargo los trabajadores con contrato de término definido: inferior a un año (54,18%) tienden a tener más persistencia, seguido por los de contrato de término indefinido (48,84%), después por los de contrato temporal (48,84%) y por último los empleados con contrato de término definido: igual o superior a un año (39,77%).

En la subvariable situacional no se encontraron diferencias significativas (F: 0,11447506. Valor crítico para F: 2,62839466), aunque los trabajadores con contrato temporal (55,78%) tienden a ser más situacionales, a continuación del contrato de término definido: igual o superior a un año (54%), después del contrato de término definido: inferior a un año (53,94%) y por último los empleados con contrato de término indefinido (52,22%).

Para finalizar es importante continuar teorizando sobre la variable auto competencia, de igual forma investigar sobre los comportamientos motivacionales y desde luego indagar sobre discursos y/o acciones para aumentar la motivación en el trabajo.

## Referencias

- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Bandura, A. (1999). *Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes*. Bilbao: Desclee De Brouwer.
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la Satisfacción laboral en un proceso de atención Primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 57- 81.
- Cortez, R., & García, A. (2011). Mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores del sector salud: el caso de Nicaragua. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 39(69), 81-100.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2013). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de psicología: ciencia y tecnología*, 6(1), 85-93.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo* (8ª. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (8ª. ed.). New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227- 268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.), (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Fernández, J.L. (1987). *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fernández, G. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.
- García, M., Barbero, M., & García, M. (1999). La función de utilidad subjetiva como índice de la satisfacción laboral. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 15(1), 45-62.
- García, M., Barbero, M., Ávila, I., & García, M. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*, 15(1), 109-113.
- Gelinier, O. (1980). *La nueva dirección de la empresa*. Madrid: APDO.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Herzberg, F.; Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hodgetts, S., & Altman, S. (1981). El proceso de la motivación. En R. Hodgetts, S. Altman, & H. Corona de Contín (Eds.). *Comportamiento en las organizaciones* (pp. 95-121). Florida International University. México: Nueva editorial Interamericana.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Luna, R (2002). Análisis del concepto multidimensional de la motivación de logro de Cassidy y Lynn. *Cuadernos de estudios empresariales*, 12, 113-127.
- Maslow (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1967). Money as a motivator: some research insights. *Mckinsey quarterly*, 4, 10-21.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- McClelland, D. Atkinson, J. Clark, R., & Lowell, E. (1953). *The achievement motive*. East Norwalk, CT, US: Appleton-Century-Crofts.
- Mcgregor, D. (1966). *The human side of Enterprise*. USA: MIT Press, Cambridge.
- Muchinsky, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. España: Thomson.
- Murray, H. (1937). Facts which support the concept of need or drive. *Journal of Personality*, 3, 115-143.
- Núñez, C, Pérez, M. Fernández, Y., & Del Canto, E. (2008). Análisis del nivel de aplicación de las competencias básicas de la inteligencia emocional por supervisores de operaciones. Caso: Pepsicola Venezuela c.a., planta Valencia. *Revista científica teorías, enfoques y aplicaciones en las Ciencias Sociales –TEACs-*, 1(1), 27- 42.
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivacionales del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125- 151.
- Pérez, G., & Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuente de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29, 183- 211.
- Pérez, J. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista española de investigaciones sociológicas –REIS-*, 80, 133-167.
- Prieto, J (2004). El abandono voluntario del mercado de trabajo. *Revista de economía aplicada*, XII(35), 83-104.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción* (3ª. ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.
- Robinson, S (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª .ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, N., & Feliú, P. (1996). *Curso Básico de Psicometría*. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Rosenbaum, B. (1990). *Como motivar a los empleados de hoy*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez, C. (2008). Motivación, satisfacción y vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo? *Acción psicológica*, 5(1), 9-28.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Willey.
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. [La conducta de los organismos: un análisis experimental]. Barcelona: Fontanella, 1979.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Strauss, G. (1961). *Los problemas humanos de la dirección*. México: Herrero.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL).
- Vroom, V. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Woodruffe, CH. (1993). What is meant by a Competency? Leadership and Organization. *Development Journal*, 14(1), 29-36.