

La cultura y la motivación en una empresa de tecnología



Presentado por.

Johanna Flórez Espinosa

Universidad Antonio Nariño

2021

Resumen

El presente es un trabajo de investigación cualitativa, inductiva y correlacional, tiene como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de tecnología Cafetosoftware.

Se considera importante esta investigación ya que actualmente el mercado tecnológico ejecuta procesos innovadores para impulsar el rendimiento organizacional. Por ello, el estudio establecido busca ahondar en nuevas maneras de interpretación e identificación de factores existentes entre la cultura y la motivación, vistas desde la operancia de una empresa tecnológica.

Se utilizó a una población de 215 colaboradores, que corresponde al total de los trabajadores de la empresa Cafetosoftware, de la cual se tomó una muestra de 52 colaboradores, de quienes se recolectó y obtuvo información mediante 2 instrumentos, validados por expertos, En consecuencia, se estableció que la cultura organizacional sí es un factor de influencia en la motivación de los trabajadores, debido a que existen variables propias de la cultura, tales como la tendencia a la flexibilidad, autorrealización profesional, la filosofía, valores y creencias corporativas, que influyen positiva o negativamente en la motivación de los trabajadores.

Términos claves: cultura organizacional, motivación laboral, flexibilidad laboral, valores y creencias corporativas.

ABSTRACT

The present is a qualitative, inductive and correlational research work, its objective is to determine the influence of the organizational culture on the motivation of the workers of the technology company Cafetosoftware.

This research is considered important since currently the technology market executes innovative processes to boost organizational performance. Therefore, the established study seeks to delve into new forms of interpretation and identification of existing factors between culture and motivation, seen from the operation of a technology company.

A population of 215 collaborators was used, which corresponds to the total of the workers of the Cafetosoftware company, from which a sample of 52 collaborators was taken, from whom information was collected and obtained through 2 instruments, validated by experts. established that the organizational culture is an influencing factor in the motivation of the workers, because there are variables inherent to the culture, such as the tendency to flexibility, professional self-realization, the corporate philosophy, values and beliefs, which positively influence or negatively in the motivation of the workers.

Key terms: organizational culture, work motivation, work flexibility, corporate values and beliefs.

Contenido

	Pág.
1. Título de la investigación	6
2. Planteamiento del problema	6
3. Situación del problema.....	8
4. Antecedentes	9
5. Pregunta de investigación.....	14
6. Objetivos de investigación	14
6.1. Objetivo general.....	14
6.2. Objetivos Específicos.....	15
7. Justificación.....	15
8. Marco referencial	16
8.1. Marco Teórico.....	16
8.1.1. Cultura organizacional	16
8.1.2. Motivación laboral	19
8.1.3. Liderazgo en la Cultura y Motivación organizacional	22
8.1.4. Factores motivacionales	23

8.2.	Marco contextual	24
9.	Tipo de investigación	24
9.1.	Enfoque de la investigación - Método	25
9.2.	Profundidad del estudio	26
9.3.	Enfoque de investigación.....	27
9.4.	Categorías de investigación	27
9.5.	Fuentes de información.....	27
9.6.	Instrumento	28
9.7.	Muestra	29
9.8.	Procedimiento.	29
9.9	Consideraciones Éticas.....	31
10.	Análisis resultados Test motivación y CO.....	33
Anexos.....		54
Anexo A.	Test autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo.....	54
Anexo B.	Instrumento para evaluar Cultura Organizacional	61

Contenido de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorías de análisis investigación.....	27
Tabla 2. Tamaño muestral.....	29

Introducción.

Actualmente la gestión del talento humano es un factor clave para el éxito en muchas organizaciones, la cultura organizacional es un factor vital dentro de las mismas, pues permite a sus colaboradores identificación y mantener conductas de las cuales tanto como colaboradores como la empresa son beneficiados, además, se crea una buena imagen dentro del mercado utilizando y aprovechando como mecanismo de atracción de talento.

El objetivo de la presente investigación es analizar si la cultura organizacional influye en la motivación de los colaboradores. Y, a la vez, determinar si la motivación genera una actitud psicológica en la organización, para estudiar ambas variables se aplicaron 2 instrumentos (por el lado de cultura se aplicó Instrumento para evaluar Cultura Organizacional y test autodiagnóstico de la motivación del trabajo para evaluar motivación), la idea fue identificar posibles brechas por mejorar y potencializar cualidades positivas que la empresa tiene a su favor, posterior a esto se dieron recomendaciones para ejecutar un plan de desarrollo cultural el cual va a impactar directamente en la motivación de los colaboradores.

1. Título de la investigación

La cultura y la motivación en una empresa de tecnología.

2. Planteamiento del problema

El desarrollo integral de la cultura y motivación organizacionales supone ir más allá de una visión conceptual permeada por múltiples pensamientos centrados en determinar aspectos básicos del como comprender ciertos principios y técnicas confluyentes en el amplio abanico de variables categóricas de la evolución empresarial. Más aún, si se toma en cuenta los cambios de paradigma cuyas vertientes buscan impulsar un mayor nivel de competitividad e innovación en el tejido productivo de cada organización, sobre este aspecto Alvarado y Monroy (2013) determinan que en el caso de la cultura organizacional (CO) esta “da sentido al modelo de gestión enlazando sus componentes. Así, la sostenibilidad de la empresa está ligada al desarrollo estratégico de las ventajas que reporta un alto compromiso e identidad de los trabajadores con su organización” (p.

277) es decir, la CO permite crear espacios de participación activa y progresiva de los colaboradores para forjar estrategias competitivas cuyo significado se centre en alcanzar cada objetivo corporativo trazado por la empresa.

Mismo escenario sucede con la motivación, en donde la integración de esta con cada elemento funcional del tejido productivo de las organizaciones, permite generar importantes cambios o mejoras en los procesos internos, Gálvez y García (2011) confirman la relación existente entre la motivación y la CO como elementos que al ser integrados con cada practica organizacional, se logran generar estímulos en el factor humano, para alcanzar resultados satisfactorios, como puede ser la obtención de mejor calidad en los productos o servicios producidos, organización eficiente de las funciones laborales internas, adaptación rápida a las necesidades del mercado, entre otros, caso contrario cuando una organización no logra generar dinámicas flexibles en la estructura organizacional.

Por lo mencionado, surge dentro de las tendencias administrativas globales centrar estrategias en la satisfacción de los colaboradores, como lo describe Prieto (2016) “Las empresas están descubriendo que, si su razón de existir consiste en producir y mantener clientes satisfechos, primero se deben dedicar a producir y mantener empleados y colaboradores igualmente satisfechos” (p. 5), como se aprecia las empresas ante los cambios de paradigma, se han visto en la tarea de integrar en su planeación estratégica lineamientos claros para dinamizar un mejor ecosistema de trabajo interno para alcanzar resultados satisfactorios, en un mercado cuyos cambios han alterado los principios básicos de innovación o productividad, o lo que es lo mismo, ya no es suficiente ser innovadores, se deben de alcanzar mejores dinámicas en los procesos internos para crear ventajas competitivas capaces de cimentar fosos de defensa ante las estrategias de mercado establecidas por los competidores.

En suma, el articular una filosofía empresarial centrada en ir más allá del entendimiento de variables separadas como la CO y la motivación, imposibilitan el alcanzar una misión y visión conducente al éxito del tejido productivo interno, como lo expresa Romero (2009) al mencionar que el integrar estas variables permiten desarrollar una capacidad única para “realizar exitosamente su misión, de aplicar sus planes y estrategias y de lograr sus objetivos” (p. 2), el no contar con madurez para propiciar cambios o renovaciones ocasionaran perdidas en las oportunidades de expansión y crecimiento de la empresa en el mercado.

Por ende, la no atención oportuna de la disfuncionalidad de la CO integrada a la motivación interna, crea un sin número de obstáculos, barreras o debilidades en las organizaciones, ejemplo de ello, Carro, Sarmiento y Rosano (2017); Prieto (2016); Olivares (2013); Gálvez, et al. (2011); Ogbonna y Harris (2000) identifican diferentes factores de impacto organizacional al no establecer una adecuada gestión entorno a la influencia generada por la CO y la motivación en la sustentabilidad empresarial, dentro de los cuales se puede mencionar, falta de constancia en la planificación y ejecución de las estrategias, liderazgo débil u obsoleto, problemas de comunicación interna, objetivos corporativos confusos, baja moral en los colaboradores, liderazgo desligado al rendimiento y desempeño interno, afectaciones o nula creación de ventajas competitivas, impactos negativos sobre la satisfacción de los clientes o consumidores, no se logra alcanzar una sólida adaptación al mercado, afectaciones en la imagen de la empresa, entre otros.

Pero en general el principal cambio o afectación que se presenta al no tener una correlación armónica entre la CO y la motivación, es la afectación al rendimiento organizacional, cada autor mencionado llega a este mismo punto. La razón de ello, se encuentra inmersa en los planteamientos dados por Kreitner y Kinicki (1997) (como se citó en Olivares, 2013) al mencionar que el comportamiento de los colaboradores es la esencia para alcanzar una adaptación de la organización al mercado, por lo que, sin una adecuada identidad organizacional única capaz de integrar la iniciativa de los colaboradores hacia los objetivos corporativos no se logrará alcanzar un rendimiento interno óptimo. Es aquí donde la creación de un sistema de estabilidad social empresarial, define los estándares de éxito alcanzados por cada organización.

3. Situación del problema

Con lo descrito, se establece un punto de partida para lograr integrar un proceso investigativo puntual, sobre la situación presente en Cafetosoftware, se hace necesario generar un proceso analítico para determinar cómo las brechas en la gestión de la cultura organizacional, son capaces de producir afectaciones en la motivación laboral, situación que si bien no ha efectuado impactos significativos en el rendimiento o cumplimiento de los objetivos corporativos o metas definidas por la gerencia, de no ser controla en el mediano y largo plazo pueden presentar impactos internos significativos.

Más aun si se tiene en cuenta, las afectaciones empresariales producto de los confinamientos sociales derivados de la pandemia Covid19, contexto el cual establece un cambio de paradigma a

nivel de cultura organizacional y motivación laboral. Para soportar esta contextualización, Navarro y Navarro (2020) quienes mencionan que ante la crisis las organizaciones se vieron en la necesidad de adoptar actividades no solo para dar continuidad al sistema productivo, sino el crear acciones entorno a la cultura para afianzar el compromiso de los colaboradores para cumplir con los nuevos lineamientos estratégicos, cambios centrados en un nuevo sistema de comunicación, coordinación y gestión, todo ello para lograr que los colaboradores puedan llevar a cabo una adecuada gestión del tiempo laboral en casa, sin afectar su productividad requerida en el cumplimiento de metas corporativas.

Ante esta nueva realidad, el ecosistema empresarial ve un fuerte cambio en las relaciones dinámicas de su estructura corporativa interna, haciendo necesario ajustes en las estrategias de gestión humana para lograr un equilibrio y sostenibilidad de la cultura organizacional y de la motivación laboral, es por ello, que Cafetosoftware requiere mantener un óptimo control sobre estas variables sensibles para el éxito corporativo, de lo contrario se está ante un escenario adverso que conducirá a la empresa a perder sus ventajas competitivas y capacidad de adaptación a los retos que trae consigo este nuevo orden mundial.

4. Antecedentes

En este punto, se presenta la recopilación de investigaciones desarrolladas sobre la cultura y la motivación organizacional, para poner en contexto como estas dos variables intangibles son esenciales para lograr mejores rendimientos internos necesarios para la consecución de la planeación estratégica establecidas en el camino hacia el éxito empresarial. Dichas investigaciones abordadas se recopilan a partir de un contexto internacional, regional y local, lo cual permite identificar puntos relevantes de comprensión sobre las formas de descripción, análisis y exploración de la cultura organizacional CO integrada en la dinámica motivacional de los colaboradores.

Son diversos los estudios sobre la manera como la CO ha de ser interpretada, integrada y fortalecida en los ecosistemas empresariales, posturas que invitan a comprender la CO no como algo estático o una variable documentada sin ningún peso para el sistema productivo de cada empresa, más bien indican diversas formas de abordaje interpretativo para determinar líneas de direccionamiento para dar un uso eficiente de esta, para alcanzar un éxito sostenible en el mercado.

Estudios internacionales previos como el desarrollado por Paais y Pattiruhu (2020) titulado *Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance* (Efecto de la motivación, el liderazgo y la cultura organizativa en la satisfacción y el rendimiento de los empleados), elaborado a partir de los hallazgos evidenciados en los empleados en Wahana Resources Ltd. Distrito de Seram Norte, Regencia de Maluku Central, Indonesia, señala la importancia de la CO para entre otras cosas superar problemáticas internas que imposibilitan la expansión del negocio en el mercado, mejorar la competitividad o la ausencia de ideas creativas para impulsar la innovación, investigación y desarrollo requerida para la construcción de ventajas competitivas duraderas.

Un aspecto a resaltar dentro de la investigación de Paais, et al. (2020) al momento de analizar los datos recopilados a partir de la adopción del modelo de ecuaciones estructurales Amos, en una muestra aleatoria estratificada proporcional con 155 empleados seleccionados, es la inevitable integración de la motivación laboral y la CO positiva y significativa en el rendimiento de la organización.

Esta información, conduce a pensar en la forma como la CO presenta un valor intangible para intensificar las estrategias generadoras del progreso endógeno y exógeno de una organización. Es así como la CO contiene aspectos de funcionamiento amplios y profundos a causa de las acciones humanas determinantes en la ejecución de las actividades internas, por ende, si se presentan factores adversos en ella, se crea un efecto desencadenante sobre la satisfacción y calidad del trabajo, cuyas alteraciones conllevan a un cambio psicológico laboral en los colaboradores, induciendo en la pérdida de valor en la prestación de servicio o producción de bienes, e inclusive una rápida pérdida en la ventaja competitiva establecida. Es decir, sin una CO integrada a la motivación o al liderazgo las organizaciones no tendrían una esencia lógica y pragmática para alcanzar el éxito en el mercado, así pues, la CO, la motivación o el liderazgo son activos intangibles mal interpretados llevando a una ejecución de estos carente de lógica para los fines corporativos.

Por su parte, González y Flores (2020) enfocaron la atención en un tema muy reciente que ha supuesto un cambio en el paradigma empresarial, ante las afectaciones y adopción de nuevos sistemas de trabajo, producto de la crisis de salud provocada por el Covid19, estos autores presentaron su investigación titulada “Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social” tomando la información del sector

comercial de ropa minoristas de la ciudad de Cabimas del estado Zulia, Venezuela. En ella se puede evidenciar como los cambios en la ejecución de las actividades tradicionales han creado una nueva forma de abordar la CO o motivación en las empresas, al estar los colaboradores centrados en el cumplimiento de sus funciones a través del uso de herramientas tecnológicas.

Dicho estudio, determina cómo las estructuras organizacionales dinámicas son capaces de responder rápida y eficazmente a los cambios o problemas de mercado, para no quedar atrapadas en una espiral de impactos negativos contra productores en su capacidad de crecimiento. En este sentido, toma relevancia la CO y la motivación como también el liderazgo para el diseño de estrategias, centradas en la atenuación de los efectos de la crisis originada por el Covid19.

Como se logra apreciar, sin CO no se logra una sustentabilidad empresarial, cuya integración de estrategias permitan soslayar las condiciones extremas del mercado. Por ende, es importante establecer una CO centrada en la motivación de los colaboradores, capaces de asumir responsabilidades y compromisos para la consecución de los objetivos corporativos. De lo contrario, instauraran el escenario propicio para la pérdida de competitividad y presencia de la empresa en el mercado.

Lo mencionado presenta una relación directa con la investigación Cultura organizacional y la gestión del conocimiento: factores de cambio en una empresa automotriz presentada por Peña, Velázquez, Rincón y García (2018), centrada específicamente en determinar aquellos factores que influyen de manera directa e indirecta en la estructura de la CO, a partir de la integración descriptiva y correlacional de variables recopiladas, empleando una muestra de 510 colaboradores seleccionados por medio de un muestreo no probabilístico intencionado.

En la investigación Peña, et al. (2018) sostiene como la CO influye en la gestión del conocimiento, dejando una postura clara que la CO juega un papel indispensable en cada área, o actividad interna de las organizaciones, en especial al momento de la toma de decisiones indispensables en la determinación del crecimiento y la estabilidad operativa de la empresa.

Esta investigación además permite identificar, las actividades planificadas requeridas en la formulación y puesta en marcha de un modelo de desarrollo organizacional con la integración de la dinámica cultural como eje central en el despliegue estratégico para alcanzar cada objetivo o meta corporativa propuesta, una dinámica cultural compuesta esencialmente por un entorno físico

tecnológico adecuado para alinear conductualmente la efectividad y el bienestar de los colaboradores.

Complementando lo expuesto Rueda, González, Rodenes y Moncaleano (2018) en su investigación “La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas” haciendo uso del modelo SQPT presentan la integración de factores o variables que influyen en la innovación en las empresas, integrando en estas los factores culturales.

La razón de integrar los factores culturales en el estudio de los avances de innovación, reside en que los primeros están inmersos en profundos y constantes cambios, por lo cual, los colaboradores quienes son los que dan origen a un sistema de CO, son los primeros afectados a nivel psicológico ante cada cambio presentado, afectando de manera inmediata el CO.

De acuerdo con Rueda, et al. (2018) la dimensión de la cultura motivadora y de trabajo en equipo crean un nivel de influencia en la innovación y aprendizaje tecnológico, por lo que, resulta idóneo que las empresas sean capaces de establecer acciones como planes de carrera u oportunidades de ascenso para impulsar una CO optima que mantenga altos niveles de motivación en beneficio de la dinámica innovadora.

Ante lo descrito, se ha de considerar la manera de desarrollar las capacidades de competitividad de las empresas ante el incierto escenario global que prevalece en épocas de pandemia y post pandemia, ya que, ante una baja capacidad de generar una visión estratégica de largo plazo, las organizaciones verán afectada sus dinámicas de adaptación, dicho de otra forma, la agilidad organizativa para afrontar los retos o cambios del ecosistema empresarial globalizado. Para alcanzar esto, es indispensable comprender dinámicas puntuales como la CO, tal como se ha esbozado anteriormente, lo cual se complementa con la investigación “Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility” (Impacto de los valores de la cultura organizativa en la agilidad de la organización) desarrollada por Felipe, Roldán y Leal (2017), cuyas líneas esbozan la forma como la agilidad organizativa se ve impactada por las dinámicas de la CO. Fundamentando lo anterior, en la realidad de como aquellas organizaciones que son capaces de adaptarse de forma rápida y ágil a los ciclos económicos del mercado, parten o establecen sus directrices estratégicas en identificar e integrar armónicamente tres variables claves como son los

procesos internos, las capacidades del talento humano y los avances tecnológicos, todo ello desde una CO capaz de propiciar dicha integración.

A partir de los hallazgos de Felipe, et al. (2017) los cuales emplean el modelo Competing Values Framework (CVF) diseñado por Cameron, K. y Quinn (1999), invitan a pensar en el uso de cuatro arquetipos culturales como son la cultura de clan, la cultura de mercado, la cultura de adhocracia y la cultura de jerarquía, para lograr un equilibrio razonable sobre la forma como las empresas han de alcanzar el éxito, sin una mezcla diversificada de cada una de las características particulares e idiosincrásicas que componen las culturas mencionadas, no instauraran los caminos para convertirse en organizaciones eficaces y ágiles.

Para lograr dicho escenario de organizaciones eficaces y ágiles, lo cual al plantearlo puede resultar utópico de alcanzar, es prudente expresar la necesidad de promover cambios en la forma de pensar y proceder de los dirigentes o líderes al interior de las organizaciones. Ya que si bien, se ha hablado mucho no solo sobre el significado sino los beneficios de la cultura, existen actualmente fallas por parte de la clase directiva por promover una cultura sólida. Dicho esto, Warrick (2017) en su investigación “What leaders need to know about organization culture” (Lo que los líderes deben saber sobre la cultura de la organización) plantea la urgencia de mejorar los procesos de aprendizaje e interpretación por parte de los dirigentes sobre el constructo, de lo que realmente significa construir y mantener una cultura de forma eficaz. Esta investigación diseñada desde bases descriptivas, exploratorias y correlacionales, determina aspectos puntuales sobre la formación de la cultura organizacional dentro de las funciones de liderazgo, para adquirir las competencias necesarias entorno a la alineación de la cultura y estrategia, sin estas variables integradas en la anatomía de los dirigentes o líderes, conllevaran costos negativos capaces de limitar el éxito y la ventaja competitiva de una empresa.

Esencialmente lo que se trata de expresar, es la importancia de contar con decisiones de un líder basadas en la integración real del funcionamiento interno de la compañía, siendo clave para ello el contar con una CO capaz de mejorar las decisiones estratégicas, si se debilita la cultura los resultados no serán los deseados, incluso alejados de las realidades del modelo de negocio.

En este orden de ideas, la cultura organizacional requiere para su mantenimiento y fortalecimiento el contar con instrumentos internos que propicien su adecuado funcionamiento, como lo es el establecer un clima laboral centrado en orientar y formar tanto comportamientos

como prácticas culturales de los colaboradores nuevos y actuales alineadas a los fines organizacionales. Simplificando lo mencionado, el integrar la cultura a la estrategia, se adquieren capacidades y competencias disruptivas para dinamizar la toma de decisiones.

En misma línea argumentativa Maseko (2017) al plantear el estudio “Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation” (Cultura organizativa fuerte o débil: Evaluación del impacto en la motivación de los empleados), investigación diseñada a partir de la revisión analítica de la literatura relacionada con la motivación, la cultura y el desempeño organizacional. Con base en los hallazgos, este estudio insta un interés por llevar la cultura organizacional y la motivación como herramientas gerenciales claves para el desarrollo óptimo de la toma de decisiones, el establecimiento de estrategias, todo encaminado hacia un mejor rendimiento organizacional. Siendo indispensable la alineación de los objetivos profesionales de cada colaborador hacia con los objetivos de la empresa.

Pero además de lo mencionado, si las organizaciones no logran motivar a los colaboradores se forman problemáticas referentes a la insatisfacción de estos hacia la ejecución de las actividades internas, impactando el rendimiento organizacional, además de que conllevaría a un abandono gradual del personal en la empresa, afectando drásticamente la cultura.

Esto implica entonces, dirigir las acciones para plantear nuevas herramientas de motivación para pasar de métodos convencionales cortoplacistas, a aquellos capaces de sostener una cultura de largo plazo. Sin un adecuado estudio de cada factor intrínseco y extrínseco, se hace imposible crear ecosistemas capaces de sostener empleados motivados en una cultura que dirija las estrategias en el lograr un rendimiento positivo para el éxito organizativo.

5. Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la cultura organizacional en la motivación de los empleados de Cafetosoftware?

6. Objetivos de investigación

6.1. Objetivo general

Diagnosticar el impacto de la cultura organizacional en la motivación de los empleados de Cafetosoftware.

6.2.Objetivos Específicos

- a) Caracterizar la cultura organizacional a partir de las percepciones desarrolladas por los empleados de Cafetosoftware.
- b) Identificar los factores que influyen en la motivación y satisfacción laboral de los empleados de Cafetosoftware.
- c) Correlacionar los niveles de influencias que la cultura organizacional genera sobre los factores motivacionales de la empresa.

7. Justificación

Si bien el tema de cultura organizacional y motivación ha sido abordado desde diferentes posturas teóricas y prácticas que incluyen los aportes de Maslow (1954) Vroom (1964); McClelland (1965); Maseko (2017); Chiavenato (2017); Robins y Judge (2013), entre otros. Aun se siguen presentando fuertes brechas en la manera como se pueden lograr procesos innovadores para impulsar el rendimiento organizacional. Por ello, el estudio establecido busca ahondar en nuevas maneras de interpretación e identificación de factores existentes entre la cultura y la motivación, vistas desde la operancia de una empresa tecnológica.

Si bien es un estudio que aborda principios corporativos, representa la oportunidad para comprender a profundidad como interactúan las personas en un entorno laboral, que pone a prueba su capacidad de adaptación de sus principios y valores hacia con los fines corporativos. Dicha interpretación, permite diseñar un estudio que abarca el contexto social del personal.

Esta investigación permitirá a la investigadora, crear un esbozo científico capaz de abordar de manera analítica y crítica el contexto de configuración de la cultura y la motivación, dejando sentadas las bases para continuar su proceso exploratorio en niveles de postgrado, para pensar en establecer una hoja de ruta práctica, en la construcción de organizaciones solidas cuyas ventajas competitivas son invisibles como lo ha sido la atención y satisfacción de las necesidades laborales.

Expuesto lo anterior, el conocer y usar las diferentes motivaciones de los empleados de una empresa, como también el tipo de cultura organizacional, es la razón por la cual se fortalece la productividad laboral. Aportando mejoras continuas a todas la áreas funcionales y operativas de las empresas. Además, se ha de mencionar que se requiere un direccionamiento más centrado a la gente, definiendo los incentivos que se deben brindar para que los colaboradores estén satisfechos,

es decir, ambas partes estarán beneficiados obteniendo resultados positivos, cabe resaltar que la información obtenida será empleada para innovar y mejorar toda la dinámica de la empresa.

Por lo cual, el llevar a cabo un estudio que correlacione o interrelacione las variables que componen el sistema de la cultura organizacional y la motivación en el contexto del ecosistema de Cafetosoftware, supone un cambio en la forma de establecer estudios que posibiliten la formulación de acciones que permitan integrar de forma armónica los elementos de ambas variables, esto con el propósito de impulsar a niveles óptimos el desarrollo organizacional, como también dinamizar aspectos esenciales dentro de la organización como son la calidad, la productividad, la innovación, la eficiencia, entre otros factores sobre los cuales se potencie el crecimiento de Cafetosoftware en el mercado.

Es decir, esta investigación permitirá a Cafetosoftware indagar diferentes hojas de ruta de análisis entorno a la cultura organizacional y la motivación, para promover líneas estratégicas sobre las cuales potenciar el desarrollo humano, en aras de lograr un ecosistema interno competitivo para afrontar los nuevos retos que demanda la economía global.

8. Marco referencial

En este punto, se realiza un abordaje claro y conciso sobre los diferentes elementos teóricos y conceptuales que enmarcan parte de la comprensión científica de la problemática identificada, en este caso la cultura organizacional y la motivación laboral. Permitiendo al lector, acercarse no solo al léxico sino a la identificación lógica de categorías de estudio integradas en el ecosistema empresarial.

8.1.Marco Teórico

8.1.1. Cultura organizacional

Para comprender el pensamiento científico que engloba la CO, se requiere adaptar e integrar los pensamientos, acciones y decisiones de cada colaborador a la cultura, pero para lograr esto, se han de definir líneas claras de entendimiento sobre cuestionamientos puntuales como los dados por Rother y Aulinger (2018):

- ¿Cómo se ha de alinear la organización para lograr una participación dinámica de los colaboradores para alcanzar los objetivos compartidos internos?
- ¿Cómo motivar y producir mejoras innovadoras en todos los niveles?

- ¿Cómo asegurar que cada equipo trabaje en dirección a los objetivos corporativos? (p. 15)

Para lograr la respuesta a estos interrogantes, lo primero a definir son la adecuada interpretación de las dinámicas de adaptación, innovación y aprendizaje diseñadas por la organización para crear hábitos en los colaboradores, alineados al pensamiento cultural de la compañía.

Dejando claridad en que cada organización ha de efectuar un despliegue único sobre estos criterios, para no caer en el error de copiar o emular herramientas y técnicas ya efectuadas por otros, sin conocer a profundidad el modelo de negocio propio y ajeno.

En términos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) se entiende entonces la CO como aquella percepción que los colaboradores tienen sobre el patrón de creencias, valores y expectativas internas de las organizaciones, poniendo atención especial en la forma como los colaboradores se adaptan y aprenden de estos criterios de funcionamiento interno, o lo que es lo mismo adaptar las acciones humanas a las acciones empresariales para alcanzar unos fines específicos.

Aunque se hallan efectuado diversas investigaciones en torno a la cultura, prevalecen vacíos que siguen imposibilitando a muchas empresas ofrecer y fomentar a los colaboradores un espacio capaz de potenciar una estabilidad laboral, integrando en ella principios de motivación laboral en el cumplimiento oportuno y eficiente de los objetivos corporativos.

Por lo mencionado, siguiendo con lo expuesto por Ivancevich, et al. (2006) se hace necesario que el investigador al momento de abordar la CO, comprenda la forma como se constituye una cultura fuerte, caracterizada por las formas de entendimiento que los colaboradores efectúan al momento de compartir valores básicos profesionales para ser integrados a los definidos por la organización. Es por ello, que los valores establecidos por la empresa sean capaces de ser flexibles, ágiles e innovadores para motivar e influir sobre el comportamiento del personal, ya que es en este punto donde radican los patrones de creencias, valores y expectativas a integrar en cada actividad o decisión estratégica para alcanzar óptimos niveles de rendimiento.

Situando el contexto de estudio, se requiere por tanto seguir la visión planteada por Robins y Judge (2013) en la que se enmarca la cultura como una serie de características a cumplir, es decir al momento de plantear la cultura o modificarla es propicio que los directivos o líderes sean

capaces de integrar criterios objetivos en relación a la innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, a los resultados, a la gente, a los equipos, ser dinámicos, como también hacer énfasis en la estabilidad corporativa. El no cubrir estos elementos, conlleva el surgimiento de obstáculos para alcanzar el cambio, la diversidad y el establecimiento de estrategias requeridas en el aprovechamiento de oportunidades de expansión y crecimiento, en síntesis, la eficiencia y eficacia organizacional se ve limitada afectando todo el conjunto de la planeación estratégica.

Un camino que plantea Robins, et al. (2013), en la creación de una cultura organizacional positiva enfatiza en, desarrollar las fortalezas de los colaboradores, recompensar más que castigar, realizar énfasis en la vitalidad y crecimiento no solo corporativo sino profesional, siendo esencial el rol del líder para alcanzar estos fines, por ello, es menester de este asumir la responsabilidad de impulsar un modelo de roles visible centrados en una conducta adecuada para que el personal emule su actuar, se aconseja ser riguroso al momento de comunicar de forma clara y oportuna las expectativas éticas que cada colaborador ha de alcanzar, también es necesario que el líder sea capaz de brindar espacios para la capacitación del personal en ética, y por ultimo poner a disposición mecanismos de protección.

Sobre lo descrito, Rother, et al. (2018) considera que “modificar una cultura organizacional requiere un número suficiente de personas de dicha organización actúe reiteradamente y deliberadamente de forma diferente. Es así como va creciendo una nueva forma de pensar y actuar que finalmente sustituye a la antigua” (p. 23), si no se logra impulsar esta dinámica, muy probablemente se instruye un camino errático para los fines corporativos, creando así un ecosistema incapaz de brindar calidad e innovación en la prestación de servicio o producción de productos centrados en la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Por ello, Rother, et al. (2018) dentro de su enfoque teórico plantea la Kata de Mejora y la Kata de Coaching para impulsar cambios al interior de las organizaciones, abordando el modo de trabajar sistemático y científico de cómo actúa el personal, sin ello no se pueden vislumbrar los caminos conducentes a una mejora en la consecución de objetivos difíciles. Este proceso más que impulsar una modificación cultural, da la oportunidad de desarrollar nuevas competencias y mentalidad en el personal, encauzando sus habilidades y competencias por medio de una práctica guiada y meditada en la ejecución de funciones o toma de decisiones.

Yendo más allá, de lo descrito, Chiavenato (2017) induce a comprender la cultura no solo como algo que sucede por la relación de los colaboradores con los fines de la empresa, o la mejora del rendimiento corporativo, sino que hay que pensar en ella como una guía estratégica que permite alcanzar el éxito o no de la empresa en el mercado, ya que si no se es capaz de forjar una CO participativa, cuyas vertientes permitan a los colaboradores tener libertad para opinar, proponer y ejecutar acciones estratégicas en beneficio de los fines corporativos, no se lograra definir un plan estratégico eficiente y eficaz para alcanzar los planes tácticos y operativos de la empresa.

Si bien lo expuesto, puede llegar a suponer un arduo trabajo en los cambios de la CO, esto no es del todo cierto si los lideres o gerentes son capaces de alcanzar el mega de modificar el pensamiento negativo arraigado por parte de los colaboradores al estar ante un desafío, por un pensamiento capaz de ver estos desafíos como oportunidades de crecimiento y expansión tanto organizacional como profesional.

Alcanzar lo anterior, requiere seguir puntualmente cada paso dado por Hellriegel y Slocum (2009) cuyas directrices permiten crear cambios en la cultura modificando 1) aquello que observan los gerentes y los equipos, 2) la forma de manejar las crisis, 3) los criterios para reclutar a nuevos miembros, 4) los criterios para asignar las recompensas, 5) los criterios para las promociones dentro de la organización y 6) los ritos, las ceremonias y las historias de la organización. El no mostrar interés por estos cambios, harán que la empresa siga desvelando una cultura arcaica carente de sentido, donde las conductas, principios, valores, creencias estarán dispersos, sin un orden que permita promover actividades estratégicas necesarias en la mejora continua.

8.1.2. Motivación laboral

Para entender la motivación laboral y los factores que interfieren en ella, Hellriegel, et al. (2009) establece la necesidad de reconocer la forma como la cultura crea influencias sobre la motivación, esto por cuanto ante una diversidad cultural no solo de las empresas sino de la fuerza de trabajo, los valores corporativos se verán modificados, sino se cuenta con una estructura cultural fuerte o flexible.

Situando la atención en estos aspectos, Hellriegel, et al. (2009) identifica puntualmente como las prácticas motivacionales, se vinculan al “establecimiento de metas, en el desarrollo de sistemas de retroalimentación y en la oferta de sistemas de recompensas que llevan a los individuos a luchar por alcanzar esas metas” (p. 162), quiere decir esto, que los lideres si esperan obtener del personal

un alto nivel de desempeño, para la consecución de metas, requiere el establecimiento de fuentes de motivación únicas y fuertes, aplicables a cualquier naturaleza de los logros específicos alcanzados por el personal. Si no se es capaz de lograr definir dichas fuentes o herramientas de motivación los resultados reales no se ajustarán a las expectativas planteadas. Tal como lo describió Chiavenato (2017) “el desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas” (p. 236), esto muestra claramente que, si no se logran fundamentar condiciones idóneas entorno a la motivación, el comportamiento de las personas jugará en contra del rendimiento esperado por los líderes al instaurar su planeación estratégica.

En misma línea argumentativa, Ivancevich, et al. (2006) describe el proceso motivacional, a partir de la definición de las metas. Es decir, el logro de las metas, recae sobre la forma como la empresa es capaz de motivar de manera significativa las acciones humanas de los colaboradores, si se establecen mecanismos idóneos de motivación, se podrán reducir de manera significativa las deficiencias individuales del personal al ejecutar sus actividades ligadas a los resultados corporativos.

Pero no solo se debe de limitar el estudio de la motivación al establecimiento de metas y recompensas esperadas por el personal, la motivación se ve ligada directa e indirectamente a la cultura, en donde esta última puede influir drásticamente sobre la motivación, Chiavenato (2017) indica claramente, que la motivación y la cultura están estrechamente ligadas, por lo que su ponderación y aplicación se deben de medir conjuntamente, para lograr identificar los factores que inciden en los niveles de satisfacción en el trabajo, y la percepción de recompensas esperadas por el desempeño alcanzado.

Siguiendo en línea con lo descrito por Chiavenato (2017) se logran identificar las formas en que se pueden emplear las diferentes teorías de motivación, para mejorar internamente las organizaciones en relación al ánimo y clima de trabajo conducente a un mejor rendimiento interno. Dentro de estas se pueden encontrar.

- Al establecer las recompensas monetarias, se encuentra definida por aplicar de manera práctica la teoría de Maslow referente a las necesidades básicas, los factores higiénicos de Herzberg, o los resultados de segundo nivel de Vroom.

- Si se establecen las recompensas extraordinarias estas se dan a causa del cubrimiento de las necesidades sociales de Maslow.
- En el caso de instaurar el enriquecimiento de las tareas, el cual surge de los planteamientos de Herzberg, se enfoca puntualmente en el desempeño y la satisfacción del personal en el trabajo. Para alcanzarlo se requiere impulsar nuevas formas de aprendizaje, estructurar funciones o tareas que propicien una realimentación directa al personal, brindar espacios para que haya una programación eficiente de la ejecución de las actividades no desde las necesidades de la directiva sino de las capacidades del personal, y definir puestos únicos o singulares para que la monotonía no afecte el desempeño general de la organización.

Con la definición de cada instrumento de motivación, se logra apreciar las formas como las organizaciones buscan estrategias para alcanzar un nivel de satisfacción acorde a cada tipo de necesidad. Siendo idóneo enfocar la atención en buscar formas innovadoras para impulsar cambios en el comportamiento de los colaboradores, es decir, que el comportamiento del personal esté ligado a los fines corporativos.

Sumado a lo anterior, Werther y Davis, (2014) consideran que la gerencia y el área de gestión del talento humano establecen elementos para identificar caminos que permitan incluir programas de mejora del clima laboral, para poder mejorar los niveles de satisfacción del personal, es así como se puede crear un ecosistema motivacional propicio en el logro de un rendimiento organizacional positivo. Se considera importante mencionar, que al realizar este tipo de gestión se crean efectos en la motivación, los cuales se pueden catalogar de aquellos que son directos como son la orientación, capacitación y desarrollo, planificación de la carrera profesional, en el caso de los indirectos se encuentran las políticas de seguridad, salubridad, compensación como también otras políticas y prácticas.

Por último, sostiene que al establecer metas y con la selección de los incentivos idóneos para satisfacer las necesidades profesionales (propias del personal) y corporativas son factores de motivación esenciales en la promoción de la productividad y gestión eficiente ejecutadas por el personal a tal punto que su interés está centrado en recibir dichas recompensas por los logros generados. Sin embargo, el ciclo no termina cuando son entregados los incentivos, por el contrario, surgen nuevos y el sistema de motivación adoptado ha de ser flexible para adaptarse a estas nuevas

necesidades, por lo que el ciclo motivacional es continuo, progresando a medida que se forman nuevas necesidades y metas organizacionales.

8.1.3. Liderazgo en la Cultura y Motivación organizacional

La cultura organizacional y la motivación bien gestionadas representan un elemento positivo para la creación de valor en las organizaciones, es decir pueden potenciar la creación de activos intangibles sobre los cuales dinamizar estrategias que posibiliten el crecimiento de las empresas, sin embargo un estilo de liderazgo mal estructurado o la ausencia de este son catalizadores perfectos para la malversación del talento humano de que disponen las empresas para alcanzar sus metas u objetivos corporativos.

Por ende, como lo establece Romero (2009) el enfoque dado en el contexto del tejido interno empresarial al liderazgo permitirá la adecuada estructuración de un modelo de negocio capaz de generar desarrollo y crecimiento sostenible en cada una de las etapas del ciclo de vida del negocio en el mercado. Siendo a su vez este indispensable para la creación, desarrollo y mejora de la cultura organizacional, necesaria en la construcción de valor para el cliente y stakeholders inmersos en los procesos internos y externos de la compañía.

Por lo mencionado, el establecer un estilo de liderazgo como formador de la cultura organizacional, supone una forma de dar impulso a la consecución de los resultados corporativos establecidos dentro del plan estratégico interno, el no contar con un liderazgo genuino conlleva a que se forjen estrategias carentes de sentido o fundamentales que posibiliten la construcción de valor a largo plazo.

Desde una concepción más estructurada en profundidad, el clima organizacional positivo produce cambios en la conducta y sentimientos (motivación) de los colaboradores, generando un nivel de pertenencia mayor hacia con los fines corporativos, es decir, se crea un escenario en el cual los colaboradores mejoran su desempeño sin que se creen situaciones de conflicto. Por lo cual, el liderazgo ejercido por parte del líder posibilita la construcción de relaciones laborales ancladas a la obtención de resultados por encima de la media esperada, sin un liderazgo claro la formación de oportunidades innovadoras no solo para la empresa sino para todo el núcleo que la conforma, es decir, los colaboradores, se presentarían divisiones internas cuyas acciones comportamentales afectan la transformación positiva del ecosistema interno y externo de la empresa.

En este contexto, Serrano y Portalanza (2014) expresa que las practicas de liderazgo adoptadas por el líder son las catalizadoras del desempeño laboral de los colaboradores, ya que será capaz de fomentar el crecimiento profesional de cada miembro de la organización, como también sus habilidades y competencias, es así como las percepciones desarrolladas por el conjunto del capital humano sobre las características de su ambiente laboral posibilitaran ejercer las funciones para incrementar la productividad, propulsar la innovación, mejorar el desempeño laboral y crear valor al cliente como también a los stakeholders.

8.1.4. Factores motivacionales

Para alcanzar una cultura organizacional que posibilite la construcción de óptimos niveles de motivación en las empresas, se hace necesario establecer los factores motivacionales que generan cambios positivos o negativos en la percepción y actuación de los colaboradores entorno al mejoramiento de sus competencias por medio de las cuales, se den escenarios de mayor productividad, eficiencia y competitividad en la organización.

Por ende, para poder establecer que influye la motivación laboral es indispensable comprender los factores inmersos en esta y como estos interactúan entre sí y en especial como se ven alternados a partir de las percepciones de los colaboradores entorno a la cultura organizacional a la cual están inmersos dentro del contexto empresaria. Factores que de acuerdo con Chaparro (2006) se identifican como individuales dentro de los cuales se encuentran la personalidad, actitudes, resultados, habilidades cognitivas entre otros, y aquellos derivados de las características organizacionales dentro de los que se encuentran los grupos de trabajo, sistemas de comunicación, clima organizacional, entre otros que afectan su comportamiento en torno a la ejecución de las funciones laborales.

Ante estos factores motivacionales, se ha de establecer la construcción del modelo de cultura organizacional idóneo para lograr un nivel de satisfacción tanto de los lineamientos estratégicos empresariales, como también los intereses colectivos e individuales del capital humano, esto permitirá que se establezcan cambios centrados en los valores y objetivos organizacionales a partir de los patrones de comportamiento de los colaboradores, es decir, se podrá formar un ecosistema interno que permita el cambio en las actitudes, percepciones y compromisos de los colaboradores en pro de alcanzar los objetivos corporativos con el mayor nivel de productividad, eficiencia y competitividad demandados.

8.2.Marco contextual

Cafetosoftware es una empresa de tecnología, dedicada principalmente al desarrollo de software requeridos en el mejoramiento de proyectos, es por ello, que el equipo de trabajo formado por grupos de ingenieros capacitados en las áreas específicas de cada proyecto, contribuyen a él plan de cada uno de sus clientes de la manera más estratégica y oportuna posible.

Su misión es brindar a los clientes una ventaja competitiva para su crecimiento, agregando valor a través de la provisión de sus servicios, mientras promueve el desarrollo integral de sus colaboradores con un nivel de profesionalismo integral.

Cafetosoftware actualmente cuenta con 4 líneas de negocio 2 de ellas dedicadas al desarrollo de software, 1 soporte técnico y por último agencia digital, adicional cuenta con unas dependencias las cuales son administración, marketing y ventas, área de TI y por último recursos humanos con áreas fundamentales como el reclutamiento y selección de personal.

9. Tipo de investigación

Al establecer una conceptualización de la realidad del problema de investigación en torno a la cultura organizacional y la motivación laboral, el tipo de investigación a emplear para presentar la información recopilada se basará en los fundamentos cualitativos, a partir de esta identificación el investigador establece criterios lógicos para entender y describir la situación del cómo y porque se presenta el fenómeno seleccionado en las realidades del ecosistema empresarial.

Soportando lo anterior, Bernal (2016) determina que el objetivo de la investigación cualitativa permite la comprensión de los significados y símbolos intersubjetivos que componen el todo del fenómeno abordado, sin generar interferencias o manipulaciones en la naturaleza del comportamiento de las partes inmersas en el contexto seleccionado.

En este aspecto, Hernández y Mendoza (2018) indican de las bases cualitativas que “se enfocan en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390) escenario propicio para examinar el fenómeno de estudio tal como es percibido y experimentado por las personas inmersas en él, para lograr una interpretación de los significados de manera directa y profunda, permitiendo llegar a conclusiones generales en relación al análisis de cada una de las partes seleccionadas.

Además de lo mencionado sobre la investigación cualitativa, para lograr dar coherencia al abordaje científico del problema de estudio, esta integrara las perspectivas del estudio descriptivo y exploratorio. La razón de ello, se soporta en poder identificar cada característica particular del universo estudiado, es decir abordar cada parte de la cultura y la motivación, estableciendo interpretación sobre como interactúan entre sí, como también los impactos en el entorno empresarial. Para lograr la integración de estos estudios, el investigador debe de efectuar un proceso de análisis, síntesis e interpretación específica de las categorías de análisis de estudio integrando en este camino la relación con el marco de referencia empleado para comprender cada elemento de los temas esenciales del fenómeno.

La investigación cualitativa comprende diferentes perspectivas en función de las diversas concepciones que en las ciencias sociales se tienen acerca de la realidad social y de cómo y cuánto de ella puede ser conocido. Así, las perspectivas más importantes de este enfoque son: la hermenéutica, la investigación acción, la etnografía y la teoría fundamentada.

En cuanto a la estrategia a emplear para recolectar la información requerida en el estudio, se empleará el diseño fenomenológico, principalmente por la obtención de las perspectivas de los participantes, desde la exploración, descripción y comprensión de las experiencias de los actores y su relación con el problema identificado. Gallagher y Zahav (2014) plantean con claridad la forma de interpretación y uso de la fenomenología, estableciéndola como aquella que permite lograr una prominente objetividad al estudiar el fenómeno, sin que se creen por parte del investigador sesgos al analizar la información. Por tal razón, se ha de definir y establecer un método muy detallado para el abordaje cuidadoso de la problemática identificada, para llegar a un nivel de reflexividad de las partes inmersas en la experiencia general del contexto.

9.1. Enfoque de la investigación - Método

La investigación desarrollada, tomará en cuenta la adopción del método inductivo esto por cuanto permitirá señalar a partir de las características individuales de la problemática identificada, las premisas que explican por qué surge dicha situación. Para Méndez (2008) este método ayuda al investigador a establecer un proceso argumentativo y analítico ordenado, coherente y lógico de las realidades en que se configura el problema de estudio. Complementando lo mencionado Hernández, Fernández, y Baptista (2014) indican la inducción como la forma en que se explora y

describe el fenómeno de estudio para posteriormente generar perspectivas teóricas, es decir inicia del estudio de variables particulares hasta llegar a comprensiones lógicas generales.

Sumado al método inductivo, empleado mayormente en investigaciones de corte cualitativo, se dará uso del análisis y síntesis, para conocer a profundidad cada una de las partes que componen la realidad de la cultura y su impacto en la motivación. Permitiendo establecer las formas como se configuran las relaciones causa – efecto indispensable para seguir ahondando en como este fenómeno abordado se presenta en las organizaciones.

Considerando lo expuesto por Bernal (2016); Méndez (2008) al integrar un método analítico-sintético, el proceso cognoscitivo empleado por el investigador consiste en descomponer el fenómeno de estudio en partes (análisis) hasta lograr la relación de estas para explicar las realidades de como confluye el problema en el contexto de estudio (síntesis).

9.2. Profundidad del estudio

El alcance de la investigación planteada, se fundamenta en los estudios correlacionales producto de la correlación de variables que se analizaran como son la cultura organizacional y la motivación. Tomando la explicación de Hernández, et al. (2018) el emplear este tipo de nivel de estudio, se logra saber el comportamiento que presenta un concepto o variable influye o se comporta ante las características implícitas de otras variables que se vinculan mutuamente. En este caso de investigación se espera correlacionar los elementos de la cultura organizacional para identificar los efectos que esta genera sobre la motivación de los empleados de Cafetosoftware.

Con la integración de este tipo de estudio, la investigación establece un proceso de triangulación múltiple para el análisis de datos, centrado en relacionar con criterios lógicos las diversas partes de estudio que conforman el actuar de cada variable del fenómeno abordado, teniendo en cuenta la evaluación a realizar de las coherencias y divergencias de los resultados obtenidos, siendo en este caso necesario generar por parte del investigador una conceptualización teórica congruente con cada variable, es decir se logre alcanzar una sapiencia capaz de dar uso eficiente a los métodos de estudio para efectuar un análisis e interpretación de datos optima cuyos resultados permitan esbozar la realidad del fenómeno en el contexto empresarial seleccionado, en suma se genera una producción de conocimiento sobre la correlación de variables.

9.3. Enfoque de investigación

Por su parte el enfoque de investigación seleccionado es el histórico-hermenéutico, esto permite en gran medida efectuar una recopilación histórica de todo lo concerniente a la estructura de la CO y la motivación como también la forma como estas se interrelacionan. Siendo necesaria la crítica establecida por parte del investigador para identificar vacíos o aspectos no lógicos del problema. Llegando a un punto de síntesis sobre la reconstrucción teórica y su adopción a la realidad del entorno en que se presentan las variables estudiadas.

9.4. Categorías de investigación

Tabla 1 Categorías de análisis investigación

INVESTIGACIÓN	PREGUNTA PROBLEMA	CATEGORÍAS METODOLÓGICAS	CATEGORÍAS CONCEPTUALES
La cultura y la motivación en una empresa de tecnología	¿Cómo afecta la cultura organizacional en la motivación de los empleados de Cafetosoftware?	a) Cultura Organizacional b) Motivación Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelos de cultura organizacional / Sistema de valores culturales ● Modelos de motivación / Propiedades motivacionales / liderazgo ● Rendimiento organizacional ● Satisfacción laboral ● Gestión de personas

Nota. Estructura de categorías de análisis, Elaboración autora (2021)

9.5. Fuentes de información

Como se ha expresado la investigación busca establecer una postura clara sobre la correlación entre la cultura organizacional y la motivación laboral, para lograr estos fines se emplearán como fuentes de información las siguientes:

Fuentes primarias. Aplicación de test y cuestionario de evaluación de la cultura organizacional y motivación laboral, entrevista y la observación no participante.

Fuentes secundarias. Se efectuará un abordaje documental a través del uso de artículos científicos, especializados en el tema de cultura y motivación, e investigaciones donde se analice el problema por medio de casos reales.

9.6. Instrumento

Dentro de los instrumentos a ser empleados para la recolección de datos se dará uso a los siguientes.

El instrumento para evaluar cultura organizacional desarrollado por Olmos y Socha (2006) permite identificar deficiencias y fortalezas en la cultura de la empresa, de forma detallada, para poder diseñar acciones que permitan impulsar el desempeño de los colaboradores y en especial impulsar la productividad de la empresa.

De igual manera, se dará uso al test de autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo, de acuerdo con Larrea (2014) este instrumento fue diseñado por el Dr. Carlos Zarzar Chaur, con el propósito de medir cinco tipos de motivaciones presentes en las organizaciones, como son las filológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización. La validez de este instrumento radica en que su creador al plantearlo estableció variables que pueden ser aplicables en diferentes entornos empresariales, esto ha dado lugar a que diversas empresas hayan aplicado este test, logrando resultados satisfactorios en su medición de la motivación laboral.

Otro instrumento a aplicar además de las pruebas o test antes mencionados, será la entrevista semiestructurada con el propósito de abordar desde las perspectivas, reflexiones y experiencia de campo del área de talento humano la realidad configurativa de la correlación perteneciente de la cultura organizacional y sus implicancias en la motivación.

La razón por la cual se dará uso a la entrevista semiestructurada reposa en los fundamentos de Bernal (2016) explicado este instrumento como aquella que permite tener un “relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida” (p. 252) es decir, se busca al momento de llevar a cabo la entrevista con el área de talento humano, adquirir una comprensión profunda sobre el fenómeno de estudio, por ende, se requiere tener flexibilidad al momento de efectuar las preguntas para abordar aspectos o lagunas cognitivas sueltas que dejan vaguedad en la explicación de las razones o características del tema investigado. De esta manera, se logra profundizar desde los

actores principales que dan manejo a la cultura y motivación, cuales son los principales elementos configurativos que permiten detallar la correlación de estas áreas de estudio inmersas en la compañía Cafetosoftware.

9.7.Muestra

Población:

La población que compone el universo empresarial en Cafetosoftware se compone de 215 colaboradores.

Muestra:

Dicho lo anterior la muestra se selecciona a partir de Hernández, et al. (2018) quienes mencionan para las investigaciones cualitativas el uso de la muestra no probabilística.

Tamaño de la Muestra:

Si bien en investigaciones cualitativas no se da prioridad al tamaño de la muestra, en este caso de investigación se calcula esta variable, para obtener un máximo de resultados sobre el estudio de la injerencia de la cultura organizacional sobre la motivación en Cafetosoftware.

Tabla 2. Tamaño muestral

Tamaño población	215
Margen de error	10%
Nivel de confianza	90%
Tamaño de la muestra	52

Nota. Se seleccionan aleatoriamente a 52 colaboradores de la empresa Cafetosoftware para aplicar los test de cultura y motivación organizacional. Fuente. Elaboración autor (2021)

9.8.Procedimiento.

Para lograr un diseño general de la investigación, se sigue el siguiente escenario de desarrollo.

Fase I. Recolección de la información.

Se llevo a cabo primero la aplicación del cuestionario para evaluar cultura organizacional desarrollado por Olmos y Socha (2006).

- Se efectuó el respectivo proceso de codificación (tabulación) e interpretación de la información recopilada en este cuestionario.
- Posteriormente se ejecutó el test de autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo, para su codificación e interpretación de datos.

Fase II. Se realizará una entrevista semi estructurada al director de área y a los colaboradores los cuales se seleccionarán bajo un muestreo aleatorio por conveniencia no probabilístico.

Para comprender sus percepciones y acciones ejecutadas para fortalecer o mejorar la CO y la motivación laboral.

Fase III. Procesamiento y análisis de datos.

En este punto, se establece la triangulación de las fases anteriores para establecer posturas claras entorno a las categorías de estudio, logran crear nuevos conocimientos capaces de promover un mejor entendimiento de la CO y su relación directa con la motivación laboral.

Fase V. Redacción informe final.

Plantear el análisis de la información para llevar a cabo una presentación clara de las características particulares, hasta generalizar en conclusiones puntuales del fenómeno de estudio, son piezas claves para lograr un estudio capaz de mostrar la realidad de la cultura y la motivación en la empresa Cafetosoftware.

Después de plantear las conclusiones antes mencionadas, se proporcionará un descrito lógico de recomendaciones puntuales sobre cómo actuar desde el ecosistema empresarial de Cafetosoftware para mejorar la situación analizada, como también plantear consejos a nivel general del mundo empresarial, sobre la importancia que tiene como activo intangible la CO y la motivación, para la consecución de los objetivos o directrices estratégicas planteadas para crear ventajas competitivas duraderas.

9.9 Consideraciones Éticas

Con el propósito de aclarar los principios éticos fundamentales a mantener dentro de la conducta como investigadora y en especial la estructura general en que se describen los elementos lógicos, analíticos y expositivos de la investigación desarrollada con seres humanos en la empresa Cafetosoftware, se presentan a continuación los elementos principales sobre los cuales se plasman los aspectos éticos a cumplir para lograr entregar un documento formal capaz de producir nuevo conocimiento científico indispensable en el desarrollo y crecimiento tanto empresarial como académico.

Por lo que, para poder cumplir con el objetivo investigativo central, no solo se tendrán en cuenta los elementos metodológicos para dar prioridad a la dimensión científica, por el contrario, si se desea llegar a dicho contexto, se requiere seguir y tomar en consideración las vertientes normativas internacionales, nacionales e institucionales sobre las cuales reposa el diseño investigativo.

En este orden de ideas, al acercarse las normas que permiten describir la ruta de las consideraciones éticas a seguir, se parte de la incidencia directa o indirecta, que el fenómeno de estudio genera sobre seres humanos, animales y/o medio ambiente. Dentro de estos, se considera las posturas éticas emanadas dentro del informe de Belmont en donde la Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento (1979) si bien son criterios éticos establecidos en la rama de salud, sus elementos pueden aplicarse en un vasto número de investigaciones que traten información directa e indirecta de los seres humanos. Los elementos integrados del informe de Belmont permitirán a la investigadora ceñirse en tres preceptos fundamentales para lograr la obtención a profundidad de la información requerida para cumplir con los objetivos de la investigación, estos tres principios se basan en primero respeto por las personas brindando autonomía y reconocimiento a las posturas o actitudes de cada persona investigadas, el segundo es la beneficencia centrada en proteger su bienestar al momento en que expresa de forma abierta la información adquirida durante su experiencia de vida y laboral, y por último la justicia para lograr esta premisa ética se fundamenta en un trato igualitario y sin sesgos de las personas seleccionadas para el proceso de investigación.

Como complemento a lo anterior, se emplean los criterios fundamentados en la Resolución 008430 de (1993) para lo cual se toman en cuenta las proposiciones señaladas en el título II de la investigación en seres humanos, al considerar en el art. 6 donde se abordan los siguientes criterios:

- Se ajustaron a los principios científicos y éticos que la justifiquen.
- Se fundamentó en la experimentación previa realizada en animales, en laboratorios o en otros hechos científicos.
- Se realizaron solo cuando el conocimiento que se pretende producir no pueda obtenerse por otro medio idóneo.
- Prevaleció la seguridad de los beneficiarios y expresaron claramente los riesgos (mínimos), los cuales no deben, en ningún momento, contradecir el artículo 11 de esta resolución.
- Conto con el Consentimiento Informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal con las excepciones dispuestas en la presente resolución.
- Fue realizada por profesionales con conocimiento y experiencia para cuidar la integridad del ser humano.
- Se llevo a cabo cuando se tenía la autorización: del representante legal de la institución investigadora y de la institución donde se realice la investigación; el Consentimiento Informado de los participantes; y la aprobación del proyecto por parte del Comité de Ética en Investigación de la institución.

Lo principal en este sentido es poder proteger la privacidad de las personas que participan en la investigación, para que sus aportes permitan llevar a cabo un análisis integral de las variables seleccionadas dentro del fenómeno de estudio.

Asimismo, se emplearon los elementos éticos consagrado en la Ley 1090 de (2006) tomando en cuenta las disposiciones expuestas en el título II disposiciones generales, art. 2 de los principios generales, cabe aclarar que si bien estos criterios aplican para la profesión de psicología, son importantes para cualquier investigación, ya que en ellos reposa principios universales que todo investigador ha de considerar como son la responsabilidad, competencia, estándares morales y legales, anuncios públicos, confidencialidad, bienestar del usuario, relaciones profesionales, evaluaciones técnicas, investigación con participantes humanos, todos ellos unidos permiten cumplir a cabalidad con una investigación seria, cuyos principios éticos se rigen por mantener la claridad, la confidencialidad y la entrega de resultados lógicos sobre las realidades inmersas en un contexto determinado.

Por último, se toman las posturas éticas definidas por la Universidad Antonio Nariño en su reglamento de trabajo de grado (2020), dando uso principalmente a las disposiciones consagradas en el capítulo V, art. 17 y 18 donde se precisan las posturas que el investigador ha de tener al elaborar el proceso investigativo, para lograr alcanzar un cumplimiento integral del objetivo propuestos. Siendo necesario cumplir con criterios éticos como confidencialidad, prevención, protección de las partes integrantes de la investigación, distribución de beneficios, respecto por la información recopilada y en general obedecer todas las normas que conlleven al investigador a desarrollar una postura ética y moral durante su diseño investigativo.

En suma, la investigadora establece una postura firme para cumplir con moralidad la conducta ética al producir un ejercicio investigativo científico. Haciendo tratamiento responsable y confidencial de información privada de la empresa donde se efectúa la investigación.

10. Análisis resultados Test motivación y CO

Ojo revisar la guía de presentación de trabajo de grado, se debe realizar primero la presentación de resultados y posterior en otro apartado el análisis

Es importante también precisar como se va cumpliendo cada uno de los objetivos específicos en el desarrollo.

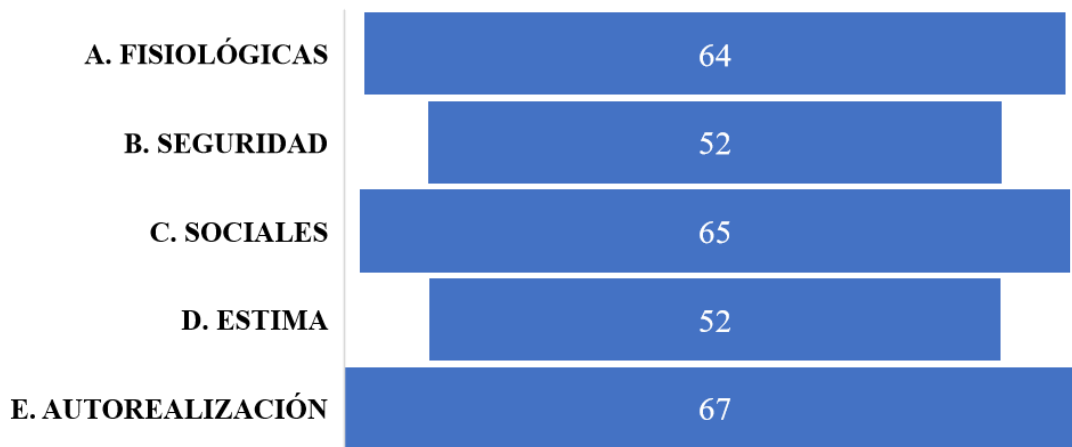
Se requiere una breve introducción

La ejecución del test de diagnóstico motivacional y la evaluación de la cultura organizacional, permitieron comprender el contexto en el cual se enmarca los impactos generados en la cultura hacia los factores motivacionales de la empresa.

Para el caso del autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo, en términos generales se evidencia que de las 5 necesidades valoradas desde las percepciones adquiridas por el personal de Cafetosoft, se tiene una mayor predisposición por las necesidades de autorrealización con un criterio de valor absoluto de 67, seguido por las necesidades sociales en un 65 y las necesidades fisiológicas con una ponderación absoluta de 64.

Figura 1. Resultados generales Test autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo

Resultado General Test autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo



Fuente. Elaboración autora (2021)

Lo hallado en el estudio del test de autodiagnóstico permite evidenciar las necesidades y/o percepciones que el personal tiene entorno a lo que ha de ser la construcción de la cultura organizacional en Cafetosoftware, donde siguiendo los lineamientos dados por Robins et al. (2013), entorno a la creación de una CO positiva es indispensable que se genere un enfoque estratégico entorno al desarrollo de las fortalezas de los colaboradores, brindando un espacio de recompensas por medio de las cuales se impulse la vitalidad y crecimiento profesional.

Ante lo descrito se logra identificar que el personal de Cafetosoftware al tener una mayor inclinación por las necesidades de autorrealización, por medio de la cual estos impulsan un modelo de roles visible entorno a las libertades corporativas propias a sus actividades, por medio de las cuales estos puedan obtener una guía estratégica cuya CO participativa promueva las opiniones, acciones, autonomía e independencia de sus capacidades y competencias requeridas para alcanzar de manera eficiente y eficaz los objetivos corporativos. Es decir, partiendo de la autorrealización expuesta por el personal de Cafetosoftware se ha de comprender que la CO de la organización ha de estar inclinada hacia una integración armónica de los fines estratégicos y los requerimientos de participación autónoma del personal.

Figura 2. Aspectos claves al evaluar un trabajo por parte del personal Cafetosoftware

5) Lo más importante para mí al evaluar un trabajo es:



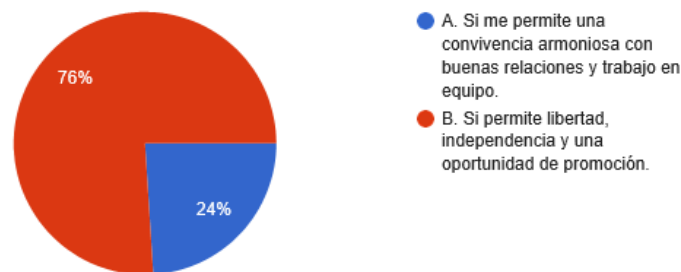
Fuente. Elaboración autora (2021)

Lo anterior se sustenta ante la realidad inmersa en la percepción obtenida del test de motivación empleado, evidenciando aspectos claves entorno a lo que consideran un lugar ideal para efectuar sus actividades profesionales, cuya CO ha de ser capaz de reconocer lo que Hellriegel et al. (2009) planteo entorno a las practicas motivacionales cuyas líneas de argumentación al ser ejecutadas se deben de ligar al desarrollo de un sistema de retroalimentación y sistema de recompensas capaz de promover una estructura cultural fuerte y flexible, el no lograrlo conllevara a que la cultura establezcan afectaciones al sistema motivacional de los colaboradores.

Figura 3. Criterios de libertad e independencia valoración trabajo personal de Cafetosoftware

35) Lo más importante para mí, al valorar un trabajo, es:

25 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

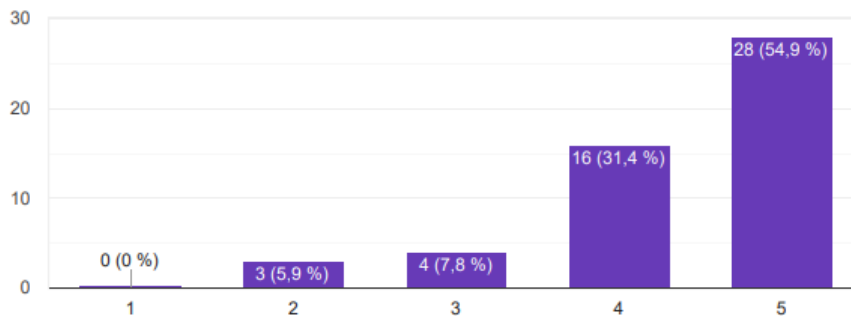
Dentro de los elementos que más tienen preponderancia dentro de los criterios motivacionales de autorrealización en Cafetosoftware se encuentra el poder contar con una satisfacción autentica en el lugar de trabajo que integre asumir el riesgo de la ejecución de las actividades demandadas como también tener autonomía e independencia en las responsabilidades adquiridas, de igual

manera tener una CO por medio de la cual se de libertad al proceso de investigación de nuevas áreas de competencia, contar con escenarios para impulsar la creatividad.

En el escenario del fomento de autonomía en el instrumento de evaluación CO, se aprecia como la persona considera que actualmente en Cafetosoftware se crea un fomento positivo a esta variable, pero se ha de considerar que, si no se efectúa un fortalecimiento de la CO o esta no se adapta a las nuevas condiciones del mercado cambiante, puede generar afectaciones que ponen en riesgo el gozar de autonomía al llevar a cabo las funciones operativas, tácticas y estratégicas.

Figura 4. Instrumento evaluación CO fomento autonomía en Cafetosoftware
9) ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?

51 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

Sin duda alguna se está ante un contexto donde el personal desea una CO flexible que no genere presiones laborales entorno a la ejecución de las actividades programadas, como también se tenga claridad de las metas a ser alcanzadas por parte de la organización. Todo ello con un sistema motivacional centrado en el talento y capacidades del personal para ser aprovechadas de acuerdo a los requerimientos establecidos en la consecución de los objetivos corporativos.

Figura 5. Criterios al seleccionar un nuevo puesto de trabajo percepción personal de Cafetosoftware

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

25 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

Las razones por las cuales se evidencia este panorama, recaen en el tipo de enfoque corporativo y profesional del personal de Cafetosoftware, ya que dentro de sus competencias laborales en un ecosistema tecnológico se está en una constante búsqueda de generar actividades en nuevas áreas revolucionarias que demanden un nivel de creatividad exponencial, donde el trabajo trivial y por debajo de las posibilidades competitivas resulta una clara influencia negativa para tener altos niveles motivacionales, generando un impacto negativo sobre el rendimiento deseado en el entorno laboral, afectándose la construcción de ventajas competitivas en la organización.

Por ello, el personal siente inclinación a un trabajo o promoción que dinamice las capacidades y competencias al explorar nuevas áreas profesionales, con nuevas actividades capaces de forjar un nuevo paradigma de creatividad, con la libertad de establecer sus propias metas y cumplimiento de objetivos sin que estos sean afectados por las decisiones de otras áreas que no cuenten con las competencias requeridas.

Es aquí donde Cafetosoftware ha de dar importancia a las Soft Skills para comprender y adecuar las cualidades personales y humanas de los colaboradores para la construcción no solo de una CO flexible sino de una cultura de liderazgo capaz de democratizar libertariamente aspectos claves como la resiliencia, compromiso, pensamiento crítico, flexibilidad, trabajo en equipo, mentalidad de crecimiento, aprendizaje constante e independiente, creatividad, toma de decisiones basada en el análisis de datos u habilidades digitales.

Dicho esto, lo evidenciado permite comprobar las bases de pensamiento dadas por Chiavenato (2017), al considerar que en Cafetosoftware el personal busca que el desempeño de sus funciones ejecutadas y la satisfacción en el trabajo, ha de estar ligado a la capacidad de la organización para dinamizar el ecosistema interno en la construcción de nuevas formas de aprendizaje, como también la creación de funciones o tareas innovadoras en las cuales los colaboradores estén en una constante realimentación de conocimientos novedosos y creativos para el establecimiento de una ejecución eficiente de sus actividades, siendo lo más importante en este caso tener completa autonomía para llevar a cabo funciones desligadas de las necesidades impuestas por la directiva, situación por medio de la cual se lograrán obtener resultados de mayor impacto y valor para la organización, sin que se presente un desempeño contractivo que limite las capacidades de crecimiento de Cafetosoftware en el mercado.

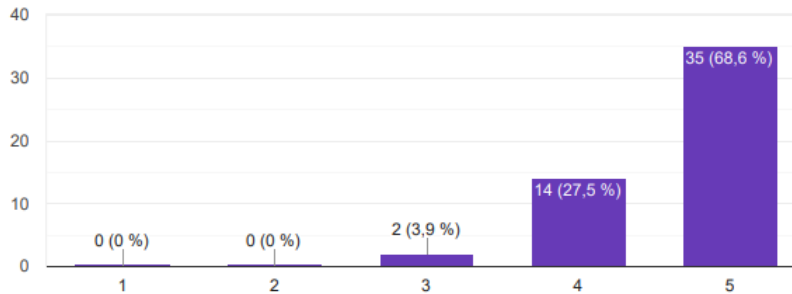
Pero no solo son las necesidades de autorrealización tienen mayor peso en el autodiagnóstico motivacional efectuado por el personal de Cafetosoftware, como se mencionó anteriormente, se encuentra también las necesidades sociales y fisiológicas, sobre las primeras se encuentra que el trabajo en equipo caracterizado por una actitud de cooperación no individualizada, con relaciones interpersonales positivas donde la comunicación sea fluida, exista empatía, compromiso, colaboración y se forjen sinergias creativas dentro del grupo de trabajo es el ideal para los colaboradores de la empresa Cafetosoftware.

En los resultados generados en el instrumento de evaluación CO, se logra evidenciar que el personal de Cafetosoftware percibe un ambiente de cooperación positivo y sólido al realizar sus actividades. El no contar con este sistema de cooperación, significaría entrar en una etapa de decrecimiento en el desempeño organización, ya que se afectarían elementos estratégicos claves como la innovación y capacidad de adaptación a los nuevos entornos con ideas revolucionarias del alto impacto.

Figura 6. Instrumento evaluación CO fomento Cooperación en Cafetosoftware

8) ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?

51 respuestas



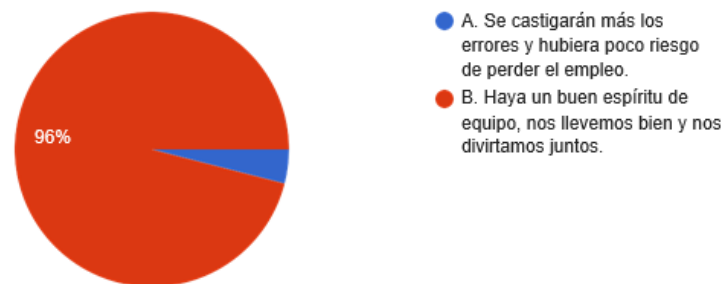
Fuente. Elaboración autora (2021)

Es en este punto, donde el estilo de liderazgo de Cafetosoftware ha de ser el formador de una CO capaz de poner a disposición del personal un ecosistema interno dinámico capaz de generar un ambiente armónico en donde la promoción y participación autónoma de los equipos de trabajo sea pilar en la construcción de mejoras en el desempeño de las estrategias corporativas establecidas.

Figura 7. Rendimiento en el puesto de trabajo percepción personal Cafetosoftware

31) Trabajaría más y rendiría mejor en un trabajo donde:

25 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

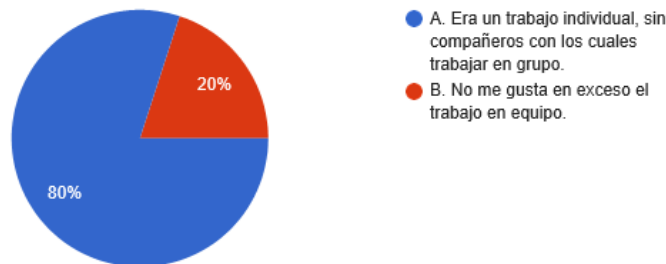
Se puede establecer tomando en consideración las percepciones seleccionadas por el personal en el test de motivación, que al realizar las actividades si bien se busca plena libertad y autonomía al ejecutarlas sin una vigilancia o supervisión constante, es indispensable que al planificar el trabajo se cuente con un equipo de trabajo dispuesto a analizar los restos del proyecto, creando un escenario de participación donde se genere nuevo conocimiento entorno a dudas surgidas en las actividades ejecutadas, tomando decisiones a partir del constructo de ideas innovadoras y disruptivas surgidas del equipo de trabajo.

Para el personal de Cafetosoftware el no contar con dicho escenario es un claro escenario de desmotivación y afectación en la satisfacción laboral, ya que no resulta loable ejecutar funciones autónomamente sin que se generen espacios de retroalimentación para la formación de idearios capaces de dinamizar la creación de nuevas tecnologías revolucionarias.

Este comportamiento indica claramente que la CO no debe de limitar la construcción de grupos de trabajo centrados en las capacidades de un líder autocrático, sino de grupos de trabajo autónomos con diversas cualidades de liderazgo surgidas y propias de cada integrante del grupo, para poder forjar una empresa innovadora y creativa, ya que de esta manera se crea el escenario ideal para que las mejores ideas emerjan para la consecución de los objetivos corporativos.

Figura 8. Percepción cambio de puesto ante la falta de trabajo en equipo personal de Cafetosoftware
43) Si me decidiera a dejar un empleo o pedir un cambio, la causa principal sería:

25 respuestas



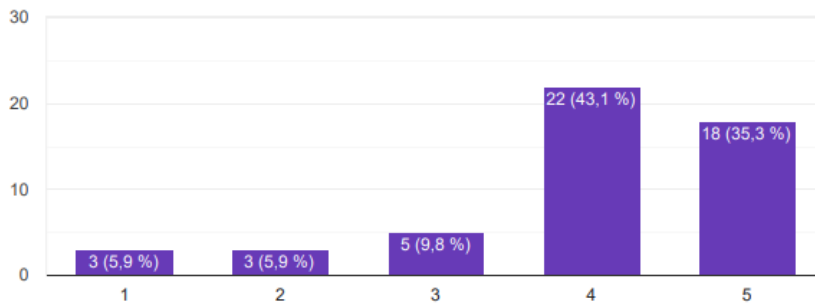
Fuente. Elaboración autora (2021)

Partiendo de Serrano y Portalanza (2014) se ha de considerar en Cafetosoftware prácticas de liderazgo centradas en impulsar la creatividad individual y autónoma friccionando de manera dinámica entre cada colaborador para forjar dentro de los grupos de trabajo ideas revolucionarias que potencien no solo el alcanzar una meta u objetivo corporativo, sino el fomentar en el personal un crecimiento profesional caracterizado por una visión, talento, cultura, pasión, diversidad de perfiles e intereses requeridos en la formación de habilidades y competencias propulsoras de la innovación a alcanzar en la construcción de valor al cliente.

Como se verá más adelante cuando se analice a nivel general el instrumento de valoración correspondiente a la cultura, el personal dentro de Cafetosoftware considera que la innovación al interior de la compañía se lleva a cabo, lo que permite forjar un escenario positivo para que el personal cuente con las herramientas para impulsar la creación de nuevas ideas productivas.

Figura 9. Instrumento evaluación CO fomento innovación en Cafetossoftware
1) ¿en la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?

51 respuestas



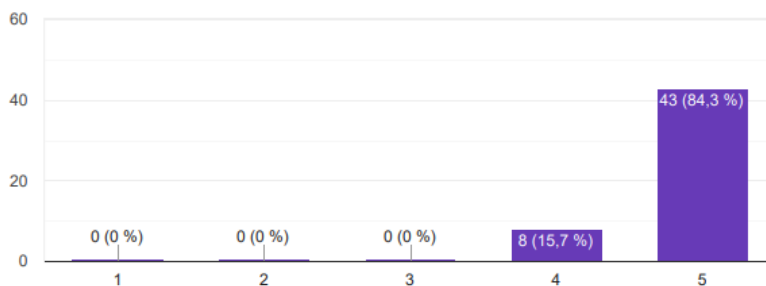
Fuente. Elaboración autora (2021)

Con lo expuesto, se puede sistematizar que el ideal dentro del personal de Cafetossoftware, en el ecosistema interno ha de estar ligado a un sentido de trabajo en equipo donde la cooperación y una atmosfera de trabajo agradable es primordial en alcanzar metas corporativas como también profesionales.

Situación que se corrobora con los resultados dados en el Instrumento evaluación CO, esto por cuanto el personal tiene una percepción positiva entorno a la promoción del trabajo en equipo dentro de la empresa.

Figura 10. Instrumento evaluación CO trabajo en equipo en Cafetossoftware
2) ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?

51 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

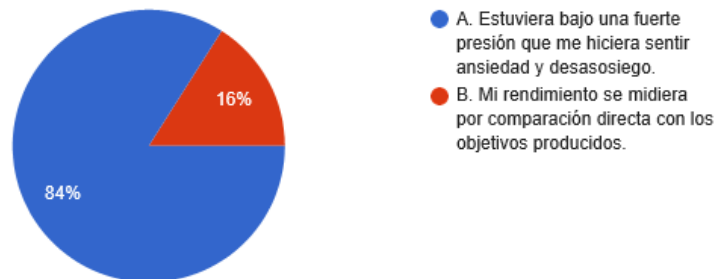
Por su parte al centrarse en las necesidades fisiológicas, se evidencia en las percepciones auto diagnosticadas por el personal de Cafetossoftware, que estos buscan como se explicó anteriormente un trabajo que les de autonomía en la ejecución de sus actividades permitiéndoles así tener las condiciones necesarias para valorar o satisfacer sus necesidades propias del ser como también las familiares, con un trabajo donde el estilo de liderazgo establecido no genere procesos de

supervisión rígidos generadores de stress, se exija más tiempo del establecido o pactado limitando el tiempo personal requerido en la búsqueda de las actividades o acciones para la satisfacción personal y física de cada colaborador.

Se encuentra que el personal no busca un lugar de trabajo con sobrecargas en las funciones o que estas surjan producto de una planeación mal estructurada, por ello es la inclinación a tener mayor nivel de autonomía en la ejecución de sus actividades, sin que estas tengan un líder que se encargue de supervisar de manera estricta cada movimiento limitando el avance o progresos de las mismas, creando un escenario adverso en el proceso de motivación, ya que se crean escenarios mentales o cuadros psicológicos de ansiedad y desasosiego en el lugar de trabajo.

Figura 11. Afectación satisfacción laboral cuadros psicológicos percepción personal Cafetosoftware
20) Mi nivel de satisfacción en el trabajo disminuiría en una situación donde:

25 respuestas



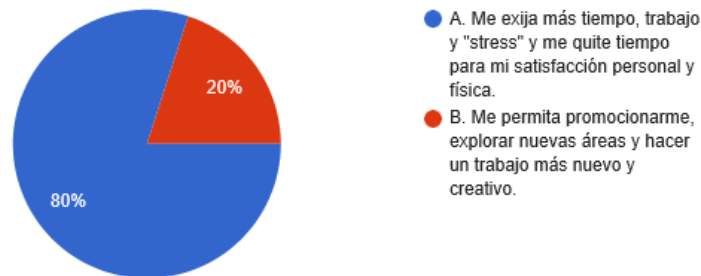
Fuente. Elaboración autora (2021)

Es necesario puntualizar que el satisfacer estas necesidades fisiológicas no recae en establecer programas de recompensas monetarias, sino es forjar un programa de recompensas no monetarias capaz de conservar y potenciar la satisfacción del personal sobre este tipo de necesidades, para que sus niveles de motivación no afecten las demás necesidades inmersas en la pirámide de necesidades maslowiana.

Si bien las necesidades de seguridad y estima se encuentran en niveles más bajos que las anteriormente establecidas, se hace necesario que la empresa Cafetosoftware centre sus acciones estratégicas en construir una CO que potencie en el personal las capacidades y ecosistema requerido en el cumplimiento de satisfacción de cada una de estas, esto con el propósito de evitar que se generen afectaciones en el sistema motivacional organizacional como también personal o propio de cada colaborador.

Figura 12. Percepción promoción puesto y afectación satisfacción laboral personal Cafetosoftware
30) Cuando me ofrecen una promoción me preocupa que:

25 respuestas



Fuente. Elaboración autora (2021)

Dicho de otra forma, y partiendo de los planteamientos de Chaparro (2006) es necesario que los resultados evidenciados en el test de autodiagnóstico motivacional sean integrados al plan de diseño de la CO, integrando en ella los factores individuales (personalidad, actitudes, resultados, habilidades cognitivas) y los propios creados en el ecosistema de Cafetosoftware, para que se logren promover grupos de trabajo y sistemas de comunicación acordes a las percepciones de los colaboradores. Esto servirá de guía para que la empresa, logre una satisfacción de sus intereses colectivos e individuales presentes en los lineamientos estratégicos.

Al establecer los principales datos generados por el test de autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo, dicha información se correlaciona o complementa con los datos generados por el instrumento de evaluación de cultura organizacional, ya que partir de este, se logra generar una idea de cómo la CO permite impulsar el desempeño o no de los colaboradores de la empresa Cafetosoftware

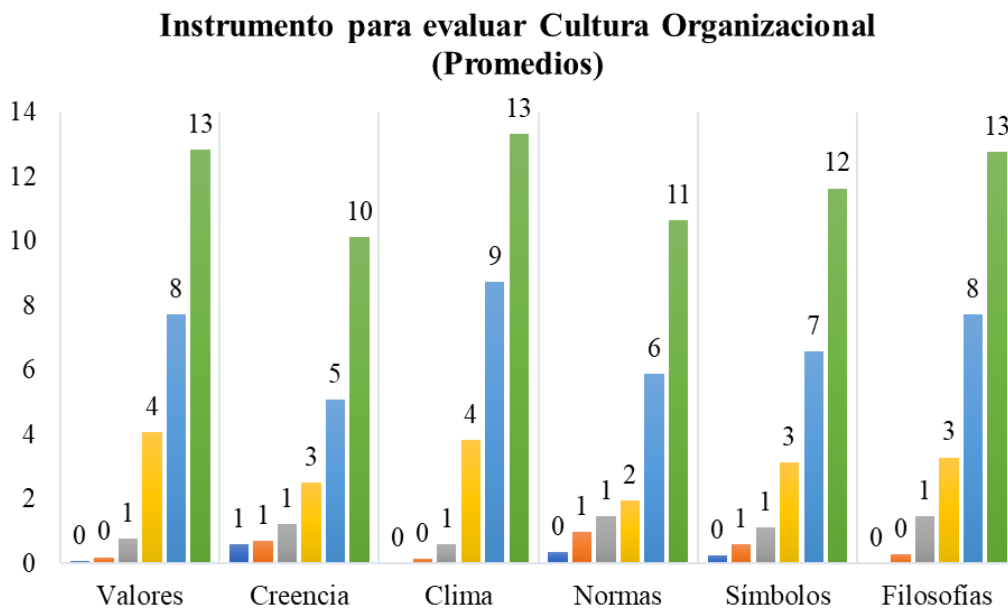
Dicho instrumento presenta la connotación de evaluar factores claves como los valores, creencias, clima (propio de la organización), normas (internas de la organización), símbolos (establecidos como tradiciones esenciales para el funcionamiento de la empresa), y filosofía (políticas internas).

Partiendo de dichos criterios, los resultados obtenidos para la empresa Cafetosoftware permiten evidenciar que los factores de Clima organizacional, filosofías / políticas internas y valores organizacionales son los que mayor incidencia tienen al momento de llevar a cabo sus funciones. Esto quiere decir, que el personal de la empresa en mención considera que el clima organizacional

es el espacio indicado para que se logre expandir el éxito y ventaja competitiva de la empresa, de lo contrario se creara un ecosistema incapaz de construir lo que planteo Warrick (2017) al no mejorar los proceso de aprendizaje e interpretación de la realidades no solo operativas o técnicas sino propias del capital humano demandadas en la planificación y puesta en marcha de una CO fuerte y flexible, capaz de integrar factores que potencien la motivación laboral en todas sus formas. Por lo que, el no fortalecer e impulsar acciones de mejoramiento de estas variables conducirán a un debilitamiento generalizado de los resultados corporativos.

De acuerdo con las percepciones de clima organizacional generadas por el personal de Cafetosoftware se convalida la necesidad de contar con una CO que promueva la innovación, trabajo en equipo, sistemas de remuneración, se promulgue la autonomía, el desarrollo personal – profesional, como también el incentivar la toma de decisiones autónoma con un nivel de liderazgo dinámico centrado en la cooperación sin rasgos de autoritarismo que limitan el desarrollo de la innovación y creatividad del personal.

Figura 13. Instrumentos evaluación Cultura Organizacional (Promedios)



Fuente. Elaboración autora (2021)

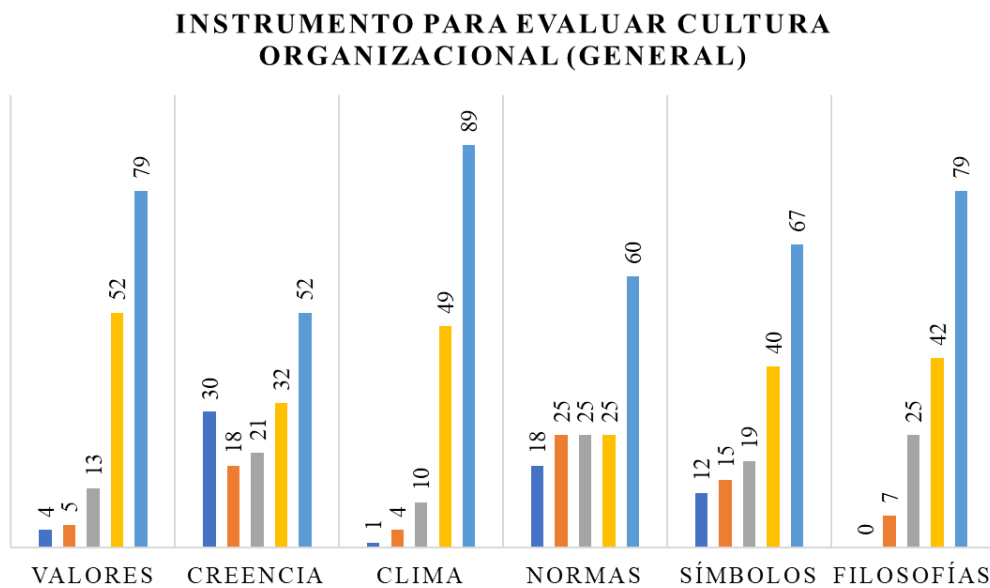
Con ello, se busca que la empresa potencie el clima organizacional a partir su integración formal a las estrategias corporativas, para que no se generen cambios abruptos generadores de alteraciones en el adecuado funcionamiento de la cultura organizacional, cuyos impactos deben de posibilitar

grandes transformaciones positivas para la empresa, de igual manera para los colaboradores nuevos y actuales.

Lo expuesto se puede comprobar con las bases explicativas dadas por Werther y Davis, (2014) donde se busca que tanto la gerencia como la dependencia del talento humano sea capaz de fomentar mejoras en el clima laboral, ante los cambios en los ciclos de mercado sobre los cuales se crean bifurcaciones en el replanteamiento de como operar o han de competir las organizaciones, escenario el cual conduce atraer y retener capital humano capaz de brindar procesos de innovación para que los resultados corporativos no se vean impactados, situación que pone de manifiesto la necesidad de incluir programas para potenciar la satisfacción del personal, como lo representa el contar con un clima organizacional coherente a las necesidades o requerimientos del personal.

Sumado a la estructura del clima, el personal de Cafetosoftware también tienen una inclinación por los factores de valores y filosofía dos criterios que se correlacionan mutuamente, por cuanto a partir de los valores corporativos fundamentados en los valores individuales del personal permiten dar paso a la construcción de ideologías sobre las cuales se llevan a cabo los procesos o acciones organizacionales.

Figura 14. Instrumentos evaluación Cultura Organizacional (Promedios)



Fuente. Elaboración autora (2021)

Lo expuesto se puede explicar con el pensamiento dado por Ivancevich et al. (2006) ya que en el caso de Cafetosoftware el personal con los datos del instrumento empleado, conducen a generar

nuevos pensamientos que permitan construir la CO a partir de la integración de las creencias, valores y expectativas no solamente propias de la empresa, sino también de aquellas inherentes al capital humano, quien es en últimas el que exterioriza y pone en contexto dichos criterios de funcionamiento corporativo, sería entonces integrar al ecosistema empresarial las acciones humanas desveladas por el personal, para potenciar no solo el clima o la CO sino la generación de valor para los stakeholders.

Por consiguiente, los valores al igual que la CO deben de contener características puntuales entorno a ser flexibles, ágiles e innovadores, de no serlo se está ante una barrera que imposibilita que los patrones de creencias o expectativas impulsen el crecimiento y desarrollo corporativo.

Sumado a lo anterior, la filosofía empresarial es la indicada para integrar todos los elementos expuestos, por lo que tratar cada variable por separada significaría un bajo entendimiento de las realidades del ecosistema empresarial, por lo que, la CO presentara fallas en la articulación de sistemas de motivación laboral, creando impactos negativos en las dinámicas técnicas y operativas planteadas en el direccionamiento estratégico para la consecución de los resultados corporativos.

Si Cafetosoftware no sigue las propuestas dadas por Romero (2009) integrando dentro de su CO las diferentes variables expuestas anteriormente evaluadas en los respectivos test de diagnóstico motivacional y cultural, el cumplimiento eficiente de su misión, visión y demás metas u objetivos estratégicos no generaran los resultados deseados, limitando sus ventajas competitivas, generando una contracción en el proceso de expansión y crecimiento del tejido productivo interno de la empresa en el mercado.

11. Conclusiones.

Al finalizar esta investigación, es importante comprender la amplia connotación del concepto de cultura organizacional, ya que anteriormente no se daba la importancia que se merecía a dichos factores que afectan directamente la productividad de las empresas, pero justamente siendo Cafetosoftware una empresa dedicada al desarrollo de nuevas tecnologías, donde sus colaboradores son principalmente personas jóvenes, deben de dar la atención y acción de primera mano a la CO que impacta de manera directa a la motivación.

- Luego del análisis de los resultados de los instrumentos aplicados se ha concluido que Cafetosoftware se destaca por tener flexibilidad con sus colaboradores que permite el libre desarrollo de pensamientos, propuestas, y autonomía de ejecutar las actividades propias de cada rol.
- Los colaboradores de Cafetosoftware buscan constantemente creación de nuevas formas de aprendizaje, como también tareas innovadoras en las cuales estén en una constante realimentación de conocimientos novedosos y creativos para el establecimiento de la ejecución de sus labores agregando valor.
- El personal de Cafetosoftware considera que la innovación al interior de la compañía se lleva a cabo, lo que permite forjar un escenario positivo para que el personal cuente con las herramientas para impulsar la creación de nuevas ideas productivas.
- Se logra identificar los bajos resultados en los valores, creencias y filosofía de la empresa, aspectos de vital importancia ya que permiten el desarrollo positivo de procesos o acciones organizacionales.

- Finalmente, luego del análisis estadístico y bibliográfico de ambas variables, se puede concluir que, en efecto, la cultura organizacional sí es un factor que influye en la motivación, debido a que dentro de la cultura organizacional existen factores o indicadores claves que contribuyen a mantener al personal altamente motivado, comprometido y orgulloso de trabajar en la empresa, el cual es el objetivo y meta, específicamente del rubro tecnológico.

Recomendaciones.

Luego de terminada esta investigación, y de acuerdo con los resultados de análisis y conclusiones se procede a sugerir las siguientes recomendaciones.

- Se propone motivar a investigar y documentar sobre la CO como variable influyente en la motivación, especialmente en empresas tecnológicas, ya que estamos en la revolución tecnológica y es de vital importancia estar a la vanguardia para ejecutar casos de éxito realizados por otras empresas.
- Mantener y reforzar positivamente el goce de la autonomía y de esa flexibilidad que posee Cafetosoftware ya que estos factores son considerados como una ventaja que tiene la compañía, si no se efectúa un fortalecimiento de lo antes mencionado, entonces posiblemente no se adaptaría a las nuevas condiciones del mercado cambiante y puede generar afectaciones que ponen en riesgo las funciones operativas, tácticas y estratégicas de la empresa.
- Mejorar los procesos de aprendizaje y/o capacitación, ya que se logro identificar que al contar con un personal que se dedica principalmente al desarrollo de nuevas tecnologías, siempre están buscando estar a la vanguardia y actualización de nuevos conocimientos, es por esto por lo que su principal motivación es estar en empresas que se preocupen por el desarrollo y potencialización profesional de sus colaboradores.

- Elaborar un plan de desarrollo en CO direccionado a los siguientes temas:
 - a) Principios y valores de la organización, ya que orientan las actitudes de todos los colaboradores y permiten que se vinculen a objetivos en común, puesto que estos objetivos son la máxima expresión de la misión y visión de la empresa.
 - b) La filosofía de la empresa, puesto que es la parte fundamental de la estrategia ya que ayuda a comprender el propósito, los objetivos y la intención de nuestro organismo, el desafío de la filosofía es estar en sintonía con los valores y la visión de la compañía.

Referencias

- Alvarado, Ó. y Monroy, R. (2013). Cultura Organizacional en una Empresa Propiedad de sus Trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a11.pdf>.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley: Reading.
- Carro, J.; Sarmiento, S. y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33, 352-365. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>.
- Chaparro (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar* 16(28), p. 7-32. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19365/20322>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento. (1979). Informe de Belmont. *Observatori de Bioètica i Dret*, https://www.bioeticacs.org/iceb/documentos/informe_belmont.pdf.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. *Diario Oficial No. 46.383 de 6 de septiembre de 2006*, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>.
- Felipe, C., Roldán, J. y Leal, A. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9, 1-23. <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2354#cite>.
- Gallagher, S. y Zahavi, D. (2014). *La mente fenomenológica*. Alianza Editorial.

- Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>.
- González, R. y Flores, K. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación, 6ta edición*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Larrea, M. (2014). "Los factores motivacionales y su incidencia en la rotación del personal en el área administrativa del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de la ciudad de Quito. [Tesis de grado Psicología, Universidad Central del Ecuador], <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/141/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Larrea+Garc%C3%ADa%2C+Mercy+Jaqueline>.
- Maseko, T. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and ar A Management Review*, 7(1), 1-5. https://www.researchgate.net/publication/343152582_Arabian_Journal_of_Business_and_Management_Review.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- McClelland, D. (1965). Thinking ahead- Achievement Motivation Can Be Developed. . *Harvard Business Review*, 7-24.

- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Limusa.
- Ministerio de Salud. (1993). Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. *República de Colombia*, https://www.urosario.edu.co/Escuela-Medicina/Investigacion/Documentos-de-interes/Files/resolucion_008430_1993.pdf.
- Ogbonna, E. y Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
https://www.researchgate.net/publication/228769789_Leadership_Style_Organizational_Culture_and_Performance_Empirical_Evidence_from_UK_Companies.
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 8(3), 72-91.
[http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf).
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. [Tesis de grado psicología, Universidad de la Sabana], <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1838>.
- Paais, M. y Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance "Efecto de la motivación, el liderazgo y la cultura organizativa en la satisfacción y el rendimiento de los empleados". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>.
- Peña, C., Velázquez, L., Rincón M., y García, R. (2018). Cultura organizacional y la gestión del conocimiento: factores de cambio en una empresa automotriz. *Revista Innova ITFIP*, 2(1), 15-22.
- Prieto, J. (2016). *Gerencia Proactiva: Más allá de la visión empresarial*. ECOE Ediciones.
- Robins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

- Romero, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial ¿Un activo de capital? o ¿Un pasivo oculto?* Pearson educación.
- Rother, M. y Aulinger, G. (2018). *Cultura Toyota KATA. Cómo desarrollar la capacidad y la mentalidad de su organización a través de la KATA de coaching*. Profit Editorial.
- Rueda, G., González, J., Rodenes, M. y Moncaleano, G. (2018). La cultura organizacional y su influencia en los resultados de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 39(42), 36-51. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/18394236.html>.
- Serrano y Portalanza (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios* 5(11), p. 117-125, [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6).
- Universidad Antonio Nariño. (2020). Reglamento de trabajo de grado. *Reglamento de trabajo de grado facultad de psicología*.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons.
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2018/10/Fardapaper-What-leaders-need-to-know-about-organizational-culture.pdf>.
- Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. McGraw Hill.

Anexos

Anexo A. Test autodiagnóstico de las motivaciones de trabajo

TEST AUTODIAGNÓSTICO DE LAS MOTIVACIONES DE TRABAJO

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

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

MÉTODO DE PUNTUACIÓN

- 1_ Si "A" recoge PERFECTAMENTE su opinión y "B" es totalmente OPUESTO;
Anote en su hoja de respuestas un 5 para A y un 0 para B (A=5 y B=0)
- 2_ Si "A" recoge BASTANTE bien su opinión y "B" un POCO;
Anote en su hoja de respuestas un 4 para A y un 1 para B (A=4 y B=1)
- 3_ Si "A" recoge su opinión sólo un POCO MEJOR que B;
Anote un 3 para A y un 2 para B (A=3 y B=2)
- 4_ Las combinaciones anteriores pueden ser utilizadas en el orden inverso, por ejemplo B=5 y A=0
Lo importante es que la suma de A y B sea 5, el orden lo pones según tu prioridad.
Es decir, hay seis combinaciones posibles para contestar a las dos opciones que se ofrecen por cada pregunta.
Algunas veces, usted no se sentirá identificado con "A" ni con "B". No obstante, deberá usted distribuir los puntos entre ambos.

* Utilice solamente números enteros. Asegúrese de que los números que reparte sumen 5.

* No hay límite de tiempo.

* Recuerde que no existen respuestas exactas.

* Por favor, sea usted lo más sincero posible para que los datos reflejen su forma de pensar.

* Y no olvide anotar las respuestas en la HOJA DE RESPUESTAS y NUNCA en el CUESTIONARIO.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12_ Lo más importante para valorar un trabajo es:

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

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

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

- 14_ Personalmente, creo que las verdaderas recompensas en el trabajo son las que:**
A- Reflejan mi propia valía; es decir que los otros reconozcan un trabajo bien hecho, saber que soy uno de los mejores de mi equipo.
B- Vienen de un trabajo agradable en una atmósfera de equipo.
- 15_ Creo que mi nivel de motivación sufriría más en un trabajo donde:**
A- Yo fuera ignorado y mis logros no se fueran en cuenta.
B- Hubiera constantes desacuerdos y rencores entre mis compañeros y yo.
- 16_ Si me decidiera a dejar el trabajo, la razón más probable sería:**
A- Era un trabajo individual, sin compañeros con los cuales compartir o planificar.
B- Tenía la sensación de que mis cualidades no eran plenamente recompensadas.
- 17_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo son aquellas que:**
A- Vienen de mis horarios, pensión, retiro de enfermedad y otros beneficios adicionales.
B- Reconocen mi contribución a la organización por un trabajo bien hecho.
- 18_ Al decidir o no una promoción, me preocuparía más:**
A- El poder explorar nuevas áreas y tener un trabajo más creativo.
B- El que el nuevo trabajo me hiciera sentirme orgulloso y lograr el reconocimiento de los demás.
- 19_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo es:**
A- Si me permite un progreso rápido, basado en mi rendimiento.
B- Si me permite una remuneración que satisfaga las necesidades de mi familia.
- 20_ Mi nivel de satisfacción en el trabajo disminuiría en una situación donde:**
A- Estuviera bajo una fuerte presión que me hiciera sentir ansiedad y desasosiego.
B- Mi rendimiento se midiera por comparación directa con los objetivos producidos.
- 21_ Creo que mi satisfacción en el trabajo disminuiría en un trabajo en el cual:**
A- Mi talento y preparación no estuvieran reconocidos.
B- Estuviera bajo un "stress" y tuviera poco tiempo para dedicarme a mis propias metas y relajarme.
C- Mi rendimiento se midiera por comparación directa con los objetivos producidos.
- 22_ Trabajaría más y rendiría mejor en una situación en la que:**
A- Hay un diverso espíritu de equipo, nos divertimos en grupo y nos llevamos bien todos.
B- Las condiciones de trabajo (espacio, equipo,...) fueran adecuadas y modernas.
- 23_ Personalmente, creo que las verdaderas satisfacciones son las que:**
A- Surgen de los aspectos sociales de trabajar, es decir, la oportunidad de ser un importante miembro del equipo.
B- Vienen de una estructura que es capaz de definir metas y planes, de tal manera que todos sepan qué se espera de ellos.
- 24_ Lo más importante para mí, al evaluar un trabajo es:**
A- Si me permite libertad, independencia y la oportunidad de promociones.
B- Un trabajo claramente definido y planificado con claros objetivos.
- 25_ Si alguna vez decidiera dejar un trabajo, la causa más probable sería:**
A- Encuentro el trabajo trivial y por debajo de mis posibilidades.
B- No veo posibilidades de promoción.
- 26_ Trabajaría más y rendiría mejor en un trabajo donde:**
A- Hay oportunidad de influir en los demás para que rindan más.
B- La dirección no se fija tanto en los fallos de sus subordinados, sino en sus éxitos.
- 27_ Creo que la satisfacción en mi trabajo disminuiría si:**
A- Sintiera que mi talento, capacidad y preparación no están siendo aprovechados.
B- Mis compañeros están distantes y solitarios, no hay verdadera amistad.
- 28_ Si decidiera dejar un trabajo, la causa más probable sería:**
A- Hay "alto riesgo", como trabajar en malas condiciones físicas.
B- El trabajo es repetitivo y no pone a prueba mis facultades.
- 29_ Para mí, lo más importante al evaluar un trabajo, es:**
A- Me permite dirigir y supervisar a otros empleados.
B- Permite una convivencia armoniosa, buenas relaciones y muy pocos conflictos.
- 30_ Cuando me ofrecen una promoción me preocupa que:**
A- Me exija más tiempo, trabajo y "stress" y me quite tiempo para mi satisfacción personal y física.
B- Me permita promocionarme, explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más nuevo y creativo.
- 31_ Trabajaría más y rendiría mejor en un trabajo donde:**
A- Se castigarán más los errores y hubiera poco riesgo de perder el empleo.
B- Haya un buen espíritu de equipo, nos llevemos bien y nos divertamos juntos.
- 32_ Si alguna vez me decidiera a dejar mi empleo, la causa más probable sería:**
A- El trabajo no me dejaba la oportunidad de dirigir o influir en las actividades de otros superiores o inferiores en la jerarquía.
B- Era un trabajo poco atractivo, como trabajar sin el personal y el equipo adecuado y sin una remuneración adecuada.
- 33_ Cuando me ofrecen un trabajo nuevo, me interesa saber:**
A- Aceptarlo supondría un riesgo mayor y, seguramente, tendría que hacer más de lo que estoy acostumbrado.
B- El nuevo empleo aumentará mi "stress" y me quitará el tiempo que dedico a mis actividades.
- 34_ Las verdaderas satisfacciones del trabajo son las:**
A- Inherentes al trabajo, las actividades estimulantes y especiales que motivan a mi grupo y a mí.
B- Que surgen de los aspectos sociales: la oportunidad de ser un miembro importante del grupo y disfrutar la relación con el resto del grupo.
- 35_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo, es:**
A- Si me permite una convivencia armoniosa con buenas relaciones y trabajo en equipo.
B- Si me permite libertad, independencia y una oportunidad de promoción.
- 36_ Creo que la satisfacción en mi trabajo disminuiría si:**
A- Mi éxito se midiera directamente en función de cómo me ajuste a los objetivos productivos.
B- Mis compañeros de trabajo tuvieran escaso interés y hubiera mal ambiente en la oficina.
- 37_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**
A- Vienen de dirigir un equipo y de ser reconocidos tras un trabajo bien hecho.
B- Están directamente relacionadas con el objetivo ulterior de todo trabajo, es decir, con la obtención de un buen nivel de vida, coche, casa, . . .
- 38_ Trabajaría mejor, y rendiría más, si:**
A- Pudiera marcarme mis propias metas y propósitos sin restricción alguna.
B- La estructura estuviera clara: todo el mundo supiera lo que tiene que hacer.
- 39_ Si alguna vez decido pedir el cambio a otra sección, la causa más probable sería:**
A- En el nuevo trabajo tendría la oportunidad de dirigir a otros, ahora o en el futuro.
B- El trabajo me ha causado un daño físico por la suciedad, falta de luz, mala ventilación, . . .

- 40_ Cuando me ofrecen una promoción me gustaría saber:**
 A- Si el trabajo me dará oportunidad de mandar sobre otra gente.
 B- El incremento de responsabilidad afectará al número de horas que tengo que trabajar.
- 41_ Trabajaría mejor, y rendiría más, si:**
 A- Hay posibilidades de organizar y dirigir para lograr mejores resultados.
 B- Las condiciones de trabajo, salario o equipo están directamente relacionados con mis esfuerzos.
- 42_ Antes de aceptar un ascenso o cambio en el trabajo, lo que más me preocuparía sería:**
 A- Si en el nuevo puesto tendré independencia para efectuar una labor creativa, individual o en equipo.
 B- Si me llevaré bien con mis nuevos compañeros.
- 43_ Si me decidiera a dejar un empleo o pedir un cambio, la causa principal sería:**
 A- Era un trabajo individual, sin compañeros con los cuales trabajar en grupo.
 B- No me gusta en exceso el trabajo en equipo.
- 44_ Creo que las auténticas satisfacciones en el trabajo:**
 A- Proceden directamente de las motivaciones superiores de todo trabajo, un buen nivel de vida, coche, casa, . . .
 B- Están plasmadas en un buen programa de beneficios adicionales (retiros, enfermedad, gastos pagados, ...)
- 45_ Lo más importante para mí al valorar un empleo sería:**
 A- Me permite trabajar sin interrupciones innecesarias y ofrecen garantías e conservación del puesto de trabajo.
 B- Existe un buen ambiente de trabajo, amistades, cooperación y armonía.
- 46_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**
 A- Derivan directamente de las razones del por qué uno trabaja: tener un nombre, un estilo de vida agradable, . . .
 B- Viene el aspecto social del trabajo, como por ejemplo, ser un importante miembro de un equipo, y estar a gusto entre mis colegas.
- 47_ Mi satisfacción en el trabajo declinaría si:**
 A- Mi talento directivo no fuera reconocido.
 B- El éxito o fracaso de mi gestión estuviera directamente ligado al cumplimiento de los objetivos productivos.
- 48_ Si me decidiera a cambiar mi trabajo por otro, la principal razón sería:**
 A- El trabajo es repetitivo o no pone a prueba mis facultades.
 B- Las condiciones de trabajo son malas (frío, calor, suciedad, . . .)
- 49_ Trabajaría más, y rendiría mejor en un trabajo, si:**
 A- La recompensa por una buena gestión es más responsabilidad y más gente a la que dirigir.
 B- Puedo promocionarme y me pagan por ello.
- 50_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo, es:**
 A- Si satisface mis necesidades familiares y mejora mi nivel de vida.
 B- Me permite conocer a más gente e intimar con ellos.
- 51_ El éxito de mi trabajo es:**
 A- El sentimiento de autorealización en el puesto.
 B- Mi éxito se está juzgando directamente por el cumplimiento de los objetivos productivos.
- 52_ Lo más importante para mí, al valorar un trabajo es:**
 A- Me proporciona libertad, creatividad y la oportunidad de desarrollar mi estilo de hacer las cosas.
 B- Cano lo suficiente para satisfacer las necesidades de mi familia y mantener mi nivel de vida.
- 53_ Estoy seguro que trabajaría más en un empleo donde:**
 A- Hay una auténtica unidad en el grupo y todos cooperamos y nos ayudamos mutuamente.
 B- Veo que lo que hago es en beneficio propio y procuro mi progreso personal y desarrollo.
- 54_ Si me decido a cambiar de trabajo la principal causa sería:**
 A- Era un trabajo individual donde no tenía compañeros con los que discutir las metas.
 B- El trabajo me causaba un daño físico al estar sometido a presión, "stress" y disgustos.
- 55_ Cuando me ofrecen un ascenso, lo que más me importa es:**
 A- La posibilidad de que en el nuevo puesto pueda dirigir la actividad de gente superior o inferior a mí en la jerarquía.
 B- Si me llevaré bien con la gente con la que voy a trabajar y si me gustarán o no.
- 56_ Trabajaría más, y rendiría mejor en un trabajo, si:**
 A- Las condiciones de equipamiento fueran buenas y las oportunidades de tiempo libre fueran progresivas.
 B- Pueda percibir mi avance personal en términos de mis propios intereses y desarrollo.
- 57_ Cuando me ofrecen un nuevo trabajo, lo que más me importa es:**
 A- El puesto me permitirá influir más en la organización y el comportamiento de los demás.
 B- Me exigirá más trabajo y me quitará tiempo para el deporte o actividades personales.
- 58_ Creo que las auténticas satisfacciones del trabajo:**
 A- Son el resultado de la remuneración económica que proporciona mi puesto.
 B- Proviene de los factores inherentes al trabajo: actividades estimulantes e interesantes que me motivan.
- 59_ Si me ofrecieran un ascenso estaría interesado por:**
 A- Si me gustará la gente con la que voy a trabajar y si nos llevaremos bien.
 B- El empleo requerirá más tiempo y me lo quitará de mis ocupaciones y ocio personal.
- 60_ Creo que las motivaciones de mi trabajo disminuirán si:**
 A- Estuviera nervioso, bajo una fuerte presión y disgustos.
 B- Sintiera que mi capacidad no está siendo desarrollada ni aprovechada.

¡ Enhorabuena !
Has terminado el Test

ORDENACIÓN DE RESPUESTAS

Este análisis está diseñado para medir la fuerza de 5 motivaciones en el trabajo (A, B, C, D, E). La palabra "motivación", se usa para incluir valores, actitudes, ilusiones, objetivos, etc. . . sobre ciertas características del trabajo.

Para contabilizar su orientación sobre un grupo, usted deberá trasladar las puntuaciones desde la hoja de respuestas n° 1 a la n° 2. Al final de esta hoja obtendrá las puntuaciones que reflejan cada uno de los 5 grupos de motivaciones.

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

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

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

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

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

ORDENACIÓN DE RESPUESTAS

HOJA N° 1

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

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

ORDENACIÓN DE RESPUESTAS

HOJA N° 2

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

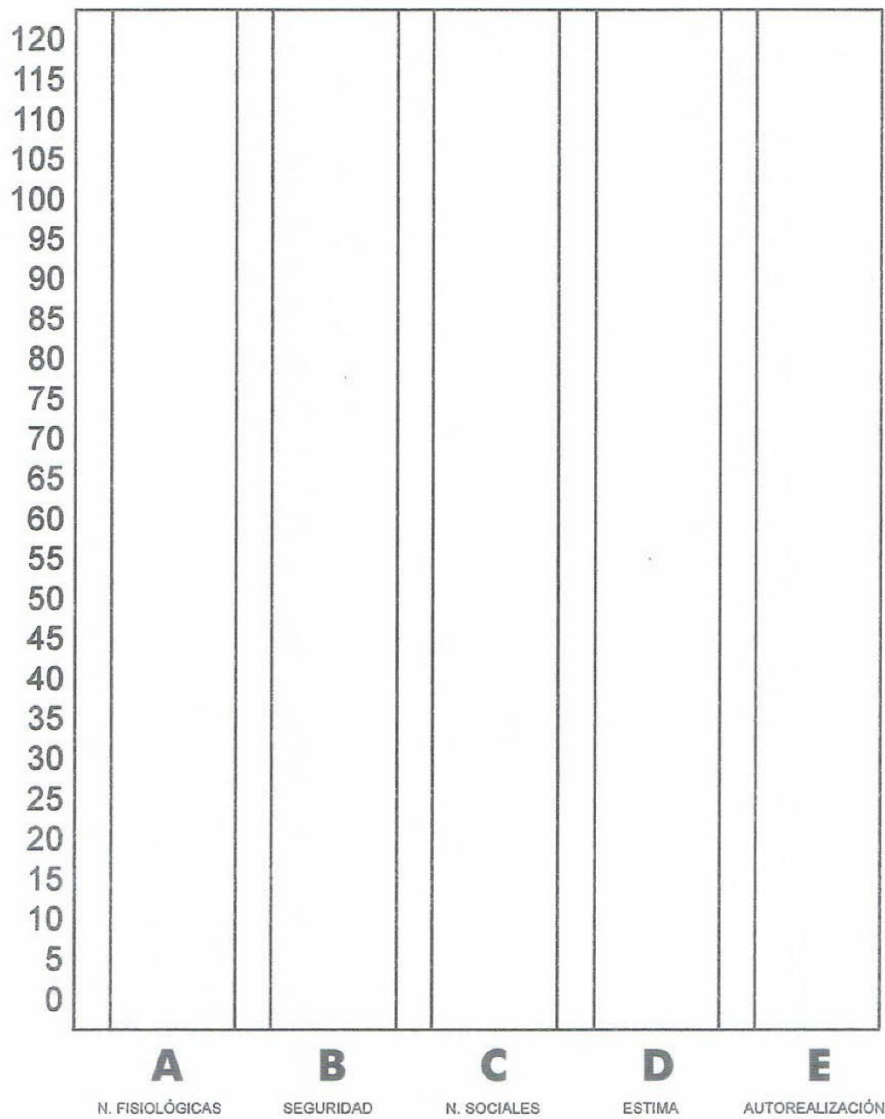
A		B		C		D		E	
37 B		28 A		34 B		25 B		35 B	
40 B		31 A		35 A		26 A		38 A	
44 A		32 B		36 B		29 A		42 A	
46 A		33A		42 B		32 A		43 B	
48 B		36 A		43 A		37 A		48 A	
50 A		38 B		45 B		39 A		49 B	
52 B		41 B		46 B		40 A		51 A	
54 B		44 B		50 B		41 A		52 A	
56 A		45 A		53 A		47 A		53 B	
57 B		47 B		54 A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

PUNTUACIÓN TOTAL: El total de las 5 columnas debe sumar 300

A:	B:	C:	D:	E:
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

GRÁFICO DE PERFIL

ORDENACIÓN DE LAS MOTIVACIONES EN EL TRABAJO



Anexo B. Instrumento para evaluar Cultura Organizacional

Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja UNA)

- ①=Nunca 0%
- ②=Ocasionalmente 25%
- ③=Algunas Veces 50%
- ④=Frecuentemente 75%
- ⑤=Siempre 100%

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?	1	2	3	4	5
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo mas importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria un recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					

8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

A continuación sume las frases de la siguiente manera:

$$(V) = \text{frase 1} + \text{frase 2} + \text{frase 3} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(C) = \text{frase 4} + \text{frase 5} + \text{frase 6} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(Cl) = \text{frase 7} + \text{frase 8} + \text{frase 9} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(N) = \text{frase 10} + \text{frase 11} + \text{frase 12} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(S) = \text{frase 13} + \text{frase 14} + \text{frase 15} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(F) = \text{frase 16} + \text{frase 17} + \text{frase 18} = \underline{\hspace{2cm}}$$

Perfil de las Respuestas

