

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**MOTIVACIONES QUE ORIENTAN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA**

TESIS DE GRADO

MARLA JEANNETTE MENCHU AVALOS

CARNET 11081-99

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**MOTIVACIONES QUE ORIENTAN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARLA JEANNETTE MENCHU AVALOS

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

DR. FIDELIO GUADALUPE SWANA WONG

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. JOSÉ ROBERTO ARRIAZA CASTRO

Guatemala, 1 de diciembre de 2015

Mgtr. Alejandro Mena

Coordinador de Investigación y Publicaciones
Departamento de Psicología
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar

Estimado Mgtr. Mena:

Tengo el agrado de informarle que he revisado el trabajo de Tesis de la estudiante Marla Jeannette Menchú Avalos, carnet 1108199, de la carrera de Psicología Industrial Organizacional, titulado **“Motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica”** y considero que llena todos los requisitos de una investigación científica.

Por lo que agradeceré que se continúe con los trámites de revisión de tesis.

Atentamente,



Dr. Fidelio Swana
Colegiado No. 5628



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES

No. 051160-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARLA JEANNETTE MENCHU AVALOS, Carnet 11081-99 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05545-2015 de fecha 11 de diciembre de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"MOTIVACIONES QUE ORIENTAN EL COMPORTAMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE IDENTIFICACIÓN BIOMÉTRICA."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de enero del año 2016.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA

HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la vida y su bondad al darme tantas bendiciones.

A mis padres Juan y Maribel, por su amor, paciencia, esfuerzo, consejos y apoyo. Gracias por todo lo que han hecho por mí, los amo.

A mi esposo Pablo, por su apoyo, sabiduría, buen humor y complicidad. Eres mi mejor amigo y gran amor. Me encanta compartir la vida contigo.

A mi hijo Fernando, eres mi mayor inspiración y motivo de alegría. Que este logro te inspire a ti también a seguir adelante y luchar por lo que quieras.

A mis hermanos Kevin y Claudia, por tantas historias compartidas unidas por el amor.

A mis amigos, por estar en los momentos más importantes, por las alegrías y penas compartidas, por el gusto de su compañía.

A mi asesor Dr. Swana, por su guía y aportes tan valiosos en la realización de este trabajo.

A la Universidad Rafael Landívar, por sus enseñanzas no sólo académicas sino de vida, por dejarme memorias y amigos que recordaré por siempre.

ÍNDICE

RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
2.1	Objetivos.....	38
2.1.1	Objetivo general.....	38
2.1.2	Objetivos específicos	38
2.2	Elemento de estudio	39
2.3	Definición de elemento de estudio	39
2.3.1	Definición conceptual	39
2.3.2	Definición operacional	40
2.4	Alcances y Límites.....	41
2.5	Aporte.....	42
III.	MÉTODO	44
3.1	Sujetos.....	44
3.2	Instrumento.....	46
3.3	Procedimiento.....	47
3.4	Tipo de investigación y metodología estadística	48
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
V.	DISCUSION DE RESULTADOS	61
VI.	CONCLUSIONES	69
VII.	RECOMENDACIONES	73
VIII.	REFERENCIAS	75

ANEXOS

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica. La empresa consta de 165 empleados y se tomó una muestra de tipo no probabilístico de 60 colaboradores de cuatro módulos y dos áreas administrativas, ubicados en el Departamento de Guatemala; con un tiempo de permanencia entre 3 meses y 16 años; 29 de género masculino y 31 de género femenino; 9 en puestos de Jefatura, 7 Administrativos, 38 Operativos y 6 Técnicos. El instrumento utilizado fue el Test de Orientación Motivacional de TEA Ediciones, que mide cuatro dimensiones que orientan el comportamiento laboral: resultados, innovación, liderazgo y relaciones. La investigación fue de tipo descriptivo y se utilizó la estadística descriptiva para el análisis y presentación de resultados, a través de representaciones gráficas y media como medida de tendencia central. El estudio se coordinó con la Gerencia de Recursos Humanos; se aplicó el instrumento a los sujetos; se tabularon los resultados y se elaboraron las conclusiones y recomendaciones pertinentes; por último, se generó una propuesta de mejoras así como los perfiles motivacionales de los colaboradores. Se concluyó que la orientación motivacional predominante es hacia los Objetivos y la menos predominante es hacia las Relaciones. Se recomendó evaluar si los resultados concuerdan con la cultura que la empresa pretende promover, así como considerar la orientación de los colaboradores en

integración de equipos de trabajo complementarios, elaboración de planes de carrera, planes de coaching, e identificación y desarrollo de talento.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan a retos constantes por ser competitivas y subsistir en el actual mundo de negocios. Su desempeño se debe a diversos factores, entre los cuales se destaca el talento humano. Conocer sus motivaciones y comportamiento es relevante en términos de las necesidades de productividad de las empresas, ya que ello ayuda a optimizar el rendimiento, y por ende, la rentabilidad de las mismas.

Los avances tecnológicos han permitido el surgimiento y evolución de compañías innovadoras, como es el caso de las empresas de identificación biométrica, las cuales ofrecen métodos para la identificación de personas a nivel global. Estas empresas tienen sitio principalmente en los ámbitos comerciales, gubernamentales y forenses.

Debido a su naturaleza de empresas de servicio, el factor humano en estas organizaciones es determinante para el éxito de las mismas. El estudio de las motivaciones que orientan el comportamiento de sus colaboradores, les brinda elementos para prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento en el contexto laboral.

Por lo anteriormente expuesto surge el interés en investigar cuáles son las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica según su sede, género, tiempo de permanencia y tipo de puesto.

Referente al tema, algunos autores guatemaltecos han realizado investigaciones enfocadas en el estudio de las motivaciones al logro, poder, afiliación e innovación, tanto en conjunto como de manera individual, y su relación con diversos temas de interés que aportan al estudio de las mismas.

Con relación a las motivaciones que orientan el comportamiento laboral, Valladares (2013) realizó un estudio para conocer la percepción sobre las motivaciones al logro, afiliación y poder de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala. La institución analizada contaba con 6,200 operarios en Guatemala, El Salvador y Honduras, de los cuales tomó una muestra de 15 empleados del área operativa del departamento de Servicio al Cliente de una cuenta extranjera ubicada en Guatemala, los cuales fueron escogidos aleatoriamente. Dichos colaboradores estaban comprendidos entre 20 y 30 años, siendo 9 hombres y 6 mujeres, con un mínimo de dos años de experiencia en el puesto. Para obtener la información elaboró una entrevista semi-estructurada, compuesta por una serie de preguntas guía abiertas a respuestas para obtener la mayor cantidad de datos sobre: motivación, motivación al logro, motivación al poder, motivación a la afiliación y motivación laboral. La investigación fue de tipo cualitativo con enfoque etnográfico y no se utilizó tratamiento estadístico alguno. Luego de realizar las entrevistas semi-estructuradas, revisó y trasladó la información a las matrices diseñadas para el efecto; lo que permitió analizar, revisar y realizar la discusión de resultados; con los cuales estableció las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Concluyó que un 70% de los sujetos poseían como predominante la motivación al logro y un 20% la motivación a la afiliación, indicando que en su mayoría los empleados dirigían sus labores al

cumplimiento de metas y retos constantes. Recomendó la elaboración de un diagnóstico de necesidades para identificar las fortalezas y debilidades reales de la organización y realizar las capacitaciones que se adecúen al desarrollo de la empresa, así como efectuar un análisis detallado de los descriptores de puestos para el mejoramiento de los procesos internos de promoción.

Por otra parte, Alvizurez (2002) realizó una investigación de tipo experimental para determinar si un grupo de capacitación basado en la participación en el trabajo tenía influencia sobre la motivación al logro, poder y afiliación de los empleados de la Municipalidad de Palencia del Departamento de Guatemala. La población de dicha institución era de 48 colaboradores; conformados por 9 miembros del Concejo Municipal, 18 del área administrativa y 21 del área operativa; de los cuales eran 39 hombres y 9 mujeres; comprendidos entre 19 y 70 años; con un nivel de escolaridad desde primaria hasta estudios universitarios; y con una antigüedad variable entre 2 meses y 34 años. La muestra estuvo integrada por 43 sujetos divididos en dos grupos, 21 para el grupo control y 22 para el grupo experimental, seleccionados por medio de muestreo aleatorio simple. Como instrumento de medición, utilizó el cuestionario “Qué motiva a las personas” citado por Robbins con base en el estudio de R. Steers y D. Braunstein; el cual evalúa tres factores: motivación al logro, motivación afiliativa y motivación por el poder. El diseño del estudio estuvo basado en un grupo control con post test únicamente, empleando como metodología estadística el análisis de varianza 2x3 (ANOVA). Para efectos del estudio, planificó tres talleres, los cuales fueron impartidos por la Unidad de Fortalecimiento Municipal (INFOM) en coordinación con Alvizurez. Quince días después de impartir el último taller evaluó a todos los sujetos

para medir su nivel de motivación al logro, poder y afiliación y analizó los resultados estadísticamente para elaborar las conclusiones y recomendaciones del caso. Concluyó que el curso de capacitación no influyó en el grado de motivación al logro y motivación al poder de los trabajadores que lo recibieron, sin embargo, sí influyó en el grado de motivación a la afiliación, ya que los resultados mostraron una diferencia estadísticamente significativa. Asimismo, según las medias obtenidas, concluyó que tanto los empleados que recibieron el programa como los que no lo hicieron estaban más motivados en primer lugar al logro, en segundo lugar a la afiliación y en último lugar al poder. Recomendó crear programas que aumenten la motivación al logro, poder y afiliación que permitan el crecimiento y satisfacción del personal, así como crear conciencia en los administradores sobre la importancia de mantener un personal altamente motivado para el buen funcionamiento de la organización.

La motivación al logro es una de las dimensiones más requeridas por las empresas, ya que representa un impacto en los aportes que la persona realiza para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por esto que Palma (2000) buscó establecer la existencia de una correlación entre la motivación al logro y el desempeño laboral en un grupo de trabajadores de una planta de producción de pintura. El estudio fue realizado con el universo de trabajadores de dicha planta, conformado por 118 hombres y 2 mujeres; comprendidos entre 16 y 58 años; con más de 3 meses de laborar en la entidad. Para la recolección de datos, utilizó la escala de Motivaciones al Logro, elaborada por el Doctor en Pedagogía Pedro Morales en la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España, el cual mide el nivel de aspiraciones, de organización y métodos de trabajo, y de constancia en el trabajo. La investigación fue

de tipo ex post factum ya que pretendía estudiar las posibles influencias y relaciones de variables entre sí. Para la comparación de hipótesis utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. El instrumento fue aplicado a todos los sujetos y sus resultados fueron confrontados con las evaluaciones de desempeño otorgadas por la empresa para determinar la dependencia de las variables, lo que permitió analizar la información concluyendo que no existe diferencia en el desempeño laboral entre los trabajadores con motivaciones al logro y aquellos que no lo tienen. Asimismo, determinó que el nivel de organización y métodos de trabajo es el factor de mayor influencia en el desempeño laboral, seguido por el nivel de aspiraciones y por último el nivel de constancia en el trabajo. Recomendó tanto la creación de programas que aumenten la motivación al logro, como la identificación de otras necesidades que pudieran ser utilizadas como fuentes motivadoras.

Asimismo, las demandas del entorno actual hacen necesario que los colaboradores, especialmente en los puestos de responsabilidad, tengan orientación hacia la innovación, por lo que Quijivix (2010), buscó determinar los rasgos de creatividad en un grupo de colaboradores de mandos superiores en una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo. Los sujetos del estudio fueron 71 colaboradores en mandos superiores, divididos en puestos gerenciales y administrativos; de los cuales 28 personas eran de género femenino y 43 de género masculino; todos mayores de 18 años; con nivel educativo desde nivel medio hasta maestría y doctorado. Para obtener los resultados de la investigación, utilizó el instrumento Bamboo 1.01 versión organizacional, adaptado para Guatemala por Quijivix, cuya finalidad es medir los rasgos de creatividad de los sujetos en cuanto a

sensibilidad artística, rasgos de personalidad, capacidades verbales para encontrar asociaciones remotas, resolución de problemas lógicos y pensamiento divergente. La investigación fue de tipo cuantitativo de diseño descriptivo, utilizando la media como medida estadística. Luego de aplicar el instrumento, tabuló los resultados y elaboró tablas ilustrativas con los mismos. La información resultante proyectó que un 12% de los sujetos estaban en el nivel altamente creativo, 58% en el nivel creativo cotidiano y 30% en el nivel poco creativo. Tanto el género, la edad y la escolaridad no fueron factores determinantes en el proceso creativo de los evaluados, no así el tipo de puesto, ya que el nivel gerencial mostró un nivel más alto de creatividad en relación al nivel administrativo de la organización. Recomendó reconocer la importancia de la creatividad en los individuos para innovar ante el cambio constante, por lo que sugirió capacitaciones trimestrales a todos los niveles jerárquicos en cuanto a la promoción del pensamiento divergente de manera que los colaboradores posean herramientas para guiar el pensamiento innovador.

Otra de las motivaciones clave para que las empresas cumplan con sus objetivos es la orientación al liderazgo, por lo que es indispensable detectar, desarrollar y mantener un equipo de líderes que sepan guiar a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. A este respecto Reyes (2013), realizó una investigación con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo de mandos medios y su relación en el desempeño laboral de sus subalternos. El estudio fue realizado con 101 empleados de la Industria Textil de los Altos, S.A. ubicada en el Departamento de Quetzaltenango en la República de Guatemala, correspondientes al 100% de la población de la empresa, los cuales eran 80% del área operativa y 20% del

área administrativa; comprendidos entre 18 a 63 años de edad; en su mayoría de género masculino, casados y con hijos; con un tiempo de laborar para esta industria textil de uno a dos años. La mayoría de los colaboradores eran originarios de Cantel, Totonicapán, Quetzaltenango, Retalhuleu y la Capital; con una escolaridad en su mayoría de nivel primario y básico, con un pequeño porcentaje de nivel universitario. Para la medición de variables aplicó la prueba psicométrica SIV por sus siglas en inglés (Survey of Interpersonal Values) de L.V. Gordon publicada por TEA Ediciones, la cual ofrece una medida del grado o intensidad relativa de los valores: consideración, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia y liderazgo. Por otra parte, utilizó una evaluación de desempeño de 180⁰ para realizar la correlación de las variables. El estudio fue de tipo descriptivo y utilizó como metodología estadística el coeficiente de correlación de Pearson. Como primer paso aplicó la prueba psicométrica a todos los colaboradores, luego tabuló los datos y tomó los percentiles del test para correlacionarlos con los puntajes de las evaluaciones del desempeño respecto a la influencia del liderazgo, para verificar estadísticamente si existía dependencia entre ambos resultados. Calificó las demás escalas del test para complementar y sustentar el análisis de los resultados y realizó el proceso estadístico para la conformación e interpretación de los datos, en base a los cuales elaboró una propuesta de actividades para favorecer la administración del recurso humano para mejorar el desempeño laboral y el liderazgo de los jefes. Concluyó que los mandos medios de la institución manifestaron tener habilidades de liderazgo, sin embargo no lo habían sabido desarrollar dentro de su entorno laboral por lo que necesitaba ser reforzado. Asimismo, dentro de los factores evaluados en la prueba psicométrica hubo una baja puntuación

en el factor benevolencia. El desempeño laboral de los operarios estaba por encima del promedio, lo cual no se debía necesariamente al liderazgo de los mandos medios. Dentro de las recomendaciones del estudio resalta el reforzamiento del proceso de reclutamiento y selección, capacitación constante a los mandos medios sobre temas de liderazgo, así como realizar una investigación complementaria sobre los tipos de liderazgo ejercido con los operarios puesto que podría ser un factor influyente en el desempeño de los mismos.

Los estudios a nivel nacional se circunscriben a la situación de las empresas en el país, sin embargo, también existen estudios a nivel internacional relacionados con el tema que aportan una visión más amplia sobre el mismo.

Tal es el caso de Chang (2010), quien realizó una investigación para establecer el grado de motivación laboral e identificar el tipo de necesidad predominante según McClelland, en los médicos que trabajaban en el Hospital Nacional Arzobispo Loaiza en Lima, Perú. La institución contaba con un total de 351 médicos, de los cuales 109 estaban contratados por servicios y 242 en nómina. La muestra se conformó de 63 participantes sometidos voluntariamente al trabajo de investigación, para lo cual aplicó el método de selección no probabilístico de voluntarios. El instrumento de medición fue la encuesta Escala de Motivación de Steers R. y Braunstein D. Los puntajes obtenidos en su aplicación permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo, así como identificar si las necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. El estudio corresponde a una investigación cualitativa de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal. Para el análisis estadístico de la información utilizó el software SPSS y Mintab, haciendo uso de: frecuencia de resultados, de acuerdo al

grado de motivación y a las necesidades predominantes; máximos, mínimos, modas y promedios para logro, poder y afiliación, y puntaje total de motivación según los datos demográficos; y estadísticas de significancia para indicar la existencia o no de asociación entre los grados de motivación y las variables demográficas. Luego de la campaña de comunicación sobre el estudio, aplicó el instrumento a todos los sujetos y digitó los datos en el paquete SPSS para el procesamiento de la información. Concluyó que el grado de motivación laboral fue alto en el 95.2% de los sujetos y medio en el 4.8% de los mismos. Ninguno de los encuestados mostró bajo grado de motivación laboral. Dicho grado no mostró diferencia según los datos demográficos, con excepción de las condiciones laborales ya que la condición de contratos por servicios influyó negativamente en quienes tenían menos de un año laborando en la institución. Por otra parte identificó que la necesidad predominante más frecuente fue la de logro con un 75%; seguida por la de afiliación con un 14% y la de poder con un 11%. Recomendó satisfacer la necesidad predominante de logro, generando acciones que permitan utilizarla como una valiosa herramienta para alcanzar los objetivos institucionales, así como motivar al personal con acciones directas de acuerdo a sus necesidades predominantes. Por último recomendó crear programas orientados a aumentar la motivación del personal contratado por servicios.

Asimismo, Quintanar (2005) realizó una investigación descriptiva y transversal para conocer si era posible utilizar una estrategia única o global de motivación a pesar de las diferencias individuales como género, escolaridad, estado civil, edad y antigüedad laboral, en los trabajadores de la tienda de autoservicio Soriana de Pachuca, Hidalgo, México, específicamente en los trabajadores de piso de ventas. La

empresa estaba constituida por 120 colaboradores, de los cuales eran 60 trabajadores de piso. Definió la muestra de tipo no probabilística, tomando en cuenta a 21 personas, de las cuales eran 11 hombres y 10 mujeres; entre 18 y 45 años; de diferentes estados civiles; escolaridades entre Primaria y estudios universitarios; y antigüedad laboral de 2 meses a 5 años. Para evaluar las variables diseñó un cuestionario de preguntas cerradas fundamentado de acuerdo a los postulados de la teoría de McClelland, el cual permitió conocer cuál de los factores Estima, Afiliación, Logro, Poder e Incentivo económico tenían mayor influencia en los sujetos de estudio. La metodología de la investigación fue cuantitativa, utilizando las medidas de tendencia central para el análisis de los resultados. Después de la aplicación y calificación del instrumento, concluyó que el principal factor existente era el de Estima, lo que implica que los trabajadores buscan afecto, aprecio, gratificación o reconocimiento por el esfuerzo realizado diariamente, tanto de los directivos como de las personas que los rodean. Asimismo, determinó como diferenciales principales que las mujeres y las personas con antigüedad laboral entre 2 a 5 años tienen mayor motivación al Logro y que las personas entre 36 y 40 años tienen mayor motivación a los Incentivos. Recomendó reforzar el reconocimiento a los colaboradores, así como diferentes estrategias para mejorar la motivación según la orientación a la Afiliación, Logro, Poder e Incentivos que tienen los mismos.

La orientación a la innovación también es un tema de interés fuera del país, por lo que Acosta, Buritica y Marquez (2013), realizaron un estudio cuantitativo para identificar los arquetipos de la actitud creativa y los indicadores del pensamiento creativo predominante en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de la empresa

Hada, S.A. de Manizales, Colombia. La empresa contaba con 320 trabajadores de todos los niveles. La muestra definida fueron 48 colaboradores de nivel estratégico y táctico de la institución, de los cuales eran 60% hombres y 40% mujeres; de 25 a 61 años de edad; todos con estudios superiores desde Técnico hasta Maestría. Para la recopilación de datos utilizó el Test de Arquetipos y Caminos de Pearson, con posterior análisis de acuerdo a la propuesta de 6 arquetipos esenciales de la actitud creativa de Aldana; y el Test abreviado de creatividad de Torrance el cual mide 4 indicadores del pensamiento creativo: fluidez, originalidad, elaboración y flexibilidad. La investigación fue de tipo correlacional y utilizó el análisis de varianza de un solo factor (ANOVA). Luego de aplicar el instrumento, procesó la información para obtener y analizar los resultados, concluyendo que los arquetipos del Guerrero y el Amante fueron de alta presencia en los niveles estudiados, lo que plantea altos niveles de compromiso con el trabajo, buenas relaciones laborales y valor por el recurso humano, alto sentido de disciplina y búsqueda de estrategias para cumplir los retos. A su vez, los indicadores de las habilidades del pensamiento creativo de mayor prevalencia fueron elaboración, flexibilidad y fluidez. Por otra parte, los arquetipos más bajos fueron los de Creador y Destructor, lo que está relacionado con que en la prueba de pensamiento creativo el más bajo sea la originalidad. Recomendó realizar un plan de acción para fortalecer los arquetipos y habilidades de pensamiento creativo necesarios de acuerdo a los perfiles de puestos y emprender un programa para el desarrollo del potencial creativo identificado. Por último recomendó para investigaciones posteriores emprender abordajes prácticos para promover el desarrollo de las competencias de innovación.

Con base en los estudios anteriormente mencionados, puede observarse que existen diferentes motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores, con características e incidencias muy particulares, las cuales varían según el puesto y tipo de empresa. Dichas motivaciones deben ser detectadas y desarrolladas por medio de planes de acción que permitan su satisfacción y por consiguiente, un mejor aprovechamiento de las mismas para beneficio tanto de la organización como de los colaboradores.

A continuación se presenta información recopilada sobre los temas más relevantes para la investigación:

1. Motivación humana

1.1 Definición de motivación

Marshall (como se citó en McClelland, 1989), indica que la motivación tiene que ver con la forma en que la conducta se inicia, activa, mantiene, dirige e interrumpe. El resultado de una conducta se encuentra conjuntamente determinado por los esfuerzos (factor motivacional) y habilidad de una persona, y también está parcialmente determinado por la comprensión de la situación por parte de esa persona.

Asimismo, Leonor (2014) define los motivos como aquellos que suscitan que una persona actúe de determinada forma, los cuales pueden ser provocados por un estímulo externo o interno. Factores como las necesidades, objetivos, valores sociales y capacidad individual influyen y producen patrones de comportamiento diferentes en cada individuo.

De acuerdo con Chiavenato (2009) la motivación depende de tres factores:

El curso: dirección hacia la cual se dirige el comportamiento, puede ser definido por la organización o deseado por la persona.

La intensidad: esfuerzo que la persona dirige hacia una dirección.

La persistencia: cantidad de tiempo durante la que se mantiene el esfuerzo.

Además, la motivación se compone de tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

Necesidades: carencias internas que aparecen cuando surge una inestabilidad psicológica o fisiológica. El organismo busca el equilibrio constante y éste se rompe cuando aparece una necesidad. Cuando el estado interno no es satisfecho crea tensión e impulsa al individuo a disminuirlo.

Impulsos: también llamados motivos, son los medios por los cuales se alivian las necesidades, generan comportamientos para satisfacerlas y reducir la tensión.

Incentivos: se encuentra al final del ciclo de motivación, alcanzarlos tiende a restaurar la armonía psicológica o fisiológica, y reducir o eliminar el impulso. Por lo general están fuera del individuo y varían de acuerdo con la situación.

El proceso de motivación a nivel laboral se explica de la siguiente manera:

Surgimiento de necesidades o carencias que provocan tensión en la persona, lo que inicia un proceso para eliminarla o reducirla.

Selección de un curso de acción para satisfacer la necesidad o carencia, y surgimiento del comportamiento enfocado en esa meta (impulso).

Si se satisface la necesidad el proceso de motivación fue exitoso, si no se logra surge la frustración, el conflicto o estrés.

Evaluación del desempeño para determinar la recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

Inicio de un nuevo proceso y ciclo de motivación.

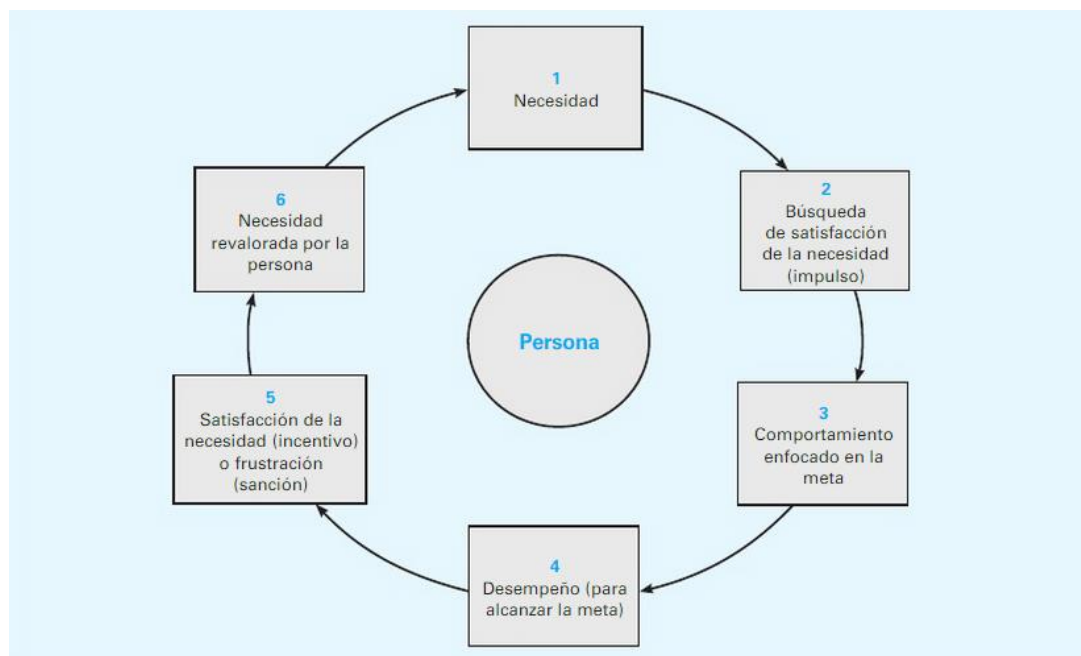


Figura 1

Fuente: Chiavenato (2009). Modelo simple del proceso de motivación. (p. 239)

Se puede resumir que la motivación se refiere al porqué de una conducta, sin ser el único factor que la determina. Se compone de elementos como necesidad, impulso e incentivos; y tiene un ciclo orientado a alcanzar las metas para reducir las carencias de la persona.

1.2 Teorías de la motivación

Chiavenato (2009) clasifica las teorías de la motivación en tres grupos:

Las teorías de contenido: se refieren a los factores internos de los individuos y la manera en que éstos activan, orientan, sustentan o detienen su comportamiento.

Las teorías del proceso: describen y analizan la serie de pasos que activan, orientan, sustentan o detienen el comportamiento.

Las teorías del refuerzo: fundamentadas en las consecuencias de un comportamiento exitoso o frustrado.

Para efectos de la investigación, se abordarán únicamente las **Teorías de Contenido**.

1.2.1 Pirámide de Necesidades de Maslow

Esta teoría formula que las necesidades se pueden jerarquizar por orden de importancia e influencia en el comportamiento humano.

Maslow (1991) identifica las siguientes necesidades:

Necesidades fisiológicas: impulsos fisiológicos que se toman como punto de partida para la teoría de la motivación, tales como alimentación, habitación y protección contra el sufrimiento o el dolor.

Necesidades de seguridad: de un entorno relativamente estable, seguro y predecible para vivir; dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites.

Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, el deseo de dar y recibir afecto y el sentido de pertenencia. La frustración de estas necesidades suelen ser la causa de la inadaptación psicológica.

Necesidades de estima: se relacionan con la forma en que una persona se percibe y aprecia, como la autoestima, amor propio y autoconfianza. Según Maslow (como se citó en Frager y Fadiman, 2000), existen dos tipos de necesidades de estima: el deseo de competir y sobresalir; y la obtención del respeto de otros (posición, fama, reconocimiento y apreciación de nuestros méritos).

Necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el perfeccionamiento de sus talentos y capacidades. Reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Entre las principales características de las personas autorrealizadas se cuenta la creatividad, la espontaneidad y el trabajo duro.

En resumen la teoría de Maslow señala dos tipos de necesidades, las primarias, como las fisiológicas y de seguridad, que en términos laborales pueden estar satisfechas por medio de la remuneración, permanencia en el empleo y las condiciones laborales; y las secundarias, como las sociales, de autoestima y autorrealización, que la persona satisface en su interior.

Chiavenato (2009) indica que la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

- Las necesidades no satisfechas influyen y dirigen el comportamiento hacia objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.

- Cada persona nace con necesidades fisiológicas, por lo que al principio su comportamiento estará exclusivamente dirigido a satisfacerlas.
- A partir de cierta edad, cada persona inicia un camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades y surgen las necesidades de seguridad que, en conjunto con las fisiológicas, son básicas para la conservación y supervivencia.
- A medida que la persona aprende a controlar sus necesidades primarias, surgen gradualmente las secundarias.
- El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de abundantes necesidades afines que se incorporan en la jerarquía.
- Mientras una necesidad inferior no esté satisfecha, dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente cubierta.
- Las necesidades básicas se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo más extenso.
- La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen necesidad de crecer y desarrollarse, sin embargo, esto no es un supuesto válido para todos los individuos.

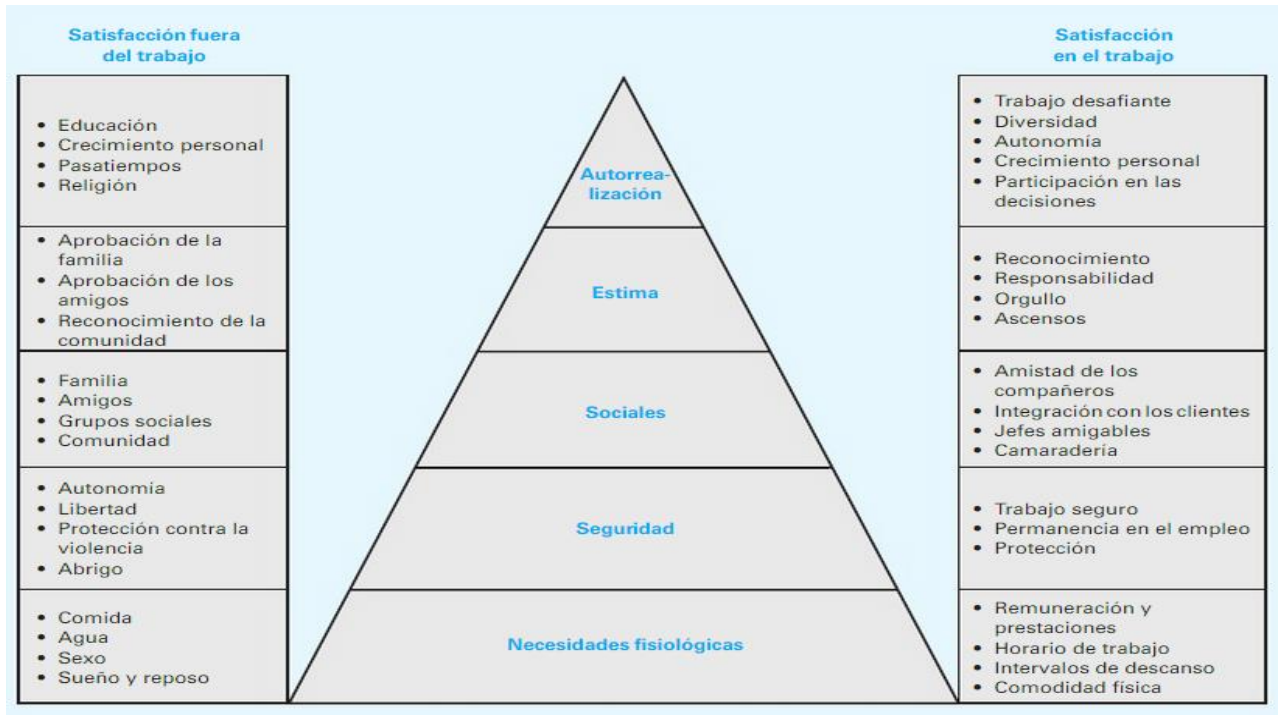


Figura 2

Fuente: Chiavenato (2009). La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones. (p. 243)

1.2.2 Teoría ERC

Esta teoría postulada por Clayton Alderfer, replantea el modelo de Maslow y reduce a sólo tres las clases de necesidades: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de donde se deriva su nombre (Vélaz, 1996).

Estas necesidades se centran y satisfacen de la siguiente manera (Editorial Vértice, 2008):

Las necesidades de existencia: son las de nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y seguridad de la teoría de Maslow. El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto.

Las necesidades de relación: se refieren a las interacciones sociales y a la satisfacción que genera el apoyo emocional, respeto, reconocimiento y sentido de pertenencia. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima. Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilidad y relacionarse con los compañeros de trabajo; y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

Las necesidades de crecimiento: se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. Corresponden a las necesidades de autoestima (componente interno) y autorrealización de Maslow. Estas necesidades se satisfacen sólo cuando la persona logra aprovechar al máximo su potencial y se siente satisfecho con sus logros.

Chiavenato (2009) presenta las siguientes diferencias entre el planteamiento de Maslow y Alderfer:

- Pueden estar activas al mismo tiempo más de una necesidad.
- A diferencia de la pirámide de Maslow, la teoría de Alderfer no se basa en una jerarquía rígida en la que la persona deba satisfacer una necesidad primaria antes de concentrarse en una secundaria.
- Según la teoría ERC cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior, lo cual tiene que ver con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a los niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior.

1.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para la elaboración de su teoría, Frederick Herzberg realizó estudios donde observó que los factores a los que las personas asociaban la satisfacción en el trabajo no coincidían con los que producían insatisfacción, concluyendo que satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son extremos opuestos de un mismo continuo (Crespo, Peña, López, Madrid & Carreño, 2003).

Según esta teoría la motivación laboral de las personas depende de dos factores íntimamente relacionados (Chiavenato, 2009):

Los factores higiénicos: las condiciones y el contexto de trabajo que rodean a la persona. Son los factores tradicionalmente utilizados por las empresas para motivar a sus colaboradores. Tienen una capacidad limitada para influir en las personas, ya que cuando están en excelentes condiciones sólo evitan la insatisfacción, pero no consiguen elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de los colaboradores. Por el contrario, cuando son inestables provocan insatisfacción. Estos factores incluyen: salario percibido; prestaciones sociales percibidas; condiciones físicas de trabajo y comodidad; relaciones con el jefe; relaciones con los colegas y camaradería; políticas de la organización. Los factores higiénicos se relacionan con los factores externos de la persona y con las necesidades primarias.

Los factores motivacionales: se refieren al perfil y las actividades relacionadas con el puesto. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando estos factores están en excelentes condiciones aumentan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son inestables acaban con

ella. Dichos factores son: uso pleno de las habilidades personales; libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo; responsabilidad total por el trabajo; definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo; autoevaluación del desempeño. Son las condiciones internas de la persona que generan sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias.

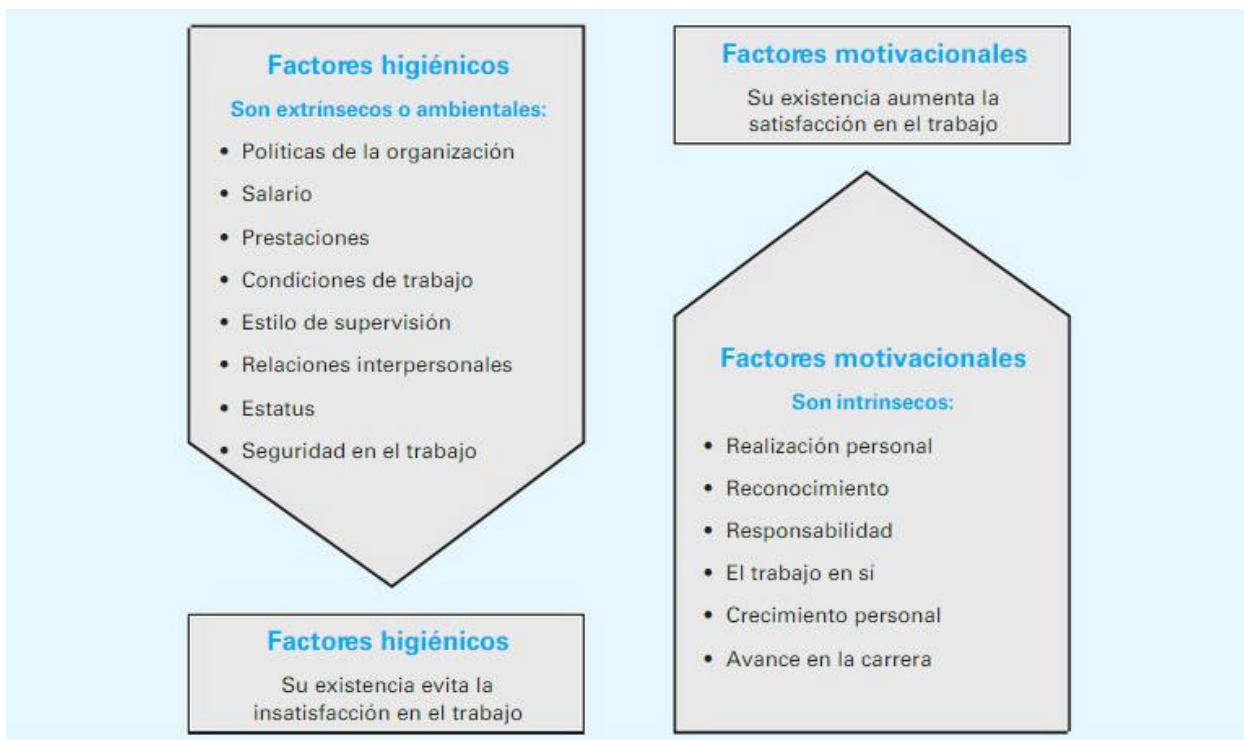


Figura 3

Fuente: Chiavenato (2009). El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales. (p. 245)

1.2.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

McClelland (1989) sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos básicos:

La necesidad de realización: necesidad de éxito y búsqueda de la excelencia.

La necesidad de poder: impulso que lleva a controlar o influir en otras personas.

La necesidad de afiliación: inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, deseo de ser amado y aceptado.

Como indica Chiavenato (2009) estas necesidades son aprendidas y adquiridas como resultado de las experiencias individuales, por lo tanto, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse más frecuentemente, dando como resultado que las personas desarrollen pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las investigaciones que se han realizado sobre este tema han llegado a las siguientes conclusiones:

- Las personas con alta necesidad de realización se sienten muy motivados hacia actividades que conllevan mucha responsabilidad, que ofrecen retroalimentación y que implican riesgo. Son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o emprendimientos, lo cual no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en grandes organizaciones, ya que la persona se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás.
- La combinación de una alta necesidad de poder y baja necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
- Los colaboradores pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentren en las luchas y éxitos.

Se puede resumir que las teorías mencionadas anteriormente presentan una visión general de las necesidades humanas y parten de la premisa de que los motivos

del comportamiento humano residen en las personas, lo cual brinda bases importantes para el estudio de la motivación a nivel laboral.

A continuación se describen las características principales sobre los motivos que orientan el comportamiento laboral los cuales, en su mayoría, tienen como referencia la teoría de McClelland.

1.3 Motivos que orientan el comportamiento laboral

1.3.1 Motivación al logro

Según McClelland (1989) el incentivo natural del motivo de logro es “hacer algo mejor”. Un incentivo de logro es aquél en el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o demostrado que es capaz de hacer algo.

Las personas con una alta motivación al logro se caracterizan por lo siguiente:

- Prefieren trabajar en tareas moderadamente difíciles que les ofrezcan mayor oportunidad de demostrar que se puede hacer mejor. Si la tarea es fácil no sabrán si el éxito fue debido a sus esfuerzos, porque todos pueden realizarla, y si es difícil tampoco podrán determinar lo que sus esfuerzos aportaron porque es posible que fracasen. Sin embargo, en la tarea moderadamente difícil logran información sobre el impacto de sus esfuerzos en el producto.
- Su persistencia depende de la probabilidad de éxito. Las personas con baja motivación al logro persisten por más tiempo en una tarea difícil que en una fácil ya que temen al fracaso.
- Prefieren ser personalmente responsables del producto de los resultados.

- Tienen necesidad de retroalimentación sobre su desempeño, para saber si lo están haciendo mejor que los otros. En el caso del dinero, si bien no constituye un incentivo, lo emplean para informarse del grado en que ha sido eficaz su intervención.
- Tienen capacidad de innovación: buscan nuevos modos para hacer mejor las cosas. Sin embargo, la búsqueda de atajos puede inducir al falseamiento, por lo que son más propensos a engañar.
- Tienen temor al fracaso, y en el caso de las mujeres, al rechazo social basado en éxito (temor al éxito).

Consecuencias sociales de una intensa necesidad de logro:

Éxito profesional: este motivo es un factor clave en el desarrollo económico, por lo que quienes lo poseen deben aspirar a ocupaciones en las que tienen una probabilidad moderada de triunfar en base a sus capacidades. Las personas de clase media están más orientadas al logro que los de clase alta, quizá porque en este nivel de prosperidad y éxito los retos del logro son menores.

Éxito emprendedor: tienen especial interés y capacidad hacia los negocios, ya que asumen riesgos moderados, tienen responsabilidad sobre sus acciones, prestan mucha atención a la retroalimentación de sus costos y beneficios, y encuentran formas innovadoras de hacer las cosas.

1.3.2 Motivación al poder:

Esta motivación se refiere a la inclinación de las personas de ejercer impacto, control o influencia sobre otra persona, un grupo o el mundo en general (McClelland, 1989).

Las personas con una alta motivación al poder se caracterizan por lo siguiente:

- Tienen y recuerdan más experiencias cumbre (las que una persona describe como poseedoras de una gran importancia emocional) relacionadas con el poder.
- Tienen más impulsos de asertividad y agresión dominados en un cierto nivel de madurez.
- Tienden a tener una auto imagen negativa por poseer lo que en general se estima como tendencias antisociales, es decir, reconocen sus impulsos agresivos y se juzgan como lo haría la sociedad, por lo que tienen más problemas emocionales.
- Tienen inclinación hacia profesiones influyentes.
- Buscan el prestigio como símbolo de poder, a través de cosas materiales como vehículos, tarjetas de crédito, etc.
- En pequeños grupos, actúan para obtener reconocimiento y establecer alianzas, les gusta rodearse de personas que los respeten y que sean seguidores leales. Tienden a actuar en grupo para llamar la atención sobre sí mismos.
- Conduce a un liderazgo eficaz si se combina con una conducta de positividad y orientación hacia la tarea.
- Tienden a asumir riesgos: se inclinan más hacia las tareas difíciles por la probabilidad que les ofrece de llamar la atención por haberlas abordado.

- En la evaluación y juicio de los demás se guían por estereotipos, siendo más susceptibles de ser influidos por prejuicios.
- Este motivo tiene relación con la creatividad, ya que es un factor que acrecienta el sentimiento de poder.
- Tienen temor a la debilidad.

1.3.3 Motivación a la afiliación

El motivo de afiliación se refiere al interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva con una o varias personas (McClelland, 1989).

La pertenencia a un grupo tiene una serie de consecuencias en sus miembros, manifestadas en una dimensión agrado-desagrado que pueden favorecer o inhibir el motivo de afiliación. Brown, Eicher y Petrie (como se citó en Chóliz, 2004) describen seis características que se producen por el hecho de pertenecer a un grupo: identidad, reputación, conformidad, apoyo instrumental o emocional, amistad, y fuente de actividades. Todas ellas pueden tener consecuencias positivas o negativas en las personas, que incitan a la afiliación o inducen a rehuirla.

Las personas con una alta motivación a la afiliación se caracterizan por lo siguiente:

- Tienen mejor rendimiento cuando están presentes los motivos afiliativos, ya que le interesa obtener la aprobación de otros.
- Prefieren riesgos intermedios y muestran menos persistencia en las tareas muy difíciles.

- Mantienen redes interpersonales, buscan activamente contacto con los demás.
- Prefieren como compañeros de trabajo a los amigos que a los expertos.
- No reaccionan positivamente si se consideran en un ambiente hostil ya que están orientados al éxito de los actos afiliativos y buscan reciprocidad.
- Siempre que es posible actúan para evitar un conflicto y evitan las actividades competitivas, por lo que en general no son buenos líderes.
- Son integradores eficaces, consiguen colaboración.
- Tienen mejor salud en general.
- Tienen temor al rechazo.

1.3.4 Motivación a la innovación

La creatividad es un proceso del pensamiento, un mecanismo intelectual a través del cual se asocian ideas o conceptos, dando paso a algo nuevo, original. Implica redefinir planteamientos y problemas para generar nuevas soluciones. Las características personales que se relacionan con la creatividad son: motivación intrínseca, curiosidad y espíritu lúdico (Alvarez, 2010).

Según Berlyne (como se citó en La Motivación, s.f. *Psicocode*), el motivo de curiosidad se activa cuando un individuo está en una situación donde son posibles varias respuestas, generando un impulso hacia la búsqueda de información suficiente como para resolver el problema.

La curiosidad origina emociones positivas para avanzar en los trabajos que se realicen; se encuentra unida a la creatividad ya que implica preguntar, estudiar e investigar (López-Manrique, San Pedro-Veledo & González-González, 2014).

De acuerdo con Marín (1991), las personas creativas se caracterizan por lo siguiente:

- Originalidad: integra el concepto de innovación apreciable, única, irrepetible, sin precedentes, implica diferencia.
- Flexibilidad: riqueza de variados argumentos, se coloca en el punto de vista del otro para entenderlo mejor o buscar coherencia en su argumento. Se opone a la inflexibilidad. Capacidad de modificar comportamientos, actitudes o puntos de vista.
- Fluidez: ofrecen más respuestas y soluciones.
- Elaboración: cuidan de los detalles.
- Análisis: capacidad de descomponer mentalmente una realidad en sus partes, para profundizar y entenderla mejor a partir de sus componentes fundamentales.
- Síntesis: capacidad de resumir esquemáticamente con escasos elementos. Organización de múltiples elementos para que formen un todo capaz de alcanzar una finalidad valiosa.
- Apertura mental: estar abierto a esperar cualquier solución, a profundizar y preguntar sin descanso en el por qué y para qué de las cosas.
- Comunicación: capacidad de llevar un mensaje convincente a otros, de transmitirlo y expresarse. Generalmente asumen el rol de dar forma al común denominador de los sentimientos y aspiraciones de las personas, traduciendo lo que otros no son capaces de formular.

- Sensibilidad para los problemas: capacidad de ver y limitar los fallos, errores y problemas para evitar su exagerado planteamiento o desenfoque con el fin de superarlos.
- Redefinición: capacidad de encontrar usos, funciones y aplicaciones diferentes de las habituales.
- Nivel de inventiva: conjunción de varios rasgos característicos de los inventores.

Se puede resumir que las diferentes motivaciones que orientan el comportamiento laboral tienen sus propias características definidas, las cuales no son exclusivas, es decir que las personas pueden presentar en mayor o menor medida varias de ellas. Sin embargo, en cada individuo hay alguna motivación, que es la que tanto las personas como las entidades deben conocer para fortalecerla, motivarla y aprovecharla.

1.4 Motivación según diferentes variables

Se han realizado estudios sobre las diferencias motivacionales de acuerdo a distintas variables, por lo que a continuación se presentan algunos de los hallazgos a ese respecto:

1.4.1 Motivación y género

Con relación a este tema podemos mencionar algunos estudios que tratan principalmente sobre las motivaciones al Logro, Poder y Afiliación.

Chóliz (2004), señala que diferentes estudios afirman que las mujeres manifiestan menor motivo de logro y mayor miedo al fracaso con relación a los hombres, tales resultados podrían explicarse en base a que el éxito, poder y prestigio afecta las actitudes, roles y conductas propias de la mujer (estereotipos femeninos). Asimismo, después de lograr el éxito deseado, las mujeres muestran atribuciones internas ante el éxito con menos frecuencia que los hombres. Por el contrario, si se fracasa en la consecución de la meta, las mujeres suelen atribuirlo a menudo a causas internas, como escasa habilidad, mientras que los hombres lo atribuyen más a la mala suerte.

De igual manera Lipman-Blumen y Leawit (como se citó en Chóliz, 2004) realizaron investigaciones que determinaron que las mujeres se orientan más hacia la motivación intrínseca que a motivos que suponen poder social, mostrando estilos menos competitivos. Además, aparecen diferencias significativas entre las propias mujeres en función a su liderazgo, hasta el punto en que las mujeres líderes presentan estilo de ejecución más parecidos a los hombres que otras mujeres y, a pesar de ello, no muestra patrones tan competitivos como sus pares hombres. Más aún, las mujeres líderes muestran menos satisfacción en el dominio que los hombres, disfrutan más de la satisfacción que produce la tarea bien hecha y la habilidad para controlar la situación, que por el establecimiento de relaciones interpersonales de dependencia.

Por otra parte, Veroff, Atkinson, Feld y Gurin (como se citó en McClelland, 1989) advirtieron que hombres con menor instrucción obtenían puntuaciones en la motivación al poder superiores a los que poseían mayor instrucción, mientras que con las mujeres sucedía lo contrario, las de mayor instrucción obtenían resultados más altos en el factor

poder con relación a las de menor instrucción. La posible explicación de este fenómeno es que la puntuación en poder medía en realidad el temor de parecer débil y privado de poder, por lo que era probable que los grupos con puntuación alta de poder (hombres menos instruidos y mujeres más instruidas) se sintieran oprimidos o débiles en la competición de poder dentro de la sociedad.

Mei-Ha y Csikszentmihalyi (como se citó en Chóliz, 2004), señalan que la naturaleza del motivo de afiliación es diferente en hombres y mujeres, ya que en los hombres predomina el factor del miedo al rechazo más que el deseo de interacción como experiencia positiva y agradable, que es propio de las mujeres.

1.4.2 Motivación y tipo de puesto

Con relación a esta variable, se encontraron únicamente estudios referentes a las motivaciones al Logro y Poder, como se puede observar en el estudio de Andrews (como se citó en McClelland, 1989) quien determinó que los ejecutivos de puntuaciones altas en logro recibían significativamente más ascensos que los de puntuación baja. Sin embargo, esto sólo corresponde a empresas orientadas al logro, puesto que en empresas de estilo autoritario no había relación entre logro y ascensos.

A su vez, McClelland y Boyatzis (como se citó en McClelland, 1989) descubrieron que la motivación al logro en ejecutivos de una gran empresa estaba relacionada con ascensos únicamente hasta el nivel 3 (Supervisiones y Jefaturas), al cabo de dieciséis años, ya que a partir del nivel 4 (Gerencias y Direcciones), la tarea del ejecutivo exige una mayor influencia sobre otras personas y, en consecuencia, una mayor motivación al poder.

Asimismo, Beltrán (2006), señala que los profesionales y empresarios tienen una tendencia al logro mucho más definida en relación a los obreros y otros empleados asalariados, quienes tienden a tener concepciones de sus logros basadas en variables como la divinidad, el azar o las relaciones afectivas.

Por otra parte, varios estudios también demuestran que las personas dedicadas a las ventas tienen mayor puntuación en logro que el resto de puestos (McClelland, 1989).

De acuerdo a la información recopilada se puede concluir que existe mayor cantidad de investigaciones relacionadas con las motivaciones al Logro y al Poder, sobre todo con relación al género, y poca información orientada a la motivación a la Afiliación. Por otra parte, no se encontraron estudios sobre la Innovación como motivación.

1.5 Empresas de sistemas de identificación biométrica

Los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones han permitido en los últimos años, la evolución de las tecnologías biométricas, hasta convertirse hoy en día, en un método definitivo y legalmente aceptado para la identificación de personas en casi cualquier país del mundo (García, 2013).

Las tecnologías biométricas han madurado, y ofrecen un alto grado de seguridad y confiabilidad para responder a las necesidades de identificación y verificación de la identidad de las personas. A medida que crece la demanda de los gobiernos y empresas privadas para conseguir gestionar la identidad de ciudadanos y empleados,

la industria de la biometría evoluciona para desempeñar un papel protagónico en el diseño de la economía del futuro.

Existen tres ámbitos principales de aplicación de las tecnologías y sistemas biométricos:

Comerciales: control de acceso físico o lógico; comercio electrónico; ATMs; gestión de historiales médicos.

Gubernamentales: tarjeta de identificación nacional; licencia de conducir; tarjetas de seguridad social; control de pasaportes.

Forenses: investigaciones policiales; identificación de terroristas; identificación de personas desaparecidas.

1.5.1 Concepto de identificación biométrica

La identificación biométrica es una técnica que usa las características físicas y de comportamiento únicas de cada persona, para identificarla (Grossman, s.f.).

El concepto viene de las palabras bio (vida) y metría (medida), lo que significa que todo equipo biométrico mide e identifica características propias de las personas. La medición biométrica es considerada en la actualidad como el método ideal de identificación humana. Su objetivo es encontrar un sistema infalible e inequívoco para reconocer personas. (Tolosa & Gis, s.f.).

De acuerdo con Sánchez (2012), los requisitos básicos que deben reunir las características biométricas son:

- Universalidad: todos los usuarios la tienen
- Singularidad o univocidad: carácter distintivo
- Permanencia: en el tiempo y condiciones ambientales diversas
- Colectividad: ha de ser mensurable cuantitativamente
- Rendimiento o actuación: elevado nivel de exactitud
- Aceptación: por parte del usuario
- Resistencia a fraude o usurpación

La biometría tiene dos esquemas de funcionamiento:

Reconocimiento (¿Quién es?): se compara la muestra con todos los patrones almacenados de los distintos usuarios del sistema.

Autenticación (¿Es quién dice ser?): se compara la muestra con el patrón de usuarios que compara su identidad.

Las etapas de un sistema biométrico son:

- Captura de los datos biométricos
- Preprocesado de los datos capturados
- Extracción de las características propias del usuario
- Comparación con el patrón almacenado

Grossman (s.f.) señala las siguientes ventajas e inconvenientes de la identificación biométrica:

Ventajas: son muy difíciles de falsificar; no se pierden las características físicas, por lo que proporciona un mantenimiento rentable para la empresa y la tecnología más conveniente para los usuarios

Inconvenientes: las máquinas de identificación son más costosas que las tradicionales; algunos usuarios ven la biometría como una invasión a la privacidad; las máquinas de identificación no siempre son totalmente precisas cuando existen cambios físicos en las personas (alteración en la voz por enfermedad, pérdida o aumento de peso, etc.)

1.5.2 Sistemas de identificación biométrica

Un equipo biométrico es aquél que tiene capacidades para medir, codificar, comparar, almacenar, transmitir y/o reconocer alguna característica propia de una persona, con un determinado grado de precisión y confiabilidad (Tolosa & Gis, s.f.).

El funcionamiento de estos sistemas implica la necesidad de un potente software con unas fases diferenciadas en las cuales intervienen diferentes campos de la informática, como son: el reconocimiento de formas, la inteligencia artificial, complejos algoritmos matemáticos y el aprendizaje.

Las técnicas biométricas más conocidas son:

- Huella dactilar
- Características del ojo: iris y retina
- Geometría de la mano e imagen vascular
- Características faciales

- Composición química del olor corporal
- Líneas de la mano
- Escritura manuscrita
- Voz
- Tecleo
- Gesto y movimiento corporal

Se determina que las empresas de sistemas de identificación biométrica se encuentran en un momento donde deben afianzarse y aprovechar las necesidades y oportunidades actuales, diferenciándose no sólo por su tecnología sino por el talento humano que las compone.

Con base en la teoría expuesta anteriormente se establece que la motivación en el trabajo es un tema de estudio relevante para la Psicología, que cuenta con el aporte de autores importantes como Maslow, Alderfer, Herzberg y McClelland, quienes se refieren a los factores internos de los individuos y la manera en que éstos activan, orientan, sustentan o detienen su comportamiento. Comprender la conducta de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica, le permite a la misma mejorar la productividad e integración de sus colaboradores, así como ofrecerles una actividad laboral más satisfactoria, lo cual impacta en los resultados y cultura organizacional.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se encuentran en un entorno competitivo y cambiante que les exige buscar diversas estrategias que las hagan no sólo sobrevivir en el mercado, sino permanecer y sobresalir. Es así como la gestión del recurso humano se convierte en un elemento esencial para su diferenciación, en especial en las empresas de servicios donde la aportación de los colaboradores a los procesos es mucho mayor.

Para responder a las demandas del entorno, se hace necesario que las organizaciones estudien el comportamiento de los individuos como parte de su sistema, ya que la efectividad de las mismas está directamente relacionada con la actitud de sus colaboradores. Esto implica conocer la forma en que las personas se comportan, tanto individual como grupalmente, y tratar de identificar maneras en que los individuos puedan actuar con mayor efectividad.

Este conocimiento facilita no sólo describir cómo se comportan las personas, sino entender por qué se comportan como lo hacen, realizar inferencias acerca de su comportamiento futuro y controlar y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo, a través de la creación de esquemas que contribuyan a mejorar las organizaciones adaptándose al grupo que las integra.

Es por ello que se considera una materia de interés para las gerencias y jefaturas de las empresas de servicios, como responsables directos de los resultados del negocio, el conocer las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de sus colaboradores, con el fin de tomar acciones sobre dichos comportamientos, tales como

trabajar en el desarrollo de habilidades y mejora en áreas de oportunidad, fortalecimiento del trabajo en equipo y productividad de sus colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica según su sede, género, tiempo de permanencia y tipo de puesto?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar las principales motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica.

2.1.2 Objetivos específicos

2.1.2.1 Identificar cuál es la orientación a los resultados, innovación, liderazgo o relaciones predominante en los colaboradores según su sede.

2.1.2.2 Identificar cuál es la orientación a los resultados, innovación, liderazgo o relaciones predominante en los colaboradores según su género.

2.1.2.3 Identificar cuál es la orientación a los resultados, innovación, liderazgo o relaciones predominante en los colaboradores según su tiempo de permanencia.

2.1.2.4 Identificar cuál es la orientación a los resultados, innovación, liderazgo o relaciones predominante en los colaboradores según su tipo de puesto.

- 2.1.2.5 Comparar la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo a su sede.
- 2.1.2.6 Comparar la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo a su género.
- 2.1.2.7 Comparar la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo a su tiempo de permanencia.
- 2.1.2.8 Comparar la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo a su tipo de puesto.
- 2.1.2.9 Elaborar una propuesta de mejoras para el cierre de brechas por familias de puestos, alineada con los perfiles y objetivos de la empresa.

2.2 Elemento de estudio

- Orientación motivacional

2.3 Definición de elemento de estudio

2.3.1 Definición conceptual

Orientación motivacional: Elliott y Dweck (como se citó en Alemán, Trías & Curione, 2011) indican que este concepto implica a las metas y abarca la experiencia de la persona. Se entiende que la orientación motivacional guía la interpretación de los conocimientos y la producción de cogniciones, emociones y comportamientos frente a las tareas.

2.3.2 Definición operacional

Orientación motivacional: para efectos de la presente investigación se identificará la orientación motivacional de los colaboradores a partir de los resultados obtenidos en el “Test de Orientación Motivacional” de TEA Ediciones, el cual mide las siguientes dimensiones:

- **Orientación a los resultados (objetivos):** las personas orientadas a los objetivos dan lo mejor de sí mismas si pueden orientarse a tareas de dificultad creciente, si tienen oportunidad de ponerse a prueba y si reciben retroalimentación sobre su desempeño. Les atraen las actividades difíciles y desafiantes y alcanzan la excelencia por el placer de expresar al máximo sus propias posibilidades.
- **Orientación a la innovación:** las personas orientadas a la innovación dan lo mejor de sí mismas cuando en el trabajo pueden experimentar cosas nuevas, explorar situaciones poco conocidas y trabajar en varias actividades simultáneamente más que en actividades repetitivas. Les gusta modificar las soluciones consolidadas, cambiar a menudo y pensar de forma creativa y divergente respecto a los demás.
- **Orientación al liderazgo:** las personas orientadas al liderazgo dan lo mejor de sí mismas si pueden asumir posiciones influyentes y de control, guiar a los demás y distribuir tareas y responsabilidades en el grupo. Se ven impulsadas a imponer sus elecciones y a permanecer en el centro de atención, les gusta tomar decisiones incluso por cuenta de los demás e implicarlos en sus iniciativas.

- **Orientación a las relaciones:** las personas orientadas a las relaciones dan lo mejor de sí mismas si pueden trabajar en grupo y en un buen ambiente, con colegas que sean también amigos, y si pueden recibir apoyo afectivo de los demás. Se ven impulsadas a colaborar, a evitar cualquier tipo de conflicto y a ser solidarias con los colegas.

2.4 Alcances y Límites

El estudio pretende identificar las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica según su sede, género, tiempo de permanencia y tipo de puesto, lo que permite evidenciar la motivación predominante tanto a nivel general como de cada uno de los grupos estudiados.

Los resultados de la evaluación contribuyeron a la elaboración de una propuesta de mejoras tomando en cuenta los perfiles de puestos y las características de orientación motivacional de los colaboradores.

La investigación se limita a obtener información del personal de los módulos y dos departamentos del área Administrativa ubicados en el Departamento de Guatemala, no se efectuará el análisis de los colaboradores del resto de áreas administrativas ni de los que se encuentran ubicados en el interior del país, por lo que tanto los resultados como la propuesta de mejoras aplicarán únicamente para dicho personal.

Por otra parte, el estudio se limita a la elaboración y presentación de la propuesta de mejoras, no así a la implementación de los planes de acción que se deban desarrollar.

Cabe mencionar que durante el análisis e interpretación de resultados se agregó la medición del índice de Deseabilidad Social con el fin de identificar los perfiles distorsionados, en donde los evaluados pretendían dar una impresión más favorable sobre ellos mismos, atribuyéndose cualidades consideradas socialmente atractivas y que al mismo tiempo son poco frecuentes en la población general, ya que la misma fue significativamente alta en los resultados obtenidos.

Asimismo, se anularon los resultados de seis colaboradores ya que según el Manual de Interpretación del instrumento, los datos proporcionados indicaban un perfil claramente falseado debido a la presencia de puntuaciones elevadas en varias de las escalas del test además de en la escala de Deseabilidad Social.

2.5 Aporte

El estudio realiza un aporte a la institución, ya que sus resultados sirvieron de base para elaborar una propuesta de mejoras orientada al cierre de brechas entre los perfiles de los puestos evaluados y los resultados de la evaluación, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, se pusieron a disposición de la empresa los perfiles de sus colaboradores, los cuales favorecerán la toma de decisiones en cuanto al manejo adecuado del desempeño, planes de formación y desarrollo, realización de planes de carrera, así como la formación de equipos multidisciplinarios.

Por otra parte, la identificación de diferencias o similitudes en los grupos estudiados contribuye al conocimiento del comportamiento laboral y el grado de implicación con los objetivos laborales de los mismos, lo cual es de vital importancia ya que la conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de una organización.

La investigación también es de beneficio para los colaboradores de la empresa, ya que les permite conocer sus fortalezas para aprovecharlas y desarrollarlas, así como sus áreas de oportunidad para plantearse estrategias de mejora aplicables a su desempeño personal y laboral.

Finalmente, contribuirá en la ampliación de material académico vinculado con la motivación y las tendencias actuales al respecto.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La población total de la empresa está conformada por 165 colaboradores, de todos los niveles, jerarquías y puestos; entre 18 y 65 años de edad; con escolaridad desde Diversificado hasta estudios universitarios. Para la investigación se definió como muestra el total de colaboradores de los módulos ubicados en el Departamento de Guatemala y dos Departamentos del Área Administrativa, los cuales se conforman por 60 personas. De acuerdo a las características de la investigación, la definición de muestra fue de tipo no probabilístico (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2006).

Los sujetos cuentan con las siguientes características:

Tabla No. 1 – Análisis descriptivo de la muestra, según Género

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Femenino	31	52%
Masculino	29	48%
Total	60	100%

Tabla No. 2 – Análisis descriptivo de la muestra, según Tipo de Puesto

Nivel	Cantidad	Porcentaje
Jefaturas	9	15%
Personal administrativo	7	12%

Personal operativo	38	63%
Personal técnico	6	10%
Total	60	100%

Tabla No. 3 – Análisis descriptivo de la muestra, según Sede

Agencia	Cantidad	Porcentaje
Zona 9	16	27%
Metroplaza	6	10%
Roosevelt	13	22%
San Rafael	10	17%
Departamento Técnico	8	13%
Departamento de Operaciones Especiales	7	11%
Total	60	100%

Tabla No. 4 – Análisis descriptivo de la muestra, según Antigüedad

Años de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Menos de 5 años	28	48%
Más de 5 años	31	52%
Total	60	100%

3.2 Instrumento

Para la medición de los motivos que orientan el comportamiento laboral, se utilizó el “Test de Orientación Motivacional (TOM)”, de L. Borgogni, L. Petitta y C. Barbaranelli, adaptado por S. Corral, D. Arribas e I. Fernández del Departamento de I+D+i de TEA Ediciones.

El TOM es un autoinforme que evalúa las motivaciones que orientan el comportamiento laboral. Las principales teorías de referencia para la preparación del instrumento son la teoría de las necesidades de McClelland y los estudios sobre el pensamiento creativo de Berlyne.

Mide cuatro tipos de dimensiones:

- Orientación a los resultados (logro),
- Orientación a la innovación (creatividad),
- Orientación al liderazgo (poder)
- Orientación a las relaciones (afiliación).

Adicionalmente, incluye una medida de Deseabilidad Social, con el fin de identificar los perfiles que pretenden dar una impresión falsa positiva o negativamente.

El cuestionario consta de 70 preguntas y se aplica de forma manual, ya sea individual o colectivamente, no tiene límite de tiempo pero puede ser fácilmente completado en 10 ó 15 minutos.

Algunas de sus diversas aplicaciones son facilitar la integración en el contexto laboral, orientar la toma de decisiones, contribuir a la realización de planes de carrera o conocer el grado de implicación con los objetivos laborales.

El instrumento cuenta con diferentes baremos para ser utilizados en situaciones competitivas o de selección y en situaciones no competitivas.

La corrección y obtención de informe interpretativo es en línea mediante el sitio www.teacorrige.com

3.3 Procedimiento

- Se definió el tema de investigación.
- Se estableció el elemento de estudio y los objetivos de la investigación.
- Se investigaron los estudios realizados con anterioridad relacionados con el tema, a fin de tener una base para la realización de la investigación.
- Se recopiló información sobre el tema para sustentar la investigación y elaborar el marco teórico.
- Se obtuvo la autorización de la empresa para realizar el estudio.
- Se determinó el método que se utilizaría en la investigación, en donde se describe el instrumento, los sujetos y el tipo de investigación.
- Se entregó el anteproyecto a la Facultad de Humanidades para su validación y aprobación.
- Una vez aprobado el anteproyecto, se calendarizaron las fechas de aplicación del instrumento.

- Se comunicó a los colaboradores acerca del estudio.
- Se aplicó el instrumento según programación autorizada por la empresa.
- Se procedió a la corrección de los datos en línea a través del sistema de la editorial destinado para el efecto.
- Se obtuvieron los informes individuales y se procedió a su análisis para la obtención de información sobre la orientación motivacional según sede, género, tiempo de permanencia y tipo de puesto de los colaboradores.
- Los resultados se presentaron a través de gráficas que muestran las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los sujetos de estudio, de acuerdo con los objetivos planteados.
- Se elaboraron los informes individuales de perfil motivacional de los colaboradores.
- Se elaboró una Propuesta de Mejoras.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.
- Se elaboró el informe final para su presentación en la Facultad de Humanidades.

3.4 Tipo de investigación y metodología estadística

Se realizó una investigación de tipo descriptivo ya que de acuerdo con Achaerandio (2010), es la que examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales y en los diferentes entornos. Busca la resolución de algún problema o alcanzar una meta de conocimiento. Se utiliza para

esclarecer lo que se necesita alcanzar (metas, objetivos finales o intermedios) y para advertir sobre los medios o vías que permitan alcanzar esas metas u objetivos.

Asimismo, Danhke (como se citó en Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2006) se refiere a esta investigación como la que busca describir las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis.

Los datos se analizaron y presentaron utilizando estadística descriptiva, a través de representaciones gráficas y media como medida de tendencia central. Según González, Hernández, Jiménez, Marrero y Sanabria (2013), este tipo de estadística proporciona un conjunto de técnicas y procedimientos para la recolección, clasificación y reducción de los datos a unas pocas medidas representativas que permite comparar muestras.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados a partir de la aplicación del Test de Orientación Motivacional (TOM) al personal de los módulos ubicados en el Departamento de Guatemala y dos Departamentos del Área Administrativa de una empresa de sistemas de identificación biométrica. Dicho test mide cuatro orientaciones motivacionales que son: Orientación a los Objetivos, Orientación a la Innovación, Orientación al Liderazgo y Orientación a las Relaciones. Además, se agregó la escala de Deseabilidad Social para identificar el nivel de perfiles distorsionados o falseados.

Cabe indicar que el número inicial de sujetos analizados era de 60, sin embargo, se anularon los resultados de 6 colaboradores ya que, según la interpretación de los resultados del instrumento, los datos proporcionados indicaban un perfil claramente falseado debido a la presencia de puntuaciones elevadas en más de dos escalas del test, además de en la escala de Deseabilidad Social, por lo que el número de sujetos válidos para el análisis e interpretación de resultados es de 54 personas.

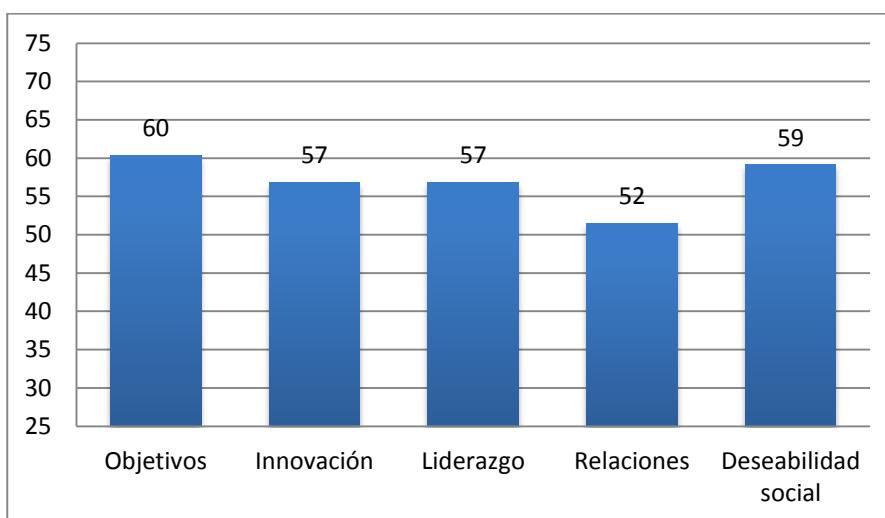
Para una mejor comprensión sobre los resultados, a continuación se detallan los niveles dentro de los que se clasifican las puntuaciones de acuerdo al test. Las puntuaciones se pueden ubicar entre los 25 y 75 puntos:

- **Nivel bajo:** menor de 35 puntos
- **Nivel medio-bajo:** igual o mayor a 35 puntos y menor a 45 puntos
- **Nivel medio:** igual o mayor a 45 puntos y menor a 55 puntos
- **Nivel medio-alto:** igual o mayor a 55 puntos y menor a 65 puntos
- **Nivel alto:** igual o mayor a 65 puntos

Inicialmente se presenta la gráfica en donde se responde al objetivo general de la investigación, el cual fue identificar las principales motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

Gráfica No. 1 – Análisis comparativo de Orientación Motivacional, según Resultados Generales

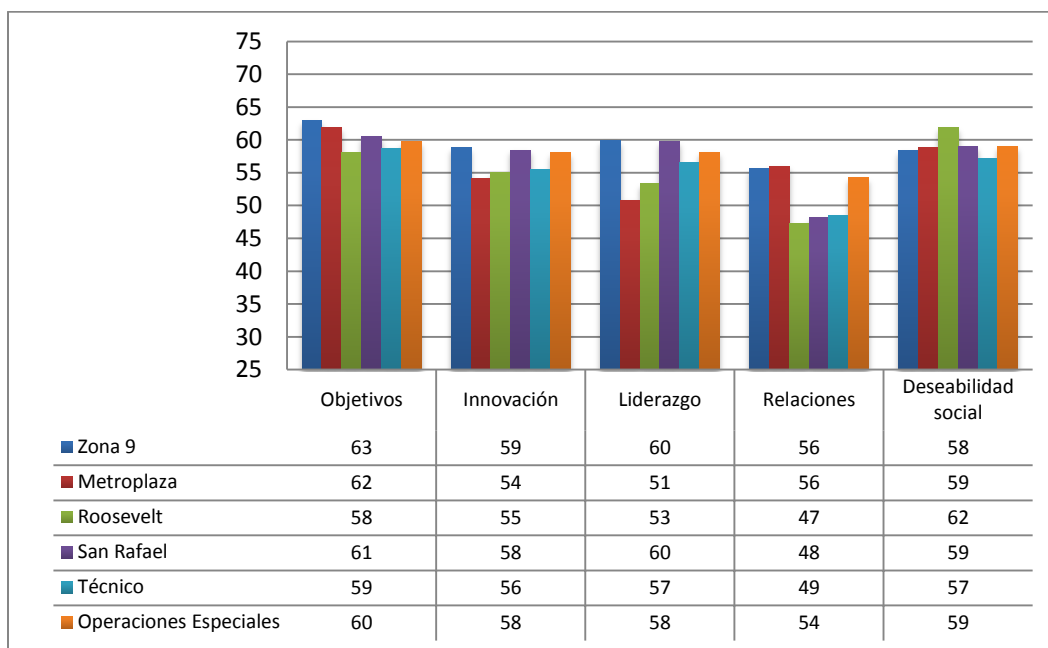


La gráfica No. 1 muestra el promedio de puntuaciones del total de los evaluados. Los resultados demuestran que la Orientación Motivacional predominante es la Orientación a los Objetivos, encontrándose en un nivel Medio-Alto, lo cual indica que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles; buscan siempre oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos; reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal. Por otra parte, la puntuación más baja se encuentra en la Orientación a las Relaciones, ubicada en el Nivel Medio, lo cual indica que consideran bastante importante la

solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros; en general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales. Es importante mencionar que el nivel de Deseabilidad Social indica que la tendencia de los colaboradores a presentarse bajo una óptica más favorable se encuentra en un nivel Medio-Alto, ello puede indicar una tendencia a negar cualidades personales negativas y a acentuar las positivas, en algunos casos de una forma bastante ingenua.

Seguidamente, se presentan las gráficas que responden a los objetivos específicos planteados en la investigación, los cuales estuvieron enfocados en identificar y comparar la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo a su sede, género, tiempo de permanencia y tipo de puesto.

Gráfica No. 2 – Análisis comparativo de Orientación Motivacional, según Sede



La Gráfica No. 2 manifiesta los resultados obtenidos de acuerdo a las distintas sedes evaluadas, detallando los hallazgos a continuación:

La sede con mayor puntuación en Orientación a los Objetivos es Zona 9 y la más baja es Roosevelt. Cabe mencionar que todas las sedes evaluadas se encuentran dentro del nivel Medio-Alto en esta orientación, lo cual indica que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles; buscan siempre oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos; reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal.

Respecto a la Orientación a la Innovación, la sede con mayor puntaje es Zona 9 ubicándose en el nivel Medio-Alto de la escala, lo cual indica que en general sus colaboradores se encuentran atraídos por las situaciones poco conocidas; dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos; tienen curiosidad por todo aquello que sea nuevo, tanto por experimentar la novedad como por usar nuevos métodos y tecnologías; en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea. La sede con menor puntaje es Metroplaza ubicándose en el nivel Medio, lo que representa que sus colaboradores están moderadamente atraídos por situaciones nuevas; prefieren experimentar las innovaciones, aunque su conducta pueda parecer inconstante al manifestar esta tendencia; les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales pero también se encuentran a gusto con las consolidadas. Adicionalmente, es importante mencionar que el resto de las sedes se encuentran en el

nivel Medio-Alto de la escala; con excepción de Roosevelt quien se encuentra en el nivel Medio.

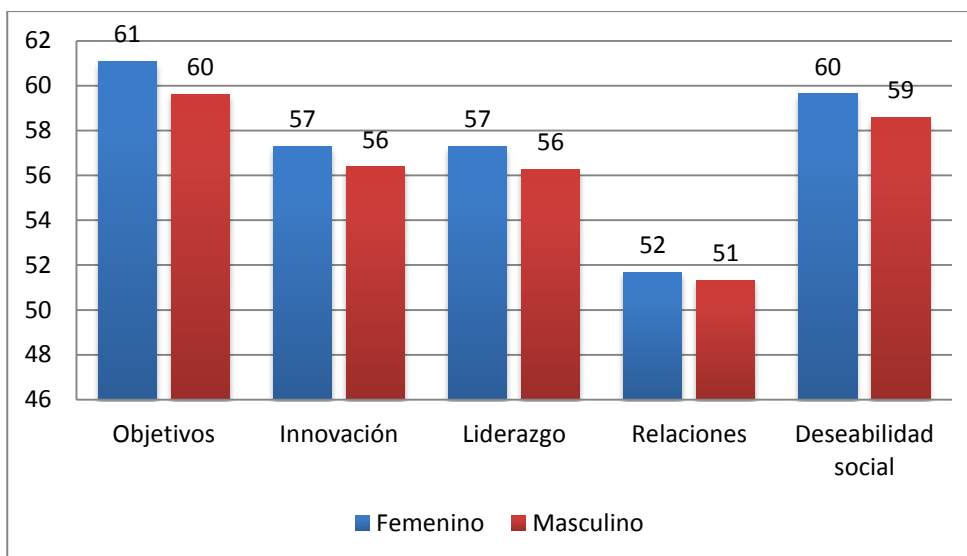
En la Orientación al Liderazgo las sedes Zona 9 y San Rafael se encuentran en la parte superior de la puntuación, lo cual corresponde al nivel Medio-Alto de la escala, indicando que son colaboradores que dan lo mejor de sí mismos cuando son reconocidos por los demás como jefes; les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas; tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás. La sede Metroplaza se encuentra en la parte inferior de la puntuación, lo cual corresponde al nivel Medio de la escala, lo que indica que tienden a ser personas moderadamente interesadas en influir sobre los demás con sus propias iniciativas; si es necesario, se prestan a organizar y coordinar el grupo de trabajo asumiendo la responsabilidad de sus elecciones; les interesan puestos de prestigio, pero no buscan necesariamente un rol de líder en todos los contextos laborales. De igual manera, el resto de las sedes se encuentran en el nivel Medio-Alto, exceptuando a la sede Roosevelt quien se encuentra en el nivel Medio.

Con relación a la Orientación a las Relaciones, se puede observar que las sedes con mayor puntuación son Zona 9 y Metroplaza, ambas pertenecientes al nivel Medio-Alto de la escala, indicando que consideran importante la solidaridad con los compañeros, así como recibir el apoyo afectivo de los demás; les gusta trabajar con personas que sean también amigos y, si es posible, prolongan la relación con ellos incluso fuera del horario laboral; dan lo mejor de sí mismos cuando logran trabajar en un entorno tranquilo, empleándose personalmente en crearlo, en atenuar los conflictos

y en favorecer las ocasiones de socialización. La menor puntuación se encuentra en Roosevelt quien pertenece al nivel Medio, lo cual indica que consideran bastante importante la solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros; en general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales. El resto de sedes se encuentra en el nivel Medio de la escala.

Cabe mencionar que en la escala de Deseabilidad Social, la sede Roosevelt posee la puntuación más alta y el Departamento Técnico la puntuación más baja. Sin embargo, todas las sedes se encuentran en el nivel Medio-Alto de la escala, ello puede indicar una tendencia a negar cualidades personales negativas y a acentuar las positivas, en algunos casos de una forma bastante ingenua.

Gráfica No. 3 – Análisis comparativo de Orientación Motivacional, según Género

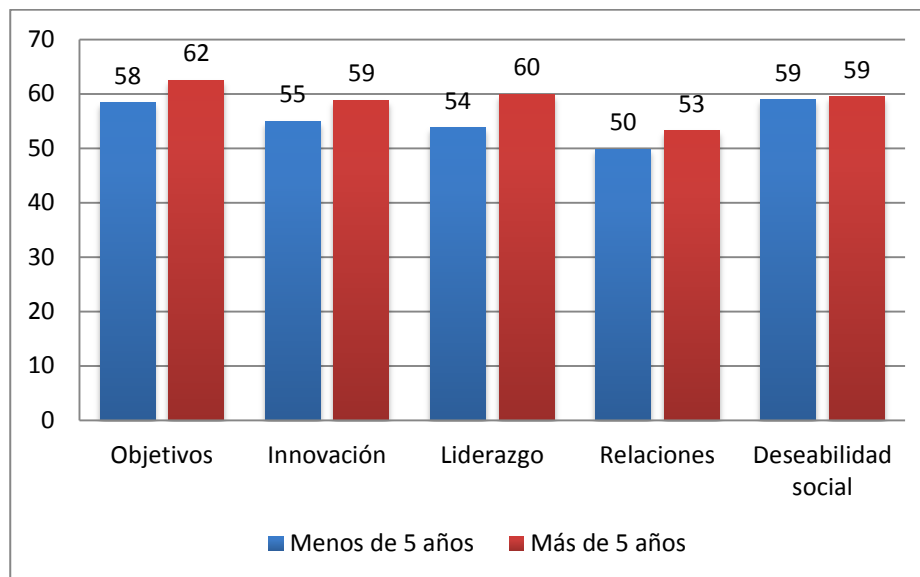


La Gráfica No. 3 presenta los resultados de la orientación motivacional de acuerdo al género de los evaluados. La información obtenida demuestra que el

personal de género femenino tiene mayores puntuaciones en todas las dimensiones de la evaluación, incluyendo la Deseabilidad Social.

Gráfica No. 4 – Análisis comparativo de Orientación Motivacional, según

Antigüedad



La Gráfica No. 4 revela que las personas con antigüedad mayor a cinco años tienen puntuaciones más altas en todas las dimensiones con relación a los colaboradores con antigüedad menor a cinco años.

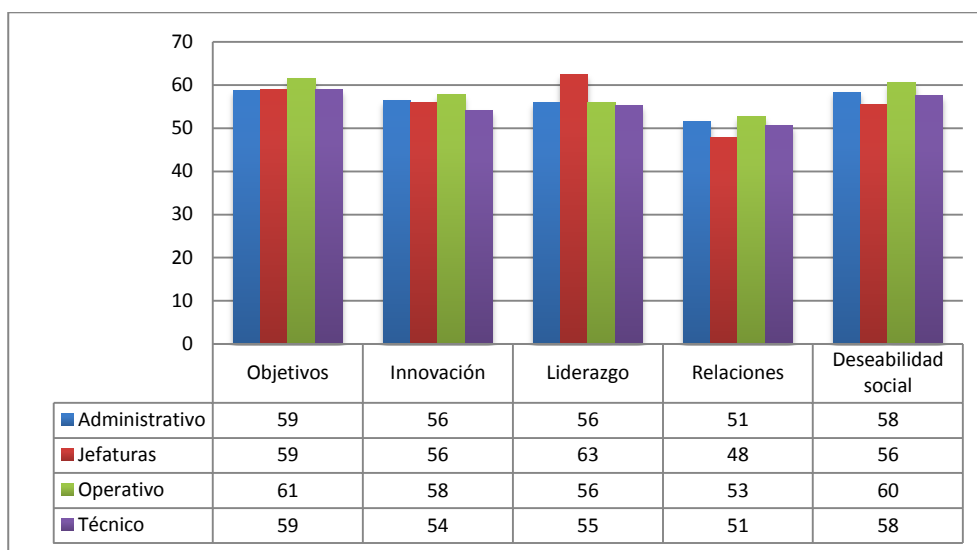
Por otra parte se observa que la mayor orientación motivacional en el personal con antigüedad mayor a cinco años es la Orientación a los Objetivos, seguida por la Orientación al Liderazgo, ambas en un nivel Medio-Alto, lo cual indica que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles; buscan siempre oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos; reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal. Por

otra parte, también son colaboradores que dan lo mejor de sí mismos cuando son reconocidos por los demás como jefes; les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas; tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás. Asimismo, la menor orientación motivacional es la Orientación a las Relaciones en un nivel Medio, lo cual indica que consideran bastante importante la solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros; en general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales.

En el caso del personal con antigüedad menor a cinco años la orientación motivacional predominante es la Orientación a los Objetivos al igual que en el grupo anterior, pero difieren en que la siguiente orientación motivacional con mayor puntuación es la Orientación a la Innovación, ambas en un nivel Medio-Alto, lo cual indica que en general sus colaboradores se encuentran atraídos por las situaciones poco conocidas; dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos; tienen curiosidad por todo aquello que sea nuevo, tanto por experimentar la novedad como por usar nuevos métodos y tecnologías; en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea. De igual manera, la menor orientación motivacional es la Orientación a las Relaciones, en un nivel Medio.

La Deseabilidad Social tiene la misma puntuación para ambos grupos, ubicada en el nivel Medio-Alto, ello puede indicar una tendencia a negar cualidades personales negativas y a acentuar las positivas, en algunos casos de una forma bastante ingenua.

Gráfica No. 5 – Análisis comparativo de Orientación Motivacional, según Tipo de Puesto



La Gráfica No. 5 presenta la orientación motivacional de los colaboradores de acuerdo al tipo de puesto que ocupan, la cual refleja que la Orientación a Objetivos tiene mayor puntuación en los puestos Operativos, seguida por el área Administrativa, Técnica y Jefaturas, quienes obtuvieron la misma puntuación entre sí. Todos los puestos se encuentran dentro del nivel Medio-Alto de la escala en esta dimensión, lo cual indica que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles; buscan siempre oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos;

reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal.

En la Orientación a la Innovación, la puntuación más alta corresponde a los puestos Operativos, en el nivel Medio-Alto de la escala, lo cual indica que en general los colaboradores se encuentran atraídos por las situaciones poco conocidas; dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos; tienen curiosidad por todo aquello que sea nuevo, tanto por experimentar la novedad como por usar nuevos métodos y tecnologías; en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea. La menor puntuación corresponde a los puestos Técnicos, en el nivel Medio, lo que representa que estos colaboradores están moderadamente atraídos por situaciones nuevas; prefieren experimentar las innovaciones, aunque su conducta pueda parecer inconstante al manifestar esta tendencia; les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales pero también se encuentran a gusto con las consolidadas.

Con relación a la Orientación al Liderazgo, las Jefaturas encabezan la puntuación, mientras que los puestos Técnicos tienen una menor valoración. Sin embargo, todos los tipos de puesto se encuentran dentro del nivel Medio-Alto de la escala, indicando que son colaboradores que dan lo mejor de sí mismos cuando son reconocidos por los demás como jefes; les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas; tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás.

Asimismo, la Orientación a las Relaciones se encuentra con mayor puntaje en los puestos Operativos y con menor puntaje en las Jefaturas. Cabe mencionar que esta dimensión se encuentra en el nivel Medio en todos los tipos de puesto, lo cual indica que consideran bastante importante la solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros; en general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales.

La Deseabilidad Social se encuentra más elevada en los puestos Operativos y menos elevada en las Jefaturas, sin embargo, se encuentra en el nivel Medio-Alto de la escala para todos los tipos de puesto, ello puede indicar una tendencia a negar cualidades personales negativas y a acentuar las positivas, en algunos casos de una forma bastante ingenua.

V. DISCUSION DE RESULTADOS

El objetivo principal de la presente investigación era identificar las principales motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica, para lo cual se evaluó al personal de cuatro módulos ubicados en el Departamento de Guatemala y dos departamentos del Área Administrativa de dicha empresa, utilizando el Test de Orientación Motivacional (TOM) de TEA Ediciones. El test mide algunas de las dimensiones que los profesionales que trabajan con los recursos humanos con más frecuencia están interesados en indagar y evaluar, tales como Orientación a los Objetivos, Orientación a la Innovación, Orientación al Liderazgo y Orientación a las Relaciones. Además, se evaluó la escala de Deseabilidad Social para identificar el nivel de perfiles distorsionados o falseados.

Pereña (como se citó en Borgogni, Petitta & Barbaranelli, 2010), indica que el concepto de motivación tiene una importancia decisiva para comprender la conducta del hombre en el trabajo y para, desde la óptica del empleador, mejorar la productividad y la integración de los trabajadores y, desde la óptica del empleado, lograr una actividad laboral más satisfactoria y más estimulante. Teniendo en cuenta el objetivo principal de esta investigación, la importancia de la identificación de las motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores radica en que facilita a la administración de la empresa tomar acciones sobre dichos comportamientos en actividades profesionales tales como la formación y desarrollo profesional, planificación de carreras, planes de formación y otras actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

Los resultados obtenidos reflejan que la orientación predominante en la empresa es hacia los Objetivos y la menos predominante es hacia las Relaciones, lo cual denota que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles. Asimismo, prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales.

Con relación a los resultados de la Orientación motivacional según sede, se encontró que la sede con mayor puntuación en Orientación a los Objetivos es Zona 9 y la más baja es Roosevelt; en Orientación a la Innovación, la sede con mayor puntaje es Zona 9 y con menor puntaje Metroplaza; en Orientación al Liderazgo las sedes Zona 9 y San Rafael se encuentran en la parte superior de la puntuación y la sede Metroplaza en la parte inferior; y en Orientación a las Relaciones, las sedes con mayor puntuación son Zona 9 y Metroplaza, y con menor puntuación Roosevelt. Los resultados reflejan que la sede que más destaca en las puntuaciones es Zona 9, esto puede deberse a su condición de sede Central donde tanto la carga laboral como las oportunidades de poner de manifiesto sus habilidades son mayores, adicionalmente cuentan con el apoyo inmediato para resolución de problemas del personal de las oficinas administrativas, ya que se encuentran en la misma ubicación.

Respecto a los resultados de la Orientación motivacional según género, el estudio revela que el personal de género femenino tiene puntuaciones más altas que el personal de género masculino en todas las dimensiones evaluadas, incluyendo la Deseabilidad Social o tendencia a querer dar una mejor impresión de uno mismo.

Con relación a los resultados de la Orientación motivacional según antigüedad, el estudio reveló que las personas con antigüedad mayor a cinco años contaban con puntuaciones más altas en todas las dimensiones con relación a los colaboradores con antigüedad menor a cinco años. Sin embargo, se observa que la segunda dimensión predominante para los colaboradores con antigüedad mayor a cinco años es la Orientación al Liderazgo, mientras que para los que tienen menos de cinco años es la Orientación a la Innovación.

En cuanto a los resultados de la Orientación motivacional según el tipo de puesto, el presente estudio refleja que la Orientación a Objetivos tiene mayor puntuación en los puestos Operativos, seguida por el área Administrativa, Técnica y Jefaturas, quienes obtuvieron la misma puntuación entre sí. En la Orientación a la Innovación, la puntuación más alta corresponde a los puestos Operativos y la menor puntuación corresponde a los puestos Técnicos. Con relación a la Orientación al Liderazgo, las Jefaturas encabezan la puntuación, mientras que los puestos Técnicos tienen una menor valoración. Por último, se determinó que la Orientación a las Relaciones se encuentra con mayor puntaje en los puestos Operativos y con menor puntaje en las Jefaturas.

Para la discusión y establecimiento de diferencias y similitudes entre esta investigación con las de otros autores, se analizaron los hallazgos contenidos en distintos estudios tanto a nivel nacional como internacional, así como las conclusiones y recomendaciones encontradas en los mismos.

Investigaciones realizadas en otras instituciones indican que la motivación predominante de los colaboradores es la Motivación al Logro, lo cual coincide con los resultados del presente estudio. Tal es el caso de Valladares (2013) quien determinó que la motivación predominante de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala era la de Objetivos o Logros. De igual manera Alvizurez (2002) pudo establecer que los colaboradores de la Municipalidad de Palencia del Departamento de Guatemala tenían la misma motivación predominante. Asimismo, a nivel internacional Chang (2010) comprobó que la Motivación a los Objetivos era predominante en los médicos que trabajaban en el Hospital Nacional Arzobispo Loaiza en Lima, Perú.

Por otra parte, los resultados de las tres investigaciones anteriores difieren de los del presente estudio en que la segunda motivación con mayor predominancia entre los colaboradores era la Motivación a las Relaciones o Afiliación, mientras que en la empresa estudiada las siguientes motivaciones predominantes fueron las de Innovación y Liderazgo, encontrándose al mismo nivel, mientras que la de Relaciones obtuvo los resultados más bajos. Estas resultados pueden deberse al giro de la empresa, ya que la industria de la biometría responde a los avances en tecnologías de la información y comunicaciones, como un método definitivo y legalmente aceptado para la identificación de personas en cualquier país del mundo (García, 2013).

A partir de lo anterior, se determina que los colaboradores de la empresa estudiada se encuentran englobados en un área más general de Orientación a la Tarea. Según Borgogni, Petitta y Barbaranelli (2010) los sujetos con una elevada puntuación en Orientación a los Objetivos tienden a presentar un resultado similar,

aunque menos marcado, en Orientación a la Innovación, ya que ambas dimensiones están moderadamente relacionadas, es decir, que las personas interesadas en la excelencia tienden a interesarse por las novedades que le permitan obtener el mejor resultado. Esta información se complementa con el estudio realizado por Acosta, Buritica y Marquez (2013) quienes realizaron un estudio para identificar los arquetipos de la actitud creativa y los indicadores del pensamiento creativo predominante en los trabajadores de nivel estratégico y táctico de una empresa de Manizales, Colombia. Los resultados señalan que los arquetipos con mayor presencia en los niveles estudiados plantean altos niveles de compromiso con el trabajo, buenas relaciones laborales y valor por el recurso humano, alto sentido de disciplina y búsqueda de estrategias para cumplir con los retos. Esta información coincide con las características descubiertas en el personal de la empresa estudiada.

Respecto a los resultados de la Orientación motivacional según género, Quintanar (2005) coincide con los resultados del presente estudio, puesto que determinó que las mujeres que trabajaban en la tienda de autoservicio Soriana de Pachuca, Hidalgo, México, mostraban mayor Motivación al Logro que los hombres. Sin embargo, difieren con Chóliz (2004) quien manifiesta que diferentes estudios afirman que las mujeres denotan menor motivo de logro y mayor miedo al fracaso con relación a los hombres, lo que podría explicarse en base a que el éxito, poder y prestigio afecta las actitudes, roles y conducta propias de la mujer (estereotipos femeninos). De igual manera Lipman-Blumen y Leawit (como se citó en Chóliz, 2004) determinaron que las mujeres se orientan más hacia la motivación intrínseca que a motivos que suponen poder social, mostrando estilos menos competitivos. En cuanto a la Motivación al

Liderazgo, Veroff, Atkinson, Feld y Gurin (como se citó en McClelland, 1989) advirtieron que las mujeres de mayor instrucción obtenían resultados más altos en el factor liderazgo o poder con relación a las mujeres de menor instrucción y los hombres de mayor instrucción, lo cual coincide tanto con los resultados en la dimensión de Orientación al Liderazgo como con la mayor puntuación en la variable Deseabilidad Social, ya que los mismos autores señalan que la posible explicación de este fenómeno es que la puntuación alta en poder o liderazgo medía en realidad el temor de parecer débil y privado de poder, por lo que era probable que los grupos con puntuación alta de poder, como las mujeres con mayor instrucción, se sintieran oprimidas o débiles en la competición de poder dentro de la sociedad, lo cual las puede llevar a querer demostrar con más empeño cuáles son sus capacidades. Asimismo, Mei-Ha y Csikszentmihalyi (como se citó en Chóliz, 2004) señalan que la naturaleza del Motivo a las Relaciones o Afiliación es diferente entre hombres y mujeres, ya que en los hombres predomina el factor del miedo al rechazo más que el deseo de interacción como experiencia positiva y agradable, que es propio de las mujeres.

Con relación a los resultados de la Orientación motivacional según antigüedad, Quintanar (2005) encontró que los colaboradores de la tienda de autoservicio Soriana de Pachuca, Hidalgo, México, con antigüedad laboral entre 2 a 5 años tenían mayor Motivación al Logro que los demás colaboradores; lo cual difiere con la presente investigación ya que los colaboradores con menos de 5 años de antigüedad tienen menor Motivación al Logro que los colaboradores con antigüedad mayor a 5 años, a pesar que esta Orientación motivacional es la más alta para ambos grupos.

En cuanto a los resultados de la Orientación motivacional según el tipo de puesto, Beltrán (2006) señala que los profesionales y empresarios tienen una tendencia al logro mucho más definida en relación a los obreros y otros empleados asalariados, lo cual difiere con la presente investigación ya que la puntuación más alta en Orientación a los Objetivos o Logros se encuentra en el personal Operativo. Por su parte, Quijivix (2010) encontró que los niveles gerenciales mostraron un nivel más alto de innovación o creatividad en relación al nivel administrativo en una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo, lo cual difiere de los resultados del presente estudio ya que los niveles más altos en Orientación a la Innovación se encuentran en los puestos Operativos, seguidos por los puestos Administrativos y Jefaturas quienes obtuvieron la misma puntuación, y por último los puestos Técnicos. Como se mencionó anteriormente, esto se debe posiblemente al giro de la empresa donde los puestos Operativos están en contacto diario con tecnología biométrica que les demanda su constante actualización. Sin embargo, se considera que los puestos Técnicos deberían tener una puntuación alta en la Orientación a la innovación por la naturaleza de sus funciones, lo cual no se evidencia en los resultados obtenidos. Por lo que se coincide con la recomendación de Quijivix de capacitar al personal en cuanto a la promoción del pensamiento divergente de manera que los colaboradores posean herramientas para guiar el pensamiento innovador, especialmente en los puestos Técnicos.

Tomando en cuenta los resultados de la investigación se consideran relevantes los hallazgos y recomendaciones de otros autores para la elaboración de la Propuesta de Mejoras y recomendaciones del presente estudio, tal es el caso de Palma (2000) quien manifiesta la necesidad de relacionar el desempeño de los colaboradores con los

resultados de la Orientación a los Objetivos para obtener información complementaria que permita una mejor toma de decisiones. Palma buscó establecer la existencia de una correlación entre la Motivación al Logro y el desempeño laboral en un grupo de trabajadores de una planta de producción de pintura, concluyendo que no existe diferencia en el desempeño laboral entre los trabajadores con Motivaciones al Logro y aquellos que no lo tienen, y recomendó la identificación de otras necesidades que pudieran ser utilizadas como fuentes motivadoras, así como la creación de programas que aumenten la Motivación al Logro.

En cuanto a la Orientación al Liderazgo, Reyes (2013) manifiesta la necesidad de realizar investigaciones complementarias sobre los tipos de liderazgo ejercidos con los subordinados, puesto que podría ser un factor influyente en el desempeño de los mismos. Por último, Alvizurez (2002) realizó una investigación para determinar si un grupo de capacitación basado en la participación en el trabajo tenía influencia sobre la Motivación a los Objetivos, Liderazgo y Relaciones de los empleados de la Municipalidad de Palencia del Departamento de Guatemala, encontrando que dicho curso no influyó en el grado de Motivación a los Objetivos y Liderazgo, sin embargo, sí influyó en el grado de Motivación a las Relaciones, por lo que recomendó crear conciencia en los administradores sobre la importancia de mantener un personal altamente motivado para el buen funcionamiento de la organización.

VI. CONCLUSIONES

- Se concluye que los resultados de la investigación reflejan que la orientación motivacional predominante en la empresa estudiada es la Orientación a los Objetivos, lo cual indica que a los colaboradores les gusta obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia y prefieren actividades desafiantes y difíciles; buscan siempre oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos; reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal.
- La orientación motivacional con menor puntuación es la Orientación a las Relaciones, lo cual indica que consideran bastante importante la solidaridad y el apoyo afectivo de los compañeros; en general prefieren colaborar y trabajar en un entorno tranquilo antes que competir; tienden a evitar los conflictos y a no incomodar a los demás, con los cuales mantienen por lo general relaciones cordiales.
- Puede observarse que el nivel de Deseabilidad Social indica una tendencia de los colaboradores en general a negar cualidades personales negativas y a acentuar las positivas, en algunos casos de una forma bastante ingenua.
- Respecto a la Orientación motivacional según sede, se observa que la sede que obtiene puntuaciones más altas en todas las orientaciones es Zona 9.

- En cuanto a la Orientación a los Objetivos todas las sedes se encuentran en un nivel Medio-Alto, lo cual coincide con los resultados generales de la empresa.
- Con relación a la Orientación a la Innovación, todas las sedes, con excepción de Metroplaza, se encuentran en un nivel Medio-Alto, lo cual lo cual indica que en general sus colaboradores se encuentran atraídos por las situaciones poco conocidas; dan lo mejor de sí mismos cuando tienen la posibilidad de implicarse en tareas y proyectos nuevos; tienen curiosidad por todo aquello que sea nuevo; en las situaciones habituales y rutinarias tienden a aburrirse y prefieren trabajar en múltiples tareas de forma simultánea. Metroplaza se encuentra en el nivel Medio, lo que indica que sus colaboradores están moderadamente atraídos por situaciones nuevas; prefieren experimentar las innovaciones, aunque su conducta pueda parecer inconstante al manifestar esta tendencia; les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales pero también se encuentran a gusto con las consolidadas.
- Se encontró que en Orientación al Liderazgo todas las sedes, con excepción de Metroplaza y Roosevelt, se encuentran en un nivel Medio-Alto, indicando que en general sus colaboradores dan lo mejor de sí mismos cuando son reconocidos por los demás como jefes; les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas; tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás. Metroplaza y Roosevelt se encuentran en el nivel Medio, lo cual refleja que tienden a ser personas

moderadamente interesadas en influir sobre los demás con sus propias iniciativas; si es necesario, se prestan a organizar y coordinar el grupo de trabajo asumiendo la responsabilidad de sus elecciones; les interesan puestos de prestigio, pero no buscan necesariamente un rol de líder en todos los contextos laborales

- En cuanto a la Orientación a las Relaciones, Zona 9 y Metroplaza se sitúan en el nivel Medio-Alto, denotando que consideran importante la solidaridad con los compañeros, así como recibir el apoyo afectivo de los demás; les gusta trabajar con personas que sean también amigos y, si es posible, prolongan la relación con ellos incluso fuera del horario laboral; dan lo mejor de sí mismos cuando logran trabajar en un entorno tranquilo, empleándose personalmente en crearlo, en atenuar los conflictos y en favorecer las ocasiones de socialización. El resto de sedes se encuentran en el nivel Medio, lo cual coincide con los resultados generales de la empresa.
- Respecto a los resultados de la Orientación motivacional según género, el personal de género femenino tiene puntuaciones más altas que el personal de género masculino en todas las dimensiones evaluadas.
- Respecto a los resultados de la Orientación motivacional según antigüedad, las personas con antigüedad mayor a cinco años obtuvieron puntuaciones más altas en todas las dimensiones con relación a los colaboradores con antigüedad menor a cinco años. Sin embargo, se observa que la segunda dimensión

predominante para los colaboradores con antigüedad mayor a cinco años es la Orientación al Liderazgo, mientras que para los que tienen menos de cinco años es la Orientación a la Innovación.

- Según los resultados de Orientación motivacional según tipo de puesto, se determinó que los puestos Operativos obtuvieron punteos más altos en todas las dimensiones, con excepción de la Orientación al Liderazgo, cuyo puntaje más alto se encuentra en las Jefaturas.
- Se determinó que los puestos Técnicos tienen la menor puntuación en Orientación a la Innovación y al Liderazgo.

VII. RECOMENDACIONES

- Evaluar si los resultados obtenidos concuerdan con la cultura y los resultados que la empresa pretende promover.
- Utilizar las características motivacionales dominantes en los diferentes grupos de trabajo como contexto de referencia para evaluar a personas individuales.
- Tomar en cuenta la orientación motivacional de los colaboradores en la integración de equipos de trabajo complementarios, para poder anticipar conflictos o incompatibilidades potenciales.
- Considerar el perfil motivacional de los colaboradores en la elaboración de planes de carrera; así como evaluar en qué medida es posible satisfacer las preferencias expresadas por las personas en el contexto laboral actual.
- Contemplar el perfil motivacional de los colaboradores como un elemento de soporte en la elaboración de un programa de coaching.
- Tomar en cuenta la orientación motivacional como un elemento indicativo para el reconocimiento de talento y evaluación de potencial, que apoye la toma de decisiones en cuanto a movimientos de personal tanto horizontales como verticales.
- Informar sobre los resultados a los Jefes de área para aumentar su capacidad de interpretar y reconocer las razones de los distintos comportamientos en sus colaboradores y, en la medida de lo posible, poder crear condiciones acorde a las tendencias motivacionales de su personal para que puedan dar lo mejor de sí mismos en el trabajo.

- Retroalimentar al personal que participó en el estudio sobre los resultados obtenidos, a manera que conozcan sus fortalezas y áreas de mejora para definir los aspectos que deben trabajar de forma prioritaria y definir los objetivos personales de desarrollo.
- Identificar otras necesidades que puedan incidir en el desempeño y satisfacción de los colaboradores.
- Realizar investigaciones complementarias sobre el liderazgo ejercido hacia el personal, para determinar la influencia de los puestos superiores en las preferencias motivacionales y desempeño de los colaboradores.
- Reforzar la orientación motivacional de los colaboradores a través de capacitación y formación, especialmente la orientación a la innovación o pensamiento divergente en los puestos Técnicos.
- Tomar en cuenta las proposiciones contenidas en la Propuesta de Mejoras.
- Por último, se recomienda realizar otros estudios que amplíen el conocimiento sobre Orientación Motivacional en empresas guatemaltecas.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación* (7ª. ed.). Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Alemán, M., Trías, D. y Curione, K. (2011). *Orientaciones motivacionales, rendimiento académico y género en estudiantes de bachillerato*. Prensa Médica Latinoamericana. *Ciencias Psicológicas* 2, 159-166. Recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v5n2/v5n2a04.pdf>
- Alvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434209/Creatividad_y_pensamiento_divergente.pdf
- Alvizurez, M. (2002). *La participación en el trabajo y su influencia en la motivación al logro, poder y afiliación en los trabajadores de la Municipalidad de Palencia del Departamento de Guatemala* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Acosta, J., Buritica, J. y Marquez, M. *Potencial creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa Hada, S.A. de Manizales* (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.

- Beltrán, S. (2006). *Motivación al logro, evitación al fracaso. Una comparación en dos comunidades: Sonora-México – Paraíba-Brasil*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Sonora, México.
- Borgogni, L., Petitta, L. y Barbaranelli, C. (2010). *TOM. Test de Orientación Motivacional*. Madrid, España: TEA Ediciones, S.A.
- Chang, A. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loaiza* (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chóliz, M. (2004). *Psicología de los motivos sociales*. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/~choliz/Motivos%20sociales.pdf>
- Crespo, T., Peña, J., López, J., Madrid, M. y Carreño, F. (2003). *Administración de empresas, volumen II* (1ª ed.). España. Editorial Mad, S.L.
- Editorial Vértice (2008). *Motivación de personal* (1ª. ed.). España. Publicaciones Vértice, S.L.
- Frager, R. y Fadiman, J. (2000). *Teorías de la personalidad* (2ª ed.). México. Alfaomega Grupo Editor.

García, I. (10 de julio de 2013). *Aplicaciones y usos de las tecnologías biométricas*. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.umanick.info/2013/07/aplicaciones-y-usos-de-las-tecnologias.html>

González, B., Hernández, D., Jiménez, M., Marrero, M. y Sanabria, A. (2013). *Estadística descriptiva*. Universidad de La Laguna. Recuperado de https://campusvirtual.ull.es/ocw/pluginfile.php/6023/mod_resource/content/2/tema6/ME6-estdescriptiva.pdf

Grossman, J. (s.f.). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la identificación biométrica?* E How en español. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-desventajas-identificacion-biometrica-info_89194/

Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

La motivación (s.f.) *Psicocode*. Recuperado de <http://www.psicocode.com/resumenes/9educacion.pdf>

Leonor, J. (26 de marzo de 2014). *La motivación humana y su incidencia en la organización*. Escuela de Organización Industrial. [Mensaje de blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/26/la-motivacion-humana-y-su-incidencia-en-la-organizacion/>

López-Manrique, I., San Pedro-Veledo, J. y González-González, C. (2014). *La motivación en el área de expresión plástica*. Revistas Científicas Complutenses.

- Arte, Individuo y Sociedad 26 (2), 199-213. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/view/41265>
- Marín, R. (1991). *Manual de la creatividad*. Recuperado de <http://81.47.175.201/ersilia/documents/Creativitat/Manual%20de%20la%20creatividad.pdf>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª. ed.). España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. España. Narcea, S.A. de Ediciones.
- Palma, A. (2000). *La motivación al logro como factor influyente en el desempeño laboral* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Quijivix, C. (2010). *Rasgos de creatividad en un grupo de colaboradores de mandos superiores en una empresa de productos de consumo masivo, en el Municipio de Villa Nueva* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Quintanar, G. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Reyes, Z. (2013). *Liderazgo en mandos medios y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal de la industria Textil de los Altos, S.A.)* (Tesis de licenciatura

- inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Sánchez, C. (2012). *Aplicaciones de la biometría a la seguridad*. En “VIII ciclo de conferencias UPM TASSI (Temas Avanzados en Seguridad y Sociedad de la Información). Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de http://oa.upm.es/20071/1/INVE_MEM_2012_143061.pdf
- Tolosa, C. y Gis, A. (s.f.) *Sistemas biométricos*. Universidad de Castilla-La Mancha. Departamento de Sistemas Informáticos. Recuperado de http://www.dsi.uclm.es/personal/MiguelFGraciani/mikicurri/Docencia/Bioinformatica/web_BIO/Documentacion/Trabajos/Biometria/Trabajo%20Biometria.pdf
- Valladares, E. (2013). *Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXOS

Anexo No. 1 – Ficha Técnica Test de Orientación Motivacional (TOM)

Nombre: TOM. Test de Orientación Motivacional.

Nombre original: Test di Orientamento Motivazionale.

Autores: Laura Borgogni, Laura Petitta y Claudio Barbaranelli.

Procedencia: O.S. (Organizzazioni Speciali), Florencia, Italia (2004).

Adaptación española: Sara Corral Gregorio, David Arribas Águila e Irene Fernández Pinto. Departamento de I+D de TEA Ediciones (2010).

Aplicación: individual y colectiva.

Ámbito de aplicación: adultos en contextos laborales.

Duración: entre 10 y 15 minutos.

Finalidad: evaluación de las principales motivaciones u orientaciones laborales.

Baremación: baremos españoles en situación laboral competitiva y no competitiva.

Material: manual, cuadernillo, hoja de respuestas y claves de acceso (PIN) para la corrección y la obtención de informes por Internet.

Copyright de la adaptación española © 2010 by TEA Ediciones S.A. Madria (España). Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de la obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y

el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Anexo No. 2 – Propuesta de Mejoras

A partir de los resultados obtenidos en el estudio “Motivaciones que orientan el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de sistemas de identificación biométrica” a continuación se presentan algunas propuestas de mejora orientadas al cierre de brechas por familias de puestos, alineadas con los perfiles y objetivos de la empresa.

Cabe indicar que la mayoría de aspectos evaluados coinciden con los perfiles de puesto deseados, por lo que las propuestas se dirigen principalmente a mantener y optimizar las estrategias utilizadas, permitiendo el máximo aprovechamiento de las orientaciones motivacionales detectadas.

1. PUESTOS ADMINISTRATIVOS

a. Situación actual:

- **Orientación a los objetivos:** tienen una alta orientación hacia los objetivos, por lo que gustan de las tareas donde puedan ponerse a prueba, así como recibir retroalimentación sobre su desempeño.
- **Orientación hacia la innovación:** tienen un interés moderado por las situaciones nuevas y experimentar el uso de nuevos métodos y tecnologías. Les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales, pero también se sienten a gusto con las consolidadas.
- **Orientación hacia el liderazgo:** tienen interés en influir sobre los demás con sus propias iniciativas, si es necesario se prestan a organizar y

coordinar el grupo de trabajo asumiendo la responsabilidad de sus elecciones. Les interesan los puestos de prestigio, pero no buscan necesariamente un rol de líder en todos los contextos laborales.

- **Orientación a las relaciones:** consideran importante la solidaridad y apoyo afectivo de los compañeros, y prefieren trabajar en un entorno tranquilo antes que competir. Tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás, con los que mantienen relaciones cordiales.

b. Meta

- **Orientación a los objetivos:** mantener y desarrollar la orientación del grupo hacia los objetivos, alineándose con los resultados esperados en su puesto, área y empresa en general.
- **Orientación hacia la innovación:** desarrollar el pensamiento divergente para fomentar la autonomía y creatividad en la resolución de situaciones en coordinación con su jefe inmediato y otros miembros del equipo.
- **Orientación hacia el liderazgo:** aprovechar el liderazgo de quienes tienen esta tendencia predominante para la coordinación de actividades del área, así como en el desarrollo de programas de coaching. Evaluar, formar y desarrollar a los líderes potenciales en línea con los planes de carrera.
- **Orientación a las relaciones:** reforzar el ambiente de cordialidad y solidaridad en cada área para consolidarse como equipos de trabajo capaces de crear un entorno agradable que puedan atenuar cualquier conflicto y crear una adecuada cohesión.

2. PUESTOS DE JEFATURA

a. Situación actual:

- **Orientación a los objetivos:** tienen una alta orientación hacia los objetivos, por lo que prefieren actividades desafiantes y difíciles. Buscan las oportunidades de ponerse a prueba implicándose mucho para alcanzar los objetivos. Reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal.
- **Orientación hacia la innovación:** tienen un interés moderado por las situaciones nuevas y experimentar el uso de nuevos métodos y tecnologías. Les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales, pero también se sienten a gusto con las consolidadas.
- **Orientación hacia el liderazgo:** es la dimensión predominante en los puestos de Jefaturas. Prefieren asumir posiciones influyentes y de control y ser reconocidos por los demás como jefes. Les gusta tomar decisiones en nombre de otros, se esfuerzan en convencer y logran encontrar buenas estrategias para influir con sus iniciativas. Tratan de situarse en el centro de atención y toleran a duras penas la idea de seguir las propuestas de los demás.
- **Orientación a las relaciones:** consideran importante la solidaridad y apoyo afectivo de los compañeros, y prefieren trabajar en un entorno tranquilo antes que competir. Tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás, con los que mantienen relaciones cordiales.

b. Meta

- **Orientación a los objetivos:** mantener y desarrollar la orientación del grupo hacia los objetivos, para que tanto ellos como el personal que tienen a su cargo estén alineados con los resultados esperados en su puesto de trabajo, área y empresa.
- **Orientación hacia la innovación:** desarrollar el pensamiento divergente para fomentar la creatividad en la resolución de situaciones que impacten en sus tareas y orienten al personal que tienen a su cargo.
- **Orientación hacia el liderazgo:** aprovechar su inclinación natural al liderazgo y su posición de líderes para motivar e influir sobre otros en la consecución de objetivos y formación de equipos de trabajo complementarios. Formar a los líderes para desarrollar un programa de coaching.
- **Orientación a las relaciones:** reforzar la importancia de su rol para crear un entorno agradable que fomente un clima laboral adecuado.

3. PUESTOS OPERATIVOS

a. Situación actual:

- **Orientación a los objetivos:** tienen una alta orientación hacia los objetivos, por lo que gustan obtener lo mejor de sí mismos en cualquier circunstancia. Están interesados en alcanzar estándares laborales de excelencia por lo que se implican mucho para alcanzarlos. Reconocen la importancia de la retroalimentación, siendo capaces de aprovecharla para su desarrollo personal.

- **Orientación hacia la innovación:** tienen un interés moderado por las situaciones nuevas y experimentar el uso de nuevos métodos y tecnologías. Les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales, pero también se sienten a gusto con las consolidadas.
- **Orientación hacia el liderazgo:** tienen interés en influir sobre los demás con sus propias iniciativas, si es necesario se prestan a organizar y coordinar el grupo de trabajo asumiendo la responsabilidad de sus elecciones. Les interesan los puestos de prestigio, pero no buscan necesariamente un rol de líder en todos los contextos laborales.
- **Orientación a las relaciones:** consideran importante la solidaridad y apoyo afectivo de los compañeros, y prefieren trabajar en un entorno tranquilo antes que competir. Tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás, con los que mantienen relaciones cordiales.

b. Meta

- **Orientación a los objetivos:** mantener y desarrollar la orientación del grupo hacia los objetivos, alineándose con los resultados esperados en su puesto de trabajo, área y empresa.
- **Orientación hacia la innovación:** desarrollar el pensamiento divergente para fomentar la autonomía y creatividad en la resolución de situaciones en coordinación con su jefe inmediato y otros miembros del equipo.
- **Orientación hacia el liderazgo:** recurrir al liderazgo de quienes tienen esta tendencia predominante en la coordinación de actividades del

área, así como en el desarrollo de programas de coaching. Evaluar, formar y desarrollar a los líderes potenciales en línea con los planes de carrera.

- **Orientación a las relaciones:** reforzar el ambiente de cordialidad y solidaridad en cada área para consolidarse como equipos de trabajo capaces de crear un entorno agradable que puedan atenuar cualquier conflicto y crear una adecuada cohesión.

4. PUESTOS TECNICOS

a. Situación actual:

- **Orientación a los objetivos:** tienen una alta orientación hacia los objetivos, por lo que gustan de las tareas donde puedan ponerse a prueba, así como recibir retroalimentación sobre su desempeño.
- **Orientación hacia la innovación:** tienen un interés moderado por las situaciones nuevas y experimentar el uso de nuevos métodos y tecnologías. Les interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales, pero también se sienten a gusto con las consolidadas.
- **Orientación hacia el liderazgo:** tienen interés en influir sobre los demás con sus propias iniciativas, si es necesario se prestan a organizar y coordinar el grupo de trabajo asumiendo la responsabilidad de sus elecciones. Les interesan los puestos de prestigio, pero no buscan necesariamente un rol de líder en todos los contextos laborales.

- **Orientación a las relaciones:** consideran importante la solidaridad y apoyo afectivo de los compañeros, y prefieren trabajar en un entorno tranquilo antes que competir. Tienden a evitar conflictos y a no incomodar a los demás, con los que mantienen relaciones cordiales.

b. Meta

- **Orientación a los objetivos:** mantener y desarrollar la orientación del grupo hacia los objetivos, alineándose con los resultados esperados en su puesto de trabajo, área y empresa en general.
- **Orientación hacia la innovación:** desarrollar el pensamiento divergente y el uso de nuevas tecnologías para hacer más eficiente sus labores.
- **Orientación hacia el liderazgo:** recurrir al liderazgo de quienes tienen esta tendencia predominante en la coordinación de actividades de cada área, así como en el desarrollo de programas de coaching. Evaluar, formar y desarrollar a los líderes potenciales en línea con los planes de carrera.
- **Orientación a las relaciones:** reforzar el ambiente de cordialidad y solidaridad en cada área para consolidarse como equipos de trabajo capaces de crear un entorno agradable que puedan atenuar cualquier conflicto y crear una adecuada cohesión.

5. **ACCIONES:** con base en lo anterior se proponen las siguientes acciones tanto para el cierre de brechas como para mantener y optimizar los procesos y estrategias actuales:

Dimensión	Actividad	Responsable	Indicadores	Puestos a los que aplica
<p>Orientación a los objetivos: esta dimensión no requiere de cierre de brechas ya que todos los puestos tienen una elevada orientación hacia los objetivos, por lo que se hacen únicamente recomendaciones para optimizar las estrategias actuales.</p>	Realizar revisiones eventuales de puestos, para identificar la necesidad de hacer un rediseño de los mismos, con el objetivo de darle un nuevo significado a la labor del personal y, si fuera necesario, efectuar cambio de tareas.	Gerencia de RRHH y Jefaturas de Área	Satisfacción laboral de los colaboradores y efectividad en el desarrollo de sus labores.	Todos
	Establecer los objetivos personales de los colaboradores alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, a través del método SMART.	Gerencia de RRHH y Jefaturas de Área	Cumplimiento de objetivos personales de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.	Todos
	Brindar retroalimentación constante a los colaboradores sobre su desempeño para que perciban de qué manera están cumpliendo con los objetivos de su puesto.	Jefes Inmediatos	Evaluación del desempeño	Todos
<p>Orientación a la innovación: esta dimensión requiere de cierre de brechas a nivel de puestos Técnicos ya que según el perfil del puesto tienen esta</p>	Capacitar acerca de nuevas tecnologías y su aplicación en el trabajo.	Gerencia de RRHH y Jefe de Área	Conocimiento y uso de nuevas tecnologías en el desempeño diario de las labores.	Técnicos
	Fomentar el desarrollo del pensamiento	Gerencia de RRHH, Jefes de	Creatividad en la resolución de	Todos

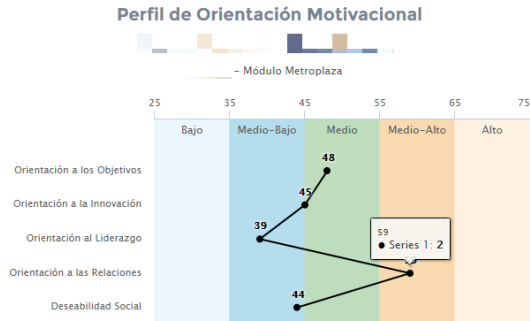
<p>dimensión por debajo de lo requerido.</p> <p>Asimismo, se incluyen recomendaciones a nivel de todos los puestos para el desarrollo del pensamiento divergente.</p>	<p>divergente, a través de actividades de formación constante, tales como talleres para estimular la creatividad.</p>	<p>Área</p>	<p>conflictos, así como en el manejo de situaciones cotidianas.</p>	
<p>Orientación al liderazgo: esta dimensión no requiere de cierre de brechas ya que los puestos que demandan de liderazgo lo tienen suficientemente desarrollado, por lo que únicamente se brindan recomendaciones generales para la detección, formación y aprovechamiento de las personas con tendencia hacia el liderazgo.</p>	<p>Detectar a los colaboradores con mayor orientación al liderazgo a través de pruebas específicas de liderazgo, así como la retroalimentación del jefe inmediato y su desempeño, para tomarlos en cuenta en el desarrollo de planes de carrera.</p>	<p>Gerencia de RRHH, Jefes de Área</p>	<p>Evaluación del desempeño y pruebas de liderazgo.</p>	<p>Todos</p>
	<p>Formar a los colaboradores con mayor orientación hacia el liderazgo para que puedan ser parte de los programas de coaching</p>	<p>Gerencia de RRHH, Jefes de Área</p>	<p>Resultados TOM</p>	<p>Todos</p>
<p>Orientación a las relaciones: esta dimensión requiere del cierre de brechas en todos los puestos ya que</p>	<p>Realizar actividades de integración que fomenten la sana competencia y cooperación entre compañeros.</p>	<p>Gerencia de RRHH y Jefes Inmediatos</p>	<p>Clima organizacional.</p>	<p>Todos</p>
	<p>Fortalecer los canales de</p>	<p>Gerencia de RRHH y</p>	<p>Clima organizacional</p>	<p>Todos</p>

<p>es la orientación más baja en la organización.</p>	<p>comunicación institucionales para que los colaboradores reciban información oportuna y confiable de manera permanente.</p>	<p>Jefes de Área</p>	<p>al.</p>	
---	---	----------------------	------------	--

Por último, se recomienda consultar el informe individual de los colaboradores para detectar los puntos fuertes y áreas de mejora de cada uno.

Anexo No. 3 – Ejemplo de informe individual

INFORME



A continuación los resultados obtenidos por [Nombre] en la prueba de Orientación Motivacional.

Acerca del Colaborador

Tipo de Puesto: Jefatura

Acerca del Estudio

Estudio realizado por Marla Jeannette Menchú Avalos
Trabajo de Graduación Universidad Rafael Landívar(2015)

[Ver perfil de Marla en LinkedIn](#)

Orientación a los Objetivos

48 - Medio

Esta persona busca ocasiones para ponerse a prueba y alcanzar los objetivos fijados, aunque puede parecer inconstante a la hora de manifestar su propio potencial. Está suficientemente interesada en emplear sus capacidades para afrontar las diferentes circunstancias laborales y en implicarse en el trabajo para superar las dificultades o para alcanzar los resultados. Acepta favorablemente el feedback de los demás, aunque puede resistirse a aceptar las críticas negativas. Tiende a ser una persona cauta y a no asumir riesgos.

Orientación a la Innovación

45 - Medio

Parece una persona moderadamente atraída por situaciones nuevas. En el trabajo prefiere experimentar las innovaciones, aunque su conducta pueda parecer inconstante al manifestar esta tendencia. Le interesa encontrar alternativas diferentes a las situaciones habituales, pero también se encuentra a gusto con las consolidadas.

Orientación al Liderazgo

39 - Medio Bajo

Parece una persona poco interesada en imponer sus decisiones y en ser el centro de atención. En el trabajo no suele estar situada en posiciones influyentes y de control. Difícilmente hace esfuerzos para convencer a los demás de sus ideas y aún menos para organizar la actividad de otras personas.

Orientación a las Relaciones

59 - Medio Alto

En el trabajo considera importante la solidaridad con los compañeros, así como recibir el apoyo afectivo de los demás. Le gusta trabajar con personas que sean también amigos y, si es posible, prolonga la relación con ellos incluso fuera del horario laboral. Da lo mejor de sí mismo cuando logra trabajar en un entorno tranquilo, empleándose personalmente en crearlo, en atenuar los conflictos y en favorecer las ocasiones de socialización.

Deseabilidad Social

44 - Medio Bajo

El sujeto probablemente está proporcionando información falsa en sentido negativo, tiene una actitud autocrítica o ha manifestado en el pasado algunos comportamientos socialmente poco deseables.