

# Técnicas de dirección para medir la satisfacción y motivación laboral en la Empresa de Servicios Técnicos Industriales Sucursal Matanzas (Brigada Informática).

Ing. Hanoy Perdomo Cervantes<sup>1</sup>

*1. Empresa de Servicios Técnicos Industriales Sucursal Matanzas ZETI (Brigada Informática)*

## Resumen

El presente artículo resume las características esenciales del estudio motivacional de la Brigada de Informática, el mismo consiste en analizar los principales puntos vulnerables donde se han identificado un grupo de deficiencias que constituyen significativas amenazas para el cumplimiento del plan de producción. En el mismo se trata de conectar de manera proactiva un grupo de herramientas en vista a determinar los indicadores más destacados que afectan el clima laboral presente en la misma.

*Palabras claves: Fisiológicas; Seguridad; Sociales; Estima; Autorrealización; Motivación; Clima Laboral.*

---

## Definición de Motivación

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La

motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

### **Primeras teorías de la motivación**

Robins y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los trabajadores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar

- Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo
- Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el efecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención
- Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

- Teorías X y Y

Douglas McGregor, citado por Robins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

- Teorías de los dos factores

Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso.

La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que estas teorías relacionan factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción. Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

- Teoría de las necesidades de McClelland

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación.

- Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar.
- Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio
- Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.
- Teoría del aprendizaje

Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

## La motivación humana

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

- Ciclo motivacional

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

### **Medios para diagnosticar y evaluar la motivación**

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores

La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

- Entrevistas

Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa.

- Análisis de las condiciones de trabajo

Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.

- Buzones de reclamos quejas y sugerencias

Es importante que los trabajadores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que los reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.

- Plan de sugerencias

Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las empresas generalmente premian a los trabajadores por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo.

## **6 Técnicas motivacionales**

Ruiz, et. al (2012) definen estas técnicas como la manera en que pueden ser utilizadas en las empresas con el propósito de motivar a los trabajadores, ya que esto ayuda a que los empleados de una organización realicen con mayor productividad sus actividades laborales realizadas diariamente.

- Políticas de conciliación

Unas de las técnicas para motivar al personal, y éstas son formadas por medidas para conciliar la vida personal, laboral y familiar de los individuos, algunos ejemplos pueden ser, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, permiso de maternidad y paternidad, servicios de guardería, permiso para cuidar familiares, y otros.

- Mejora de las condiciones laborales

Dentro de las condiciones de mejora pueden ser, el salario, las condiciones físicas del entorno, como la iluminación, la temperatura, la decoración o equipos de trabajo adecuados, y la seguridad que le brindará la organización al colaborador, ya que de esta manera el podrá efectuar las tareas asignadas con mayor productividad y eficacia.

- Enriquecimiento del trabajo

Consiste en modificar la forma en la que se realiza el trabajo ya que esto resulta menos rutinario al trabajador. Esto puede darle la autonomía al trabajador para que participe en las decisiones que afecten a su trabajo, puesto que son los propios trabajadores quienes conocen como realizarlo.

- Adecuación de la persona al puesto de trabajo

Se seleccionan para cada puesto concreto las personas correctas que llenen los objetivos y tengan las competencias idóneas para desempeñar de manera excelente dicho puesto. Ya que esto hará que el trabajador este motivado e interesado en su trabajo.

- El reconocimiento del trabajo

Es importante reconocer y felicitar al trabajador por el trabajo realizado de buena manera y si han mejorado su rendimiento. El reconocimiento puede darse, simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación por correo electrónico una carta un informe favorable para el jefe inmediato superior o una propuesta de ascenso. También el reconocimiento puede darse a los colaboradores como regalos canastas.

## **Motivación en el trabajo**

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertos en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta

con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

- En tercer lugar, figura la personalidad la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización, es por ello que el directivo conoce analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

### **Proceso de la motivación en la Empresa.**

Este proceso constantemente tiene una inclinación piramidal; una necesidad produce un deseo y para poder llegar a lograrlo es necesario establecer las estrategias y acciones que en algunos

casos pueden generar cierto tipo de controversia, pero el directivo que puede auto-motivarse este tipo de confusión le generan retos.

- Como motivar a los Trabajadores.

Madrigal (2009) expone que para los empleados la motivación es una de las situaciones más compleja de ser abordadas y habladas, con respecto han llegado a surgir diversas corrientes. Sin embargo, cuando se le preguntaba a un empleado como motivarlo, su respuesta era de ambiente de apertura las cuales los colaboradores se relacionaban con compensaciones y reconocimientos de carácter económico. Es importante saber que hoy en día, este tipo de estímulo funciona para alcanzar la motivación, aunque con un alcance limitado debido a que en el tiempo se identifica con fechas específicas relacionadas con las de percepción de dichos estímulos. Al dejar de proporcionar el estímulo, sobreviene una reacción de manera inmediata pues el colaborador o trabajador lo considera una obligación de la organización.

En investigaciones realizadas en el occidente de México, se han demostrado que los trabajadores tienen diferentes formas de motivarse Madrigal y Arechavala, encontraron que lo que llega a motivar a los colaboradores, es reconocer su trabajo. Sin embargo, las organizaciones se preocupan más por brindarles estímulos de otra índole que reconocer el esfuerzo del trabajador.

- Estrategias para motivar al personal.

Otra postura se refiere a la creación de condiciones en donde los colaboradores pueden sentirse retados y así ellos puedan desarrollarse profesionalmente, esto quiere decir que se crea un ambiente en donde se promueve la confianza, el trabajador sienta que el trabajo que se ha realizado y elaborado tiene un sentido y un propósito. Una de la debilidad en este enfoque es que el personal de las empresas se sientan desarrolladas únicamente si ven los resultados puntuales en su actividad, la motivación en los empleados se relacionan con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa, por lo que el directivo requiere una clara visualización de la situación de la empresa, el establecimiento de expectativas estrategias y objetivos apropiados y razonables. Es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final, por lo que se recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:

- Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta

establecidas por la empresa, y con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.

- Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que a su vez pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijan fechas de compromiso, lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
- El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas es inherente a su personalidad y esto implica pasión e intensidad de integración de hecho uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses, reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior hay que generar y entregarles las herramientas las cuales son necesarias para afrontar los retos.
- Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal en realidad las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad, la responsabilidad se deben replantear los valores empresariales hacia una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en donde se desarrolla el empleado.
- Lo que motiva al directivo

Madrigal (2009) define que al igual que los colaboradores, el directivo empresario o líder tiene motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos. En cuanto al uso de un sistema de reconocimientos elogios y recompensas para un profesionalista se tiene en cuenta el dinero ya que este tiene un lugar bajo de su lista de prioridades, debido a que se encuentra bien remunerado y así es más importante en su escala de valores las expectativas profesionales.

Sin embargo, las motivaciones que funcionan a largo plazo y que realmente tienen un efecto sobre el rendimiento no son solo de tipo económico o de tipo material sino las que hacen por retos y que llegan a exigir del profesional su mayor desarrollo. Esto es un motivador de un directivo, el trabajo de un directivo se debe hallar el aspecto motivacional y tiene un doble sentido, en primer lugar, por mantener a un grupo de trabajo enfocado y motivado hacia las metas requeridas de la organización y en segundo lugar por la búsqueda de sus propias necesidades profesionales de realización, reconocimientos, responsabilidad, posibles de mejora y crecimiento

Se le aplicará un Test de motivación laboral a la Brigada de Informática perteneciente a la Empresa de Servicios Técnicos Industriales Sucursal Matanzas con el objetivo de determinar sus principales motivaciones laborales.

### **TEST AUTODIAGNOSTICO DE LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJO**

Este cuestionario quiere establecer algunas de las necesidades que son importantes para usted en el trabajo. Normalmente lo que es importante hoy, puede ser diferente de lo que fue importante para usted hace un tiempo y, de la misma manera, de lo que será importante dentro de 10 años.

No hay respuesta correcta a las preguntas. Par favor, para cada pregunta escoja una de las respuestas (A y B) Para cada pregunta tendrá usted CINCO puntos que distribuir:

### **MÉTODO DE PUNTUACIÓN**

- 1 \_ Si "A" recoge PERFECTAMENTE su opinión y "B" es totalmente OPUESTO; Anote en su hoja de respuestas un 5 para A y un 0 para B (A=5 y B=0)
- 2 \_ Si "A" recoge BASTANTE bien su opinión y "B" un POCO; Anote en su hoja de respuestas un 4 para A y un 1 para B (A=4 y B= 1)
- 3\_ Si "A" recoge su opinión solo un POCO MEJOR que B; Anote un 3 para A y un 2 para B (A=3 y B=2)
- 4\_ Las combinaciones anteriores pueden ser utilizados en el orden inverso, por ejemplo, B=5 y A=0  
Lo importante es que la suma de "A" y "B" sea 5 el orden lo pones según tu prioridad.  
Es decir, hay seis combinaciones posibles para contestar a las dos opciones que se ofrecen por cada pregunta.

Algunas veces, usted no se sentirá identificado con "A" ni con "B"; No obstante, deberá usted distribuir los puntos entre ambos.

- Utilice solamente números enteros. Asegúrese de que los números que reparte sumen 5.
- No hay Límite de tiempo.
- Recuerde que no existen respuestas exactas.
- Por favor, sea usted lo más sincero posible para que los datos reflejen su forma de pensar.



**1\_ Para mí, lo más importante al valorar un trabajo es:**

- A- Si ofrece seguridad, un buen pago y un buen programa de beneficios adicionales.
- B- Permite el reconocimiento de lo que hago y de mi esfuerzo.

**2\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo son aquellas que:**

- A- Son inherentes al propio trabajo, es decir, riesgo, responsabilidad y crecimiento.
- B- Permiten un alto nivel de vida, como es un salario adecuado y una vida agradable y confortable.

**3\_ Creo que me sentiría menos satisfecho y motivado en un trabajo donde:**

- A- No tuviera amigos, o los conflictos fueran constantes.
- B- Estuviera sometido a una presión constante para terminar mi trabajo y tuviera poco tiempo libre para el café, la comida o mis propios asuntos.

**4\_ Si decidiera dejar un trabajo, la causa más probable sería:**

- A- Era un trabajo de "alto riesgo", como trabajar con personal y equipo inadecuado o sin la suficiente protección.
- B- Era un trabajo de una sola persona en el que no tenía con quien hacer ni compartir o planificar el trabajo.

**5\_ Lo más importante para mí al evaluar un trabajo es:**

- A- Si me permite tener libertad, autonómica, independencia y posibilidad de ascenso.
- B- Si me permite un reconocimiento de mis éxitos por parte de los demás.

**6\_ Al decidir si debiera o no aceptar una promoción, me preguntaría por:**

- A- Si aceptarla sería un riesgo, ya que no conozco sus normas de funcionamiento.
- B- Si aceptarlo supondría poder investigar en nuevos campos y ser más creativo.

**7\_ Rendiría más y trabajaría mejor en un trabajo donde:**

- A- Las condiciones (equipo, espacio y necesidades físicas básicas) fueran modernas y adecuadas.
- B- El trabajo y sus metas están claramente planteados y se lo que debo hacer.

**8\_ Creo que mi nivel de motivación sufriría más en un trabajo donde:**

- A- Sintiera que mi talento o capacidad no estuvieran aprovechados
- B- No se me recompensara en mi esfuerzo.

**9\_ Si decidiera dejar un empleo, la causa más probable sería:**

- A- El trabajo me causó problemas físicos por causa de factores como la mala iluminación, calefacción, falta de aire acondicionado, etc.
- B- Era un trabajo de "alto riesgo" por trabajar con gente, equipo o métodos inadecuados.

**10\_ Al decidir aceptar o no una promoción, la consideración más importante sería:**

- A- Me gusto la nueva gente con la que trabajaría y, en cualquier caso, nos llevaríamos bien.
- B- El aceptarlo sería un riesgo, ya que no estaría familiarizado con el nuevo trabajo.

**11\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo son aquellas que:**

- A- Reflejan mi propia valía, es decir, que los demás me reconozcan por un trabajo bien hecho.
- B- Son inherentes al trabajo, es decir, las actividades que, por ser de responsabilidad, Útiles e interesantes, me estimulan.

**12\_ Lo más importante para valorar un trabajo es:**

- A- Si me permite obtener una remuneración satisfactoria para las necesidades de mi familia, mantenimiento o mejorando mi nivel de vida.
- B- Garantiza un empleo seguro, y un programa satisfactorio de salarios y beneficios.

**13\_ Trabajaría más y rendiría mejor en una situación en la que:**

- A- Hay un sentido de cooperación en el grupo. Todos nos divertimos juntos y nos llevamos bien.
- B- La Dirección recompensa los logros del equipo.

**14\_ Personalmente, creo que las verdaderas recompensas en el trabajo son las que:**

- A- Reflejan mi propia valía; es decir que los otros reconozcan un trabajo bien hecho, saber que soy uno de los mejores de mi equipo.
- B- Vienen de un trabajo agradable en una atmosfera de equipo.

**15\_ Creo que mi nivel de motivación sufriría más en un trabajo donde:**

- A- Yo fuera ignorado y mis logros no se tuvieran en cuenta.
- B- Hubiera constantes desacuerdos y rencores entre mis compañeros y yo.

**16\_ Si me decidiera a dejar el trabajo, la razón más probable sería:**

- A- Era un trabajo individual, sin compañeros con las cuales compartir o planificar.
- B- Tenía la sensación de que mis cualidades no eran plenamente recompensadas.

**17\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo son aquellas que:**

- A- Vienen de mis horarios, pensión, retiro de enfermedad y otros beneficios adicionales.
- B- Reconocen mi contribución a la organización por un trabajo bien hecho.

**18\_ Al decidir o no una promoción, me preocuparía más:**

- A- El poder explorar nuevas áreas y tener un trabajo más creativo.
- B- El que el nuevo trabajo me hiciera sentirme orgulloso y lograr el reconocimiento de los demás.

**19\_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo es:**

- A- Si me permite un progreso rápido, basado en mi rendimiento.
- B- Si me permite una remuneración que satisfaga las necesidades de mi familia.

**20\_ Mi nivel de satisfacción en el trabajo disminuiría en una situación donde:**

- A- Estuviera bajo una fuerte presión que me hiciera sentir ansiedad y desasosiego.
- B- Mi rendimiento se midiera por comparación directa con los objetivos producidos.

**21\_ Creo que mi satisfacción en el trabajo disminuiría en el cual:**

- A- Mi talento y preparación no estuvieran reconocidos.
- B- Estuviera bajo un "stress" y tuviera poco tiempo para dedicarme a mis propias metas y relajarme.

**22\_ Trabajaría más y rendiría mejor en una situación en la que:**

- A- Hay un diverso espíritu de equipo, nos divertimos en grupo y nos llevamos bien todos.
- B- Las condiciones de trabajo (espacio, equipo) fueron adecuadas y modernas.

**23\_ Personalmente, creo que las verdaderas satisfacciones son las que:**

- A- Surgen de los aspectos sociales de trabajador, es decir, la oportunidad de ser un importante miembro del equipo.
- B- Vienen de una estructura que es capaz de definir metas y planes, de tal manera que todos sepan que se espera de ellos.

**24\_ Lo más importante para mí, al evaluar un trabajo es:**

- A- Si me permite libertad, independencia y la oportunidad de promociones.
- B- Un trabajo claramente definido y planificado con claros objetivos.

**25\_ Si alguna vez decidiera dejar un trabajo, la causa más probable sería:**

- A- Encuentro el trabajo trivial y por debajo de mis posibilidades.
- B- No veo posibilidades de promoción.

**26\_ Trabajaría más y rendirla mejor en un trabajo donde:**

- A- Hay oportunidad de influir en los demás para que rindan más.
- B- La dirección no se fija tanto en los fallos de sus subordinados, sino en sus éxitos

**27\_ Creo que la satisfacción en mi trabajo disminuiría si:**

- A- Sintiera que mi talento, capacidad y preparación no están siendo aprovechados.
- B- Mis compañeros están distantes y solitarios, no hay verdadera amistad.

**28\_ Si decidiera dejar un trabajo, la causa más probable sería:**

- A- Hay "alto riesgo", como trabajar en malas condiciones físicas.
- B- El trabajo es repetitivo y no pone a prueba mis facultades.

**29\_ Para mí, lo más importante al evaluar un trabajo, es:**

- A- Me permite dirigir y supervisar a otros empleados.
- B- Permite una convivencia armoniosa, buenas relaciones y muy pocos conflictos.

**30\_ Cuando me ofrecen una promoción me preocupa que:**

- A- Me exija más tiempo, trabajo y "stress" y me quite tiempo para mi satisfacción personal y física.
- B- Me permita promocionarme, explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más nuevo y creativo.

**31\_ Trabajaría más y rendiría mejor en un trabajo donde:**

- A- Se castigarán más los errores y hubiera poco riesgo de perder el empleo.
- B- Haya un buen espíritu de equipo, nos llevemos bien y nos divirtamos juntos.

**32\_ Si alguna vez me decidiera a dejar mi empleo, la causa más probable sería:**

- A- El trabajo no me dejaba la oportunidad de dirigir o influir en las actividades de otros superiores o inferiores en la jerarquía.
- B- Era un trabajo poco atractivo, como trabajar sin el personal y el equipo adecuado y sin una remuneración adecuada.

**33\_ Cuando me ofrecen un trabajo nuevo, me interesa saber:**

- A- Aceptarlo supondría un riesgo mayor y, seguramente, tendrá que hacer más de lo que estoy acostumbrado.
- B- El nuevo empleo aumentaría mi "stress" y me quitaría el tiempo que dedico a mis actividades.

**34\_ Las verdaderas satisfacciones del trabajo son las:**

- A- Inherentes al trabajo, las actividades estimulantes y especiales que motivan a mi grupo y a mí.
- B- Que surgen de los aspectos sociales: la oportunidad de ser un miembro importante del grupo y disfrutar la relación con el resto del grupo.

**35\_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo, es:**

- A- Si me permite una convivencia armoniosa con buenas relaciones y trabajo en equipo.
- B- Si permite libertad, independencia y una oportunidad de promoción.

**36\_ Creo que la satisfacción en mi trabajo disminuiría si:**

- A- Mi éxito se midiera directamente en función de cómo me ajuste a los objetivos productivos.
- B- Mis compañeros de trabajo tuvieron escaso interés y hubiera mal ambiente en lo oficina.

**37\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**

- A- Vienen de dirigir un equipo y de ser reconocidos por un trabajo bien hecho.
- B- Están directamente relacionados con el objetivo ulterior de todo trabajo, es decir, con la obtención de un buen nivel de vida, coche, casa.

**38\_ Trabajaría mejor, y rendiría más, sí:**

- A- Pudiera marcarme mis propias metas y propósitos sin restricción alguna.
- B- La estructura estuviera clara: todo el mundo supiera lo que tiene que hacer.

**39\_ Si alguna vez decido pedir el cambio a otra sección, la causa más probable sería:**

- A- En el nuevo trabajo tendría la oportunidad de dirigir a otros, ahora o en el futuro.
- B- El trabajo me ha causado un daño físico por la suciedad, falta de luz, mala ventilación

**40\_ Cuando me ofrecen una promoción me gustaría saben**

- A- Si el trabajo me dará la oportunidad de mandar sobre otra gente.
- B- El incremento de responsabilidad afectará el número de horas que tengo que trabajar.

**41\_ Trabajaría mejor, y rendiría más, sí:**

- A- Hay posibilidades de organizar y dirigir para lograr mejores resultados.
- B- Las condiciones de trabajo, salario o equipo están directamente relacionadas con mis esfuerzos.

**42\_ Antes de aceptar un ascenso o cambio en el trabajo, lo que más me preocuparía sería:**

- A- Si en el nuevo puesto tendré independencia para efectuar una labor creativa, individual o en equipo.
- B- Si me llevaré bien con mis nuevos compañeros.

**43\_ Si me decidiera a dejar un empleo o pedir un cambio, la causa principal sería:**

- A- Era un trabajo individual, sin compañeros con los cuales trabajar en grupo.
- B- No me gusto en exceso el trabajo en equipo.

**44\_ Creo que las auténticas satisfacciones en el trabajo:**

- A- Proceden directamente de las motivaciones ulteriores de todo trabajo, un buen nivel de vida, coche, casa.
- B- Están plasmadas en un buen programa de beneficios adicionales (retiros, enfermedad, gastos pagados)

**45\_ Lo más importante para mí al valorar un empleo sería:**

- A- Me permite trabajar sin interrupciones innecesarias y ofrecen garantías y conservación del puesto de trabajo.
- B- Existe un buen ambiente de trabajo, amistad, cooperación y armonía.

**46\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**

- A- Derivan directamente de las razones del por qué uno trabaja: tener un nombre, un estilo de vida agrádale.
- B- Viene del aspecto social del trabajo, como, por ejemplo, ser un importante miembro de un equipo, y estar a gusto entre mis colegas.

**47\_ Mi satisfacción en el trabajo declinaría sí:**

- A- Mi talento directivo no fuera reconocido.
- B- El éxito o fracaso de mi gestión estuvieron directamente ligado al cumplimiento de los objetivos productivos.

**48\_ Si me decidiera a cambiar mi trabajo por otro, la principal razón sería:**

- A- El trabajo es repetitivo o no pone a prueba mis facultades.
- B- Las condiciones de trabajo son malas (frio, color, suciedad)

**49\_ Trabajaría más, y rendiría mejor en un trabajo, sí:**

- A- La recompensa por una buena gestión es más responsabilidad y más gente a la que dirigir.
- B- Puedo promocionarme y me pagan por ello.

**50\_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo, es:**

- A- Si satisface mis necesidades familiares y mejora mi nivel de vida.
- B- Me permite conocer a más gente e intimar con ellos.

**51\_ El éxito de mi trabajo es:**

- A- El sentimiento de autorrealización en el puesto.
- B- Mi éxito se está juzgando directamente por el cumplimiento de los objetivos productivos.

**52\_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo es:**

- A- Me proporciona libertad, creatividad y la oportunidad de desarrollar mi estilo al hacer las cosas.
- B- Gano lo suficiente para satisfacer las necesidades de mi familia y mantener mi nivel de vida.

**53\_ Estoy seguro que trabajaría más en un empleo donde:**

- A- Hay una autentico unidad en el grupo y todos cooperamos y nos ayudamos mutuamente.
- B- Ve a que lo que hago es en beneficio propio y aprecio mi progreso personal y desarrollo.

**54\_ Si me decido a cambiar de trabajo la principal causa seria:**

- A- Era un trabajo individual donde no tengo compañeros con las que discutir las metas.
- B- El trabajo me causaba un daño físico al estar sometido a presión, "stress" y disgustos.

**55\_ Cuando me ofrecen un ascenso, lo que más me importa es,**

- A- la posibilidad de que en el nuevo puesto pueda dirigir la actividad de gente superior o inferior a mí en la jerarquía
- B- Si me llevaré bien con la gente con lo que voy a trabajar y si me gustarán o no.

**56\_ Trabajaría más, y rendirla mejor en un trabajo, sí:**

- A- Las condiciones de equipamiento fueran buenas y las oportunidades de tiempo libre fueran progresivos.
- B- Pueda percibir mi avance personal en términos de mis propios intereses y desarrollo.

**57\_ Cuando me ofrecen un nuevo trabajo, lo que más me importa es:**

- A- El puesto me permitirá influir más en la organización y el comportamiento de los demás.
- B- Me exigirá más trabajo y me quitará tiempo para el deporte o actividades personales.

**58\_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**

- A. Son el resultado de la remuneración económica que proporciona mi puesto.
- B- Proviene de los factores inherentes al trabajo: actividades estimulantes e interesantes que me motivan.

**59\_ Si me ofrecieran un ascenso estaría interesado por:**

- A- Si me gustará la gente con la que voy a trabajar y si nos llevaremos bien.
- B- El empleo requerirá más tiempo y me lo quitará de mis ocupaciones y ocio personal.

**60\_ Creo que las motivaciones de mi trabajo disminuirán sí:**

- A- Estuviera nervioso, bajo una fuerte presión y disgustos.
- B- Sintiera que mi capacidad no está siendo desarrollada ni aprovechada.

## ORDENAMIENTO DE LAS RESPUESTAS

Este análisis está diseñado para medir la fuerza de 5 motivaciones en el trabajo (A, B, C, D, E).

La palabra “motivación”, se usa para incluir valores, actitudes, ilusiones, objetivos, etc. Sobre ciertas características del trabajo.

Para contabilizar su orientación sobre un grupo, usted deberá trasladar las puntuaciones desde la hoja de respuestas n° 1 a la n° 2.

Al final de esta hoja obtendrá las puntuaciones que reflejan cada uno de los 5 grupos de motivaciones.

Par lo tanto, para poder clasificar sus motivaciones en el trabajo, simplemente traslade a los espacios reservados para ello la parte correspondiente a la distribución de los 5 punto que usted asignó a cada respuesta.

Cuando haya trasladado todos los resultados de la hoja n° 1 a la hoja n° 2, sume los 24 resultados de cada columna, obteniendo los resultados de las 5 columnas: A, B, C, D, E. Anote los totales en el espacio reservado al final de cada columna.

Una vez obtenidos los resultados totales de cada columna, se puede proceder a representarlos gráficamente en el GRAFICO DE PERFIL. El resultado máximo posible en cualquier columna es de 120 y el mínimo es 0.

Las puntuaciones más elevadas indican las motivaciones más identificadas con usted en su trabajo, y las inferiores indican los objetivos o necesidades que usted ya tiene cubiertas o a los cuales no les da excesiva importancia.

Si obtuvo resultados igualmente elevados en dos o más columnas, indica que existen áreas de conflicto potencial.

## ORDENAMIENTO DE LAS RESPUESTAS HOJA N° 1

|    | A | B |
|----|---|---|
| 1  |   |   |
| 2  |   |   |
| 3  |   |   |
| 4  |   |   |
| 5  |   |   |
| 6  |   |   |
| 7  |   |   |
| 8  |   |   |
| 9  |   |   |
| 10 |   |   |
| 11 |   |   |
| 12 |   |   |
| 13 |   |   |
| 14 |   |   |
| 15 |   |   |
| 16 |   |   |
| 17 |   |   |
| 18 |   |   |
| 19 |   |   |
| 20 |   |   |
| 21 |   |   |
| 22 |   |   |
| 23 |   |   |
| 24 |   |   |
| 25 |   |   |
| 26 |   |   |
| 27 |   |   |
| 28 |   |   |
| 29 |   |   |
| 30 |   |   |

|    | A | B |
|----|---|---|
| 31 |   |   |
| 32 |   |   |
| 33 |   |   |
| 34 |   |   |
| 35 |   |   |
| 36 |   |   |
| 37 |   |   |
| 38 |   |   |
| 39 |   |   |
| 40 |   |   |
| 41 |   |   |
| 42 |   |   |
| 43 |   |   |
| 44 |   |   |
| 45 |   |   |
| 46 |   |   |
| 47 |   |   |
| 48 |   |   |
| 49 |   |   |
| 50 |   |   |
| 51 |   |   |
| 52 |   |   |
| 53 |   |   |
| 54 |   |   |
| 55 |   |   |
| 56 |   |   |
| 57 |   |   |
| 58 |   |   |
| 59 |   |   |
| 60 |   |   |



## ORDENAMIENTO DE LAS RESPUESTAS HOJA N° 2

| A   |  | B   |  | C   |  | D   |  | E   |  |
|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|
| 2B  |  | 1A  |  | 3A  |  | 1B  |  | 2A  |  |
| 3B  |  | 4A  |  | 4B  |  | 5B  |  | 5A  |  |
| 7A  |  | 6A  |  | 10A |  | 8B  |  | 6B  |  |
| 9A  |  | 7B  |  | 13A |  | 11A |  | 8A  |  |
| 12A |  | 9B  |  | 14B |  | 13B |  | 11B |  |
| 19B |  | 10B |  | 15B |  | 14A |  | 18A |  |
| 20A |  | 12B |  | 16A |  | 15A |  | 24A |  |
| 21B |  | 17A |  | 22A |  | 16B |  | 25A |  |
| 22B |  | 20B |  | 23A |  | 17B |  | 27A |  |
| 30A |  | 23B |  | 27B |  | 18B |  | 28B |  |
| 33B |  | 24B |  | 29B |  | 19A |  | 30B |  |
| 39B |  | 26B |  | 31B |  | 21A |  | 34A |  |

| A   |  | B   |  | C   |  | D   |  | E   |  |
|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|-----|--|
| 37B |  | 28A |  | 34B |  | 25B |  | 35B |  |
| 40B |  | 31A |  | 35A |  | 26A |  | 38A |  |
| 44A |  | 32B |  | 36B |  | 29A |  | 42A |  |
| 46A |  | 33A |  | 42B |  | 32A |  | 43B |  |
| 48B |  | 36A |  | 43A |  | 37A |  | 48A |  |
| 50A |  | 38B |  | 45B |  | 39A |  | 49B |  |
| 52B |  | 41B |  | 46B |  | 40A |  | 51A |  |
| 54B |  | 44B |  | 50B |  | 41A |  | 52A |  |
| 56A |  | 45A |  | 53A |  | 47A |  | 53B |  |
| 57B |  | 47B |  | 54A |  | 49A |  | 56B |  |
| 59B |  | 51B |  | 55B |  | 55A |  | 58B |  |
| 60A |  | 58A |  | 59A |  | 57A |  | 60B |  |

**Puntuación Total:** El total de las 5 columnas debe sumar 300

A:

B:

C:

D:

E:

El presente test se le aplicó a la Brigada de Informática perteneciente a la Empresa de Servicios Técnicos Industriales (Sucursal Matanzas) la cual cuenta con una plantilla cubierta de 6 trabajadores y un Jefe de Brigada para un total de 7 trabajadores, a continuación, se muestra los datos del test aplicado por persona con sus debidas puntuaciones para posteriormente proyectarlos en un Gráfico de Perfil y así darles un ordenamiento a sus motivaciones en el trabajo.

### **Test aplicado al Trabajador 1**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 72 | B: 35 | C: 83 | D: 49 | E: 61 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

### **Test aplicado al Trabajador 2**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 56 | B: 92 | C: 48 | D: 62 | E: 42 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

### **Test aplicado al Trabajador 3**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 55 | B: 87 | C: 30 | D: 45 | E: 83 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

### **Test aplicado al Trabajador 4**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 91 | B: 90 | C: 53 | D: 28 | E: 38 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

### **Test aplicado al Trabajador 5**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 48 | B: 69 | C: 38 | D: 54 | E: 91 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

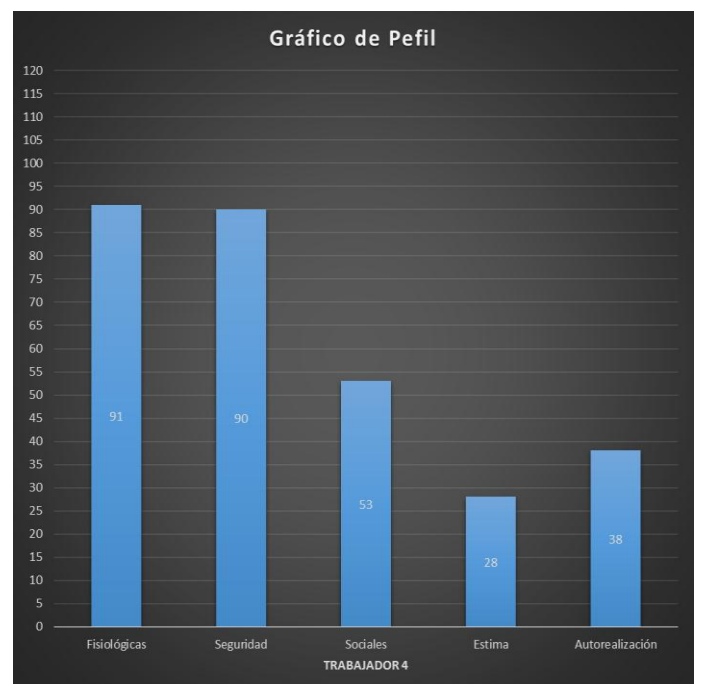
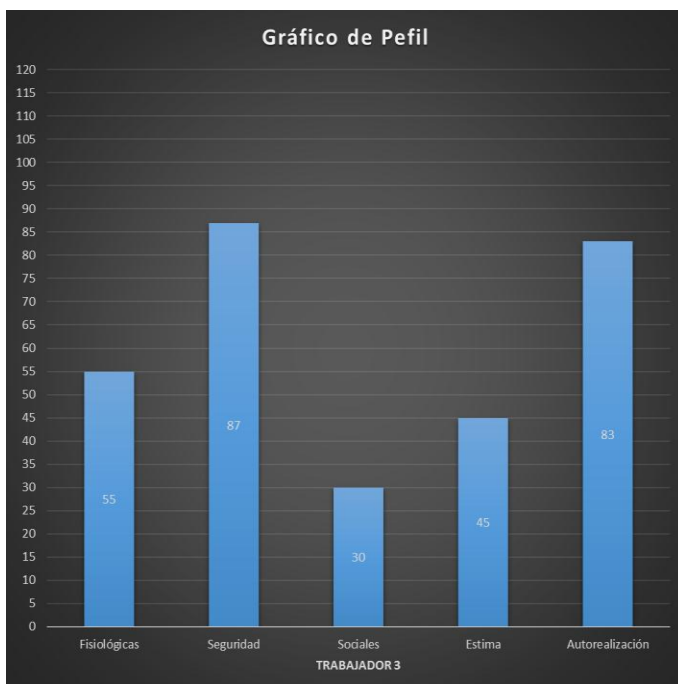
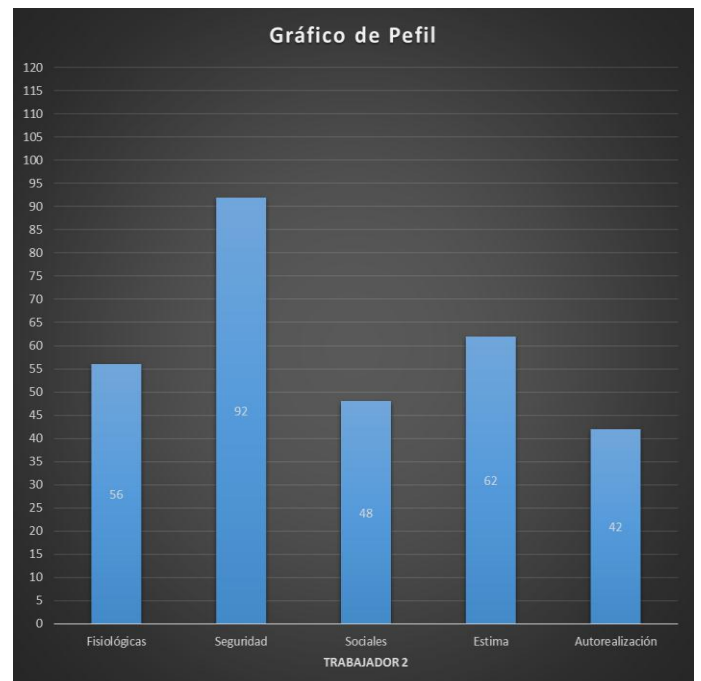
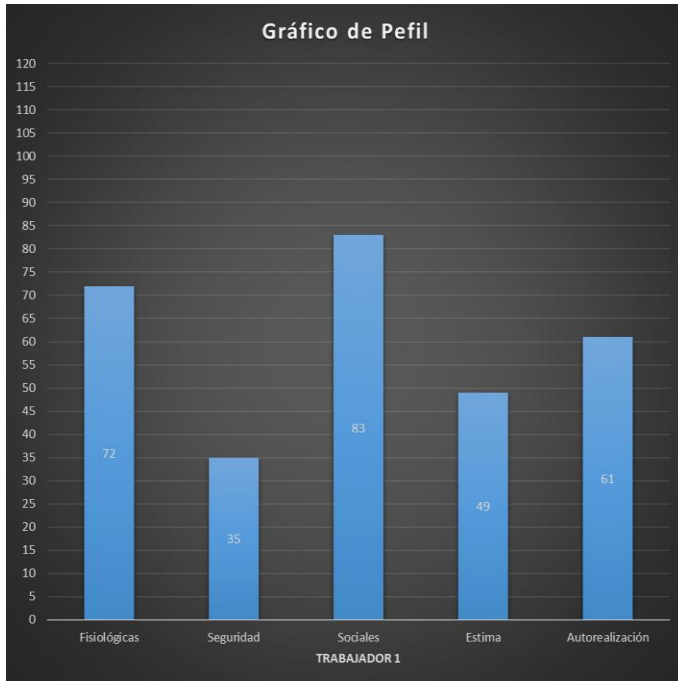
### **Test aplicado al Trabajador 6**

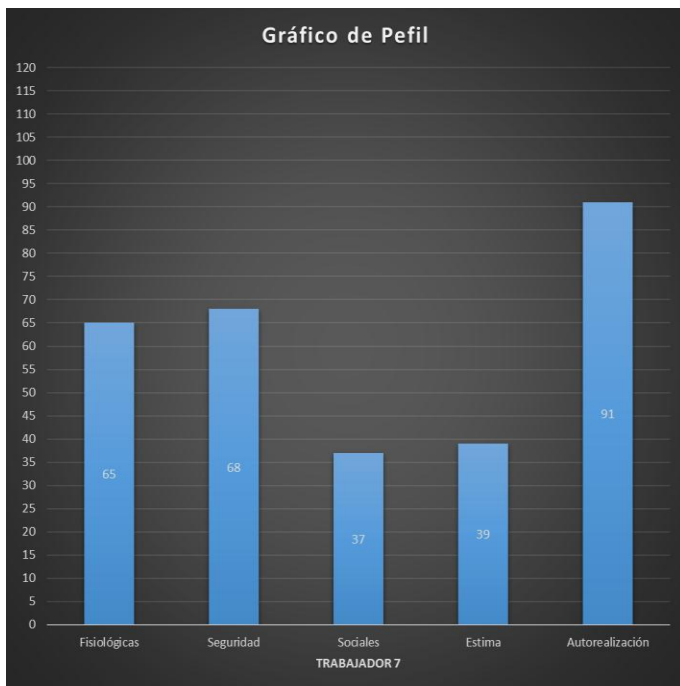
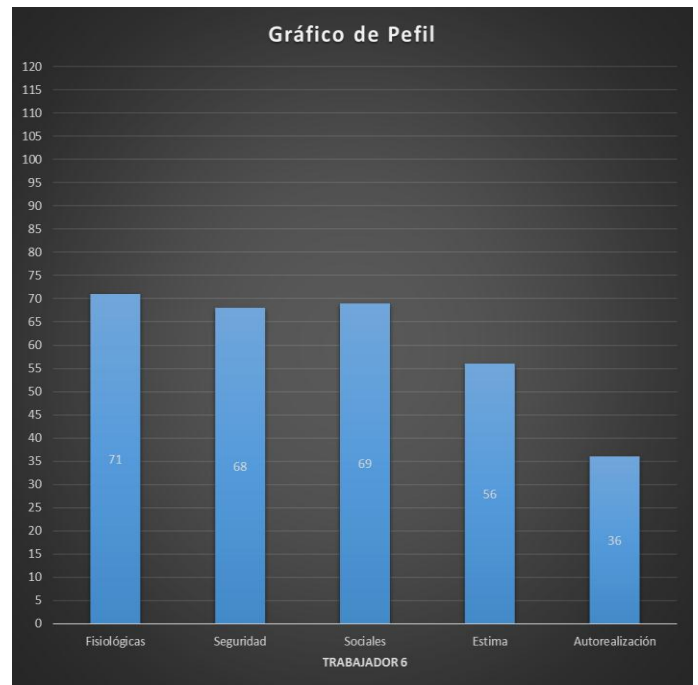
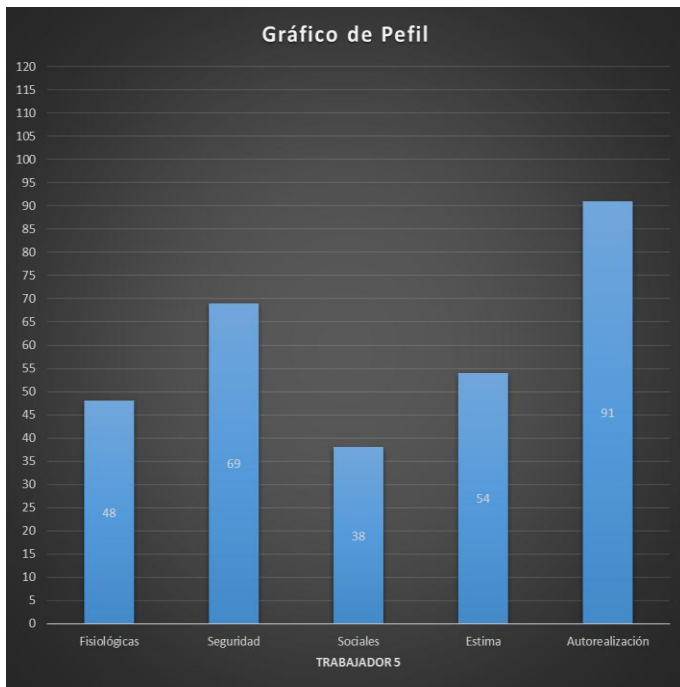
|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 71 | B: 68 | C: 69 | D: 56 | E: 36 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

### **Test aplicado al Trabajador 7 Jefe de la Brigada**

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| A: 65 | B: 68 | C: 37 | D: 39 | E: 91 |
|-------|-------|-------|-------|-------|

## GRÁFICO DE PERFIL, ORDENAMIENTO DE LAS MOTIVACIONES LABORALES





Como se puede observar en los gráficos anteriores se visualiza que el trabajador 1 presenta una tendencia a las necesidades Sociales así como el trabajador 2 a la Seguridad, el trabajador 3 a la Seguridad, el trabajador 4 a las Fisiológicas, el trabajador 5 a la Autorrealización, el trabajador 6 a las Fisiológicas y el trabajador 7 a la Autorrealización.

## Conclusiones

El estudio permitió abordar las características esenciales de la Brigada de Informática, destacándose de forma detallada sus principales motivaciones laborales donde se puede observar que en los Gráficos de Perfil existe una tendencia a los indicadores de Seguridad, Fisiológicas y de Autorrealización dejando como parámetro menos importante el indicador de Estima.

## Bibliografía

ATKINSON, J. W: An introduction to motivation. Princeton, NJ, Van Nostrand,1964.

Administración Estratégica (2011). Textos y Casos, Tomo I y II.

Grignon, Lamote de (2005). Antropología neurofilosófica: un estudio radical de la conducta humana desde los automatismos neonatales al pensar reflexivo del adulto. Barcelona Reverté

MARTÍNEZ ARIAS, R.: Psicometría: Teoría de los test psicológicos y educativos. Madrid, Síntesis Psicología 1996.

Pink, Daniel H. (2010). Las sorprendentes verdades sobre qué nos motiva (1a edición). Barcelona: Centro Libros.

Stoner, J. (1995). Administración (5ª Ed.). México: McGraw-Hill.