

**Relación entre motivación laboral y proyecto de vida en empleados de un colegio público de  
Bogotá**

**Carlos Andrés Bernal Segura**

**Universidad Antonio Nariño**

**Facultad de Psicología**

**Bogotá**

**2020**

**Relación entre motivación laboral y proyecto de vida en empleados de un colegio público de  
Bogotá**

**Carlos Andrés Bernal Segura  
Código 10241524006**

**Trabajo de grado para obtener el título de psicólogo**

**Carlos Javier Portillo Guerra Mg.**

**Universidad Antonio Nariño  
Facultad de Psicología  
Bogotá**

**2020**

## Índice

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
Planteamiento del problema .....	11
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	17
Marco teórico .....	20
Motivación intrínseca.....	23
Teoría de Herzberg.....	24
Elementos que influyen en la Motivación Laboral .....	25
Proyecto de vida .....	34
Anclas de carrera.....	40
Metodología .....	44
Instrumento.....	46
Población y muestra .....	48
Presentación de resultados. ....	49
Resultados .....	56
Discusión.....	105
Conclusiones .....	111
Recomendaciones .....	113
Referencias .....	115
Anexos.....	122

<b>Tabla 1</b> Edad .....	50
<b>Tabla 2</b> Estado civil .....	51
<i>Tabla 3</i> <i>Distribución del nivel académico</i> .....	52
<b>Tabla 4</b> <i>Tiempo en la compañía</i> .....	53
<b>Tabla 5</b> Cargo .....	54
<b>Tabla 6</b> Tiene hijos .....	55
<b>Tabla 7</b> Frecuencia Logro .....	57
<b>Tabla 8</b> Frecuencia poder .....	59
<b>Tabla 9</b> Frecuencia afiliación .....	61
<b>Tabla 10</b> Frecuencia autorrealización .....	62
<b>Tabla 11</b> Frecuencia reconocimiento .....	65
<b>Tabla 12</b> Frecuencia dedicación a la tarea .....	67
<b>Tabla 13</b> Frecuencia aceptación a la autoridad .....	69
<b>Tabla 14</b> Frecuencia aceptación de normas .....	70
<b>Tabla 15</b> Frecuencia requisición .....	72
<b>Tabla 16</b> Frecuencia expectación .....	74
<b>Tabla 17</b> Supervisión .....	76
<b>Tabla 18</b> Frecuencia grupo de trabajo .....	78
<b>Tabla 19</b> Frecuencia contenido de trabajo .....	80
<b>Tabla 20</b> Frecuencia de Salario .....	83
<b>Tabla 21</b> Frecuencia promoción .....	85
<b>Tabla 22</b> Frecuencia técnico/funcional .....	87
<b>Tabla 23</b> Frecuencia dirección general .....	89
<b>Tabla 24</b> Frecuencia autonomía/independencia .....	91
<b>Tabla 25</b> Frecuencia seguridad/estabilidad .....	93
<b>Tabla 26</b> Frecuencia creatividad emprendedora .....	95
<b>Tabla 27</b> Frecuencia servicio/dedicación .....	97
<b>Tabla 28</b> Frecuencia exclusivamente desafío .....	99
<b>Tabla 29</b> Frecuencia estilo de vida .....	101
<b>Tabla 30</b> correlaciones entre las escalas del CMT y las anclas de carrera. ....	102

<b>Figura 1</b> Distribución según edad.....	50
<i>Figura 2</i> <i>Distribución estado civil</i> .....	51
<i>Figura 3</i> <i>Distribución del nivel académico</i> .....	52
<b>Figura 4</b> Distribución tiempo en la compañía .....	53
<b>Figura 5</b> Distribución de cargos .....	54

<b>Figura 6</b> Distribución de personal que tiene hijos .....	55
<b>Figura 7</b> Logro.....	56
<b>Figura 8</b> Distribución logro .....	57
<b>Figura 9</b> Poder .....	58
<b>Figura 10</b> Distribución poder .....	59
<b>Figura 11</b> Afiliación .....	60
<b>Figura 12</b> Distribución de afiliación.....	61
<b>Figura 13</b> Autorrealización.....	62
<b>Figura 14</b> Distribución autorrealización.....	63
<b>Figura 15</b> Reconocimiento .....	64
<b>Figura 16</b> Distribución reconocimiento.....	65
<b>Figura 17</b> Dedicación a la tarea.....	66
<b>Figura 18</b> Distribución dedicación a la tarea.....	67
<b>Figura 19</b> Aceptación a la autoridad.....	68
<b>Figura 20</b> Distribución aceptación a la autoridad.....	69
<b>Figura 21</b> aceptación a las normas .....	70
<b>Figura 22</b> Distribución de aceptación de las normas .....	71
<b>Figura 23</b> Requisición .....	71
<b>Figura 24</b> Distribución requisición.....	73
<b>Figura 25</b> Expectación.....	74
<b>Figura 26</b> Distribución expectación .....	75
<b>Figura 27</b> Supervisión .....	76
<b>Figura 28</b> Distribución de supervisión .....	77
<b>Figura 29</b> Grupo de trabajo .....	78
<b>Figura 30</b> Distribución grupo de trabajo .....	79
<b>Figura 31</b> Contenido de trabajo.....	80
<b>Figura 32</b> Distribución contenido de trabajo.....	81
<b>Figura 33</b> Salario .....	82
<b>Figura 34</b> Distribución salario.....	83
<b>Figura 35</b> Promoción.....	84
<b>Figura 36</b> Distribución promoción .....	85
<b>Figura 37</b> Técnico/funcional .....	86
<b>Figura 38</b> Distribución técnico/funcional.....	87
<b>Figura 39</b> Dirección general.....	88
<b>Figura 40</b> Distribución dirección general.....	89
<b>Figura 41</b> autonomía/independencia .....	90
<b>Figura 42</b> Distribución autonomía/independencia .....	91
<b>Figura 43</b> Seguridad/estabilidad.....	92
<b>Figura 44</b> Distribución seguridad/estabilidad.....	93
<b>Figura 45</b> Creatividad emprendedora .....	94
<b>Figura 46</b> Distribución creatividad emprendedora .....	95
<b>Figura 47</b> Servicio/dedicación.....	96
<b>Figura 48</b> Distribución servicio/dedicación .....	97
<b>Figura 49</b> Exclusivamente desafío .....	98

**Figura 50** Distribución exclusivamente desafío ..... 99  
**Figura 51** Estilo de vida ..... 100  
**Figura 52** Distribución estilo de vida ..... 101

## Resumen

Esta investigación describe la correlación entre motivación laboral proyecto a través de la implementación del instrumento anclas de carrera en los empleados de un colegio público de Bogotá. Para identificar factores motivacionales se utilizó el cuestionario de motivación laboral (CMT), y para proyecto de vía anclas de carrera. Se implementó una encuesta de datos sociodemográficos para recolección de datos básicos de los colaboradores, el tipo de metodología es alcance descriptivo, el tipo de investigación descriptivo correlacional. Se realizó el análisis de datos mediante el programa SPSS para identificar correlación en las variables de las diferentes escalas. Como resultados se evidenció que existe una correlación entre motivación laboral y proyecto de vida en los empleados de la institución, existe una correlación positiva en entre las variables de motivación laboral y anclas de carrera.

**Palabras clave:** motivación laboral, proyecto de vida, anclas de carrera.

### **Abstract**

This research describes the correlation between project work motivation through the implementation of the career anchors instrument in the employees of a public school in Bogotá, to identify motivational factors the work motivation questionnaire (CMT) was used, and for the anchor track project career, a sociodemographic data survey was implemented to collect basic data from the collaborators, the type of methodology is descriptive scope, the type of correlational qualitative research, the data analysis was carried out using the spss program to identify correlation in the variables of the different scales, it was evidenced that there is a correlation between work motivation and life project in the employees of the institution.



## Introducción

El motivo de la investigación es identificar la correlación entre motivación laboral y proyecto de vida debido que las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales.

Por tal motivo las compañías quieren generar esta motivación laboral en los empleados por lo cual han implementado diferentes estrategias para que sus empleados se sientan a gusto con su lugar de trabajo y así puedan cumplir con los objetivos de la compañía, sin dejar atrás sus intereses económicos y sociales, lastimosamente las compañías no tiene este tipo de estrategias, ya que son muy demandantes por la complejidad de la aplicación de estas, por la que se genera una gran rotación del personal.

El proyecto de Vida se distingue por su carácter anticipatorio, modelador y organizador de las actividades principales y comportamiento del individuo, que contribuye a moldear los rasgos de su Estilo de vida personal y los modos de su vida. Lo que le permite al individuo mantener una motivación alta en su lugar de trabajo, porque está relacionado con sus habilidades y comportamiento que desarrollo durante su aprendizaje.

La motivación para realizar este estudio surgió, porque no se ha planteado una investigación relacionada con proyecto de vida y motivación laboral, las investigaciones actuales se enfatizan al desarrollo de proyecto de vida en estudiantes, por tal motivo se realiza esta investigación por el aporte teórico que puede generar para diferentes campos en la psicología organizacional y otras disciplinas.

Para indagar la motivación laboral de los empleados se implementó el cuestionario de motivación laboral (CMT), y para proyecto de vida se implementó las anclas de carrera, estas pruebas se realizaron virtualmente por medio de Microsoft forms, para la facilidad de los empleados de la organización, este estudio genera aportes para la evaluación de motivación laboral de la compañía y poder identificar si el proyecto de vida de los empleados es acorde con su cargo actual.

## **Relación entre motivación laboral y proyecto de vida en empleados de un colegio público de Bogotá**

### **Planteamiento del problema**

En la organización los empleados son uno de los pilares más importantes, ya que son las personas que realizan las funciones desde la planeación hasta la ejecución, pasando por la organización, diseño y el control. Todas estas labores contribuyen a lograr los objetivos que la organización se pone y de manera eficiente. Se debe tener en cuenta el punto fundamental, es que, sin talento humano no funciona la compañía y de ellos depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Que una empresa invierta en el personal a través de capacitaciones, mejoramiento de condiciones laborales, tiempo en familia, incentivos por cumplimiento de objetivos, entre otras contribuirá a que la misma empresa se vea beneficiada. Uno de los aspectos claves en lo relacionado a aspectos psicológicos es la motivación.

La motivación laboral es la competencia que tiene la organización para mantener un ambiente positivo en sus empleados. El prestigio de la organización se basa en el desempeño de sus empleados al realizar sus funciones asignadas, ya que estas influyen directamente sobre el desarrollo de la organización al cumplir sus objetivos.

La motivación laboral de un empleado depende de diferentes factores, tales como su edad, cultura o nivel social. Tomando en cuenta los diferentes factores, es posible identificar cuál es la mejor motivación que se le puede adaptar al empleado para que cumpla con su trabajo de la mejor manera.

García y Forero (2014) Resalta que las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. El autor lo indicaba así: “Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales” (p.2).

Por otra parte, Widiawati y Yanuar (2019) en Indonesia se realizaron investigaciones en las cuales se analizaron el efecto de la participación presupuestaria en el desempeño gerencial mediado por la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El estudio se realizó mediante la recopilación de datos cuantitativos, con cuestionarios distribuidos a 45 encuestados. Estos datos luego se analizan mediante el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la participación de alto presupuesto puede afectar el compromiso organizacional, la alta participación puede influir en la satisfacción laboral, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de alto desempeño gerencial. Además, con base en los resultados del análisis de ruta, se demostró que la satisfacción laboral es una influencia mayor, en lugar del compromiso organizacional.

Pebes, Uribe y Loyola (2016) realizaron una investigación en Perú con personal del Hospital Regional de Ica. Se realizó un estudio para identificar la relación entre motivación y satisfacción laboral, se implementó un estudio descriptivo, aplicativo y analítico, empleando entrevistas y una escala Likert de motivación adaptada y dirigida al personal profesional de enfermería de la institución. Además, se aplicó un segundo instrumento de escala Likert adaptado para la medición de satisfacción laboral. En los resultados del estudio se identificó que el nivel de motivación del profesional de Enfermería es de 50% en nivel medio, 29,2% alta y 20,8% motivación baja y la satisfacción laboral del profesional de enfermería 62,5% presentan un nivel

de satisfacción media, 16,7% alta y 20,8% baja. Con relación a dicho estudio no existe relación entre motivación y satisfacción laboral.

En esta misma línea Arauz, Díaz, González y Vásquez (2018) en Panamá se realizaron investigaciones en las cuales se analizaron los indicadores de motivación laboral presentes en el personal operativo de una cadena de restaurantes de pizzas en relación con el clima laboral en las diferentes sucursales. La metodología utilizada fue descriptiva no experimental de campo, el instrumento utilizado fue una encuesta validada de clima laboral e indicadores de motivación diseñada por la autora Frassati en 2018. La muestra utilizada fueron 41 empleados, en los resultados se identificaron los aspectos que se deben trabajar en la empresa relacionados con el reconocimiento escrito, verbal y bonos. En los resultados obtenidas se demostraron aspectos importantes que influyen en la motivación del empleado como son el compromiso con sus demás compañeros, el trabajo en equipo, la capacitación para realizar bien sus tareas y los equipos necesarios para cumplir con los objetivos asignados, los cuales si no son tratados pueden afectar la rotación y sentido de pertenencia.

Por otra parte, García, Gómez y Londoño (2009) realiza una investigación en la cual el objetivo principal fue encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá. Se realizó un diseño transversal correlacional y el instrumento que se implementa fue el cuestionario de motivación en el trabajo, otro instrumento de medición de cambio organizacional y un tercer instrumento de satisfacción laboral. Según los resultados arrojados mediante la aplicación de los diferentes instrumentos los resultados arrojados determinan que existe una relación entre motivación y resistencia al cambio.

Por esta misma línea, Marín y Placencia (2016) realizaron una investigación el cual tenía como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral de los empleados de una organización de salud del sector privado en Perú y determinar el nivel de motivación laboral del personal médico. El método utilizado es descriptivo, observacional, transversal de tipo relacional. La muestra utilizada fue de 136 trabajadores quienes realizaron una encuesta auto aplicada entre los meses de febrero y junio del 2016. Los resultados obtenidos se identificaron que el nivel de motivación laboral fue medianamente motivado (49.3%). Respecto a los factores higiénicos, los trabajadores resultaron medianamente motivados (46.3%), y los factores con mayores promedios globales fueron: relaciones con el jefe y relaciones con los compañeros de trabajo. En general se encontró que, a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal.

Como se ha visto en estudios realizados se ha identificado que la motivación se asocia a varios aspectos y en general se ha visto es fundamental para el empresarial. Utilizando una metodología correlacional. Uno de los aspectos que puede generar interés es el relacionado con el proyecto de vida de los empleados de una empresa específica para identificar una relación entre los factores diferenciales.

El proyecto de Vida se distingue por su carácter anticipatorio, modelador y organizador de las actividades principales y comportamiento del individuo, que contribuye a moldear los rasgos de su Estilo de vida personal y los modos de su vida cotidiana en todas las esferas de la sociedad.

El proyecto de vida es definido por Oviedo (2015) como:

El Proyecto de vida, lo definimos, de manera más precisa, como el subsistema psicológico principal de las personas en sus dimensiones esenciales de la vida es un modelo ideal sobre lo que el individuo espera o quiere ser y hacer en su futuro o actualidad, que toma forma concreta en la disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo, definiendo su relación hacia el mundo y hacia sí mismo, su razón de ser como individuo en un contexto y tipo de sociedad determinada (p.5).

Zavala, Berbena, Valadez y Vargas (2008) realizaron un estudio en México el cual consistía en la identificación de la inteligencia emocional y habilidades sociales de los adolescentes. El método de la investigación es comparativo. Los instrumentos aplicados fueron el Baron EQ-I:YV para la medición de Inteligencia Emocional y un segundo instrumento la escala de Gis-mero con el propósito de valorar las habilidades sociales de un grupo de 62 adolescentes. El resultado de la investigación sobre las variables arroja diferencias significativas en la inteligencia emocional en favor del grupo con alta aceptación social con respecto del grupo natural. En el grupo de alta aceptación social se encontraron puntuaciones bajas en las habilidades sociales evaluadas, siendo más baja la habilidad para hacer peticiones de diferentes ídoles personales.

Por esta misma línea, Cassullo y García (2015) realizaron un estudio en Argentina de Competencias socio emocional y su relación con el afrontamiento. Se realizó un estudio exploratorio correlacional la muestra estuvo conformada por 200 alumnos de la universidad de buenos aires. Se implementaron los siguientes instrumentos Cuestionario sociodemográfico especialmente diseñado a fin de contemplar los datos personales relevantes, un cuestionario de competencias y habilidades emocionales, un inventario de respuestas de afrontamiento y por último

la Escala de Competencias Socioemocionales. Los resultados obtenidos intensifican el desarrollo de las Competencias socioemocionales parece representar una tarea necesaria y los contextos educativos son de suma importancia para promover estas habilidades que contribuirán de forma positiva al bienestar personal y social de las personas.

Manteniendo esta misma línea, Betancurth, S. y Cerón, J (2017) realizaron una investigación basada proyecto de vida profesional desde el modelo DPC Línea de investigación desarrollo del pensamiento. La población utilizada para el proyecto de vida profesional en 16 estudiantes de grado once de una institución educativa pública de San Juan de Pasto. La investigación se realizó desde un paradigma cualitativo con un enfoque crítico-social, donde la relación con el objeto de estudio se orientó desde la investigación-acción. Se identificó que los estudiantes no tienen un proyecto de vida a futuro por tal motivo realizaron sensibilizaciones con el motivó que los estudiantes fueran autocríticos y relacionaran su pasado su presente y su futuro.

Como se ha visto el proyecto de vida se ha asociado a varios aspectos y en general se ha visto es fundamental en el ámbito educativo y en la primera infancia. Las diferentes investigaciones realizadas referentes al proyecto de vida se ha centrado en implementar una metodología de estudio correlacional con una población educativa, uno de los aspectos más relevantes del proyecto de vida el cual puede generar interés es la relación del proyecto de vida con el ámbito laboral manejando una población adulta, por tal motivo nace esta idea de investigación con la siguiente pregunta problema ¿cuál es la relación entre la motivación laboral y el proyecto de vida a través de la implementación del instrumento anclas de carrera en empleados de un colegio público de Bogotá?



### **Objetivo general**

Establecer la posible relación entre motivación laboral y proyecto de vida en los empleados de instituciones educativas de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

- Identificar condiciones motivacionales de los individuos de la instituciones educativas de Bogotá.
- Establecer el nivel de la motivación laboral actual de los empleados de institución educativa de Bogotá.
- Identificar las anclas dominantes de los empleados de la institución educativa de Bogotá.

### **Justificación**

En el 2014 el territorio colombiano se realizaron encuestas sobre motivación laboral de los trabajadores colombianos (Dinero, 2014), las cifras mostraron que los trabajadores colombianos no se sienten a gusto con los empleos que actualmente ejercen por diferentes factores. Algunos que se nombraban hacían referencia a que un aumento salarial o un ascenso laboral incidían el 54% como una motivación a sus niveles de felicidad. En la encuesta realizada el 41% de los consultados señaló el “ambiente laboral” como el factor más importante para sentirse a gusto en su empleo. El 24% consideró que la realización personal era lo prioritario, el 11% asoció la felicidad laboral con un mayor sueldo. Otro 11% marcó el desarrollo de su carrera, el 7% prefirió la flexibilidad laboral y sólo el 6% lo relacionó con tener un buen jefe. Entre otros factores los cuales con llevan a realizar esta investigación. Como se presentó en el estado del arte, la motivación y el proyecto de vida son factores que juegan un papel importante en la adecuada adaptación de un empleado a su lugar de

trabajo. Según la revista Dinero (2014) el 71% de los empleados no se siente conforme con el empleo que realiza actualmente por los factores ya mencionados.

Esta investigación busca aportar una mirada poco indagada en el país como lo es la posible relación entre motivación laboral y proyecto de vida. Esta propuesta realizada desde la psicología organizacional estudia las relaciones entre el sujeto y la organización que en sí misma serían una fuente generadora de conocimiento a la psicología y a las empresas en desarrollo. Desde esta perspectiva supone indagar por la incorporación de aspectos del proyecto de vida en la organización, por lo que se asume que la compañía juega un rol protagónico en la constitución del individuo respecto a su motivación laboral y desarrollo de su identidad.

Adicionalmente, resulta oportuno debido a la ubicación del tema en la línea de investigación Cultura organizacional, facultamiento y perdurabilidad organizacional Grupo: Esperanza y vida, ya que “El entorno turbulento en lo que se desempeñan las organizaciones y su derivado, una alta incertidumbre, implica que aquellas han de estructurarse, cohesionarse y perdurar, de tal forma que se convierta en la respuesta que desde dentro de las organizaciones” (facultad de psicología, 2019).

Las organizaciones en nuestro contexto socio cultural, a pesar de tener presente el concepto de responsabilidad social corporativa, lo dejan pasar por alto ya que evidentemente el equilibrio entre la vida laboral y la personal no es un asunto que sugiera rentabilidad, aunque dicho asunto sí exija una mayor productividad de su personal.

Las personas que cuentan con una motivación elevada expresan su buen desempeño a través del esfuerzo que emplean para desarrollar sus actividades. Por otro lado, así puede evidenciarse el grado de identificación de los colaboradores respecto a las metas y objetivos organizacionales.

Por tal motivo las compañías quieren generar esta motivación laboral en los empleados por lo cual han implementado diferentes estrategias para que sus empleados se sientan a gusto con su lugar de trabajo y así puedan cumplir con los objetivos de la compañía, sin dejar atrás sus intereses económicos y sociales, lastimosamente las compañías no tiene este tipo de estrategias, ya que son muy demandantes por la complejidad de la aplicación de estas, por la que se genera una gran rotación del personal.

El Ministerio del Trabajo Informa que , entre los resultados obtenidos a partir de la Segunda encuesta de seguridad y salud en el trabajo en Colombia (2017), se identificó que las situaciones que mayor estrés generan en los trabajadores con consecuencias psicológicas, físicas y sociales negativas son: el trabajo excesivamente exigente, falta de tiempo para completar las tareas, falta de claridad sobre la función del trabajador, acoso psicosocial en el lugar de trabajo, distribución injusta del trabajo, recompensas y ascensos, comunicación ineficaz, cambio organizativo mal gestionado. Todos estos aspectos nombrados afectan directamente a la motivación de la persona afectando la motivación laboral y por ende afectaría directamente al desarrollo de su identidad en la organización.

La Universidad Antonio Nariño (2020), está comprometida con la investigación, el análisis y la formulación de soluciones a las problemáticas contemporáneas que se presentan en la sociedad, formando profesionales íntegros que contribuyan y asuman su responsabilidad social, siendo capaces de reconocer al otro como ser humano biopsicosocial, dándole lugar al proyecto de vida en la psicología organizacional. El presente trabajo va en concordancia a esta misión y visión pues analiza aspectos que afectan al trabajador en su día a día como es la motivación al trabajar y reconociendo que se brindan en su ámbito laboral, ya que las personas nos desenvolvemos en diferentes esferas biológicas, psicológicas y sociales.

Esta investigación contribuye a mi formación como profesional en psicología y este proyecto contribuirá al desarrollo en la práctica organizacional y la investigación. También es un hecho que mi interés fundamental está enfocado en estructurar bases teóricas para mi desarrollo personal y profesional que implícitamente radica en el hecho de ofertar una multitud de posibilidades para relacionar teoría organizacional y practica investigativa que considero de gran importancia dentro de la formación académica.

### **Marco teórico**

El presente marco teórico es una apuesta a la consolidación de tres conceptos: La motivación laboral, proyecto de vida y las anclas de carrera de Schein, como fuentes importantes de información para la investigación.

La motivación laboral según, Velasco, Bautista, Sánchez, Galván y Cruz, (2006) surge por los diferentes motivos:

La motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como la falta de entendimiento entre los empleados, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos, logrando la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo (p.3).

Por tal motivo las compañías requieren generar esta motivación laboral en los empleados por lo cual se han implementado diferentes estrategias para que sus colaboradores se sientan a gusto

con su lugar de trabajo y así puedan cumplir con los objetivos de la compañía, sin dejar atrás sus intereses económicos y sociales.

Los primeros acercamientos teóricos definen la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación (Robbins, 2004).

Por su parte García y forero (2013). En el orden organizacional, la motivación “es un factor que influye en el desempeño laboral de las personas. El empleado se comporta de cierta manera particular, de acuerdo con el grado de motivación que posea” (p.2). En la misma línea, Robbins (2004), define la motivación como

Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la culminación de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr diferentes objetivos, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo (p.209).

Por su parte, Perry y Wise (1990) consideran que un nivel óptimo de motivación en los empleados implica “una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos por su labor. Para las organizaciones, resulta importante entonces estar al tanto de esta relación, pues de este modo podrán identificar los factores motivacionales que influyen en cada empleado” (p.368).

La motivación es uno de los factores que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación, no es posible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de la motivación es complejo de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De una manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona o varias a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una acción hacia un comportamiento específico este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o interno en los procesos mentales del individuo.

En el ámbito empresarial se ven relacionadas dos tipos de motivaciones, la motivación extrínseca, responde a razones instrumentales. Es decir, la obtención de recompensas o evitar un castigo. La motivación intrínseca se vincula con la autodeterminación o autonomía como propiciadores de rendimiento y satisfacción laboral.

### **Motivación excéntrica**

La motivación extrínseca hace referencia al tipo de motivos que llevan a una persona a realizar determinado trabajo o actividad, en esta clase de motivación los incentivos, tanto positivos como negativos, son externos y se encuentran fuera del control de la persona. Por lo tanto, se concibe como motivación extrínseca todo tipo de premios o recompensas que obtenemos al realizar una tarea o una labor determinada (Domínguez y Pino, 2014, p.3).

Por su parte, Ospina (2006), Define la motivación extrínseca como “el efecto de acción o impulso que producen en las personas determinados hechos, objetos o eventos que las llevan a la realización de actividades” (p.2)

Por esta misma línea, Núñez (2006), define “la motivación extrínseca es la participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin, es decir, tiene un valor instrumental” (p.1).

La motivación extrínseca se da cuando la fuente de motivación está fuera del individuo y de la tarea a realizar. Por ejemplo, si hago la declaración de la renta cada año es, en parte, porque me devuelven y en parte porque me pueden multar (es decir, castigar) si no la hago (Ellis, 2005, p.501)

### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca tiene su origen dentro del individuo y está dirigida por las necesidades de exploración, experimentación y manipulación, las cuales se consideran conductas motivadoras en sí mismas. El tipo de motivación que es auto administrado, y que predispone al individuo a esforzarse por aproximarse a la consecución de una meta (Ryan y Deci, 2000, p.57).

Por otra parte, se define la motivación intrínseca como:

La motivación intrínseca, la tendencia inherente a buscar la novedad y el desafío, a extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender. Los evolucionistas reconocen que, a partir del momento del nacimiento, los niños, en un estado saludable, son activos, inquisitivos, curiosos, y juguetones, aun en ausencia de recompensas específicas (Deci, 2000, p.3)

Siguiendo por la misma línea otros autores han presentado otros argumentos:

La motivación intrínseca ejerce sobre la transmisión de conocimiento, al mejorar la predisposición del individuo a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización, facilitando así los procesos de aprendizaje, aspecto que resulta vital en un momento en el que la habilidad para aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja sostenible (Martin, Martin y Trevilla, 2009, p.7).

Las diferentes actividades realizadas a nivel laboral se determinan por la motivación intrínseca determinando las recompensas que desean recibir los empleados por sus diferentes tareas “La motivación intrínseca hace referencia a conductas implicadas en la propia satisfacción derivada de la participación. La regulación externa tiene lugar cuando una actividad es ejecutada debido a factores externos tales como recompensas, imposiciones o miedo al castigo” (Gutiérrez, 2014, p.2).

A lo largo de la Historia, han existido diversas teorías acerca de la motivación, entre ellos la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de Necesidades de Alderfer (1972), La Teoría de las Tres Necesidades Sociales de Mc Clelland (1961) (Robbins, 1999) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) entre otras. Esta última es tomada como apoyo para esta investigación, pues trata de explicar la relación que existe entre los elementos que influyen en el puesto de trabajo con la motivación e insatisfacción que pueda sentir el personal.

### **Teoría de Herzberg**

La teoría de los dos factores también fue propuesta por Frederick Herzberg. Este autor indagó que la relación de un individuo con su trabajo es básica, de tal modo que su actitud hacia el empleo, puede determinar el éxito o el fracaso. Analiza que los individuos requieren de dos factores fundamentales para una motivación (Robbins, 2004):



Factores Higiénicos: Se considera como la perspectiva ambiental pues analiza las condiciones que rodean al individuo cuando realiza una actividad laboral, en los cuales se observan factores que las compañías han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas o ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

Factores Motivacionales: Se enfocan en las tareas y los deberes relacionados con el cargo asignado, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, esto elevan el nivel de satisfacción. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados de los factores de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional, de esta misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción” (Chiavenato, 2001).

## **Elementos que influyen en la Motivación Laboral**

### **Ambiente Laboral**

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Por su parte Contreras, Reynaldos y Contreras (2015), definen el término ambiente laboral como todas las condiciones y los factores que influyen en el trabajo (físico, social, psicológico) y condiciones ambientales como los factores del entorno: iluminación, temperatura y ruido; así como toda la gama de influencias ergonómicas (p. 4).

## **Comunicación**

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas en diferentes ambientes mediante la comunicación (Chiavenato, 2001). La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto, la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización (Koontz, et al., 1996).

La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización como (Robbins, 2004).

La comunicación sirve controla de varias maneras la conducta de los individuos, ya que, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados de la organización sigan.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a al personal de la organización lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

La comunicación como un medio de expresión emocional, para muchos individuos, su grupo de trabajo constituye su fuente principal de trato social, ya que, la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.

Por último, la comunicación de información, es la que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los empleados y grupos de trabajo información necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. (p, 284).

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

## **Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional representa, “las diferentes creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los individuos de una organización” (Calderón, Murillo y Torres, 2003). Es así que se considera un conjunto de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras compañías, es una variedad de características básicas que valora la organización como son (Robbins, 2004):

*Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

*Minuciosidad.* Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

*Orientación a los resultados.* Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

*Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

*Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

*Agresividad.* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

*Estabilidad.* Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer. Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

## **Incentivos**

La interacción entre individuos y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que la organización es un sistema cooperativo y los individuos cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a la meta de sus propios objetivos. Así los incentivos, recompensas e estimulan, son aprobados por la organización a sus trabajadores, A cambio de las actividades que realizan, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un empleado a otro lo que es útil para una persona puede ser inútil para otra (Chiavenato, 2001).

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, dado de esta manera tiene mejores resultados, es importante que la aplicación de un programa de incentivos se refleje en la armonía de la organización, debido a que los individuos y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca, así las personas encuentran las organizaciones más acordes a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran al personal más adecuadas a sus expectativas para desempeñar un cargo específico (Chiavenato, 2001).

## **La Satisfacción en el Trabajo**

La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto, que la eliminación de fuentes de insatisfacción sobrelleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador. En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores (Robbins, 2004):

*Trabajo mentalmente estimulante.* Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

*Remuneraciones equitativas.* Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

*Condiciones laborales de apoyo.* Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

*Compañeros que los respalden.* Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

## **Programas para la motivación**

Existe una gran variedad de métodos para motivar a los empleados, dejando claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los individuos, influyen diferentes factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales entre otros. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos procedimientos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los trabajadores (Chiavenato, 2001):

### **Administración por Objetivos (APO).**

Se basa en la determinación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo interesante de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Existen cuatro características en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño (Chiavenato, 2001).

### **Programas de Reconocimiento a los Empleados**

Consiste principalmente en la atención central al personal, donde queda reconocible el interés, aprobación y la estimación por una actividad bien hecha. Es así que el reconocimiento por el trabajo y la focalización hacia el individuo son el objetivo principal, lo cual conduce a la repetición de la actividad. En el mundo laboral las diferentes compañías establecen programas de reconocimiento para premiar y motivar a los trabajadores para destacar el desempeño laboral más que la antigüedad de servicio como antes lo consideraban los empleados.

Actualmente existe gran variedad de formas que utilizan las organizaciones para lograr éste objetivo que van desde reconocimientos personales, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en económica (Robbins, 2004).

### **Programa de Participación de los Empleados**

Se define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los trabajadores y está destinado a fomentar el compromiso con la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma decisiones, autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual hace parte el individuo, generando mayor productividad y más satisfacción con su trabajo. Algunas actividades en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante (Amorós, 2007):

*Administración Participativa.* Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los empleados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos.

*Participación Representativa.* Este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, en donde cuentan con leyes que les exigen a las organizaciones practicarla. Se caracteriza porque los empleados son representados por un grupo definido de empleados que constituye así una participación representativa, logrando así una redistribución del poder dentro de



la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas.

*Círculos de Calidad.* Están integrados por un grupo de empleados y supervisores que comparten una responsabilidad, que se reúnen regularmente para analizar problemas de calidad e investigar las causas, así como recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

### **Programa de Pago variable**

Los planes a destajo, incentivos salariales, bonos y utilidades comparativas son formas de Programas de Compensación Flexible, como también se les llama. Se caracterizan porque no se considera la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza en base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que año con año se realice el mismo pago (Hoyos, Restrepo y Estrada, 2005):

*Planes de Pago a Destajos.* Son una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.

*Planes de Participación de Utilidades.* Son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno a las ganancias de la compañía.

*Ganancias Compartidas.* Se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada. En la actualidad se considera que el pago por desempeño tiene

aproximadamente unos 15 años de práctica, motivo por el cual se ha iniciado un rediseño de los sistemas de compensaciones para motivar a los empleados.

### **Proyecto de vida**

Definir proyecto de vida es uno de los conceptos relevante que en marca esta investigación, si se tiene en cuenta que puede tener varios significados de acuerdo al sentido y al tipo de proyecto del que se esté hablando. La palabra proyecto viene de latín proiectus que significa lanzar hacia adelante o lanzar lejos y se relaciona con palabras como plan, intención, propósito, aspiración y deseo. El hombre tiene la peculiaridad de que no puede vivir si no mira al futuro Frankl (1991).

El proyecto de Vida se distingue por su carácter anticipatorio, modelador y organizador de las actividades principales y comportamiento del individuo, que contribuye a moldear los rasgos de su Estilo de vida personal y los modos de su vida cotidiana en todas las esferas de la sociedad.

El Proyecto de vida, lo definimos, de manera más precisa, como un subsistema psicológico principal de la persona en sus dimensiones esenciales de la vida es un modelo ideal sobre lo que el individuo espera o quiere ser y hacer, que toma forma concreta en la disposición real y sus posibilidades internas y externas de lograrlo, definiendo su relación hacia el mundo y hacia sí mismo, su razón de ser como individuo en un contexto y tipo de sociedad determinada (Ángelo, 2002, p.5).

Por su parte, Guallizaca y Ramos (2017) indican aspectos que influyen en el proyecto de vida:

“La familia es la que aporta mayor influencia en la toma de decisiones profesionales, porque es en este núcleo en el que te has formado y del cual has adquirido una serie de valores que te hacen percibir las cosas de manera muy particular” (p.45)

Guillazaca y Ramos (2017). Define la influencia personal, como la consecuencia de las opiniones afecta muchas veces a la autoestima de la persona, refleja el estado anímico al admitir el consejo o rehusarse a usar lo que le están diciendo, por lo tanto se afecta el pensar propio y la toma de decisiones. (p.46)

Influencia social es un factor el cual afecta directamente las emociones o juicios personales, cambios de conducta, motivados por otras personas se presentan en diferentes ámbitos como el educativo, laboral y familiar.

Otros autores definen la influencia social:

“La influencia social ocurre cuando las emociones, las opiniones o los comportamientos se ven afectados por otra persona. Aunque pueda parecer que no es muy común, ya que la mayoría de la gente con la que tratamos no va a intentar cambiar nuestras actitudes, la influencia social se da continuamente en nuestras vidas.”(Guillazaca, y Ramos, 2017, p.47)

Si bien en cierto la toma decisiones en el proyecto de vida es una base fundamental, la cual se toma de las experiencias buenas o malas que se han vivido desde la corta edad, un factor social como el laboral, educativo o familiar, es importante conocer su finalidad para identificar el objetivo.

Guillazaca, Ramos (2017). Afirma que la toma de decisiones acompaña al ser humano desde los primeros años de vida hasta el final de la misma y la llevamos a cabo desde las acciones más cotidianas hasta las propuestas más elaboradas y meditadas (p.48).

Como lo afirman algunos autores también es de relevancia fortalecer la competencia socio emocional o inteligencia emocional, determinan un proyecto de vida más sólido y efectivo, este factor se empieza a desarrollar desde la educación en el cual promueve el desarrollo del ser humano, en la adaptación social del individuo y fomentar su integración social. Definen la inteligencia emocional:

La Inteligencia Emocional [IE] es un constructo que en las dos últimas décadas ha destacado por su capacidad amplia para explicar el bienestar personal y el éxito social en las organizaciones empresariales, la familia y la escuela. En el contexto educativo son de particular interés las relaciones positivas establecidas entre la IE y el logro académico, la prevención de conductas de riesgo, el ajuste social y la calidad y cantidad de las relaciones interpersonales. (Zabala, Velades y Vargas, 2008, p.3)

Es importante el fortalecimiento de ciertas habilidades cognitivas para percibir y controlar y comprender las emociones, las cuales son adaptativas y afectan al sujeto directamente. definen un modelo de habilidades:

Modelo de Habilidades, quienes la definieron como un equipo de habilidades cognitivas para percibir, usar, comprender y manejar las emociones, cuyas consecuencias son adaptativas para el sujeto; asimismo, postularon cuatro dimensiones o habilidades

básicas que favorecen la función adaptativa: 1) percepción y expresión de las emociones; 2) facilitación emocional del pensamiento; 3) comprensión emocional; y, 4) gestión de las emociones. ( Zabala, Velades y Vargas, 2008, p.4)

El proyecto vida, si está basado en un autoconocimiento adecuado y revela la autenticidad del individuo, puede ser un proyecto efectivo auto realizador, que se fundamenta en una autodeterminación personal y se puede construir de la siguiente manera (Sainz y Sarango 2010):

-Desarrollo de la imaginación y la anticipación de eventos y escenarios futuros.

-Representación clara de las metas y aspiraciones, así como las motivaciones que las inspiran. Elaboración adecuada de los conflictos.

-Elaboración de estrategias de realización que promuevan su logro.

-Formación de una disposición a cumplir las tareas y planes. Tenacidad. Disposición al riesgo y al fracaso.

Los enfoques de desarrollo por competencias prestan su atención a la totalidad del individuo y su desempeño efectivo, comprendido como un proceso a lo largo de toda la vida, que es perfectible y restructurable en varios momentos de su ciclo vital, acorde con las transformaciones científico técnicas y sociales que provocan nuevos requerimientos de abordaje de situaciones complejas (Oviedo, 2007):

Competencias humanas generales del desarrollo integral:

*Reflexivas-críticas-creativas:* Constituyen procesos básicos en las situaciones de aprendizaje y vitales.

Razonamiento, Indagación-Problematización, Flexibilidad-Reestructuración, Generación-Transformación, Anticipación-Expansión, Evaluación-Toma de decisiones, Independencia-Autorregulación.

*Interactivas:* Conforman Valores humanos de disposición y comportamiento social.

Comunicación e Interacción social humana cooperada, Relaciones estéticas. Sensibilidad en relación natural-social, Relación ética, cívica e histórica.

*Autodirectivas:* Megacompetencias, Conforman estructuras, direcciones y contenidos generales de la persona y sus Proyectos de Vida.

Autonomía, Autoexpresión, Autenticidad, Autoestima, Autodesarrollo, Proyección y Orientación de situaciones vitales.

Como parte de la elaboración de un proyecto de vida, el individuo busca la orientación vocacional, siendo esta el asesoramiento que el psicólogo brinda a la persona con respecto a la profesión que esté acorde con sus preferencias, sus intereses, sus aptitudes y características personales.

Rivas (1995) dentro de la psicología vocacional, habla acerca de la conducta vocacional como el cambio entre la niñez y la adultez, ya que al elegir una carrera es tomar responsabilidad del rumbo que tomará su vida, porque al convertirse en un profesional empezará una nueva etapa

de socialización donde intervienen tanto las capacidades intelectuales como la personalidad. Por esta misma línea, Rivas (1995) menciona lo siguiente: “La conducta vocacional es el conjunto de procesos psicológicos que una persona concreta moviliza en relación al mundo profesional en el que pretende integrarse activamente, o en el que ya está instalada”. También manifiesta dos factores fundamentales de la psicología vocacional:

### **Aspectos socio genéticos (externos al individuo)**

*La familia:* grupo primario y primer agente socializador que inculca normas, valores y creencias, y donde el estatus socioeconómico, así como la interrelación entre los miembros, tendrá una importante influencia en las decisiones de los hijos.

*El mundo laboral:* asociado general y erróneamente con el estatus social y económico, primando de esta manera el posible prestigio y poder que se obtendría al elegir una profesión.

*El sistema educativo:* está relacionado con la preparación académica brindada y alcanzada en la etapa escolar, siendo así que a mejor desempeño académico mayor oportunidad de desarrollo a nivel profesional.

*El fortuismo situacional:* referente a circunstancias azarosas que ocurren en el entorno del individuo, lo cual influye en la elección de una carrera.

### **Aspectos psicogenéticos (propios del individuo)**

*Biodatos e historia personal:* es la información relevante del individuo de sus aspectos personales, familiares y educativos.

*Género:* en referencia a la igualdad en las oportunidades laborales, para lo cual en algunas sociedades aún se encuentran prejuicios sociales con respecto al género femenino.

*Pertenecer a un grupo de minorías:* en relación a personas con características particulares y que en función a ellos son sujetos de necesidades educativas especiales, para guiarlos en su futuro desenvolvimiento laboral.

*Intereses vocacionales:* son las direcciones que enrumbarán la conducta vocacional, la cual se basa en la información, desarrollo y madurez del individuo.

*Personalidad:* aspectos personales que permitirán una congruencia entre el tipo de personalidad, el ambiente ocupacional y la interacción entre ambos.

*Aptitudes:* capacidades intelectuales y habilidades o destrezas necesarias para solucionar eficazmente los problemas del mundo del trabajo donde se desempeña el individuo.

*Toma de decisiones:* es el último peldaño para la elegir una carrera, sobre la base de la información vocacional obtenida.

### **Anclas de carrera**

Según Schein (1982), reconoció como anclas de carrera de la persona, el auto concepto ocupacional que se adquiere cuando el individuo se encuentra en la parte inicial de la carrera profesional, se entenderá como carrera las diferentes actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo en el inicio de la inserción del sujeto en el mercado laboral de acuerdo a su área y campo de estudio. Dicho auto concepto ocupacional, se obtiene en un período en el que el individuo de la carrera atraviesa por toda una serie de experiencias de amaestramiento que le definen las áreas de



capacidad y contribución. Schein (1992), manifestó que las anclas de carrera poseen tres mecanismos que son:

*Las capacidades y habilidade*, auto percibidas con base a hechos existentes en una variedad de ambientes de trabajo.

*Las motivaciones y necesidades* auto percibidas con base en procedencias para auto probarse y auto diagnosticarse en situaciones reales y con base en retroalimentación procedente de otras personas.

*Las actitudes y los valores* con base en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la compañía y el ambiente de trabajo.

El propósito es de identificar un área creciente dentro de la persona, sin que implique esto, que el individuo deje sufra cambio alguno o crecimiento; por lo cual permite que las anclas de carrera sean la fuente de fortaleza que permite el crecimiento y el cambio en otras áreas del individuo.

El concepto de ancla de carrera surge de un estudio longitudinal realizado con los alumnos de Sloan School of Economics en la Universidad de Harvard (Schein, 1982) los resultados de estas investigaciones llegaron a determinar lo siguiente:

*El ancla de carrera* el esquema de capacidades, motivaciones y valores auto percibidos sirven para guiar, restringir, integrar la carrera en una persona.

*El ancla de carrera* se manifiesta en la vida de trabajo de la persona como una manera de organizar la experiencia, identificar el área propia de contribuciones en el largo plazo.

Las principales elecciones importantes y ocupacionales durante la edad adulta, es el proceso de integrar en el auto concepto total la idea propia sobre aquello para lo que se siente el individuo definiendo las competencias que más lo determinan.

Por esta misma línea las investigaciones de Schein permiten establecer cinco tipos de anclas de carrera: autónomas, algunos participantes encontraron que cada vez eran menos capaces de trabajar en organizaciones grandes y terminaron esencialmente, creatividad, estos organizaron todas sus decisiones de carrera alrededor de la necesidad de crear algo (un producto, una compañía o un servicio) por su cuenta, los participantes de un tercer grupo al aumentar al máximo su oportunidad de experimentar, ellos organizaron sus carreras alrededor de sus áreas específicas de competencia técnica o funcional; seguridad v estabilidad fue cuarto grupo; se interesó en la estabilidad de carrera. Finalmente harán responsabilidad los de un quinto grupo se preocuparon por ascender hasta puestos de gerencia general y enlazar los logros organizacionales con sus propios esfuerzos (Schein 1982, p. 155).

### **Ocho tipos de anclaje profesional**

Schein, destaca la importante de la percepción que el individuo tiene sobre su propio talento, por sobre el concepto que u forma sobre sí mismo. Siguiendo la línea trazada argumental del autor, se realiza una clarificación gradual sobre la autoimagen y el autoconocimiento, los cuales se apalancan sobre, necesidades y motivaciones, talentos y valores, los cuales conducen a ocho tipos de anclaje profesional.

Schein y Maanen (2016). Determinaron que el tipo de anclaje se construye alrededor de un conjunto dominante de competencias, un motivo clave o un valor central que conduce a un concepto integrado de la carrera en torno a los tipos preferidos de trabajo, cómo el individuo quiere ser administrada, recompensada y desarrollado en el futuro. En forma trunca y definida simplemente en términos de lo que una persona no renunciaría, las ocho anclas como las constituimos y etiquetamos ahora son:

*Competencia gerencial general (GM)* en la cual no perdería la oportunidad de dirigir las actividades de otros y ascender a niveles superiores en una organización.

*Competencia funcional técnica (TF)* en la cual no perdería la oportunidad de aplicar y agudizar las habilidades de uno en una línea particular de trabajo.

*Creatividad emprendedora (CE)* en la que uno no renunciar a la oportunidad de crear una empresa u organización propia.

*Autonomía / independencia (AU)* en la que uno no renunciar a la oportunidad de definir el propio trabajo en la propia manera.

*Seguridad / estabilidad (SE)* en la que uno no se rendiría la oportunidad de tener certeza o tenencia laboral en un trabajo

*Servicio / dedicación a una causa (SV)* en la que uno no renunciar a la oportunidad de seguir trabajando ese cree contribuye algo de valor en la más grande sociedad.

*Desafío puro* (CH) en el que uno no renunciaría a la oportunidad de trabajar en soluciones aparentemente difíciles problemas, para ganar a oponentes dignos, o para superar obstáculos difíciles

*Estilo de vida* (LS) en el que uno no perdería la oportunidad de integrar y equilibrar las necesidades personales y familiares mientras cumple con los requisitos de una carrera laboral.

## **Metodología**

### **Alcance**

El alcance de este trabajo es descriptivo, puesto que se busca indagar y presentar la situación motivacional de los empleados de un colegio e identificar su nivel motivacional en un momento particular. Se entiende como estudio descriptivo.

se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández, 2014, p.92).

### **Tipo**

Esta investigación es de tipo cuantitativo, porque interesa establecer el nivel motivacional de los trabajadores y relacionarlo con su proyecto de vida. Para esto se establecen variables e instrumentos con los cuales medirlos, y la forma en que se establece una relación significativa será a partir de los puntajes obtenidos. Para determinar la relación de motivación laboral y proyecto de vida del personal administrativo de la institución educativa de Bogotá y conocer que variables determinan la relación de los conceptos ya mencionadas.

El estudio cuantitativo consiste en:

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica (Hernández , 2014, p.32).

## **Método**

El método de este trabajo es correlacional puesto que se quiere encontrar la relación entre las variables, en este caso tanto la variable de motivación laboral como la de proyecto de vida se trabajarán de forma independiente. la metodología correlacional consiste en:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Hernández, 2014, p.93).

## **Instrumento**

En función del tipo de variables de las que se pretende obtener información, se implementaron los instrumentos que se comentan a continuación:

**Planilla de datos demográficos:** en la que consiste en datos del empleado encuestado respecto a sexo, edad, nivel de instrucción formal alcanzado. Este instrumento es creado por el investigador del presente trabajo mediante la aplicación de Microsoft forms.

**Cuestionario de Motivación en el trabajo (CMT):** el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), fue elaborado por Fernando Toro Álvarez, quien planteó un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación que comprenden en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este ámbito laboral. El CMT consta de tres partes que son: Primera, condiciones motivacionales internas. Incluye 5 variables representativas (Logro (LOG) Poder (POD), Afiliación (AFI), Auto-realización (A-R) y Reconocimiento (REC), que, en conjunto, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Segunda, medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Como en todos los fenómenos psicológicos, se observan grandes diferencias individuales tanto en las condiciones motivacionales internas como en las condiciones motivacionales externas. Por razón de tales diferencias individuales las personas pueden diferir en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Sus variables son: Dedicación a la tarea (DT), Aceptación de la autoridad (AA), Aceptación de normas y valores (ANV), Requisición (REQ) y Expectación (EXP). Y tercera, condiciones motivacionales externas. En esta parte se incluyeron variables como, Supervisión (SUP), Grupo de trabajo (GT), Contenido de trabajo (CT), Salario (SAL) y Promoción

(PRO), que tienen el carácter de factores que suscitan el beneficio por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamientos dirigidos a obtenerlos. Busca estudiar el valor que una persona atribuye a varios tipos de retribución por el desempeño que una organización puede ofrecer.

Dicho cuestionario tiene como propósito determinar la motivación del empleado, los factores que intervienen y medir los niveles de motivación. Mediante este cuestionario podremos conocer el grado de satisfacción y expectativas en el trabajo, necesidades sociales y clima laboral, observar el nivel de capacitación y desarrollo y el grado de comunicación y desempeño validado en Colombia desde 1998 (Toro, 1998).

**Mediante anclas de carrera se evaluará proyecto de vida:** se utilizó el cuestionario de anclas de carrera el cual consiste en la identificación de estas anclas de carrera permite que las personas puedan evaluar sus preferencias por determinadas actividades o espacios de su trabajo y de esa forma tomar mejores decisiones, acerca de continuar en su trabajo actual o buscar un empleo nuevo (Vieira, Reis, Carrieli, Guerra, Brant, 2018). Se utilizará cuestionario tipo Likert que consta de 40 preguntas, lo cual nos permitirá identificar el ancla de carrera de cada uno de los individuos. Schein, autor de esta herramienta, define al ancla de carrera como una composición única de las áreas percibidas de competencias, motivaciones y valores que nunca se abandonarán, por ser parte esencial de yo real de cada persona.

## **Aspectos éticos**

La investigación se desarrolló según la reglamentación vigente en Colombia con respecto al trabajo con seres humanos, específicamente, en lo establecido en la resolución N° 008430 de 1993 del Ministerio de Salud (Capítulo I - artículos 6, 11 y 15; Capítulo V - artículos 45 y 46).

De acuerdo con la reglamentación antes mencionada, los sujetos recibieron la información de forma clara y completa acerca de la naturaleza de su participación, del carácter de confidencialidad de sus identidades e información de los objetivos y pertinencia de la investigación, con la garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración por parte de los investigadores. Así mismo, contarán con la capacidad de libre elección acerca de su participación, garantizándoles que las decisiones que tomen no afectarán su situación en los contextos a los que pertenecen y que, por tanto, no habrá coacción alguna.

Atendiendo a la clasificación de riesgo que explicita el artículo 11 de la resolución mencionada anteriormente y a la metodología propuesta en el proyecto, se trata de una investigación sin riesgo en la que no se realizará ningún tipo de intervención ni modificación intencional.

**Artículo 11. Investigación sin riesgo: Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta.**

## **Población y muestra**



La población que se utilizó son los empleados de una institución educativa de Bogotá que son aproximadamente 40 personas tanto administrativas como docentes, sin importar el tiempo que llevan laborando en ese cargo. Se tomará una muestra de 36 empleados que están entre los 20 y 50 años, seleccionados de manera no probabilística. Se implementó un muestreo por conveniencia el cual consiste en seleccionar una muestra de la población el cual sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y porque sabemos que pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

### **Procedimiento**

En la primera etapa se brindó la información correspondiente a los participantes y luego se diligenciará el consentimiento informado; todo con el fin de dar inicio a la aplicación de la prueba de motivación laboral y anclas de carrera.

En la segunda etapa se realizó la calificación y comprobación de las pruebas diligenciadas por los participantes.

En la tercera etapa se identificó la relación entre las pruebas para identificar si existe una relación entre las dos variables trabajadas en la investigación se utilizó el programa estadístico spss el cual nos permitió realizar esta correlación con las diferentes variables de los instrumentos ya mencionados, se utiliza este programa estadístico por las opciones avanzadas de gestión de datos y gráficas.

En la última etapa para dar cierre se programará la presentación pública de resultados dirigida a la comunidad académica y participantes de la investigación de la institución educativa.

### **Presentación de resultados.**

## Características Sociodemográficas

A continuación, se presentarán las principales características sociodemográficas de la muestra del personal administrativos y docentes de la institución que participaron en esta investigación.

Con relación a la edad se encuentra que el rango de edad de los participantes se encuentra que le 47% son mayores de 45 años, disgregados por sexo. La tabla 1 presenta la distribución por edades del personal de la institución.

**Tabla 1**

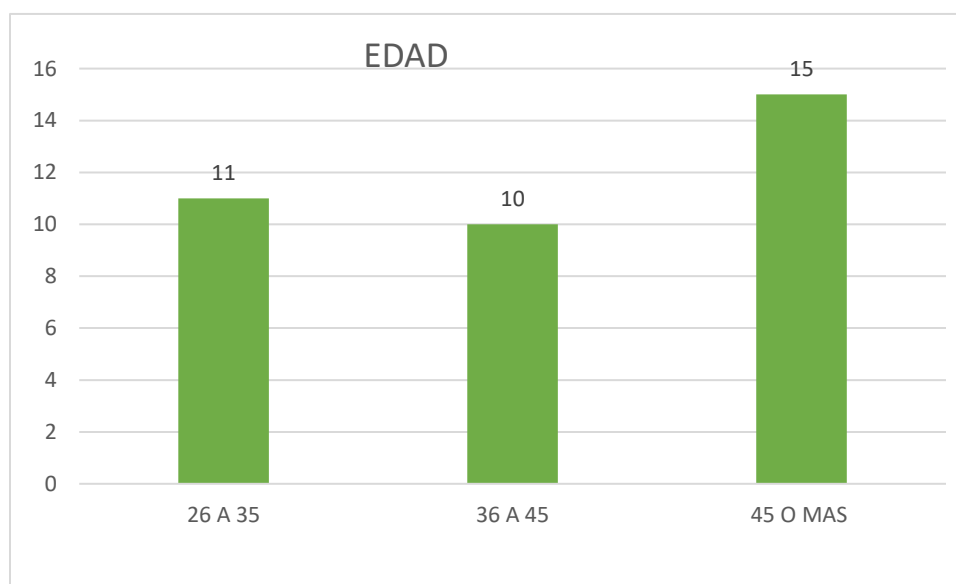
*Edad*

Sexo	26 a 35	36 a 45	45 o mas
Femenino	10	5	8
Masculino	1	5	7
%	30%	28%	42%

*Nota: Se observa en la tabla los resultados de edades según sexo*

**Figura 1**

*Distribución según edad*



*Nota: se observa la gráfica con la distribución de cada una de las edades y la cantidad de personas en cada categoría.*

Con relación al estado civil se encuentra que el 47% de la población se encuentran en el estado soltero/a, disgregados por sexo. La tabla 2 presenta la distribución por estado civil del personal de la institución.

**Tabla 2**

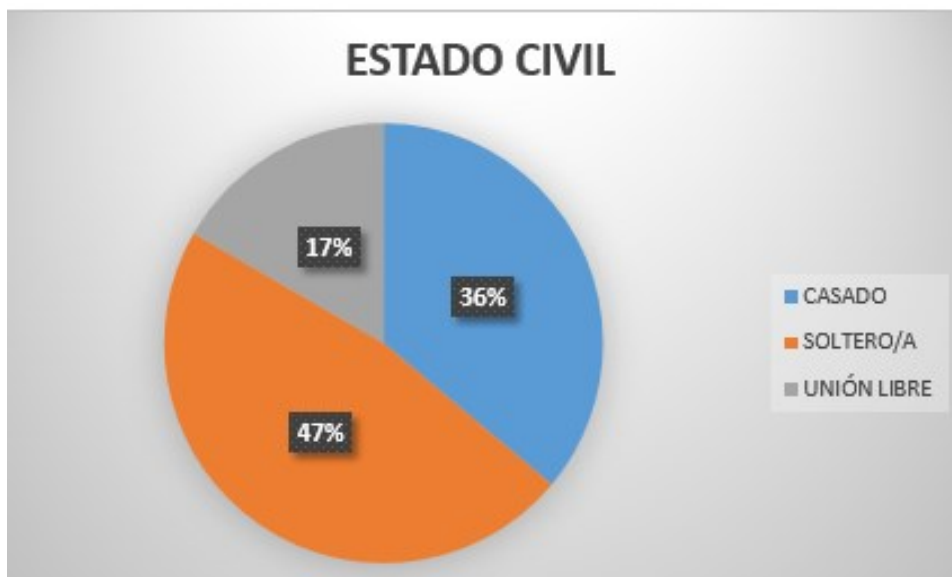
*Estado civil*

Sexo	Casado	Soltero/a	Unión libre
Femenino	7	15	1
Masculino	6	2	5
%	36%	47%	17%

*Nota: se observa en la tabla los resultados de estado civil por sexo.*

**Figura 2**

*Distribución estado civil*



*Nota: se observa en la gráfica el porcentaje de cada una de las variables de estado civil.*

Con relación al nivel educativo se encuentra que el 58 % los participantes del estudio su nivel académico es universitario. Disgregados por sexo, la tabla 3 presenta la distribución por nivel educativo del personal de la institución.

**Tabla 3**

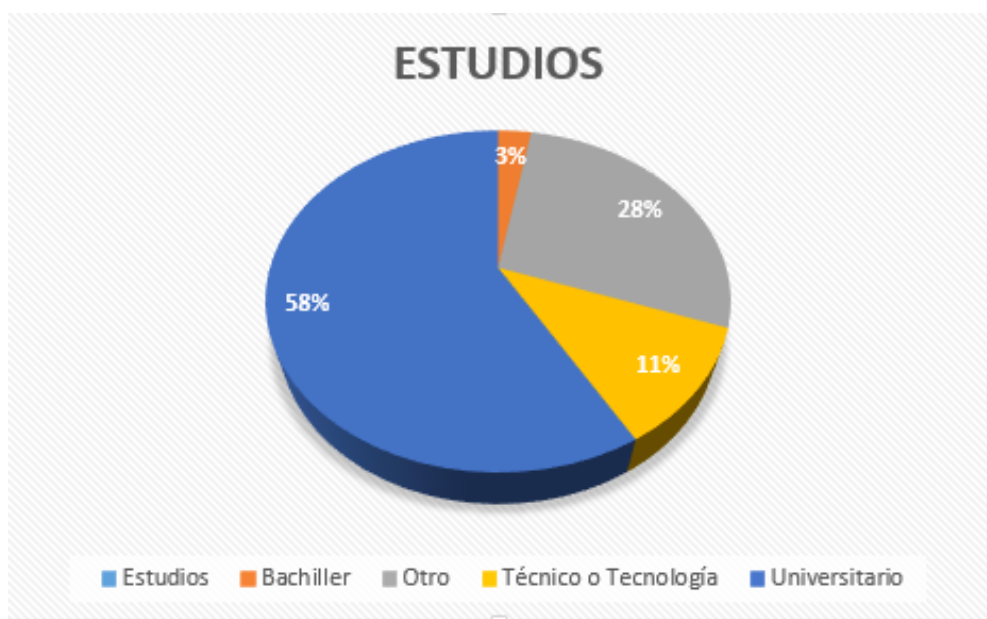
*Distribución del nivel académico*

Estudios	Bachiller	Otro	Técnico o Tecnología	Universitario
Femenino	0	6	3	14
Masculino	1	4	1	7
%	3%	28%	11%	58%

*Nota: se observa en la tabla los resultados de estudios.*

**Figura 3**

*Distribución del nivel académico*



*Nota: se observa en la gráfica la distribución del nivel académico de las 36 personas.*

Con relación al tiempo trabajando en la institución se encuentra que el 36% de los trabajadores tienen una antigüedad de 0 a 3 años en la compañía, disgregados por sexo. La tabla 4 presenta la distribución por tiempo trabajado en la institución.

**Tabla 4**

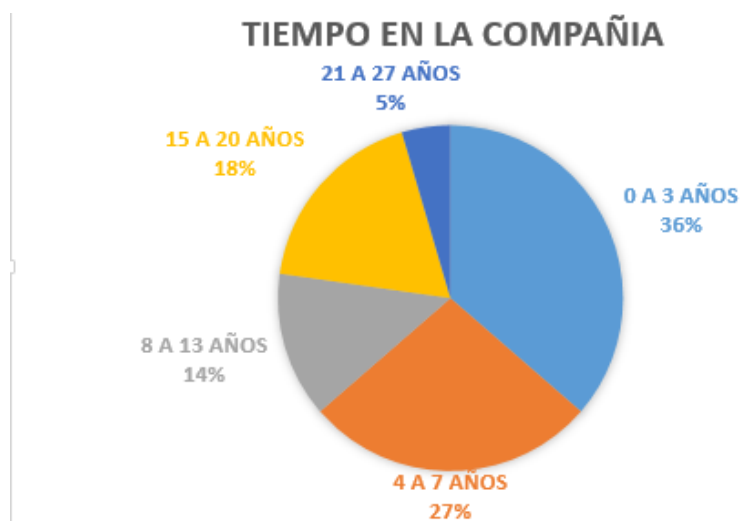
*Tiempo en la compañía*

Tiempo en la compañía	0 a 3 años	4 a 7 años	8 a 13 años	15 a 20 años	21 a 27 años
Femenino	8	6	3	4	1
Masculino	4	2	3	2	3
%	36%	27%	14%	18%	5%

*Se observa el resultado de tiempo en la compañía de los colaboradores.*

**Figura 4**

*Distribución tiempo en la compañía*



*NOTA: se observa la distribución de los colaboradores en las diferentes escalas de edad.*

Con relación al cargo desempeñado en la institución se encuentra que el 81% desempeña el cargo de docentes en la compañía, disgregados por sexo. La tabla 5 presenta la distribución por tiempo trabajado en la institución.

**Tabla 5**

*Cargo*

Cargo	Ax. Administrativo	Contador	D. Docente	Docente	S. Académica
Femenino	2	0	0	19	2
Masculino	1	1	1	10	0
%	8%	3%	3%	81%	5%

*Nota: se observan los resultados de la cantidad de cargos y su distribución por sexo.*

**Figura 5**

*Distribución de cargos*



*Nota: se observa la distribución y porcentajes de cada cargo de los colaboradores.*

Con relación al tener hijos de los colaboradores de la institución se encuentra que el 75 % de los empleados tienen hijos, desgregados por sexo. La tabla 7 presenta la distribución por tiempo trabajado en la institución.

**Tabla 6**

*Tiene hijos*

Tiene hijos	Si	No
Femenino	7	16
Masculino	11	2
Porcentaje	75%	25%

*Nota: Se observan los resultados de las variables.*

**Figura 6**

*Distribución de personal que tiene hijos*



*Nota: se observa distribución de los colaboradores que tienen hijos.*

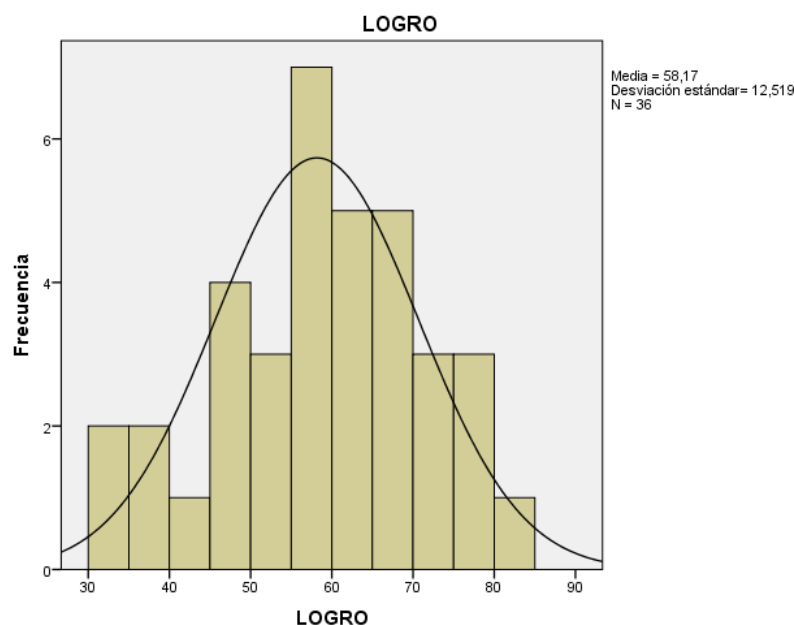
## Resultados

Los resultados de esta investigación se obtuvieron aplicando el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y la prueba Anclas de carrera, a la población de la una institución educativa de Bogotá, para sustentar la validación de los mismos. En la primera parte se encontrarán los datos obtenidos del CMT, se presentaran la tabla de frecuencia y el Figura correspondiente y un breve análisis de cada una de las escalas, en la segunda parte se presentaran los resultados correspondientes a la prueba anclas de carrera con su respectiva tabla de frecuencia y la figura correspondiente.

### Resultados Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT

Se describirán las 15 escalas del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para identificar cuáles son las variables que están afectante a los empleados de la institución, tanto negativa y positivamente en su lugar de trabajo.

**Figura 7 Logro**



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*



## Interpretación Variable Logro.

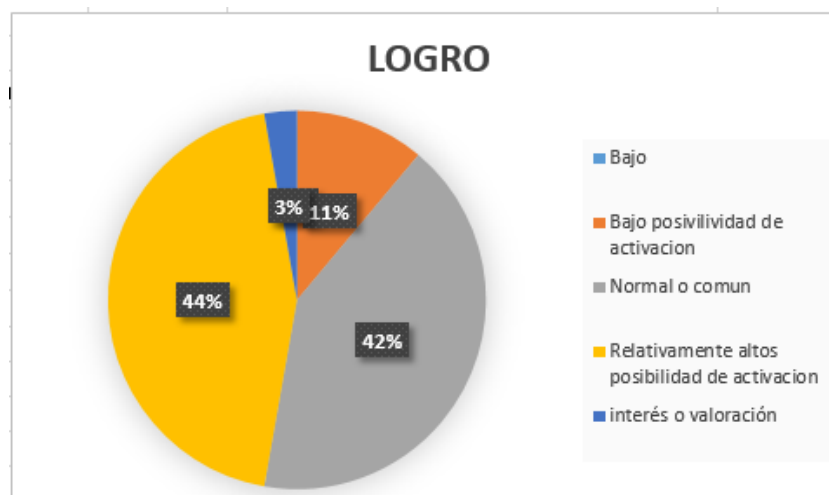
Una de la primeras escalas que muestra el (CMT), es la escala de logro en la cual se puede observar que en una muestra de 36 empleados de la organización la media de la escala de logro es 58.17 con una desviación estándar de 12.519 se encuentra en la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 7** Frecuencia Logro

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	4	11%	Bajo posibilidad de activación
41-60	15	42%	Normal o común
61-80	16	44%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	1	3%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la frecuencia de del factor logro, de los participantes.*

**Figura 8** Distribución logro

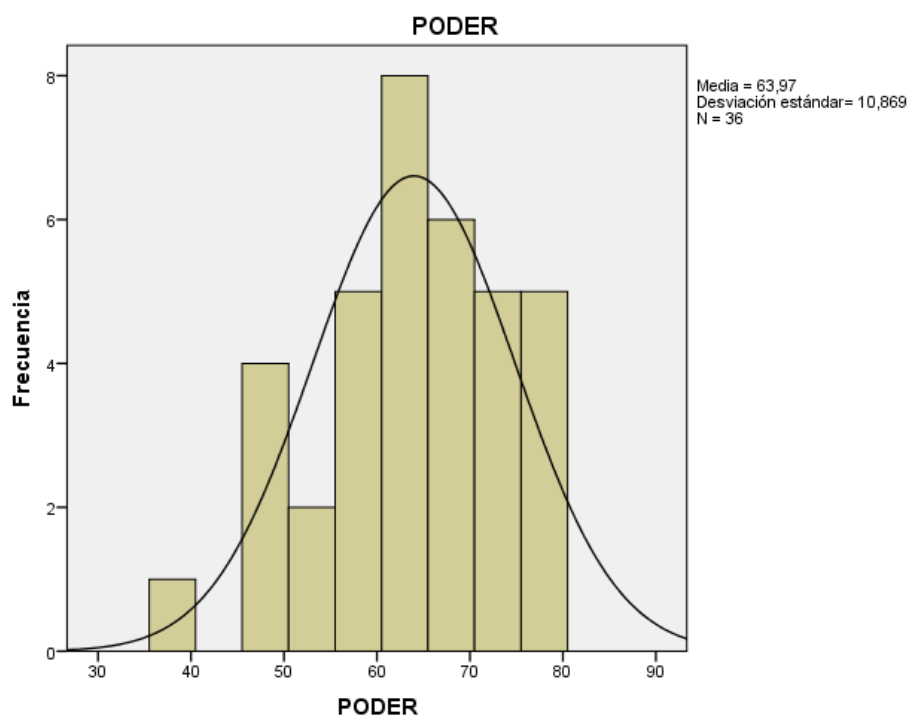


*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 44 % de los empleados de la organización están entre el puntaje alto de la variable, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva a idear formas más eficientes de hacer el trabajo y resolver problemas con éxito lo cual permite que la actividad lleve al empleado a la consecución del logro manejando los resultados con calidad. Sin embargo, la categoría Logro tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Contenido de Trabajo y Autorrealización, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

**Figura 9**

*Poder*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

**Interpretación Variable Poder.**

En la segunda escala de la prueba (CMT) la escala de poder se identifica una media 63,97% con una desviación estándar de 10,869 lo cual determina que los empleados de la institución se encuentra en la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva.

**Tabla 8**

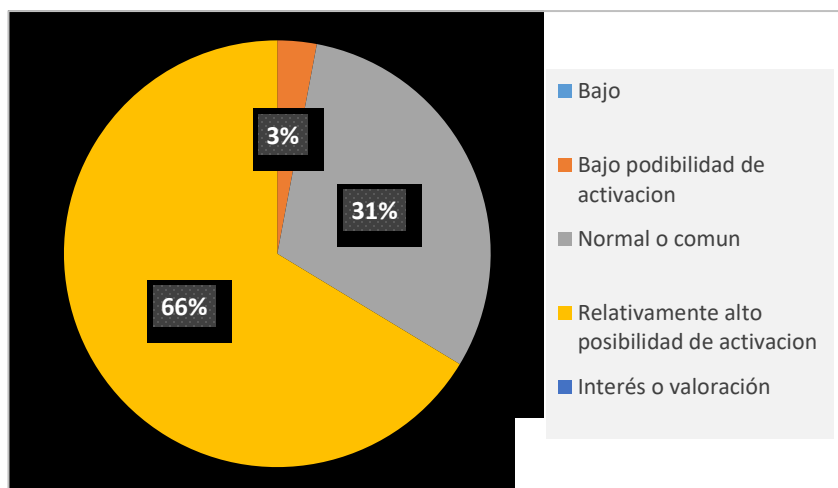
*Frecuencia poder*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	1	3%	Bajo posibilidad de activación
41-60	11	31%	Normal o común
61-80	24	66%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 10**

*Distribución poder*

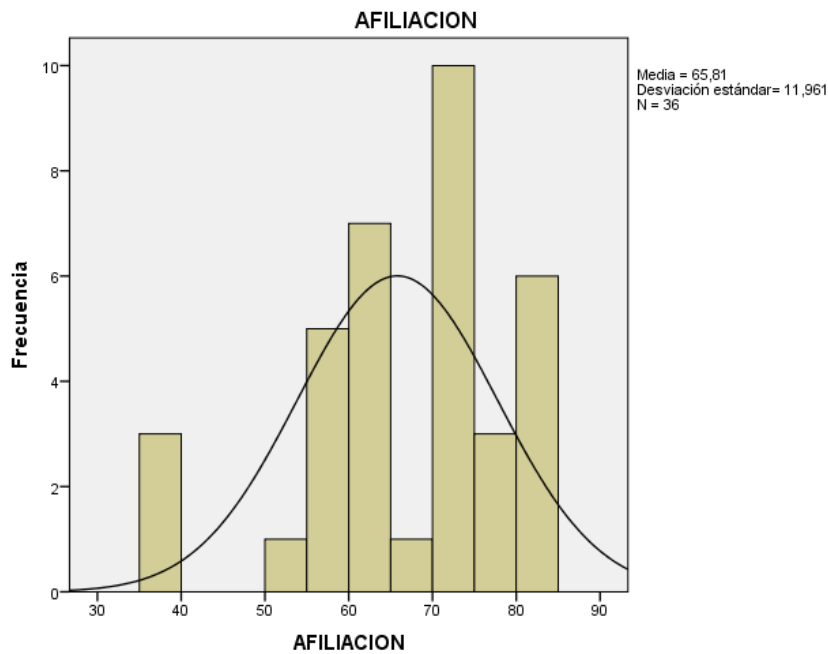


*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 66% de los empleados presentan en la variable de poder en un nivel alto por lo tanto la categoría de poder se manifiesta a través de deseos y acciones de ejercer dominio o control en un grupo, con el fin de poder persuadir o convencer a otros para lograr un fin.

**Figura 11**

*Afiliación*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

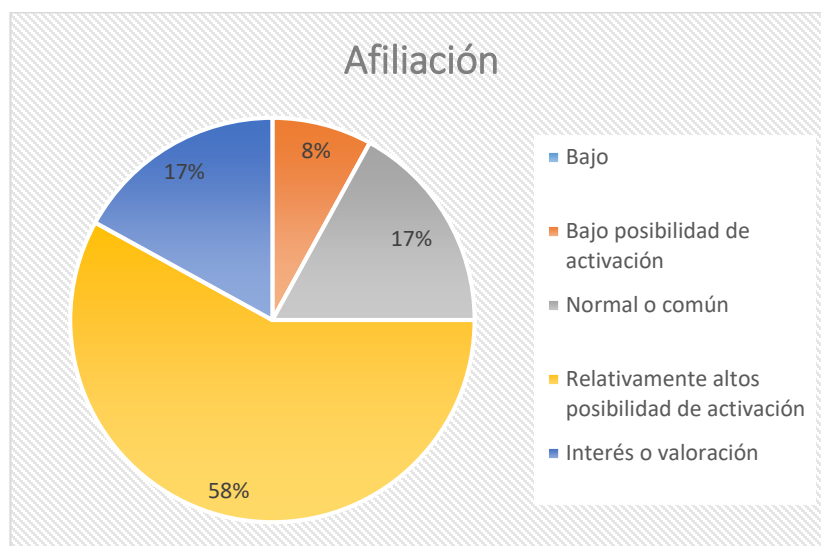
### **Interpretación Variable Afiliación.**

En la tercera escala de la prueba (CMT) encontramos la escala de afiliación se identifica con una media 65,81 y una desviación estándar de 11,961 de la población de la institución, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 9***Frecuencia afiliación*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	3	8%	Bajo posibilidad de activación
41-60	6	17%	Normal o común
61-80	21	58%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	6	17%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 12***Distribución de afiliación*

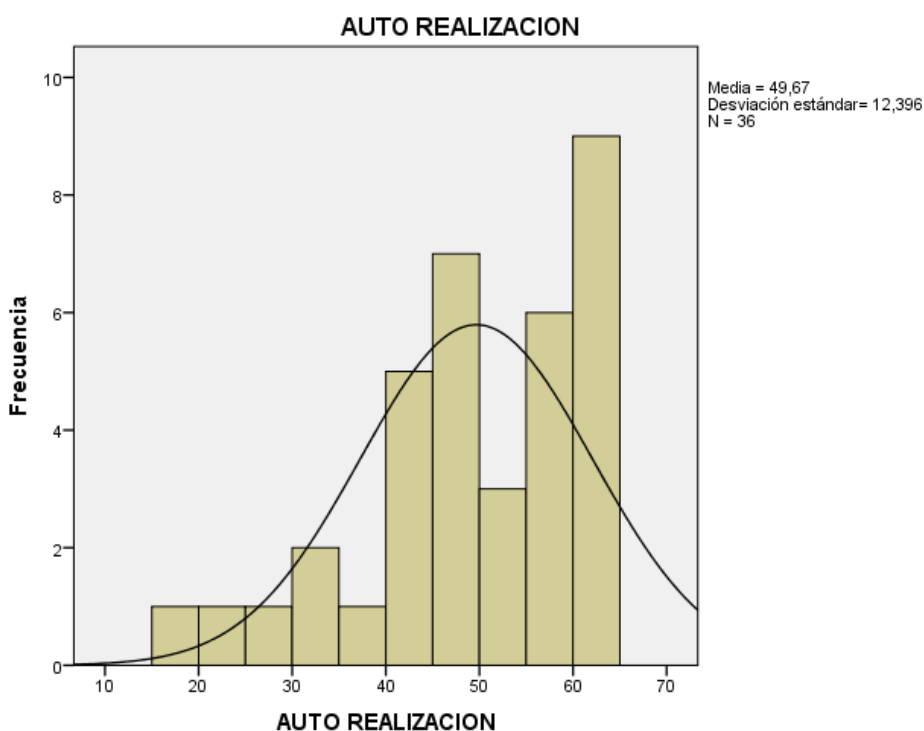
*Nota: se observa la distribución de la muestra*

La variable de afiliación tiene un 58% de presencia de los colaboradores de la institución en un nivel alto, Por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva frente a la

categoría afiliación, evidenciando buenas amistades con compañeros, apoyo, trabajo en equipo, calidez y efectividad a la hora de llegar a un objetivo convirtiéndolo en un logro.

**Figura 13**

*Autorrealización*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Autorrealización.**

En la cuarta escala de la prueba (CMT) encontramos la escala de autorrealización se identifica con una media 49,67 y una desviación estándar de 12,396 de la población de la institución, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como.

**Tabla 10**

*Frecuencia autorrealización*

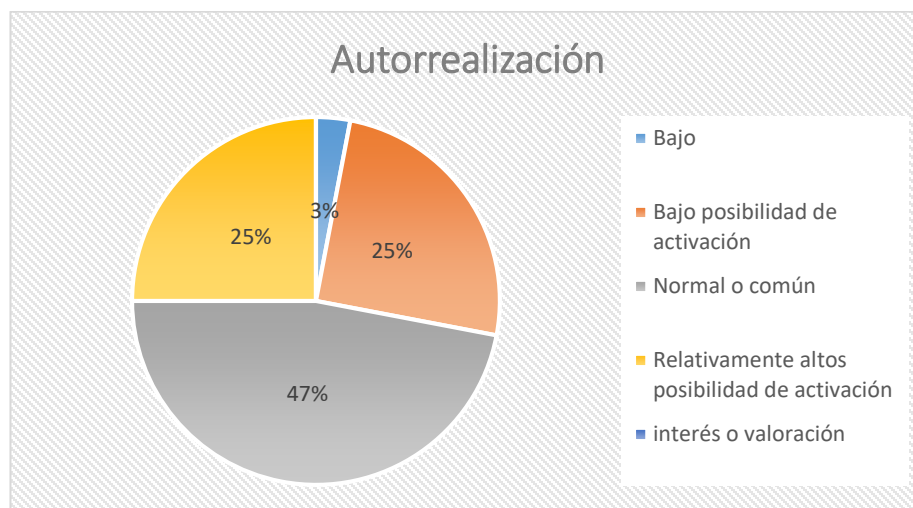
Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
-------	------------	---	-------------------------------

0-20	1	3%	Bajo
21-40	9	25%	Bajo posibilidad de activación
41-60	17	47%	Normal o común
61-80	9	25%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 14**

*Distribución autorrealización*



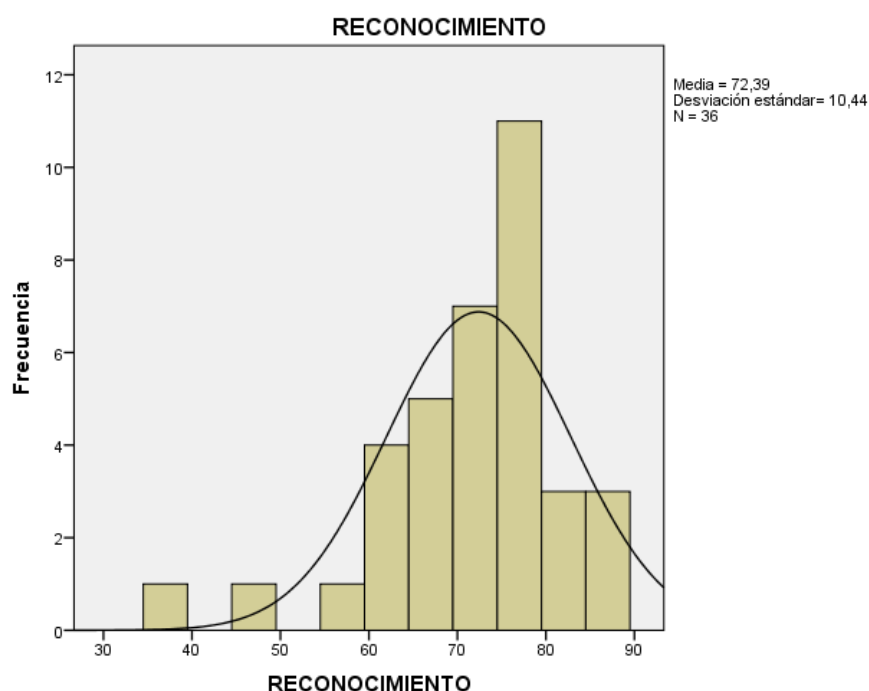
*Nota: Se observa la distribución de la muestra*

El 47% de los empleados de la institución tienen un nivel normal en la variable de afiliación. Se puede reforzar algunas actividades de debido a que los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los empleados se garantizan por el manejo adecuado en el cargo que desempeñan, teniendo claridad de por qué realizan la función que está realizando, sabiendo que van adquiriendo mayor habilidad en la ocupación. Por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en autorrealización. Sin embargo, la categoría

Autorrealización tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Contenido de Trabajo y Logro, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

**Figura 15**

*Reconocimiento*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Reconocimiento.**

Los conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área, enfocadas a la consecución de un objetivo son altas, toda vez que el análisis de frecuencia muestra que la media es de 72,39% y una desviación estándar de 10,44 de la población de la



institución, se encuentra en la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 11**

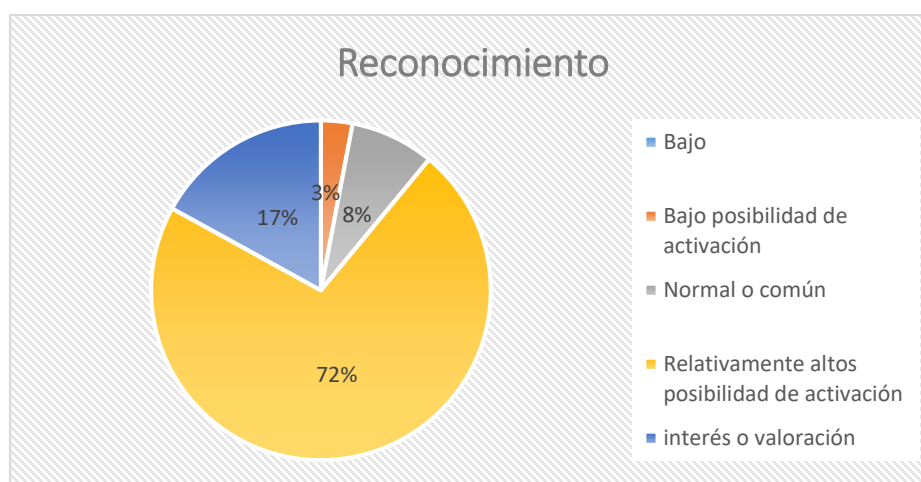
*Frecuencia reconocimiento*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	1	3%	Bajo posibilidad de activación
41-60	3	8%	Normal o común
61-80	26	72%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	6	17%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 16**

*Distribución reconocimiento*



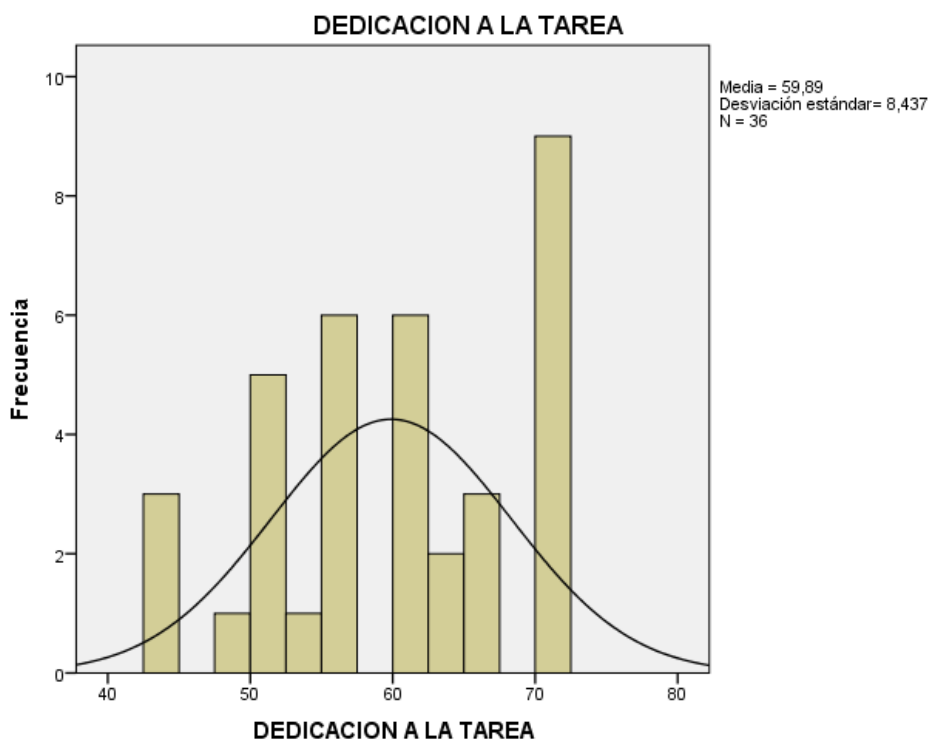
*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 72% de la muestra de 36 empleados se encuentra en un nivel alto en la variable de reconocimiento, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en reconocimiento. Algo para resaltar es que la categoría Reconocimiento tiene uno de los dos mayores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Salario, además que tiene la menor

desviación con respecto a la media, por lo cual se puede deducir que es un factor motivacional clave para seguir trabajando al interior de la organización, ya que, según los datos arrojados en el (CMT), es el factor que más motiva a los empleados al desarrollar las actividades administrativas.

**Figura 17**

*Dedicación a la tarea*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Dedicación a la Tarea.**

En la sexta escala de la prueba (CMT) encontramos la escala de dedicación a la tarea se identifica con una media 59,89 y una desviación estándar de 8,437 de la población de la institución, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo

**Tabla 12***Frecuencia dedicación a la tarea*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	0	0%	Bajo posibilidad de activación
41-60	16	44%	Normal o común
61-80	20	56%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

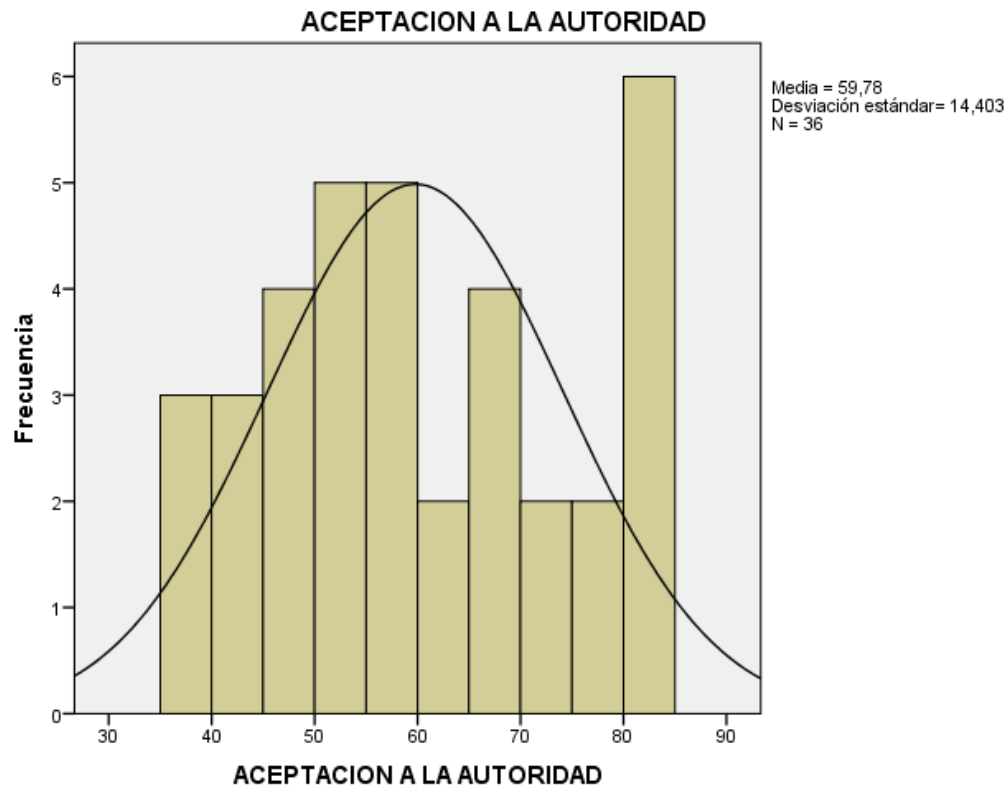
*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.***Figura 18***Distribución dedicación a la tarea**Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 56% de la muestra, en la variable de dedicación a la tarea tiene una puntuación alta, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en dedicación a la tarea, por lo tanto el grupo de trabajo se denota en el cumplimiento de diferentes tareas en los tiempos

correspondientes y de buena calidad. En el intercambio de ideas, pensamientos orientados a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros y áreas de la empresa,

**Figura 19**

*Aceptación a la autoridad*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

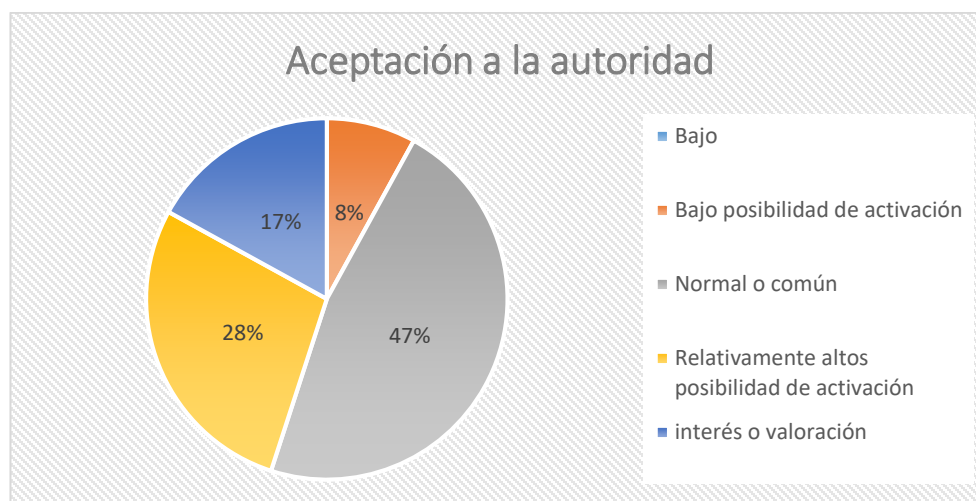
### **Interpretación Variable Aceptación a la Autoridad.**

En la séptima escala de la prueba (CMT) encontramos la escala de dedicación a la tarea se identifica con una media 59,78 y una desviación estándar de 14,403 de la población de la institución, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 13***Frecuencia aceptación a la autoridad*

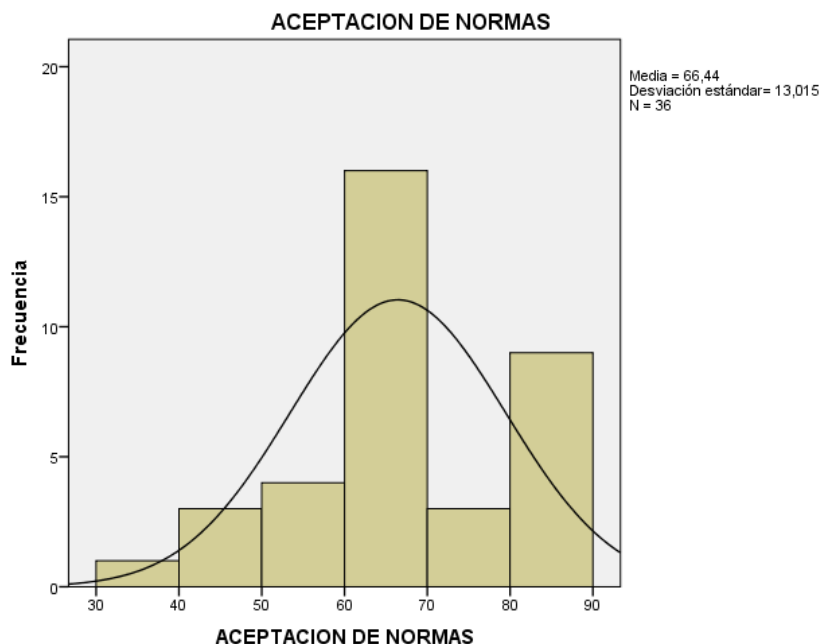
Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	3	8%	Bajo posibilidad de activación
41-60	17	47%	Normal o común
61-80	10	28%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	6	17%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: Se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 20***Distribución aceptación a la autoridad*

*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 47 % de los empleados de la institución tienen un nivel normal en la escala de aceptación a la autoridad, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la aceptación a la autoridad, manifestada en los modos de comportamiento, acato y reconocimiento en las personas a aceptar los cambios en actividades y cargos en la organización que el jefe solicite.

**Figura 21***Aceptación a las normas*

*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Aceptación Normas y Valores.**

La variable aceptación de normas y valores en la población de la institución se evidencia de manera positiva, ya que la media es de 66,44 y su desviación estándar de 13,015, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 14***Frecuencia aceptación de normas*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	2	6%	Bajo posibilidad de activación
41-60	6	17%	Normal o común
61-80	22	61%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	6	17%	interés o valoración

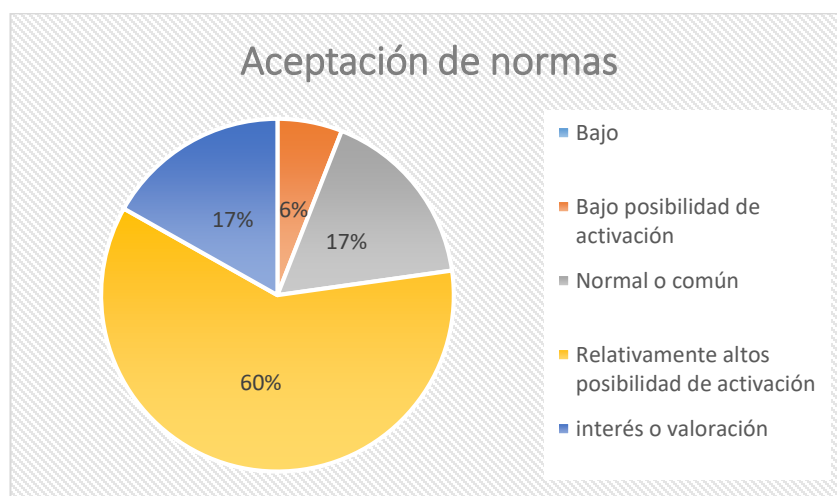
---

Total 36 100%

*Se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

### **Figura 22**

*Distribución de aceptación de las normas*

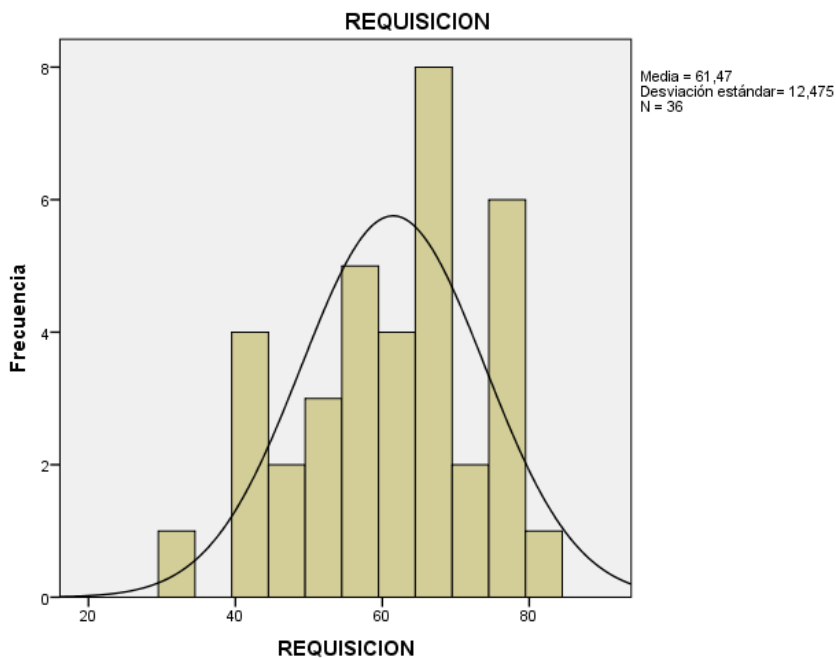


*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 61% de los empleados se encuentran en un nivel alto de la variable de aceptación de normas, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva la aceptación de normas, valores y creencias. Además, tienen en cuenta el desempeño de cada empleado que contribuye en el área de trabajo de manera positiva, alineada a los logros y objetivos internos y externos de la organización.

### **Figura 23**

## Requisición



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### Interpretación Variable Requisición.

La variable requisición en la población de la institución se evidencia de manera positiva, ya que la media es de 61,47 y su desviación estándar de 12,475, el puntaje de la variable esta dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 15**

*Frecuencia requisición*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	1	3%	Bajo posibilidad de activación
41-60	16	44%	Normal o común
61-80	19	53%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración



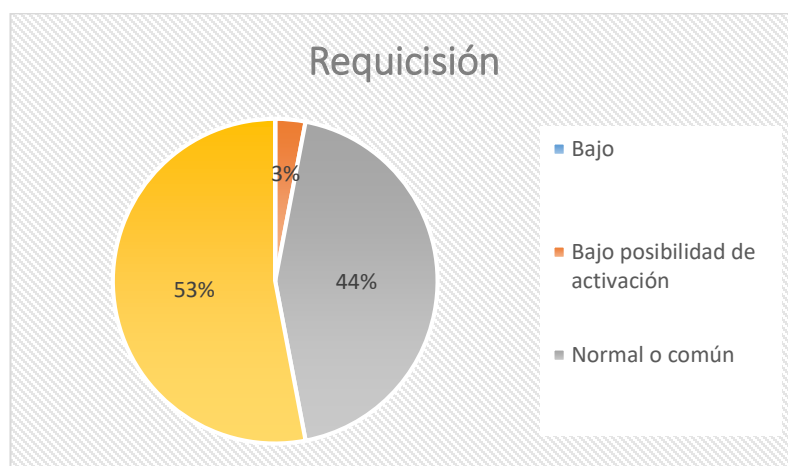
---

Total 36 100%

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

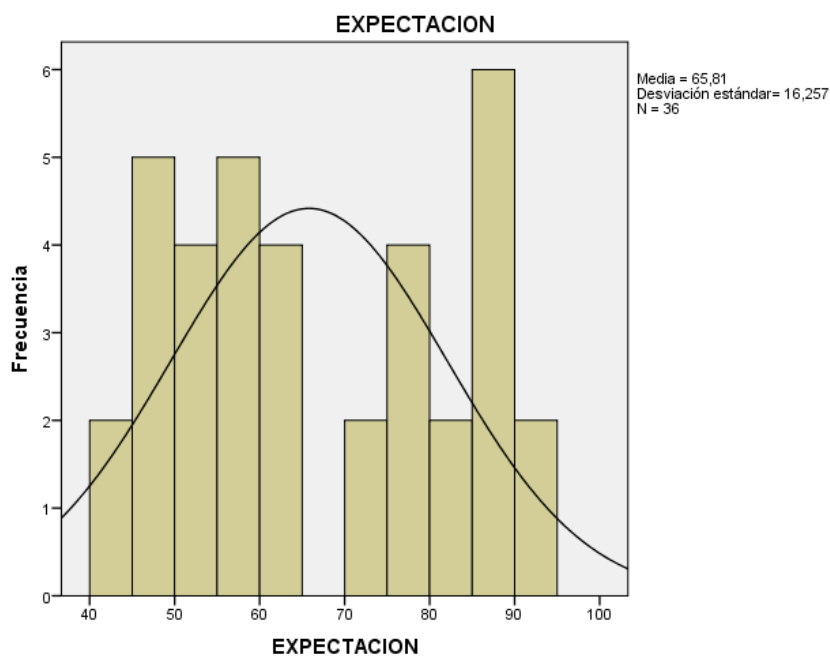
### **Figura 24**

*Distribución requisición*



*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 53% de los colocadores de la institución se encuentra en un nivel alto de la escala de requisición, por lo tanto, se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en obtener retribuciones deseadas mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa a través del seguimiento a las labores ejecutadas para obtener un mérito y mejorar las capacidades con las que cuenta cada persona.

**Figura 25***Expectación*

*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Expectación.**

Las conductas que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los diseños de la empresa o las determinaciones de la autoridad, se manifiestan en la media de la variable de expectativa donde se identifica una media de 65,81 y una desviación estándar de 16.257 donde el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 16***Frecuencia expectación*

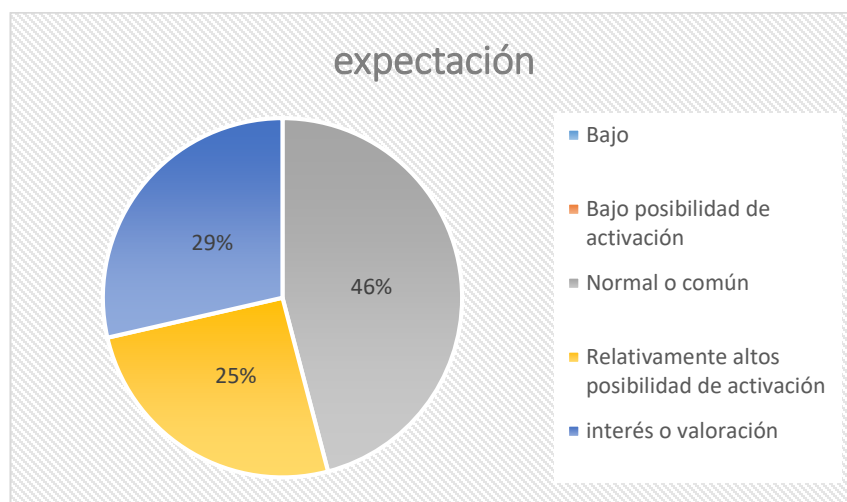
Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	0	0%	Bajo posibilidad de activación

41-60	17	47%	Normal o común
61-80	9	25%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	10	28%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: Se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

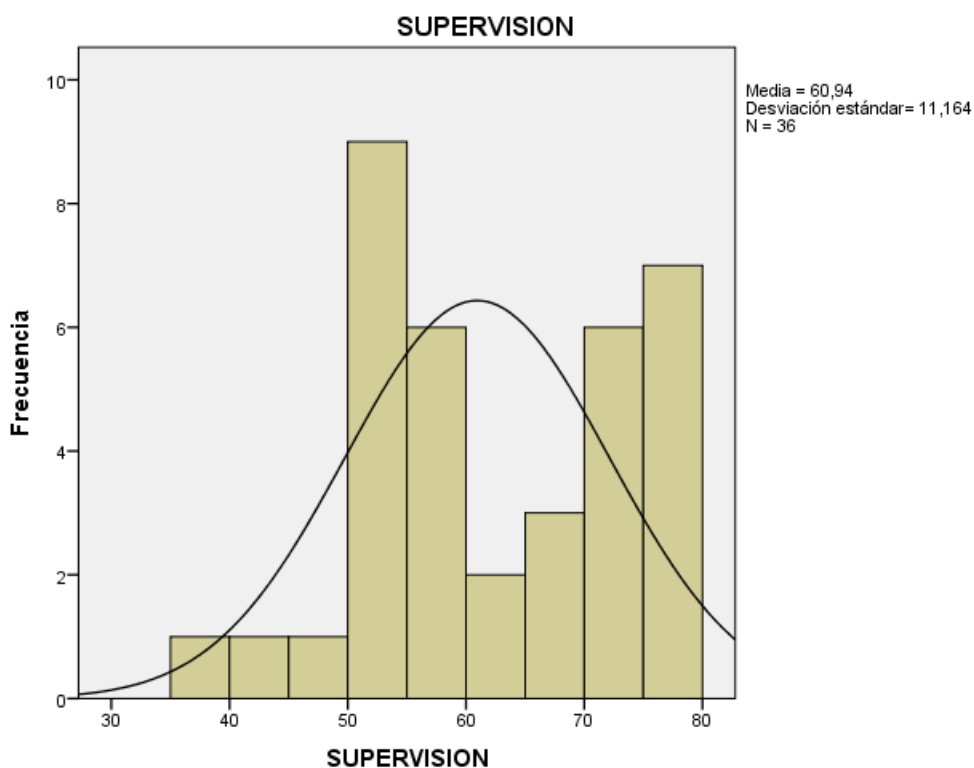
## Figura 26

### Distribución expectación



*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 47% de la muestra se encuentra en un nivel normal de la variable de expectación, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva, lo cual contribuye a que la empresa proporcione los espacios y el tiempo para la formación y capacitación de los empleados.

**Figura 27***Supervisión*

*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Supervisión.**

Se interpreta en el factor de supervisión que la media es de 60,49 y una desviación estándar de 11,164 en la variable de supervisión, la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 17***Supervisión*

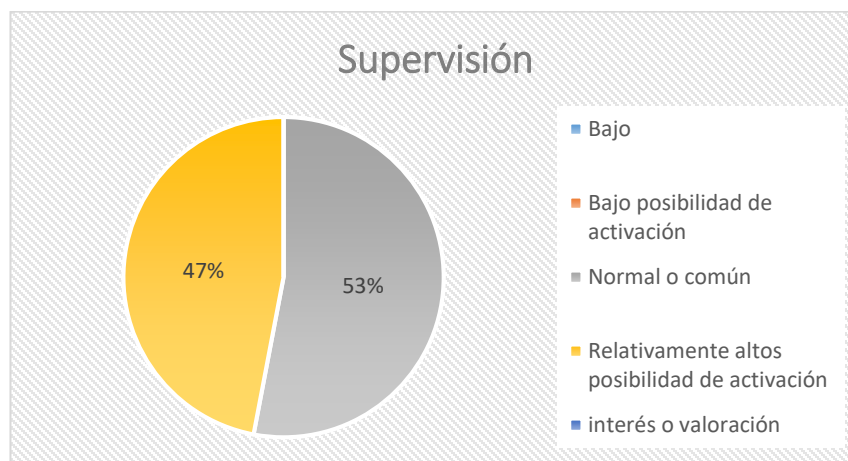
Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	0	0%	Bajo posibilidad de activación
41-60	19	53%	Normal o común

61-80	17	47%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: Se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

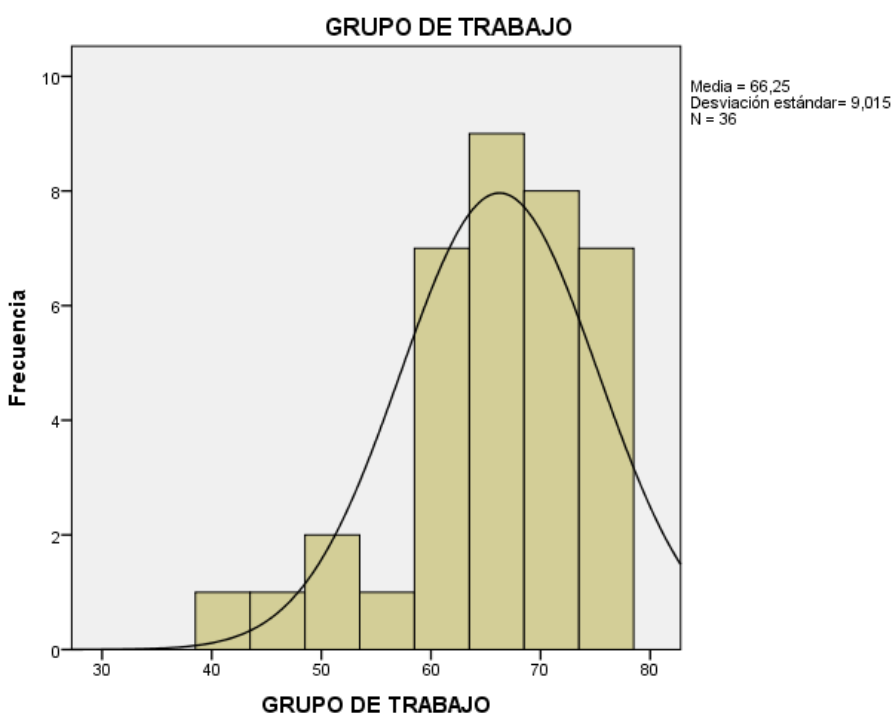
## Figura 28

*Distribución de supervisión*



*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 53% de la muestra de 36 empleados se encuentra en un nivel normal en la variable de supervisión, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva frente al rol que desempeñan los líderes en el ámbito laboral, situando en promedio el reconocimiento y retroalimentación, como lo relaciona la teoría de Herzberg (Robbins,2015) uno de los elementos de motivación determinantes, a nivel organizacional corresponde el resultado a la formación brindada a los líderes en los programas de desarrollo personal y liderazgo.

**Figura 29***Grupo de trabajo*

*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Grupo de Trabajo.**

En el factor grupo de trabajo, se evidencia que la muestra tiene una media de 66,25 y una desviación estándar de 9,01, la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se muestra en el rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 18***Frecuencia grupo de trabajo*

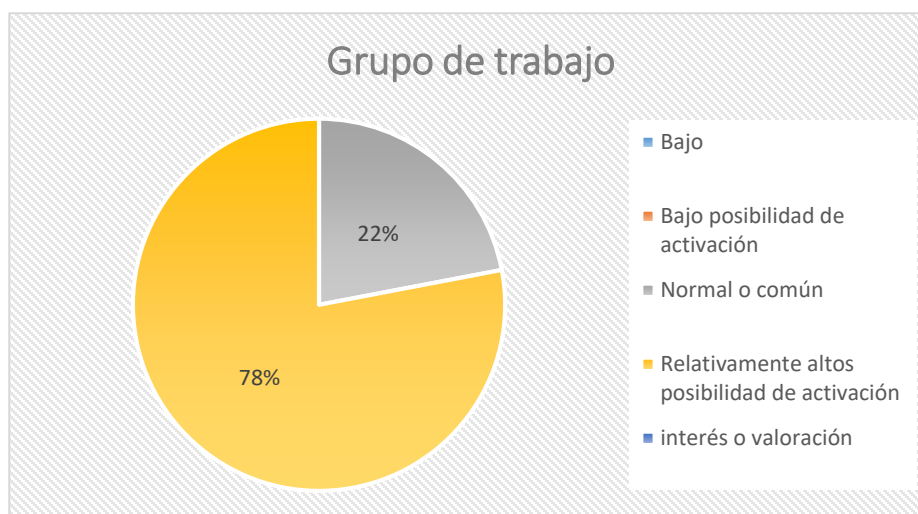
Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	0	0%	Bajo posibilidad de activación
41-60	8	22%	Normal o común

61-80	28	78%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

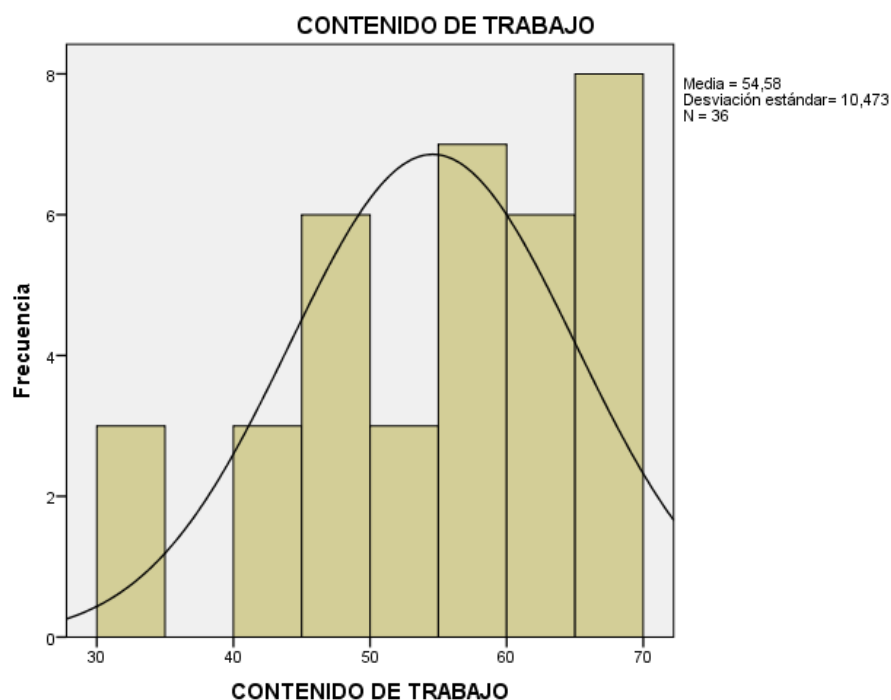
### Figura 30

*Distribución grupo de trabajo*



*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 78% de la población de la compañía se encuentra en un nivel alto en la variable de grupo de trabajo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en las labores colectivas que ejecutan los trabajadores en la jornada laboral, como lo establece Herzberg en la subcategoría condiciones higiénicas (Fernández, 1997) como un factor predominante, esto puede correlacionarse debido a la cultura organizacional en donde la empresa promueve el trato equitativo, el compañerismo y el trabajo justo en los talleres que organiza de trabajo en equipo.

**Figura 31***Contenido de trabajo*

*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

### **Interpretación Variable Contenido de Trabajo.**

De acuerdo a la interpretación que se realiza al factor de contenido de trabajo, se evidencia una media de 54,58 y una desviación estándar de 10,437 de los empleados de la institución la cual se encuentra en la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo esta variable es una de las tres Más bajas que se identificó con la aplicación del (CMT).

**Tabla 19***Frecuencia contenido de trabajo*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
-------	------------	---	-------------------------------

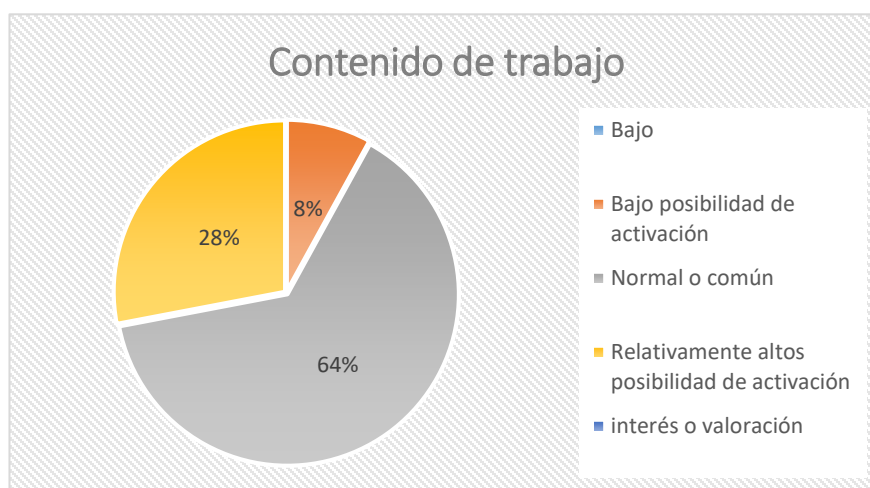


0-20	0	0%	Bajo
21-40	3	8%	Bajo posibilidad de activación
41-60	23	64%	Normal o común
61-80	10	28%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

### **Figura 32**

*Distribución contenido de trabajo*



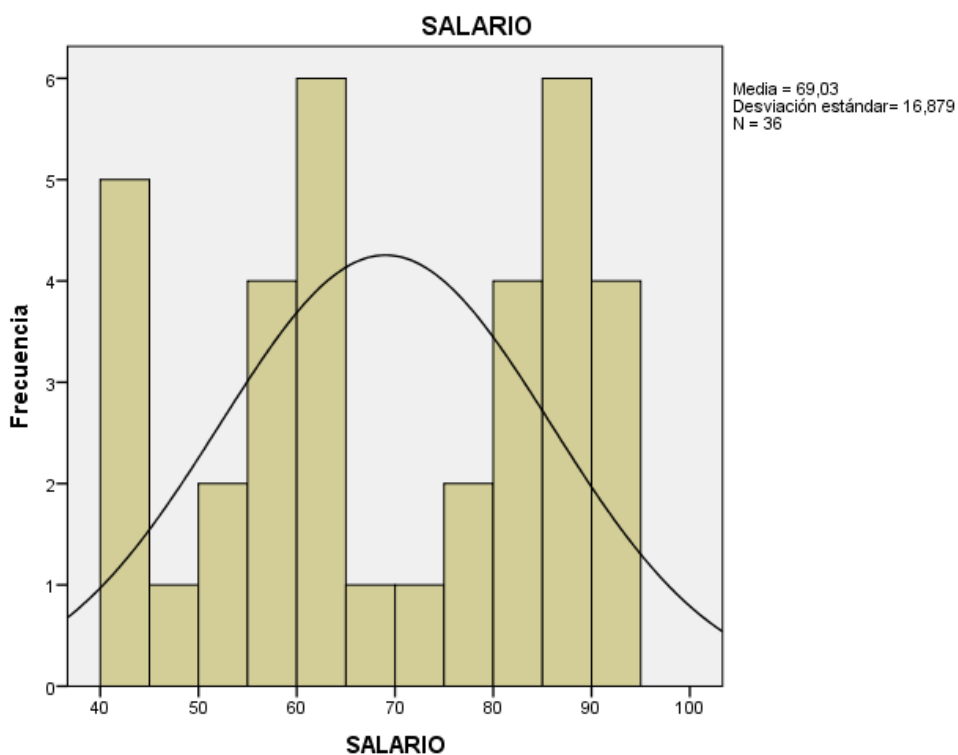
*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 64% de la muestra se encuentra en un nivel normal en la variable contenido de trabajo, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en correlación a la autonomía en el trabajo y a la posibilidad de recibir información variada, esta condición intrínseca refiere a unas de las subcategorías de la teoría de Herzberg (Robbins, 2015). Colaborador en su cargo posee la posibilidad de rotar de tareas dentro de la misma área, con el fin de enriquecer y contribuir al grupo de trabajo. Sin embargo, la categoría Contenido de Trabajo tiene uno de los menores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Logro y Autorrealización, por lo cual se

puede deducir que es un factor motivacional clave para ser trabajado al interior de la organización, ya que puede ser uno de los que menos motiva a la hora de desarrollar las actividades administrativas.

**Figura 33**

*Salario*



*Nota: se observa la media y la desviación estándar de la variable.*

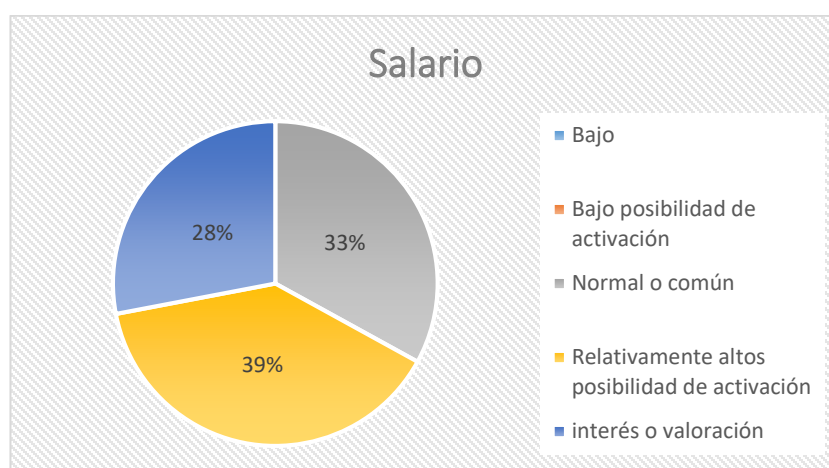
### **Interpretación Variable Salario**

En la categoría salario, se identifica una media de 69.03 y una desviación estándar de 16,879 de la población se encuentra en la media de la categoría, el puntaje de la variable está dentro del rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 20***Frecuencia de Salario*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	0	0%	Bajo posibilidad de activación
41-60	12	33%	Normal o común
61-80	14	39%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	10	28%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 34***Distribución salario*

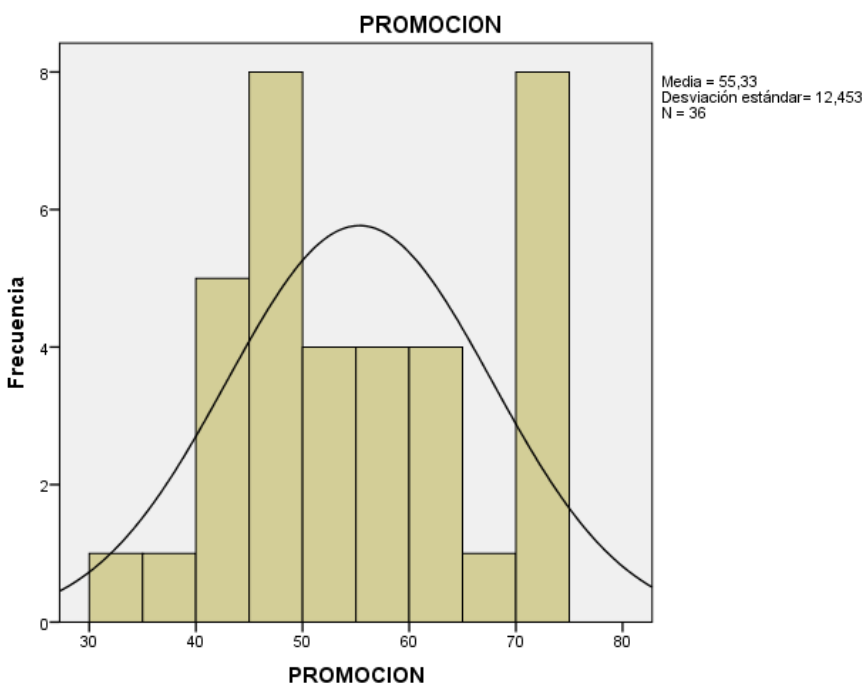
*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 39% de la muestra se encuentra en un nivel alto de la variable salario, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la retribución económica que oferta la empresa asociado al desempeño de la labor realizada, el cumplimiento de objetivos anualmente proporciona un bono extra salarial a los trabajadores, estimulando de esta forma el esfuerzo del trabajo realizado. Algo para resaltar es que la categoría Salario tiene uno de los dos mayores porcentajes de personas en la media junto a la categoría Reconocimiento, por lo cual se puede

deducir que es un factor motivacional clave para seguir trabajando al interior de la organización, ya que, según los datos arrojados en el (CMT), es el uno de los factores que más motiva a los empleados al desarrollar las actividades administrativas.

**Figura 35**

*Promoción*



*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

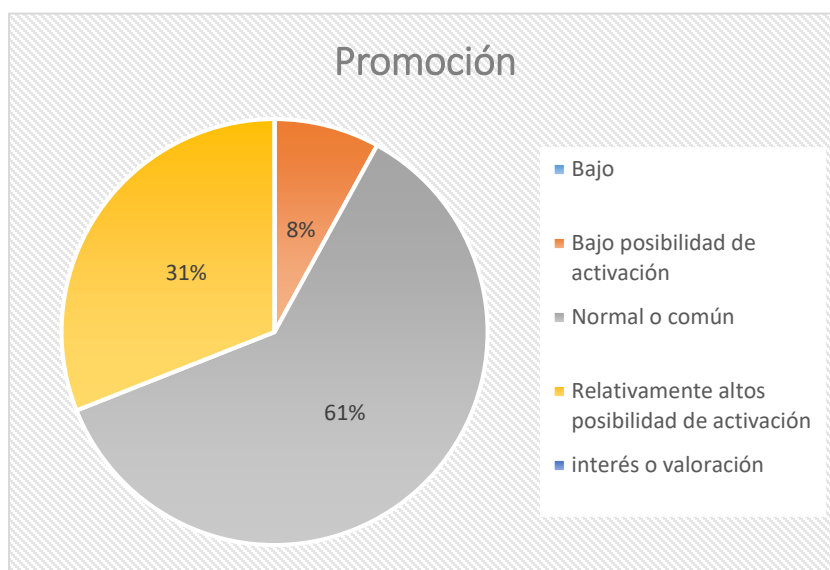
### **Interpretación Variable Promoción.**

El análisis del histograma se evidencia una media de 55,33 y una desviación estándar de 12,453, la población se encuentra en la media de la categoría, la curva normal se muestra en el rango descrito por el autor como positivo.

**Tabla 21***Frecuencia promoción*

Rango	Frecuencia	%	Nivel de motivación en factor
0-20	0	0%	Bajo
21-40	3	8%	Bajo posibilidad de activación
41-60	22	61%	Normal o común
61-80	11	31%	Relativamente altos posibilidad de activación
81-100	0	0%	interés o valoración
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 36***Distribución promoción*

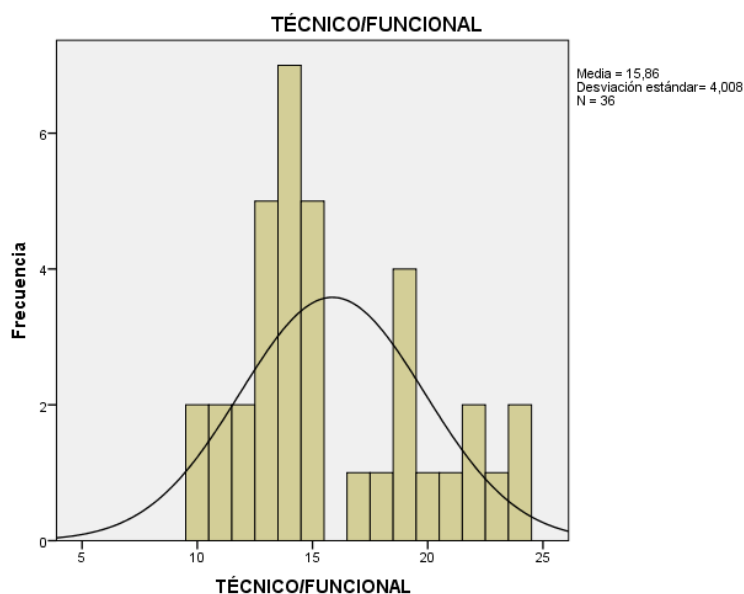
El 61% de la muestra se encuentra en un nivel normal de la variable de promoción, por lo tanto se puede inferir que el grupo tiene una tendencia positiva en la categoría promoción1 con la perspectiva y la posibilidad de ascender en la organización, esto refiere a la posibilidad de crecer laboralmente.

## Resultados Cuestionario de anclas de carrera.

Se describirán las 5 anclas del cuestionario de anclas de carrera, para identificar cuáles son las anclas que están determinadas en los empleados de la institución, y poder determinar si tiene alguna correlación con su puesto de trabajo actual. Se determina un rango de calificaciones para poder determinar las anclas más determinadas en los participantes, se manejara un rango, nivel bajo (0-14), nivel medio (15-20), nivel alto (21-30).

**Figura 37**

*Técnico/funcional*



*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

### **Interpretación ancla técnico/funcional (TF)**

Las personas que tienen predeterminada el ancla en mención son personas que tienen el talento y la motivación para desarrollar cierta clase de trabajo, los motiva aplicar sus habilidades en determinada área y desarrollarlas para alcanzar un nivel más alto, sienten satisfacción de saber que son expertos en las funciones realizadas, pueden perder el interés por el trabajo si son

transferidas a otra área en la que no pueden aplicar directamente sus conocimientos específicos, no se interesan por la dirección en sí y evitan la Dirección General, buscan formular objetivos por consenso y una vez definidos exigen autonomía para su consecución. El análisis del histograma refleja una media de 15,86 y una desviación estándar 4,008 la media se encuentra en un nivel medio en el rango de calificación, pero la variable técnico funcional no es una anclas predeterminantes en la población de los empleados de la institución.

**Tabla 22**

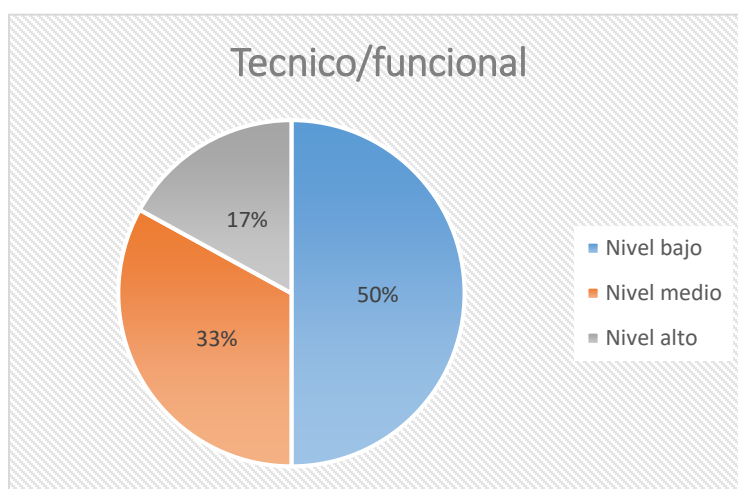
*Frecuencia técnico/funcional*

Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	18	50%	Nivel bajo
15-20	12	33%	Nivel medio
21-30	6	17%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 38**

*Distribución técnico/funcional*

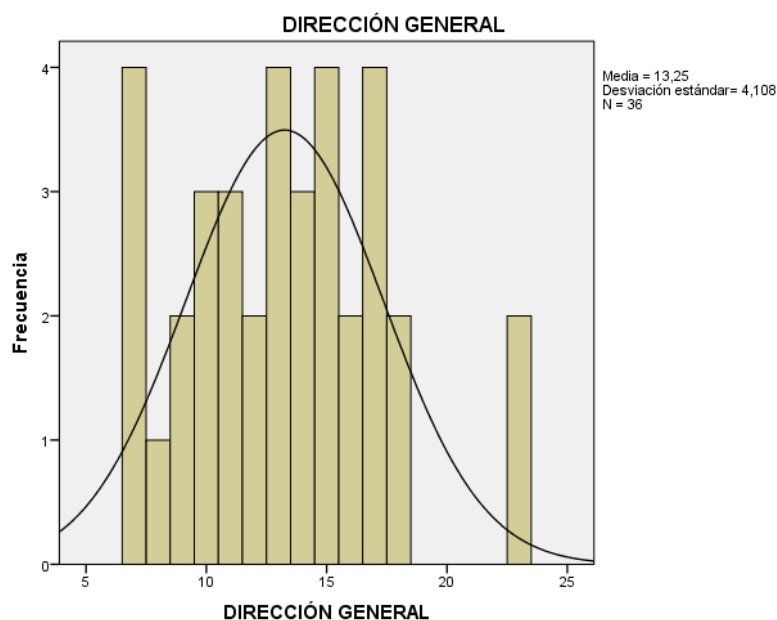


*Nota: se observa la distribución de la muestra.*

El 50% de la población se encuentra en un nivel bajo, por lo tanto no es un ancla predeterminante en los empleados de la institución, por tal motivo el personal no tendrá dificultades, con los cambios en actividades laborales, son personas que buscan conocimientos en otras áreas de trabajo.

**Figura 39**

*Dirección general*



### **Interpretación ancla dirección general (DG)**

Las personas que tienen definida el ancla de dirección general tienen interés en la conducción y la gestión y poseen las cualidades para realizarla, su proyecto laboral es perfilarse dentro de una organización hacia jerarquías superiores, en estas asumirán la responsabilidad de tomar decisiones importantes, en las cuales el éxito y el fracaso dependerán de la gestión personal, no tienen un área determinada de especialidad. Consideran importante conocer en detalle varias áreas de una organización, buscan crecer en la jerarquía de la organización; asumir, en los distintos niveles, mayores responsabilidades; abordar funciones de dirección; aportar al éxito de la organización y percibir una alta remuneración. El análisis del histograma refleja en la población



una media de 13,25 y una desviación estándar de 4,108, la escala de encuentra en un nivel bajo del rango de calificación, por tal motivo la ancla de dirección general no predeterminada en la muestra.

**Tabla 23**

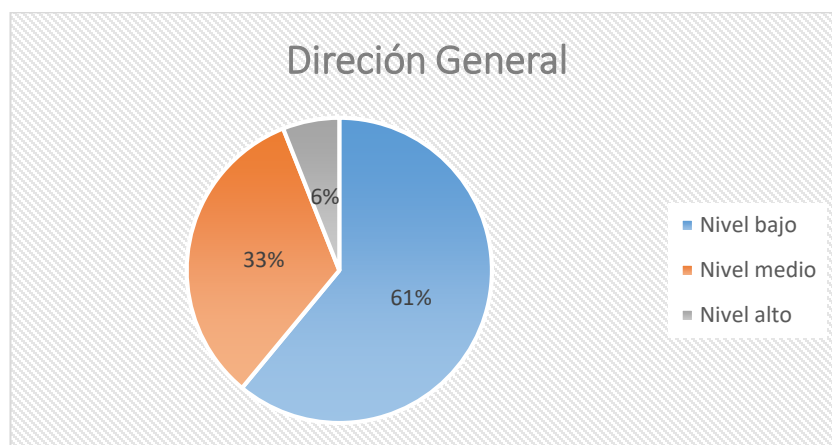
*Frecuencia dirección general*

Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	22	61%	Nivel bajo
15-20	12	33%	Nivel medio
21-30	2	6%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

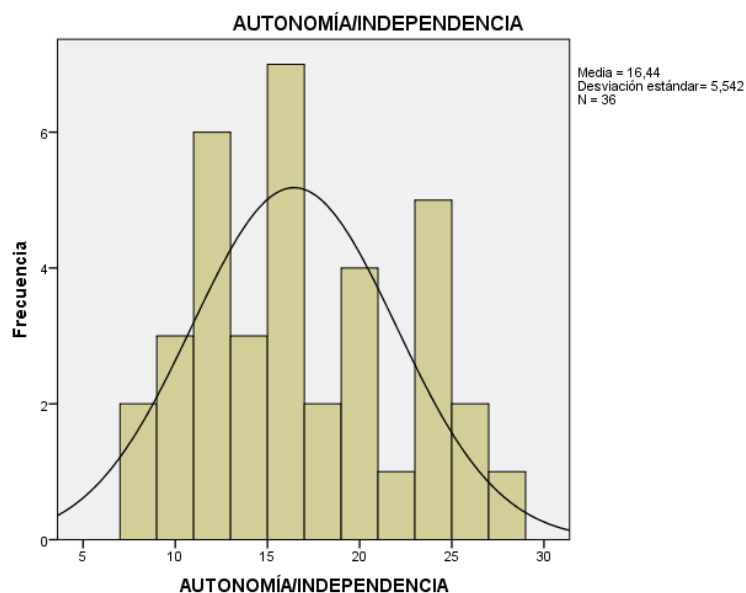
**Figura 40**

*Distribución dirección general*



*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 61% de la población de la institución tiene un nivel bajo, por lo tanto esta ancla no es predominante en la muestra, esto determina que la población no tiene interés en los cargos de dirección ni de escalar en la jerarquía organizacional.

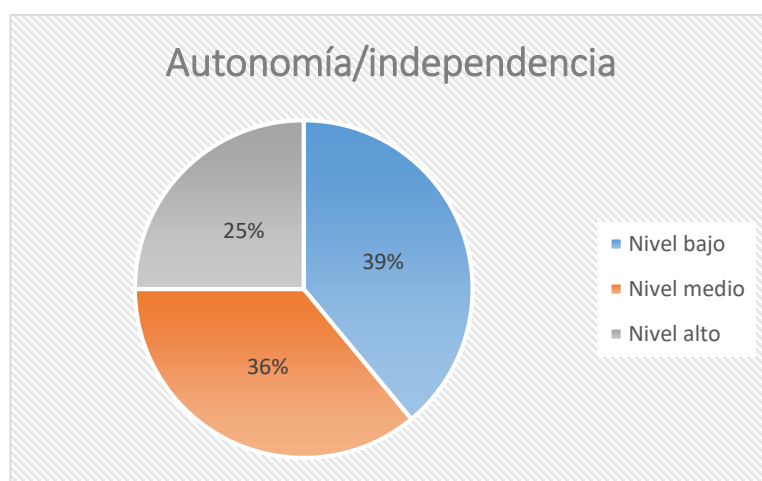
**Figura 41***Autonomía/independencia***Interpretación ancla autonomía/independencia (AI)**

Las personas que tienen predeterminado el ancla en mención, prefieren las profesiones independientes, las personas con esta ancla orientan sus intereses, hacia la docencia o la consultoría. Se dan cuenta que les cuesta aceptar reglamentaciones, procesos, horarios y normas que son imprescindibles para el normal desarrollo de una empresa, estas personas necesitan desarrollar su actividad a su propio modo, ritmo y aplicar en lo cotidiano su propio código de valores, sienten que la actividad dentro de una organización limita su libertad personal y en muchas ocasiones vivencian las normas y los procedimientos como una invasión a su vida privada, por estos motivos, prefieren las profesiones independientes. El análisis del histograma determina una media de 16,44 y una desviación estándar de 5,542, la población se encuentra en el nivel medio de la escala, pero no es una de las anclas dominantes en la muestra.

**Tabla 24***Frecuencia autonomía/independencia*

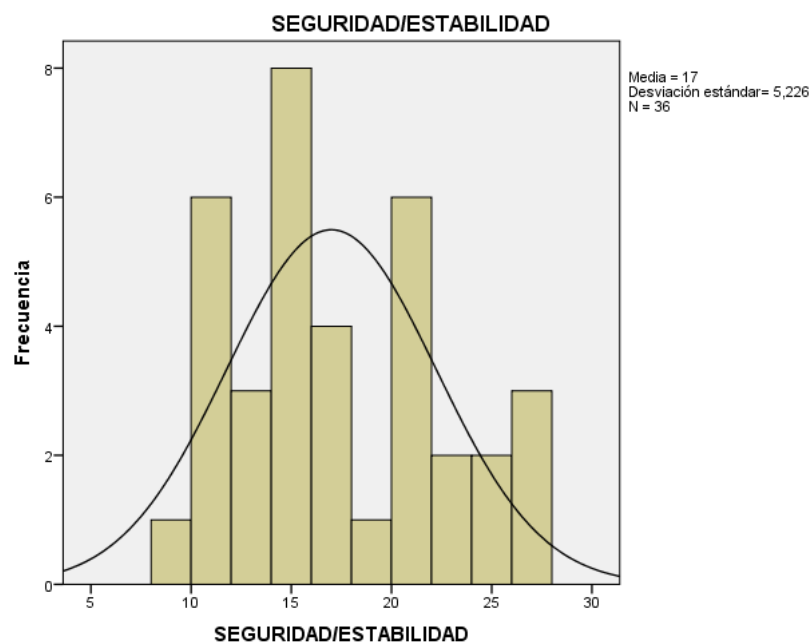
Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	14	39%	Nivel bajo
15-20	13	36%	Nivel medio
21-30	9	25%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 42***Distribución autonomía/independencia*

*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 39% de la muestra de encuentra en un nivel bajo del rango del ancla de autonomía/independencia, por esta razón no es un ancla dominante en los empleados de la institución, por lo tanto son personas que desean más estabilidad y estar regidos por nomas de una organización, no les interesa la independencia.

**Figura 43***Seguridad/estabilidad*

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

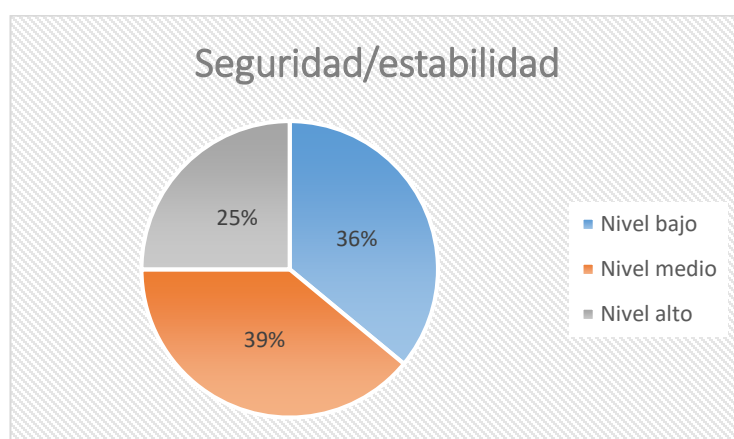
### **Interpretación ancla seguridad/estabilidad (SE)**

Las personas que tienen el ancla definida de seguridad/estabilidad, tienen una profunda necesidad de organizar su carrera de forma tal que les permita asegurar su futuro y “sentirse” libres de problemas, para este grupo de personas la seguridad y estabilidad constituyen los aspectos fundamentales de la vida profesional y sus decisiones de carrera dependen y son limitadas por dichos aspectos, buscan empleos en empresas que les garantizan contratos por tiempo indefinido y que tienen reputación de no despedir gente, como por ejemplo las empresas estatales, prestan mucha atención a si la empresa otorga planes de pensiones, beneficios adicionales, solidez y confianza. La identificación con el empleador es fuente de satisfacción laboral. • Esperan que su empleador se haga cargo de su carrera.

**Tabla 25***Frecuencia seguridad/estabilidad*

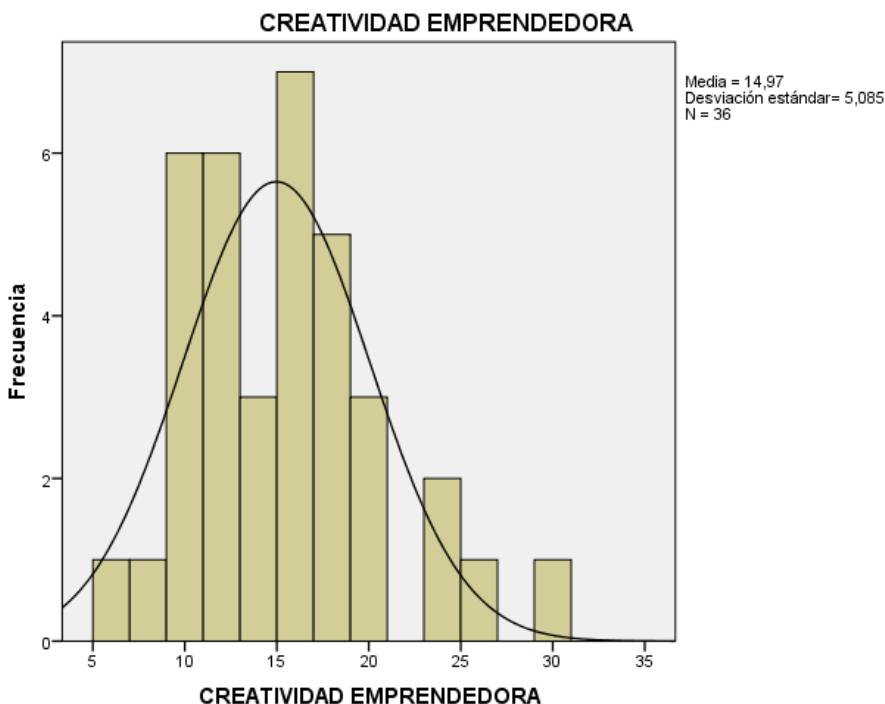
Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	13	36%	Nivel bajo
15-20	14	39%	Nivel medio
21-30	9	25%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 44***Distribución seguridad/estabilidad*

*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 39% de la población se encuentra en nivel medio de la ancla de seguridad/estabilidad, es una de las anclas determinantes ya que tiene un puntaje mayor que las demás por ende se determina que el ancla de seguridad/estabilidad influye en los empleados de la institución, por lo tanto estas personas están dispuestos a aceptar que el empleador les ordene que es lo que tienen que hacer y lo que no, pueden alcanzar posiciones relevantes pero priorizan un horizonte continuo. Una vez que obtienen seguridad, el nivel jerárquico alcanzado les es suficiente y si el trabajo no les permite utilizar determinadas competencias las aplican en su vida privada.

**Figura 45***Creatividad emprendedora*

Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.

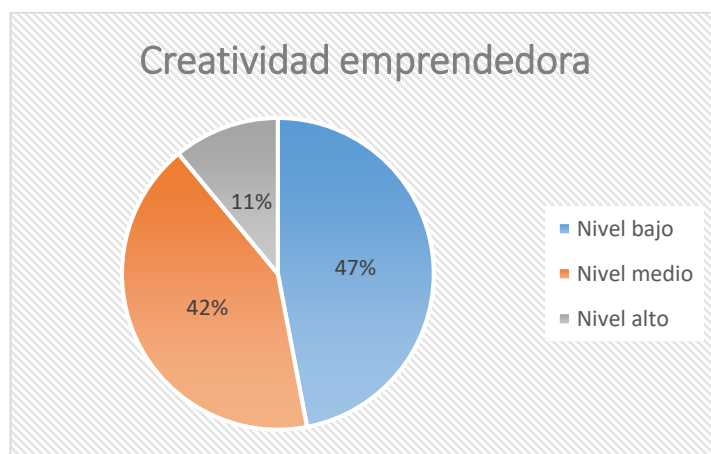
### **Interpretación ancla creatividad emprendedora (CE)**

Las personas con esta ancla determinada tienen la necesidad de armar un proyecto propio, ya sea la creación de un auto emprendimiento, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la creación de una empresa por medio de transacciones financieras, tomar una empresa existente y reestructurarla según sus propios criterios, orientan su creatividad hacia la creación de organizaciones, productos o servicios que estén ligados a nombres de empresas. Se evidencia en el histograma una media de 14.97 y una desviación estándar de 5,085, la ancla se encuentra por debajo de las demás por lo tanto no es un ancla dominante en la población.

**Tabla 26***Frecuencia creatividad emprendedora*

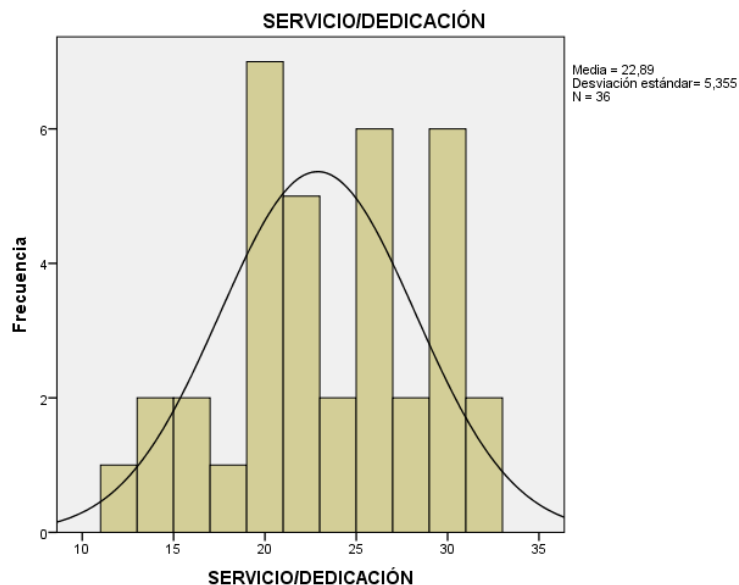
Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	17	47%	Nivel bajo
15-20	15	42%	Nivel medio
21-30	4	11%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 46***Distribución creatividad emprendedora*

*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 47% de la muestra se encuentra en un nivel bajo frente a esta ancla, por esta razón no es un ancla dominante en los empleados de la institución, por lo tanto son personas no se encuentran interesadas en realizar ningún algún tipo de emprendimiento para generar recursos económicos adicionales.

**Figura 47***Servicio/dedicación*

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

### **Interpretación ancla servicio/dedicación (SD)**

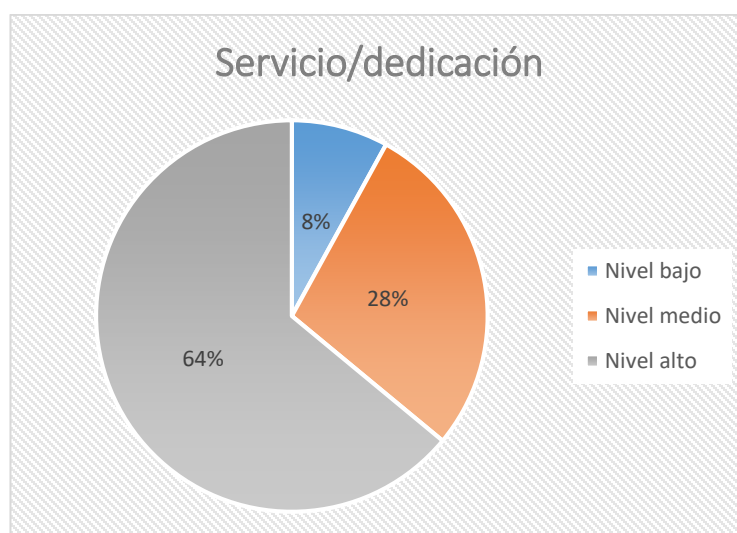
Las personas que tienen determinada el ancla en mención, buscan profesiones alineadas a sus valores personales le dan más importancia a la concreción de sus ideales que al desarrollo de sus competencias o crecimiento jerárquico en un sector determinado la elección de su profesión radica en el ideal de querer mejorar el mundo que los rodea, las profesiones más típicas que identifican este ancla son, entre otras, medicina, psicología, enfermería, docencia, trabajo social, trabajo religioso y recursos humanos, en el histograma se identifica una media de 22,89 y una desviación estándar 5,355, se evidencia que el ancla de servicio/dedicación tiene la puntuación más alta de la prueba anclas de carrera.



**Tabla 27***Frecuencia servicio/dedicación*

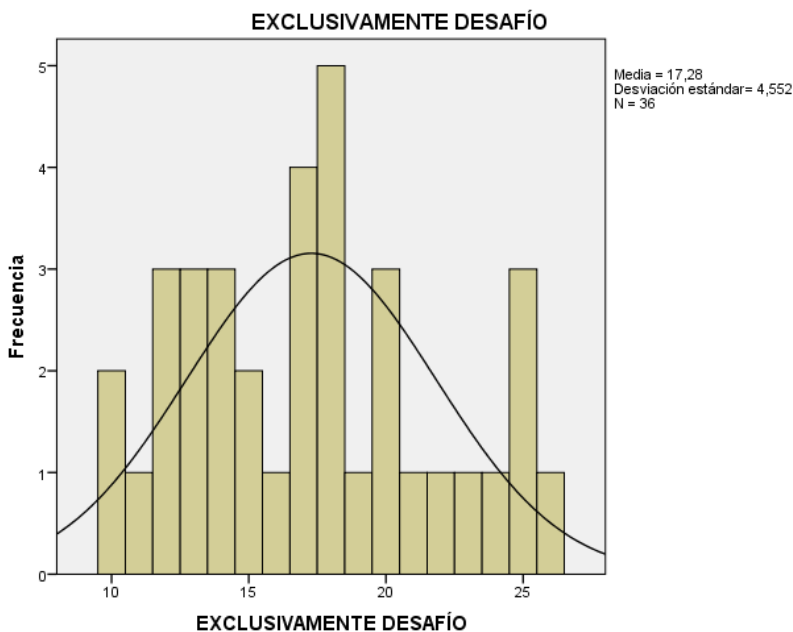
Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	3	8%	Nivel bajo
15-20	10	28%	Nivel medio
21-30	23	64%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 48***Distribución servicio/dedicación*

*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 64% de la muestra se encuentra en un nivel alto de la ancla en mención, por lo tanto es una de las anclas más determinantes en la influencia de los colaboradores de la institución, las personas que tienen esta ancla determinada sobresalen por tener valores relacionados con el trabajo en equipo, servicios a las personas o a la patria.

**Figura 49***Exclusivamente desafío*

Nota: Se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.

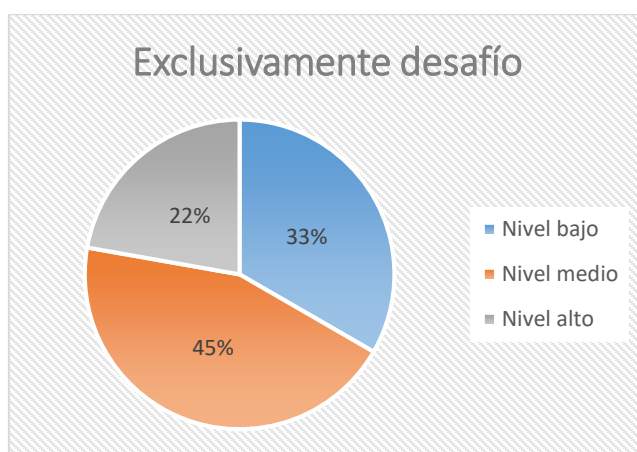
### **Interpretación ancla exclusivamente desafío (ED)**

Las personas que predominan en esta ancla quieren superar dificultades, encontrar soluciones a los problemas más complejos, a medida que progresan y van venciendo obstáculos, requieren mayores desafíos, algunos consultores pertenecen al ancla desafío puro, dado que buscan permanentemente proyectos más complejos, tienen la necesidad interna de demostrar su superioridad tanto a sí mismos como a los que los rodean, se puede afirmar que todas las personas necesitan ser desafiados por algo en su vida. Sin embargo, para las personas con este ancla el desafío es el tema central de todo su accionar. Se observa en el histograma una media de 17,28 y una desviación estándar de 4,582, determinado que el ancla de exclusivamente desafío es una de las que determina en la población de la institución.

**Tabla 28***Frecuencia exclusivamente desafío*

Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	12	33%	Nivel bajo
15-20	16	44%	Nivel medio
21-30	8	22%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 50***Distribución exclusivamente desafío*

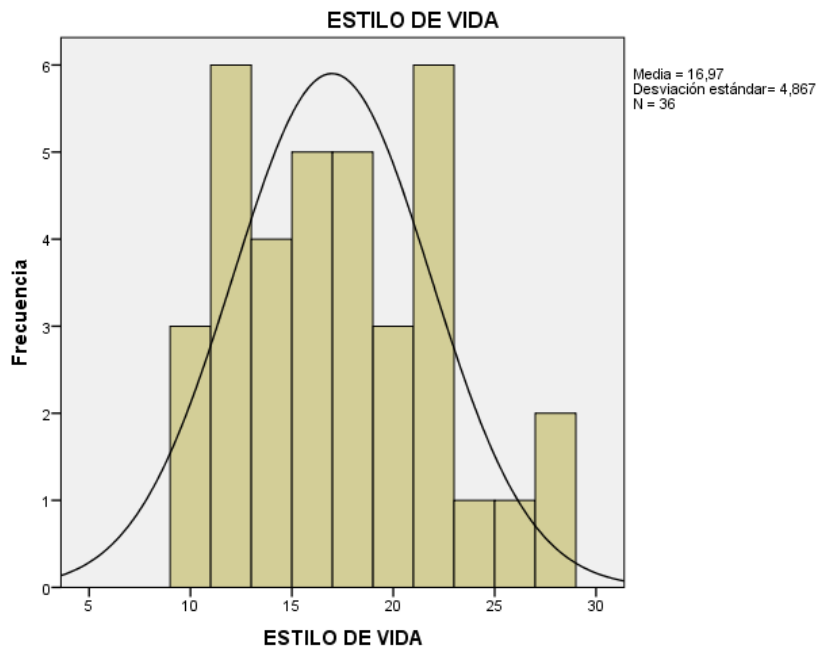
*Nota: se observa la distribución de la muestra*

El 44% de la muestra se encuentra en un nivel medio de la escala, por lo tanto el ancla de exclusivamente desafío es una de las que influencia a los empleados de la institución, por lo tanto las personas que tienen esta ancla el eje de su carrera consiste en el desafío que les plantea la posibilidad de imponerse en todo lo que emprenden. Si la tarea carece de desafíos se aburren y se tornan irritables, el motivo principal de estas personas a la hora de ejercer una Gerencia consiste

en el desafío diario que implica enfrentar situaciones complejas, no previstas y tener la necesidad de solucionarlas.

**Figura 51**

*Estilo de vida*



*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

### **Interpretación ancla estilo de vida (EV)**

Las personas que se definen con esta ancla buscan integrar sus necesidades personales, familiares y profesionales. Se trata de encontrar un balance entre el trabajo y la vida privada, para integrar lo laboral y lo familiar buscan, en primer lugar, flexibilidad en las condiciones de contratación, por ejemplo: Viajes o mudanzas en la medida que las circunstancias familiares lo

permitan; trabajar part- time, si las condiciones personales así lo requieren; licencias especiales, desarrollar parte del trabajo en su casa, en la medida que sea posible, es común encontrar este tipo de ancla en las mujeres, en profesionales que lideran consultoras o que se dedican a actividades que permiten integrar su estilo de vida particular con lo profesional. En el histograma se observa una media de 16,97 y una desviación estándar de 4,867, por lo tanto se determina que el ancla no es una de las predeterminantes en la población.

**Tabla 29**

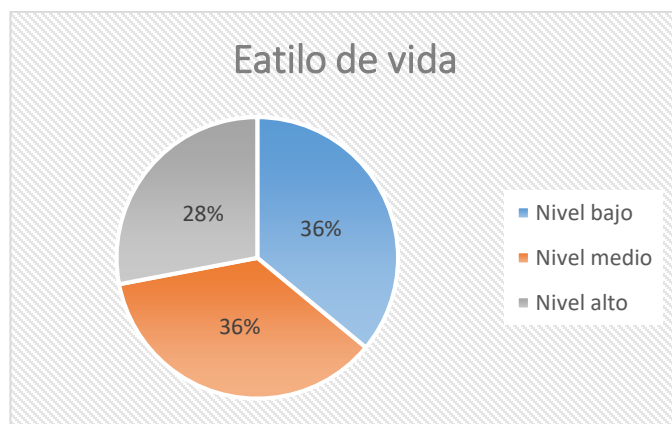
*Frecuencia estilo de vida*

Rango	Frecuencia	%	Ancla de carrera definida
0-14	13	36%	Nivel bajo
15-20	13	36%	Nivel medio
21-30	10	28%	Nivel alto
Total	36	100%	

*Nota: se observa la distribución de los participantes del nivel de la variable.*

**Figura 52**

*Distribución estilo de vida*



*Nota: se observa la distribución de la muestra*



<b>ACEPTACION A LA AUTORIDAD</b>	0,047	0,027	0,108	0,323	0,188	<b>-,335*</b>	0,178	0,001
	0,786	0,878	0,530	0,055	0,273	0,046	0,298	0,997
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>ACEPTACION DE NORMAS</b>	-0,074	0,098	-0,035	0,001	0,030	-0,023	0,049	-0,183
	0,666	0,568	0,838	0,996	0,864	0,892	0,775	0,284
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>REQUISICION</b>	-0,014	-0,118	0,190	0,245	0,060	-0,141	0,197	-0,151
	0,935	0,492	0,267	0,150	0,730	0,413	0,250	0,378
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>EXPECTACION</b>	0,016	0,012	0,063	0,265	0,039	-0,197	0,261	-0,182
	0,927	0,945	0,716	0,118	0,821	0,251	0,125	0,287
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>SUPERVISION</b>	-0,090	-0,078	0,149	0,322	-0,005	-0,256	-0,058	0,005
	0,603	0,650	0,385	0,055	0,977	0,131	0,736	0,976
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>GRUPO DE TRABAJO</b>	-0,157	0,024	-0,216	0,136	0,026	-0,200	0,123	-0,087
	0,360	0,887	0,205	0,430	0,882	0,242	0,475	0,613
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>CONTENIDO DE TRABAJO</b>	0,218	0,111	0,053	0,289	0,163	-0,116	<b>,400*</b>	-0,052
	0,202	0,518	0,759	0,088	0,341	0,501	0,016	0,762
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>SALARIO</b>	-0,067	-0,080	0,177	0,125	0,102	-0,181	0,097	-0,154
	0,699	0,641	0,301	0,469	0,554	0,290	0,575	0,371
	36	36	36	36	36	36	36	36
<b>PROMOCION</b>	0,068	0,084	0,135	0,136	0,251	-0,113	0,183	-0,055
	0,694	0,627	0,432	0,430	0,140	0,512	0,285	0,750
	36	36	36	36	36	36	36	36

Por medio del programa Spss se obtuvo la correlación entre algunos datos de las diferentes escalas de las diferentes pruebas aplicadas a los empleados de la institución, los cuales determinan la relación de proyecto de vida y motivación laboral en los empleados, una de las correlaciones que puntúa positiva es entre la variable de logro, autonomía e independencia y creatividad emprendedora, lo que demuestra que las personas que tienen un puntaje alto en las escalas en mención son personas que prefieren los trabajos independientes ser dueño de sus propios negocio, ya que esto les permite cumplir sus expectativas a nivel laboral y personal cumpliendo las metas propuestas e innovando en sus emprendimientos personales, en la población de la institución se

presenta un puntaje alto en la variable logro de la prueba (CMT) pero no en las otras variables de anclas de carrera.

También se puede evidenciar una correlación positiva entre la variable de reconocimiento y seguridad/estabilidad, las personas que puntúan alto en estas dos escalas son personas que buscan un reconocimiento laboral para poder generar seguridad y estabilidad laboral en sus lugares de trabajo son personas que buscan un empleo fijo en instituciones reconocidas las cuales brinde seguridad y estabilidad, son personas que se identifican por realizar trabajos administrativos para que sean reconocidos por la labor hecha, en la muestra de los empleados las escalas en mención son una de las dos con mayor puntaje alto lo que define que la compañía brinda seguridad y estabilidad, al mismo tiempo los empleados son reconocidos por sus actividades administrativas.

Por otra parte se evidencia una correlación negativa entre las escalas de aceptación a la autoridad y servicio/dedicación, lo que se observa es que las personas que tienen un puntaje alto en las escalas son personas que son dedicadas a la población les gusta trabajar en equipo y con personas, pero al notarse negativo no están de acuerdo si les cambian las funciones que no tenga relación con temas relacionados a la comunidad. Estas dos escalas son una de las que predominan en los empleados de la institución.

Por esta misma línea se identifica una correlación positiva entre las variables contenido de trabajo e exclusivamente al desafío, la muestra representa un puntaje alto en las escalas en mención lo cual determinan, que los empleados sobresalen en el contenido de su trabajo para poder sobresalir en sus actividades, les gusta los desafíos de cada nuevo reto que se les asigna.



## Discusión

El motivo de la investigación es encontrar una correlación entre motivación laboral y proyecto de vida en una institución pública de Bogotá, en el área administrativa de la compañía, se determinaron las cualidades o rasgos característicos de la motivación y se terminó su ancla de carrera determinada en la población, lo cual permite describir a continuación en los resultados que en general, la percepción de los trabajadores evaluados es positiva frente a los beneficios que la organización les ofrece y está relacionado con su proyecto de vida.

En los resultados se encontraron condiciones motivacionales internas. Las condiciones motivacionales internas se caracterizan por derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas (Toro, 1998). En los empleados de la institución pública de Bogotá los resultados relativamente altos fueron: poder y reconocimiento los cuales alcanzaron una puntuación alta en estas personas. En cuanto a la variable poder, se podría afirmar que estos factores motivantes están relacionados con la ejecución de comportamientos orientados a obtener la dirección de los grupos de trabajo, estimulando habilidades y esfuerzos del equipo de trabajo, como lo plantean el programa de participación de los empleados, el cual se define como un proceso participativo que aprovecha las diferentes capacidades de los trabajadores esto fomenta el compromiso con la organización. Lo cual provoca que los empleados generen una mayor participación en la toma de decisiones, autonomía, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual hace parte el individuo, generando mayor productividad y más satisfacción con su trabajo (Amorós, 2007).

En cuanto a la variable de reconocimiento, es un factor que busca obtener de los demás, atención, aceptación o admiración por lo que el colaborador, hace o sabe hacer, esto quiere decir que para estos colaboradores lo que opinen sus compañeros podría cobrar relevancia alta. Como

los define (Robbins, 2004) en la satisfacción laboral cuando el empleado obtiene respaldo de sus compañeros, no obtiene un beneficio material o económico, es un beneficio de contacto social el cual es un factor motivacional.

Los factores motivacionales con menor frecuencia fueron: logro y autorrealización, lo cual se podría decir que los colaboradores no se esfuerzan por obtener cierto nivel de excelencia, en la búsqueda de metas o de mejores resultados. Aunque el puntaje se encuentra en el punto positivo declarado por el autor, por este motivo son factores que se pueden reforzar con una motivación intrínseca la cual relaciona como la trasmisión de conocimientos como lo de fine, Martin, Martin y Trevilla (2009). La motivación intrínseca ejerce sobre la transmisión de conocimiento, al mejorar la voluntad del individuo a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización, facilitando así los procesos de aprendizaje.

En cuanto a los contextos motivacionales externas, los resultados que se encontraron con frecuencia alta fue, el salario y grupo de trabajo. La variable de salario se hace referencia a lo que representa para los funcionarios que sus actividades laborales sean reconocidas y retribuidas económicamente, este factor representa un medio que les permite, como seres humanos, satisfacer o suplir sus necesidades básicas. Según Robbins, (2004), el salario es el aspecto con mayor significancia ya que los empleados esperan una retribución justa y acorde con su labor realizada por parte de la organización.

Por otro lado, las condiciones motivacionales con más baja frecuencia fueron contenido del trabajo y promoción, el primer factor describe la percepción que tienen los trabajadores en relación con sus funciones, pues estas no cumplen sus expectativas laborales. Aunque está en la puntuación positiva del autor, se debe reforzar en lo empleados de la institución la motivación intrínseca. Niñez

(2006), define la motivación extrínseca a la participación en una actividad para conseguir recompensas.

En referencia al segundo factor de promoción, los colaboradores no ven reflejado en la organización la facilidad de conseguir un ascenso en las diferentes cargos que existen en la compañía, lo que no permite el desarrollo a nivel profesional, aunque la puntuación de la escala en mención es positiva, según Chiavenato (2001), define que los factores motivacionales se enfocan en las tareas y los deberes relacionados con el cargo asignado, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia.

Con respecto a los medios favorecidos para obtener retribución en el trabajo; en los colaboradores de la institución se encontró que la requisición y la aceptación de normas y valores fueron los medio con más alta frecuencia en los colaboradores, el primer medio consiste en los comportamientos que lleva a cabo el trabajador para obtener las retribuciones deseadas influenciando directamente a aquellos que las pueden conceder persuadiéndolos, o haciendo la solicitud personal y directa (Toro, 1998). Determinando que los trabajadores de la institución tienen una comunicación asertiva con sus jefes, facilitando el reconocimiento por sus actividades diarias lo que permite mantener una motivación laboral alta, Según Robbins, (2004) plantea el factor de trabajo mentalmente estimulante, el cual influye en el nivel de satisfacción laboral de los empleados, este consiste en brindarle la oportunidad a los colaboradores de la organización de aplicar destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y al mismo tiempo recibir retroalimentación de sus actividades, de esta manera la organización promueve un estímulo intelectual.

Por otra parte, en los colaboradores de la institución se identifica una frecuencia alta en aceptación de normas, manifestando con sus comportamientos la aceptación de estas normas y valores de la organización que los lleven a conseguir sus objetivos. Por su parte, Perry y Wise (1990) consideran que un nivel óptimo de motivación en los individuos implica una relación entre expectativas del colaborador en cuanto a su trabajo y los resultados obtenidos.

Continuando con la investigación se pudieron identificar tres anclas de determinadas en los empleados de la institución, el ancla servicio y dedicación, exclusivamente al desafío y seguridad/estabilidad, Según Schein (1982), reconoce como anclas de carrera de la persona

el auto concepto ocupacional que se adquiere cuando el individuo se encuentra en la parte inicial de la carrera, se entenderá como carrera las actividades que se desarrollan en un puesto o en el trabajo en el inicio de la inserción del sujeto en el mercado laboral.

En primera parte encontramos el ancla de servicio/dedicación, esta es el ancla dominante en la población de la institución. Las personas con esta ancla se les identifica el interés de hacer del mundo mejor donde vivir, mejorar la convivencia entre las personas, o ayudar a otros, como ocurre en las profesiones asistenciales y en cierto modo, en la docencia, esta ancla predomina en la docencia, se puede identificar que la profesión predeterminante en la institución es la docencia por tal motivo se asocia a su proyecto de vida actual. Según Ángelo (2002) el proyecto de Vida se distingue por su carácter anticipatorio, modelador y organizador de las actividades principales y comportamiento del individuo, que contribuye a moldear los rasgos de su Estilo de vida personal y los modos de su vida cotidiana en todas las esferas de la sociedad y laboral.

En segunda parte encontramos el ancla de exclusivamente al desafío, esta ancla es una de las que obtuvo mayor puntaje en los colaboradores de la institución, los empleados con esta ancla su interés básico radicará en resolver problemas aparentemente demandantes y complicados, competir con oponentes difíciles y ganar, son personas que se destacan por desarrollar todas sus habilidades para siempre ganar en toda competencia a nivel laboral y personal, por esta misma línea (Oviedo, 2007) define en una fase del proyecto de vida al desarrollo de competencias de los individuos el cual se desarrolla en el ciclo vital del individuo, lo cual permite desarrollar diferentes habilidades como lo puede identificar en el ancla en mención.

Por último está el ancla de seguridad/estabilidad, es una de las que los empleados de la institución se observan un puntaje alto, las personas con esta ancla se destacan por buscar una estabilidad en su ámbito laboral, estas personas se rigen por las compañías reconocidas y que brindan un empleo estable y bien remunerado, se destacan por ser personas que desean estas muchas años en la misma compañía, Zabala, Velades y Vargas, (2008) nos hablan sobre la inteligencia emocional es un constructo que se destaca por su capacidad amplia para explicar el bienestar personal y el éxito social en las organizaciones empresariales, la familia y la escuela.

Los empleados de la institución evidencian un proyecto de vida estructurado por el puntaje dominante en el ancla servicio y dedicación, según Rivas (1995) dentro de la psicología vocacional, habla acerca de la conducta vocacional como el cambio entre la niñez y la adultez, ya que al elegir una carrera es tomar responsabilidad del rumbo que tomará su vida, porque al convertirse en un profesional empezará una nueva etapa de socialización donde intervienen tanto las capacidades intelectuales como la personalidad. Los diferentes factores como los aspectos socio genéticos,

aspectos psicogenéticos, fortalecen un proyecto de vida, el cual contribuye al desarrollo personal social y laboral de la persona.

Se terminan la correlación de diferentes factores del cuestionario de motivación laboral y el anclas de carrera, la correlación del factor logro con las anclas de autonomía y independencia, creatividad emprendedora, estas personas se identifican por cumplir sus logros personales, haciendo emprendimiento y siendo sus propios jefes, lo cual influye en la motivación de la del individuo, dependiendo su interés en su proyecto de vida. Rivas (1995) determinó que la elaboración del proyecto de vida el individuo busca la orientación vocacional respecto a la profesión que esté acorde con sus preferencias, sus intereses, habilidades y características personales.

Por esta misma línea se observa una correlación positiva entre el factor reconocimiento y el ancla seguridad/estabilidad, debido al reconocimiento brindado en la compañía, genera seguridad en la labor lo cual permite un gran desempeño en sus funciones generando una estabilidad laboral, como lo determino Chiavenato, (2001) Los incentivos son utilizados, para demostrar que el colaborador es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, dado de esta manera tiene mejores resultados, estos incentivos pueden ser económicos o a nivel profesional, porque también se evidencia una correlación positiva entre el factor de contenido de trabajo y el ancla exclusivamente al desafío, estas personas se destacarían por si nivel de compromiso al entregar sus trabajos los cuales encuentran motivación al ser trabajos que les representan un reto.

Por último se encuentra una correlación negativa entre el factor de aceptación a la autoridad y el ancla de servicio y dedicación, lo cual las personas que presentan el ancla de servicio y

dedicación son personas dedicadas a la comunidad, desarrollando un rol de aprendizaje para la sociedad, por este motivo se correlaciona negativamente con la aceptación a la autoridad ya que no estarían de acuerdo si los envían a realizar actividades las cuales no correspondan a su experticia.

### **Conclusiones**

Esta investigación nos permitió conocer la relación entre motivación laboral y proyecto de vida en la población de una institución pública de Bogotá, siendo el primer objetivo de la investigación es identificar condiciones motivacionales de los individuos de la organización. Para poder desarrollar esta objetivo se utilizó el cuestionario de motivación laboral (CMT), el cual con sus 15 escalas de evaluación se determina que las condiciones motivacionales de los empleados de la institución es adecuada, en los factores de reconocimiento, salario y grupo de trabajo, son los factores que tienen la mayor puntuación, por lo cual las condiciones motivacionales de los empleados son los factores en mención, la organización brinda el reconocimiento, salario adecuados además un buen grupo de trabajo.

Respondiendo al segundo objetivo, el nivel motivacional de los empleados de la institución se encuentra en todas las escalas del cuestionario de motivación laboral, por encima del promedio del autor que es 40 puntos. El resultado más bajo que se obtuvo en la investigación 49.67 en la escala autorrealización, la cual se puede fortalecer y activar un plan de acción para identificar las consecuencias de este puntaje bajo.

Por esta misma línea se da respuesta al tercer objetivo de la investigación frente a reconocer las anclas de carrera más predeterminantes en los empleados de la institución. Para dar respuesta a este objetivo se implementó las anclas de carrera de Schein, la cual determinó que el ancla dominante es servicio/dedicación, la cual es un ancla que predomina en las personas que se

preocupan por la comunidad, son personas que se destacan en la profesión docente, por tal motivo se determina que el aspecto más relevante del proyecto de vida de los colaboradores de la institución se centra a contribuir a la sociedad.

Por esta misma línea se identifica también una segunda ancla de exclusivamente desafío, la cual es una ancla en la que también predomina en los empleados de la organización. Las personas que tienen esta ancla dominante, le gusta los retos y cumplir a toda cabalidad, se desenvuelven en el ámbito laboral como las personas que entregan sus trabajos a tiempo y en todo momento les gusta realizar actividades las cuales les brinde conocimiento y dificultad, por que al finalizar la actividad su motivación estará en su punto más alto.

Los que nos lleva a nuestro objetivo general, el cual consiste en identificar la correlación entre a motivación laboral y proyecto de vida, por lo que se determina una correlación en las dos variables debido a que el personal presenta una motivación alta en su ámbito laboral, debido al proyecto de vida determinado entre la mayoría de la población desempeñando el cargo de docencia. Una de las correlaciones positivas que se observaron fue entre el factor logro y las anclas autonomía/independencia y creatividad emprendedora, ya que se terminan por personas que se interesan por ser independientes laboralmente, en sus propios emprendimientos los cual le permita cumplir sus logros propuestos.

Siguiendo por esta línea también se identificó una correlación positiva entre el factor reconocimiento y el ancla seguridad/estabilidad, debido que estas personas entre más reconocimiento que le brinde tanto como la compañía y sus jefes, le brindaran una seguridad frente a su trabajo actual lo que percutiría en su estabilidad laboral la que puede ser extendida por un gran periodo, también se observa una correlación entre el factor contenido de trabajo y la ancla



exclusivamente al desafío, estos profesionales se destacan por desarrollar su trabajo lo más perfecto posible lo cual le genera motivación el nivel de dificultad de las actividades asignadas.

También se observó una correlación negativa entre el factor aceptación a la autoridad y el ancla de servicio y dedicación, lo que determina que las personas con esta ancla definida presenta dificultades si se les asignan actividades que no estén relacionadas con su profesión actual y que no contribuyan a la sociedad.

### **Recomendaciones**

Para futuras investigaciones se hace la recomendación, de tener una variable que pueda identificar específicamente los cargos desempeñados de la organización y realizar un análisis individual para cada nivel de cargo, ya que se podrán identificar las variables de motivación y anclas de carrera por los diferentes niveles de la compañía, lo cual permitiría tomar una acción por las diferentes áreas en las cuales se identifiquen puntajes bajos de motivación laboral, personal que no cumpla con su ancla determinada en su puesto actual de trabajo.

También se puede evidenciar que la variable de promoción es una de las más bajas. Se sugiere trabajar la variable con los empleados de la institución para poder aumentar su motivación en la variable específica, se puede establecer un plan de carrera que permita la promoción en los diferentes cargos de la organización hasta llegar a posiciones estratégicas en los cuales sean reconocidos todos sus esfuerzos a lo largo del tiempo que han permanecido en la compañía.

También se recomendaría para futuras investigaciones implementar proyectos educativos u organizacionales relacionados al proyecto de vida de los colaboradores de diferentes compañías para fortalecer diferentes habilidades, sociales y laborales.

Por último, se recomienda que las futuras investigación sea de manera interdisciplinaria no solo por parte de la psicología, ya que dicho aporte mejorara el bienestar tanto personal como a nivel organizacional de la compañía generando estabilidad laboral, motivación y aprendizaje de loe empleados en diferente roles que pueden desempeñar en la organización.

## Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Usat - Escuela de Economía*, 2(7), 222-231.  
[http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L\\_01\\_01\\_Comportamiento\\_organizational.pdf](http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/2/camb/L_01_01_Comportamiento_organizational.pdf)
- Ángelo, (2002). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. *Revista Internacional Crecemos*, 6(1), 3-21.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/07D050.pdf>
- Arauz, A. Díaz, M. González, M. y Vásquez. (2018). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicada al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Revista Académica / Academic Journal. Gente Clave*, 3(1), 16-29.  
<http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/43/83>
- Betancurth, S. y Cerón, J. (2017). Adolescentes creando su proyecto de vida profesional desde el modelo DPC. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(50), 2-20.  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/811/1329>
- Calderón, G. Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 2(16), 109-137.  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cassullo, G. y García, L. (2015). Estudio de las competencias socio emocionales y su relación con el afrontamiento en futuros profesores de nivel medio. *Revista Electrónica*

*Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 15(2), 25-41.

<https://revistas.um.es/reifop/article/view/193041>

Chiavenato, A.. (2001). Administración de Recursos Humanos. *Editorial Nomos S.A.*

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>

Contreras, V. Reynaldos, K. y Contreras, L. (2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista Cubana de Enfermería*, 31(1), 58-69.

<http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v31n1/enf07115.pdf>

Deci, R. (2000), La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*, 55(1), 68 78.

[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SpanishAmPsych.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf)

Domínguez, J. y Pino, M. (2014). Motivación intrínseca y extrínseca: análisis en adolescentes gallegos. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 349-

358. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851780036.pdf>

Ellis, J. (2005). Aprendizaje humano. *Pearson education S.A.* <http://anyflip.com/vede/tgfh/basic>

Frankl, E. (1991). El hombre en busca de Sentido. *Editorial Herder.*

<http://www.peofoundation.org/uploaded/content/article/1060602139.pdf>

García, M. Gómez, G. y Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá. *Diversitas:*

*Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159.

<https://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>

García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>

Guallazaca, Y. y Ramos, M. (2017). Ambiente familiar en el proyecto de vida campaña informativa. (*Proyecto de grado, universidad de Guayaquil*).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35353/1/BFILO-PMP-18P136.pdf>

Gutiérrez, M. (2014). Relaciones entre el clima motivacional, las experiencias en educación física y la motivación intrínseca de los alumnos. *Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26(2), 9-14

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4771601>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill / interamericana editores, s.a. de c.v.* <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hoyos, J., Restrepo, L y Estrada, S. (2005). Sistema de compensación variable Para empresas del sector de alimentos. *Scientia et Technica*, 11(29), 63-67.

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qBVjZ9x5CeQJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4834197.pdf+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Koontz, H. Weihrich, H. (1998). Administración, Una Perspectiva Global. *McGraw-Hill/interamericana editores s.a. de c.v.*

[https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_14\\_edici\\_koontz.pdf](https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf)

- Marín, H. Y Placencia, M. (2016). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del Sector privado. *Horiz Med*, 17(4), 42- 52.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/hm/v17n4/a08v17n4.pdf>
- Martin, N. Martin, V. y Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 3(66), 187- 211.  
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- Ministerio de educación. (2013). *Manual de acompañamiento socio ocupacional*.  
<http://mineducacion.gov.co/1621/article-342444.html>
- Ministerio de salud y protección social. (2017). *Boletín de salud mental Depresión Subdirección de Enfermedades No Transmisibles*.  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/boletin-depresion-marzo-2017.pdf>
- Núñez, J. (2006). Validación de la escala de motivación educativa (EME) en Paraguay. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(2), 185-192.  
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rip/v40n2/v40n2a06.pdf>
- Ospina, J.. (2006), La motivación, motor del aprendizaje Motivation, the Engine of Learning. *Rev. Cienc. Salud. Bogotá (Colombia)*, (4), 158- 160.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/view/548/472>
- Oviedo, D. (2007). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. *Revista Internacional Crecemos*, 2(6), 1-2.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/07D050.pdf>

Oviedo, D. (2015). Formación para el desarrollo de proyectos de vida reflexivos y creativos en los campos social y profesional. *Revista Creemos Internacional*, 1(2), 26-48.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/cuba/cips/caudales05/Caudales/ARTICULOS/ArticulosPDF/05072425D042.pdf>

Pebes, A. Uribe, C. y Loyola, G.. (2016)). Motivación y su relación con la satisfacción labora del profesional de enfermería en el servicio de medicina del hospital regional de Ica 2016. *Rev. enferm.vanguard*, 7(1), 13-22.

<https://revistas.unica.edu.pe/index.php/vanguardia/article/view/186/195>

Perry, J. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration*, 4(7) 367-373.

[https://www.researchgate.net/profile/Patricia\\_Ingraham/publication/229476704\\_Performance\\_Promises\\_to\\_Keep\\_and\\_Miles\\_to\\_Go/links/5eee604d92851ce9e7f52f27/Performance-Promises-to-Keep-and-Miles-to-Go.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Patricia_Ingraham/publication/229476704_Performance_Promises_to_Keep_and_Miles_to_Go/links/5eee604d92851ce9e7f52f27/Performance-Promises-to-Keep-and-Miles-to-Go.pdf)

Revista Dinero. (2014). *El 71% de los colombianos no es feliz en su trabajo.*

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/satisfaccion-laboral-empleados-colombia/200637>

Rivas, F.. (1995). Psicología Vocacional: propuesta de un nuevo enfoque Integrado de la Actividad Cognitivo Conductual del asesoramiento vocacional. *Revista de Psicología y Educación*, 1(3), 135-166. <http://www.revistadepsicologiayeducacion.es/pdf/10.pdf>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: *Editorial Pearson Prentice Hall*.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+Stephen+P.+\(2004\).+%E2%80%9CComportamiento+Organizacional%E2%80%9D.+10%C2%AA+Edici%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Editorial+Pearson+Prentice+Hall&ots=YKbailnb37&sig=stndiAawVcRSpfyhQnrEnbMFVTQ#v=onepage&q=Robbins%20Stephen%20P.%20\(2004\).%20%E2%80%9CComportamiento%20Organizacional%E2%80%9D.%2010%C2%AA%20Edici%C3%B3n.%20M%C3%A9xico%3A%20Editorial%20Pearson%20Prentice%20Hall&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+Stephen+P.+(2004).+%E2%80%9CComportamiento+Organizacional%E2%80%9D.+10%C2%AA+Edici%C3%B3n.+M%C3%A9xico:+Editorial+Pearson+Prentice+Hall&ots=YKbailnb37&sig=stndiAawVcRSpfyhQnrEnbMFVTQ#v=onepage&q=Robbins%20Stephen%20P.%20(2004).%20%E2%80%9CComportamiento%20Organizacional%E2%80%9D.%2010%C2%AA%20Edici%C3%B3n.%20M%C3%A9xico%3A%20Editorial%20Pearson%20Prentice%20Hall&f=false)

Ryan, R. y Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 2(25), 54-67.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0361476X99910202?token=6E5BD0E6EF10240FD8AEEA9B1EA4E886B0BB2D365957D37E120ECE50143B68146C74F8ED91B15CD68BCB944BA9A22B60>

Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 6(17), 4-18.

<http://revista.cinzel.com.co/index.php/RPO/article/view/33>

Universidad Antonio Nariño (2020), *Visión y misión*. <http://www.uan.edu.co/mision-vision>

Vieira, A. Reis, P. Carrieli, A. Guerra, V. y Brant, L. (2018). A study of relations between gender and careers anchors. *Cad. ebape.br*, 1(17), 577-589.

[http://www.scielo.br/pdf/cebape/v17n3/en\\_1679-3951-cebape-17-03-577.pdf](http://www.scielo.br/pdf/cebape/v17n3/en_1679-3951-cebape-17-03-577.pdf)



- Widiawati, D. y Yanuar, T. (2019). Effect of budget participation on managerial performance mediated by job satisfaction and organizational commitment. *journal of business studies*, 2(4), 54-65. . <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/182>
- Zabala, M. Valadez, M. y Vargas, M. (2008), Inteligencia emocional y habilidades sociales en adolescentes con alta aceptación social. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6(2) ,319- 338. .  
<http://ojs.ual.es/ojs/index.php/EJREP/article/view/1291/1367>
- Schein, E. (1982). *Psicología de las organizaciones*. *Prentice-hall Hispanoamérica, s.a.*  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/65750a9e34f2c9ace7c337ca22fe40d0.pdf>
- Schein, E. Y Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Dinámica organizacional*, 45(3), 165-173. <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2017/01/E3330.pdf>

## Anexos

### Anexo 1 consentimiento informado

\* Obligatorio

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Autorizo a el estudiantes de Psicología de X semestre de la Universidad Antonio Nariño, para efectuar la aplicación de las pruebas " anclas de carrera " para identificar la correlación de los factores de motivación laboral y proyecto de vida.

Estoy previamente informado(a), acepto participar libre y voluntariamente como colaborador(a) contribuyendo a este proceso de manera activa. Soy conocedor de la autoridad suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico cuando lo estime conveniente. Conozco que la información derivada de esta evaluación será confidencial y usada solamente para fines académicos.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

AVISO : ESTE CUESTIONARIO SE REALIZA SOLO PARA FINES ACADÉMICOS, NO CONTRIBUYE A SU DESEMPEÑO LABORAL, NI CON FINES LABORALES, LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA ES TOTALMENTE VOLUNTARIO.

1. Acepto que he leído el consentimiento informado, me han explicado sobre la utilización de los datos recogidos. \*

SI

NO

Enviar

### Anexo 2 cuestionarios anclas de carrera

5. - Asigne una puntuación de NUNCA es aplicable a su caso  
 - Asigne una puntuación de ALGUNAS VECES aplica a su caso  
 - Asigne una puntuación de FRECUENTEMENTE APLICA A SU CASO  
 - Asigne una puntuación de SIEMPRE aplica a su caso \*

	NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
Quisiera ser tan bueno en lo que hago, que otras personas buscarían siempre mi asesoramiento como experto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando he logrado integrar los esfuerzos de otros hacia una tarea común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sueño con una carrera que me de la libertad de realizar el trabajo a mi manera y con mi propio horario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. - Asigne una puntuación de NUNCA es aplicable a su caso  
 - Asigne una puntuación de ALGUNAS VECES aplica a su caso  
 - Asigne una puntuación de FRECUENTEMENTE APLICA A SU CASO  
 - Asigne una puntuación de SIEMPRE aplica a su caso \*

	NUNCA	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
Me sentiré exitoso sólo si llego a ser gerente general de alto nivel en alguna organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilizar mis talentos para hacer del mundo un mejor lugar para vivir, es lo que me impulsa mis decisiones de carrera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He estado más satisfecho en mi carrera cuando he podido resolver problemas aparentemente irresolubles o cuando he logrado alcanzar objetivos aparentemente improbables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento exitoso en la vida sólo si puedo ser				

7. SELECCIONA LOS 5 ITEMS CON LOS QUE MAS TE IDENTIFICAS \*

- Quisiera ser tan bueno en lo que hago, que otras personas buscarían siempre mi asesoramiento como experto.
- Me siento más satisfecho en mi trabajo cuando he logrado integrar los esfuerzos de otros hacia una tarea común.
- Sueño con una carrera que me de la libertad de realizar el trabajo a mi manera y con mi propio horario.
- Siempre estoy buscando ideas que me permitan empezar mi propio negocio.
- La seguridad y la estabilidad son más importantes para mí que la libertad y la autonomía.
- Preferiría retirarme de mi organización a tener que ocupar un cargo que comprometa mi habilidad para dedicarme a asuntos personales y familiares.
- Me sentiré exitoso en mi carrera sólo si tengo el sentimiento de haber hecho una contribución real al bienestar de la sociedad.
- Sueño con una carrera en la que siempre tenga el reto de solucionar problemas cada vez más difíciles.
- Me sentiría exitoso en mi carrera sólo si pudiera desarrollar mis destrezas hacia un muy alto nivel de competencia.
- Sueño con estar encargado de toda una organización.
- Me encuentro más satisfecho en mi trabajo cuando soy completamente libre de definir mis propias tareas, cronogramas y procedimientos.

**Anexo 3 cuestionarios de motivación laboral (CMT)**

8

(asignarle el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia

LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES: \*

LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES: *	1	2	3	4	5
Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber que otras personas me agradan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar formas más eficientes de hacer el trabajo para averiguar a otros con la calidad de los resultados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES: *	1	2	3	4	5
Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber que otras personas me agradan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar formas más eficientes de hacer el trabajo para averiguar a otros con la calidad de los resultados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podrme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

1 2 3 4 5

Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades

9

(asignarle el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número (4) a la que considero en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia

LA MAYOR SATISFACCIÓN QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES: \*

	1	2	3	4	5
Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>