

FACTORES MOTIVACIONALES EN EMPLEADOS DE PYMES DEL SECTOR IT

MOTIVACIONAL FACTORS IN EMPLOYEES IN SMES IN THE IT SECTOR

JORGE JAIMEZ¹, SERGIO GABRIEL MARTÍNEZ², XIMENA TREJO³,
VICTORIA CÓRDOBA⁴

RECIBIDO: 04/02/2016 | ACEPTADO: 02/06/2016

RESUMEN

La motivación de las personas en las organizaciones es un elemento crítico para que éstas consigan sus objetivos y sus integrantes estén satisfechos. Esta investigación fue realizada en empresas del sector IT con el fin de determinar los factores que hacen que los empleados estén motivados y a partir de ello poder gestionar el aumento de la misma.

Se comprobó que existe una alta correlación entre la motivación de las personas y la autonomía que poseen, la competencia para realizar correctamente sus tareas y el respaldo del grupo de referencia.

También pudo verificarse el vínculo entre la motivación laboral y la permanencia en la organización. Mientras más motivadas las personas están, más tiempo se quedan.

En esta investigación pudo comprobarse que la variable autonomía es clave. Más allá que los otros factores estén presentes, si ésta es baja, la motivación cae.

Con respecto a la relación entre compromiso y motivación, cabe destacar que mientras más alta es esta última, mayor es la primera.

Por último, se ha comprobado que los factores detectados son condiciones necesarias pero no suficientes para la motivación ya que esos factores por sí solos no garantizan la motivación, sino que necesitan además que las necesidades básicas estén satisfechas.

ABSTRACT: *People's motivation in organizations is critical for them to achieve organizational goals and to keep members satisfied. This research was conducted in IT companies in order to determine the factors that make employees maintain their motivation and thus, manage and increase it.*

¹ Director de la investigación. Profesor UBP. Córdoba, Argentina. Correo: jaimenzjorge@hotmail.com

² Investigador. Profesor UBP. Córdoba, Argentina. Correo: sergiogmartinez71@gmail.com

³ Investigadora. Profesora UBP. Córdoba, Argentina. Correo: trejo_ximena@yahoo.com.ar

⁴ Investigadora. Profesora UBP. Córdoba, Argentina. Correo: cordobavictoriadla@gmail.com

The study shows a high correlation between people motivation and autonomy, the competency required to carry out different kind of tasks and reference group support. Also, this investigation proves the link between motivation at work and the employees' continuity at the organization. The more motivated people are, the longer is the period they stay at the same organization. The research helped to validate that autonomy is essential. Beyond others elements are present, if autonomy has a low grade, motivation will be low, too. According to commitment and motivation correlation, is important to emphasize that the higher motivation level is, the higher commitment level people get. Finally, it has been proved that the identified factors are necessary requirements but not sufficient, because these elements along do not guarantee motivation existence, it is necessary that basic needs are fulfilled.

PALABRAS CLAVE: Compromiso. Autonomía. Respaldo del grupo. Autoeficacia. Apoyo.

KEY WORDS: *Engagement. Autonomy. Support group. Self-Efficacy. Support.*

INTRODUCCIÓN

Este trabajo está pensado con la finalidad de desarrollar una *guía para las PyMEs del sector de Tecnologías de la Información (IT) de Córdoba*, para que puedan orientar sus prácticas y acciones, buscando generar permanencia y compromiso en las personas que integran esas organizaciones, a través de la motivación. Su relevancia reside en que se identifica como problemática, la creciente necesidad de las empresas del sector de contar con personas idóneas para cubrir puestos especializados, siendo que existe una escasa disponibilidad de éstas en el mercado laboral.

Si bien existen indagaciones con temáticas similares a la presente, no son específicas de Córdoba, ni del sector objeto de estudio. Por ello se abordará la problemática para determinar la existencia de factores motivacionales específicos en el grupo objeto de estudio.

Córdoba se ha constituido en un referente del IT a nivel nacional e internacional. Actualmente existen aproximadamente 260 empresas en la ciudad capital⁵, entre empresas extranjeras y locales, grandes empresas y PyMEs, que se disputan la oferta de personas idóneas (no siempre profesionales) que puedan cubrir sus puestos especializados. Las PyMEs cordobesas son grandes formadoras y sufren la pérdida de personas que constantemente abandonan las empresas, en algunos casos hacia otras PyMEs y en otros hacia organizaciones más grandes. Estos cambios no solamente se producen por un factor económico, sino que influyen en la decisión otros aspectos motivacionales.

El valor de esta investigación es poder identificar los factores motivacionales locales y específicos del sector que permitan a las empresas PyMEs poder generar estrategias que posibiliten lograr la fidelización (permanencia, honestidad) y compromiso (identificación, logro de metas, esfuerzo) de las personas que las integran.

⁵ Fuente: Municipalidad de Córdoba. http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/sie/pdfs/sectores_economicos.pdf

Los investigadores se plantearon tres hipótesis:

H1: Existe una alta correlación entre la motivación y la autonomía, la competencia y el respaldo del grupo de referencia.

H2: Existe una alta correlación entre la permanencia en la organización y la motivación laboral.

H3: Existe una alta correlación entre el compromiso con el trabajo y la motivación laboral.

La psicología durante largos períodos de su historia ha realizado el abordaje de la motivación desde la concepción clásica de que el ser humano posee necesidades que deben ser satisfechas, que surgen de su interior y que el ambiente poco puede hacer para interferir en ellas. El autor emblemático de esta corriente es Abraham Maslow, con su “pirámide” o “jerarquía de las necesidades humanas” publicadas en 1943 en su libro “Una teoría sobre la motivación humana”.

Desde esta perspectiva se podía realizar una lista de necesidades que serían las que motivan a las personas. Diversos autores plantearon contribuciones, partiendo siempre desde la concepción que el sujeto “reacciona” frente a un “vacío” que tiene, una necesidad insatisfecha.

En este trabajo nos planteamos partir desde otro lugar, que posee un camino recorrido con teorías sustentadas desde la investigación empírica y que pone a la persona en el centro de la escena, no a la necesidad.

Consideramos que el ser humano va construyendo su personalidad a partir de las experiencias que le brindan diferentes aprendizajes.

Para explicar la importancia y las características en las que se da esta construcción del individuo en su relación

con el ambiente y con los demás, hay que considerar la teoría del “apego”.

El “apego”, es la vinculación afectiva intensa de una persona con sus padres (o cuidadores), que se desarrolla durante su interacción en un período de tiempo prolongado, donde el sujeto adopta conductas y estrategias orientadas a mantener el contacto con ellos y que tiene gran impacto en la construcción de su propia identidad y la del mundo exterior. Según Ainsworth y Bowlby (1979, 1988 citado en Riso 2009), “el apego, además de constituirse en el principal vínculo emocional-afectivo para el niño, también cumple con una función de seguridad” (p. 114).

Riso W. (2009), dice que:

Alrededor de los 2 años, aproximadamente, la necesidad de protección del infante cede paso a una nueva “intención biológica de la especie: la necesidad de exploración... Comienza el primer gran conflicto (atracción-atracción) de la historia del hombre...El dilema se podría expresar de este modo: “si me alejo pierdo las señales de seguridad, si me quedo debo sacrificar mi sano impulso a explorar, descubrir y crecer como persona”. (...) La figura del attachment se convierte en una base de seguridad para que el niño se “anime” a explorar el medio y a alejarse de su progenitor. La presencia de la madre permite una mayor exploración de lo desconocido por parte del infante. (Thurber, 1995). (pp 114 - 115)

Esta exploración que el sujeto realiza a lo largo de su desarrollo va conformando en él una manera particular de ver al mundo, a los demás y a sí mismo, que se denomina “esquema nuclear”.

Riso W. (2009), se refiere al esquema nuclear (EN) que puede ser visto:

Como una entidad organizacional cognitiva y estable, que contiene todo el conocimiento acerca de uno mismo y el mundo... Los esquemas cumplen una función activa en el procesamiento de la información, dirigiendo la atención, recordando o percibiendo estímulos relevantes y / o ignorando los input de escaso valor... Un esquema puede ser visto como un intento que los individuos hacen para imponer su propia realidad al mundo...

Los esquemas tienden a mantener su consistencia, a ignorar información contraria a su contenido y a facilitar información congruente con su base de datos... El contenido de los esquemas puede incluir actitudes y creencias de uno mismo, el mundo y el futuro. (pp. 80-81).

Determinados por este EN, surgen los “autoesquemas”, que son los esquemas aplicados a uno mismo. Vamos a describir uno que es el que más nos interesa para nuestra investigación: la “**autoeficacia**”, definida por Bandura como (1987, citado en Riso (2009):

Los juicios de cada individuo sobre sus capacidades, en función de los cuales organizará y ejecutará sus actos de modo que le permitan alcanzar el rendimiento deseado. Por tanto el concepto no hace referencia a los recursos de que se disponga, sino a la opinión que uno tenga sobre lo que puede hacer con ellos. (p. 95)

Según Riso W. (2009).

El constructo de autoeficacia parte de dos tipos de expectativas:

a) Las expectativas de resultados (la estimación de que cierta conducta llevará a ciertos resultados) y b) las expectativas

de eficiencia (la convicción o certeza de que uno puede ejecutar, exitosamente, la conducta requerida para producir los resultados). (p. 96)

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La **motivación** es el motor que genera acciones que se traducen en comportamientos, por ello la psicología tiene como uno de sus ejes principales estudiar la motivación y la manera en que se produce.

Adherimos a las teorías de la activación, que consideran al sujeto como agente causal de sus propias acciones. La conducta motivada se considera propositiva, impulsada por planes, metas y objetivos. Pone a la persona en el centro de la escena, como dueña y responsable de sus actos, como artífice de su propio destino.

En esta línea, Deci y Ryan (2002), en su artículo “*La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar*”, sostienen que existen tres necesidades psicológicas básicas⁶, innatas, esenciales y universales que son la base de la auto motivación: La necesidad de ser competente, la de relacionarse y la de autonomía.

Los seres humanos tienen una tendencia natural a buscar desafíos, la novedad, explorar, aprender y ejercitar las propias capacidades.

Existe hoy una clara evidencia que el ser humano necesita condiciones de apoyo para el mantenimiento y la ampliación de sus motivaciones intrínsecas, porque éstas pueden ser desorganizadas si son entorpecidas.

⁶ Estado energizante que, si es satisfecho conduce, hacia la salud y el bienestar, pero si no es satisfecho, contribuye a la patología y al malestar.

Deci E. L. y Ryan R. M. (2000) sostienen que:

Los sentimientos de competencia no ampliaban la motivación intrínseca a menos que fueran acompañados por un sentido de autonomía o, en términos atribucionales, por un locus interno de causalidad percibida. (...).

En contraste, el sentido de elección, el reconocimiento de los sentimientos, y las oportunidades para una auto-dirección se hallaron que ampliaban la motivación intrínseca debido a que ellas permitían un mayor sentimiento de autonomía (Deci & Ryan, 1985). (...)

La TEC ⁷ sugiere que los ambientes sociales pueden facilitar o entorpecer la motivación intrínseca al apoyar o frustrar las necesidades psicológicas innatas de las personas.

En el ser humano, al ganar independencia, cobran preponderancia tres necesidades innatas, esenciales y universales que son la base de la auto motivación:

1. La necesidad de ser competente.
2. La necesidad de relacionarse.
3. La necesidad de la autonomía.

Estas son las llamadas “motivaciones intrínsecas” y el ser humano necesita condiciones de apoyo para mantenerlas y ampliarlas. El entorno donde se mueve tiene lugar preponderante en la vida y desarrollo del sujeto.

En términos generales, el buen desempeño de la persona va a estar condicionado a que las tareas que realice sean las que estén dentro de su autoeficacia. Realizar tareas que se encuentren fuera de ese ámbito, puede implicar que el resultado no sea el esperado y esto afecte el autoconcepto, disminuya la autoestima

y refuerce la percepción de autoeficacia (para esto no soy bueno). El apoyo de su entorno, sus compañeros y su conductor puede ayudar a que la persona realice tareas fuera de su ámbito de autoeficacia. Para ello requerirá un acompañamiento que le brinde seguridad para “explorar” un terreno desconocido (como aquel momento en la infancia), donde la figura del conductor podría ser la del “apego” y contribuir a que la persona sienta la confianza para experimentar nuevas cosas y salir airoso.

Como dijimos, las necesidades que son la base de la auto motivación, son las que determinan la motivación intrínseca (lo que es un sinónimo de auto motivación). Pero también existe la motivación extrínseca, que es la que se conforma después de la primera infancia, cuando surgen las presiones sociales para hacer actividades que no son interesantes y para asumir nuevas responsabilidades que reducen la libertad para expresar las motivaciones intrínsecas. La mayoría de lo que las personas hacen no es intrínsecamente motivado.

Lo que las diferencia es el **concepto de causalidad**, en donde el sujeto se siente causa de lo que le pasa. Si el comportamiento de la persona está guiado por causas internas, autodeterminadas y no impuestas, llevan una carga afectiva satisfactoria (motivación intrínseca). Implica llevar a cabo una actividad en donde se obtiene una satisfacción interna, solo por el hecho de ejecutar dicha actividad (locus de causalidad interno).

Si por el contrario, el sujeto se ve forzado a llevar a cabo las acciones, se siente sujeto a fuerzas externas, esto conlleva efectos negativos (motivación extrínseca). Implica realizar una actividad para lograr algún resultado separable de la persona (locus de causalidad externo).

⁷ TEC: Teoría de la evaluación cognitiva.

El objetivo principal del estudio consistió en identificar y ponderar los factores motivacionales de las personas que se desempeñan en PyMEs informáticas, con el fin de diseñar una serie de pautas que permitan a las organizaciones generar mejores condiciones para que las personas estén motivadas en su trabajo.

METODOLOGÍA

El presente se trató de un trabajo exploratorio que combinó técnica documental para sistematizar información referida a los factores motivacionales, con trabajo de campo para obtener insumos que permitan delimitar factores motivacionales específicos del sector IT.

Población y muestra

El universo de la investigación está conformado por los empleados de las pequeñas y medianas empresas del sector TIC, tecnología de la información y la comunicación, particularmente dedicadas al desarrollo de software de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba. Asimismo se contemplaron las empresas del mismo tamaño pero no tecnológicas a los efectos de realizar comparaciones entre los trabajadores de ambos sectores. El carácter del relevamiento se ha desarrollado sobre la base de un muestreo no probabilístico, utilizando un cuestionario semi-estructurado autoadministrado que permitía tanto una carga virtual como una aplicación a nivel presencial. El trabajo de campo se inició a principio de Julio de 2015 finalizando el 31 de octubre del mismo año.

La base con la que se realizó el procesamiento de la información tiene un tamaño N=400, desagregándose, por sectores, de la siguiente manera:

- TIC, N= 266
- NoTIC, N= 134

Es necesario destacar que el trabajo de investigación se basa fundamentalmente en el procesamiento y análisis de la muestra del sector TIC, utilizando ocasionalmente la NoTIC a los efectos de comparaciones en cuanto el comportamiento de determinadas variables, tal como lo indicábamos precedentemente.

En cuanto a las TIC, se consideraron las PyMEs por constituir más del 90% de las empresas pertenecientes al sector. En ese sentido, se reitera que los participantes de la muestra, son empleados que se dedican al desarrollo, mantenimiento, soporte y modernización de software y hardware, pertenecientes a empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba, provincia del mismo nombre, perteneciente a la República Argentina.

Composición demográfica

Las empresas relevadas cuentan con un rango de empleados que van desde los 15 hasta los 300 empleados. Del total de encuestados hay un 29% con menos de un año de antigüedad, un 23% que tiene entre uno y tres años, mientras que el 48% posee más de 3 años de permanencia en la empresa. Con respecto a la edad, el 86% tienen más de 26 años de edad, siendo llamativo que solo un 11% tiene más de 40 años. Asimismo, el 55% de los participantes son solteros y el 67% son varones. En cuanto a la educación el 78% tienen estudios superiores al secundario y el 70% no tiene hijos. Todas las personas ocupan puestos de diversas características pero ninguno tiene personal a cargo.

Diseño y procedimiento seguido

El equipo de investigación se propuso obtener respuesta a un conjunto de interrogantes relativos a los factores

motivacionales presentes en los empleados del sector TIC a partir de ciertas premisas teóricas basadas en la psicología cognitiva.

A los fines de avanzar en la temática, se ha procurado comprobar un conjunto de tres hipótesis objeto de estudio. En efecto, la presente investigación fue realizada en etapas sucesivas complementando diferentes metodologías para el relevamiento de información.

En una primera etapa del trabajo, denominada previa, se realizaron las siguientes actividades: por un lado, sobre la base del marco teórico se definió una guía de pauta para realizar grupos de enfoque o entrevistas de profundidad que permitieron considerar la pertinencia de las dimensiones y variables a relevar y por otro, se aplicó el instrumento en prueba piloto con el mismo propósito referido precedentemente.

Durante la segunda etapa, nominada como central, se ejecutó el proceso de relevamiento que comprende el siguiente cronograma: (i) trabajo de campo, desarrollado entre los meses de julio y octubre de 2015-. (ii) procesamiento de la información. (iii) producción de un informe preliminar en septiembre de 2015 y (iv) preparación del informe final.

A los efectos del tratamiento de la información, se procesó la base en Excel y se aplicaron diversas estrategias de análisis de contenido. Desde el punto de vista de los datos, se aplicaron diversas operaciones estadísticas, tales como distribución de frecuencias, medidas de tendencia central o de posición, medidas de dispersión y correlación de variables. Asimismo los datos para una mayor comprensión se presentan en forma de cuadros o tablas y gráficos.

Finalmente, durante la tercera etapa o de cierre, la cual fue ejecutada entre noviembre y diciembre de 2015, se formularon conclusiones, generando no solo consideraciones sobre las hipótesis sino además construcción de conocimiento específico derivado de la investigación. Asimismo se diseñaron algunos vectores de intervención para las pymes del sector y fue factible determinar algunas líneas de trabajo a futuro como objeto de nuevas investigaciones.

El equipo de investigación se planteó realizar un estudio que además de permitir comprobar hipótesis al interior de los empleados del sector TIC, desarrollar algún tipo de comparación. En efecto en el diseño de investigación se previeron comparaciones entre los comportamientos relacionados con la motivación de los empleados del sector TIC con los que conforman el macro sector NoTIC, decisión que permitió además de relevar hallazgos, construir conocimiento específico derivado tanto del ámbito como de la temática estudiada.

Cuestionarios

A partir de las necesidades de motivación surgidas del modelo teórico, se elaboró un cuestionario, en donde en la primera parte se incluyó una serie de ítems con la intención de armar un perfil laboral y personal y a continuación se incluyeron los factores de motivación para que los participantes respondan según su preferencia. Una vez diseñado, se procedió a su validación a través de entrevistas en profundidad con referentes del sector, para que indiquen si en su opinión, los factores elegidos eran representativos de la motivación de las personas en PyMES IT.

Con la información relevada, se procedió a modificar los aspectos señalados y estos cuestionarios fueron suministrados a

diferentes grupos de personas. Una parte fue respondida a través de un formulario vía web y otra de manera personal.

RESULTADOS

Con los resultados obtenidos se realizó el análisis tomando como base los fundamentos teóricos de la investigación. Se hizo hincapié en vincular las variables según sostienen los autores citados, y los resultados son los siguientes:

- **Relación nivel de estudios y locus de control:**

Teniendo en cuenta la primer pregunta del locus de control “depende de mí” (PP1), utilizada en el informe de avance, la relación entre el nivel de estudios superiores y locus de control interno es del 67,5%. Sin embargo esta diferencia se amplía cuando tomamos la PP6 (Logro), la cual se presume mejor comprendida por el encuestado, alcanzando el 96%. Por lo tanto, ambos resultados confirman que las personas con estudios superiores poseen un locus de control interno más alto. En función de lo mencionado precedentemente, se utilizará la PP6 para mencionar el locus de control interno.

- **Relación locus de control y autonomía:**

Según Huertas J. A. (1997), una persona se siente con autonomía cuando se percibe como origen, como causa, y tiene bastante control sobre lo que está haciendo o tiene que hacer. En la medida en la que sea mayor la autonomía, mayor será la motivación y el interés intrínseco de la actividad. De modo de contrastar la validez de la primera parte de esta hipótesis se tomaron dos preguntas indicativas de los niveles de autonomía (ML4 Procedimientos y la ML5 Indicaciones) relacionadas con el locus de control interno, confirmando en ambos casos lo prescripto en la teoría, ya que

en la primera la relación arrojó un 56% y en la segunda un 61% de autonomía con respecto al locus de control interno.

- **Relación locus de control y motivación / Autonomía y motivación:**

Según Huertas J. A. (1997), una persona se siente con autonomía cuando se percibe como origen, como causa, y tiene bastante control sobre lo que está haciendo o tiene que hacer. En la medida en la que sea mayor la autonomía, mayor será la motivación y el interés intrínseco de la actividad. A los efectos de analizar la segunda parte de esta hipótesis se estableció la relación entre autonomía (ML5) y motivación (ML1), arrojando que el 44% de las personas consideradas autónomas tienen a su vez una motivación alta, por lo tanto este análisis no confirmaría el enunciado. Sin embargo, considerándolo de modo inverso, es decir la relación entre motivación alta y que a su vez se consideran autónomas, estas últimas alcanzan un 62%. Finalmente y volviendo a la primera parte del enunciado, cuando analizamos la relación entre locus de control interno y motivación alta, el porcentaje de esta comparación es de 43%, indicativo de un comportamiento particular en la población sujeta a análisis.

- **Relación autoeficacia (competencia) y motivación:**

La idea que tengamos de nuestra propia habilidad, la percepción que nos hacemos de nuestra competencia es un componente motivacional de primer orden. Está claro que la percepción de competencia aumenta la motivación intrínseca, y que, al contrario, la percepción de incompetencia la reduce (Deci y Ryan, 1985; Vallerand y Reid, 1984). Al analizar en primer lugar la autoeficacia (ML7) en relación a la motivación (ML1), el 43% de las personas que se consideran competentes, presentan una alta motivación, contrastando con lo enunciado por los autores. Ahora bien, al tomar las personas

motivadas de la muestra, encontramos que el 99% de las mismas se consideran competentes, siendo el aporte principal de nuestro estudio en este sentido, que a mayor motivación, mayor competencia (autoeficacia).

- **Relación locus de control, carga afectiva, riesgo y competencia (autoeficacia):**

En la muestra, predominan las personas que consideran que tienen el manejo de lo que les sucede, ya que se observa que el 60% de las personas con Locus de control interno tiene una carga afectiva satisfactoria; el 86% acepta mejor el riesgo y el 98% se considera competente. Ahora bien, exigiendo a las personas que han respondido con locus de control interno con los tres condicionantes simultáneamente (carga afectiva, riesgo y autoeficacia - competencia -), el 50% satisface esta relación. En función de esto podemos afirmar que la muestra objeto de estudio tiene características de motivación intrínseca.

- **Relación motivación y autoestima (capacidad y valoración):**

A modo de aporte, en función de nuestro estudio, identificamos como “autoestima” a la capacidad y valoración (PP4) podemos inferir que las personas que se consideran capaces y de valor para la organización y están motivadas, alcanzan un 42%. Por otra parte, del grupo de las personas motivadas el 97% se siente valorada y capaz (autopercepción). Es decir que la autovaloración, por sí sola, no genera necesariamente motivación, pero debe estar presente para que esta sea alta.

- **Relación locus de control, proactividad y motivación:**

El 99% de las personas motivadas se perciben como proactivas, validando el marco teórico. Como aporte de la investigación, solo el 42% de las personas

proactivas están motivadas, deduciendo por lo tanto que la proactividad no es causa suficiente para considerar a la persona como motivada. Ahora bien, cuando se toma a las personas con locus de control interno y se exige la relación de esta variable con la proactividad y la motivación, solo el 43% responde a esta correlación. En síntesis, el 43% de las personas con locus interno.

- **Relación autoeficacia (competencia), autonomía, locus de control y motivación:**

En nuestra muestra solo el 26% de las personas que se consideran competentes, manifiestan estar motivadas, aún teniendo en cuenta a la autonomía y el locus de control interno como lo señala el marco teórico, evidenciando un comportamiento contrario al mismo. La hipótesis de este decaimiento de la motivación es que en la muestra objeto de estudio, más del 40% de los encuestados manifiestan no sentirse autónomos, siendo ésta la posible causa del resultado obtenido. Ahora bien, el 97% de las personas que se sienten competentes tienen locus de control interno, por lo que se podría hipotetizar que incrementando la autonomía, aumentaría la motivación.

- **Relación autonomía (apoyo), locus de control y motivación:**

Del total de las personas que necesitan apoyo, solo el 44% tienen motivación intrínseca. El 59% de la muestra manifiesta necesitar el apoyo de su jefe o la empresa para realizar su labor, por lo que satisfacer esta necesidad, siguiendo con la premisa teórica, incrementaría la motivación intrínseca.

- **Relación autoeficacia (competencia), respaldo del grupo de referencia, autonomía (procedimientos) y motivación:**

Siguiendo la premisa, de la muestra objeto de estudio el 41% se encuentra motivado

como efecto de sentirse competente, valorado por su grupo y autónomo. De acuerdo con estos valores, no se cumpliría en este grupo lo sostenido por Barberá, existiendo probablemente algún otro factor, por ejemplo, organizacional, que estaría afectando el nivel de motivación. Como desafío de próximas investigaciones, sería incluir algunas herramientas de relevamiento cualitativo que permitan distinguir cuál de estas tres necesidades básicas pueden estar afectando negativamente a la motivación o detectar factores exógenos que estén interviniendo.

Partiendo de las personas que se encuentran motivadas, las que reúnen las condiciones de sentirse competentes, que valoran el respaldo del grupo y con autonomía, representan el 52%, valor que sigue siendo bajo, despertando curiosidad con respecto al factor que produce este resultado. Sin embargo, de las personas motivadas, es notorio que el 99% se sientan competentes y valoren el respaldo del grupo de referencia, lo que indicaría que la variable autonomía explica la caída de la motivación, de alguna manera, confirmando que factores organizacionales serían los causales de este efecto.

- **Relación locus de control, motivación, respaldo grupo de referencia, autoeficacia (competencia) y autonomía:**

El total de las personas que tienen locus de control externo y se encuentran motivadas, se sienten a su vez, respaldadas por su grupo de referencia y competentes, valor que cae al 48% cuando se tiene en cuenta solo a aquellos que se consideran autónomos. Es decir que si la organización apoyara la autonomía, tal como lo afirma la premisa los individuos transformarían activamente los valores dentro de ellos

mismos (regulación introyectada), logrando una motivación integrada.

- **Relación motivación, autonomía (procedimientos) y autonomía (apoyo):**

Lo que estaría explicando en general la motivación tanto extrínseca como intrínseca baja, es la variable autonomía. Es decir de gestionarla, proveyéndole al trabajador mayor autonomía en la tarea, aumentaría la motivación, demandando sin embargo, apoyo emocional por parte del jefe y la empresa. Gestionar el apoyo y generar condiciones de autonomía en la tarea son factores que confluyen para el incremento de la motivación en general. En la muestra objeto de estudio, el 53% de las personas motivadas y que no requieren procedimientos para realizar la tarea, demandan apoyo, evidencia que confirmaría la premisa mencionada precedentemente.

CONCLUSIONES

Comprobación de hipótesis

Hipótesis 1: Existe una alta correlación entre la motivación y la autonomía, la competencia y el respaldo del grupo de referencia.

Partiendo de las personas que se encuentran motivadas, las que reúnen las condiciones de autonomía, de sentirse competentes y que valoran el respaldo del grupo, representan el 52%. Aunque el valor obtenido es relativamente bajo, confirma la hipótesis enunciada precedentemente. En párrafos posteriores abordaremos las discusiones que se derivan de esta conclusión.

Hipótesis 2: Existe una alta correlación entre la permanencia en la organización y la motivación laboral.

Analizando la muestra en tres segmentos de antigüedad, aquel que incluye a los empleados con más de tres años de permanencia, es el que presenta mayores niveles de motivación. En las tablas 1 y 2 se puede apreciar la relación entre los niveles de motivación y la antigüedad, tanto en empresas Tics como No Tics:

Tabla 1—*Niveles de motivación según la antigüedad laboral en empresas Tics.*

Antigüedad	% Personas motivadas según segmento
Más de tres años	44%
Menos de un año	42%
Entre uno y tres años	39%

De igual modo se puede apreciar esta relación en las empresas No Tics:

Tabla 2—*Niveles de motivación según la antigüedad laboral en empresas No Tics.*

Antigüedad	% Personas motivadas según segmento
Más de tres años	46%
Menos de un año	36%
Entre uno y tres años	30%

Estos valores obtenidos en ambas muestras confirman la hipótesis, ya que las personas que tienen mayor permanencia en las empresas, en términos comparativos, presentan una tasa de motivación más alta con relación a los otros segmentos de antigüedad analizados.

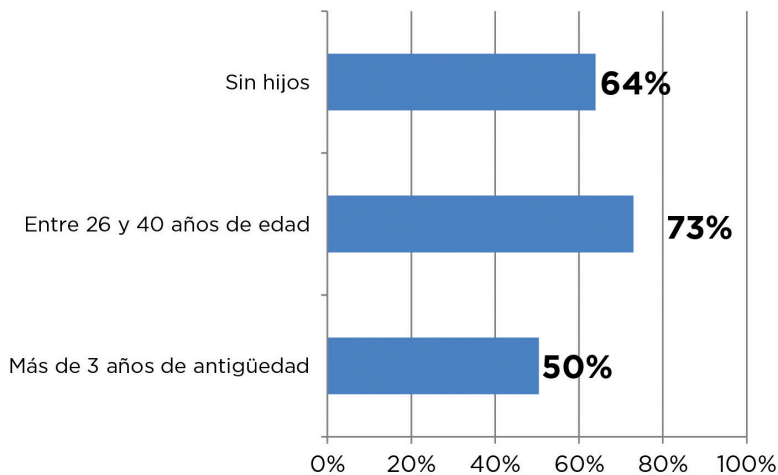
Hipótesis 3: Existe una alta correlación entre el compromiso con el trabajo y la motivación laboral.

Si bien no se ha aplicado una pregunta específicamente dirigida a la medición del compromiso, se tomó la afirmación “Me gusta realizar tareas en las que me sienta competente, aunque me resulten desafiantes”, ya que se considera que el hacer más allá de lo establecido implica un compromiso por parte de la persona.

Tomando las personas que respondieron positivamente a esta frase, es decir, se encuentran comprometidos, se observa que solo el 43% de los mismos se encuentran motivados, razón por la cual la hipótesis planteada, tal como fue presentada en el proyecto es falsa. Sin embargo, en las discusiones derivadas de la investigación se retomará este tema debido a que se presume un error formal en el planteo de la hipótesis.

Del análisis de la hipótesis 1, surge una interesante conclusión, ya que de las personas motivadas el 99% se sienten competentes y valoran el respaldo del grupo de referencia, lo que indicaría que la variable autonomía explica la caída de la motivación, de alguna manera, dando cuenta qué factores organizacionales podrían ser los causales de este efecto. En la figura 1 se muestran las características de este grupo:

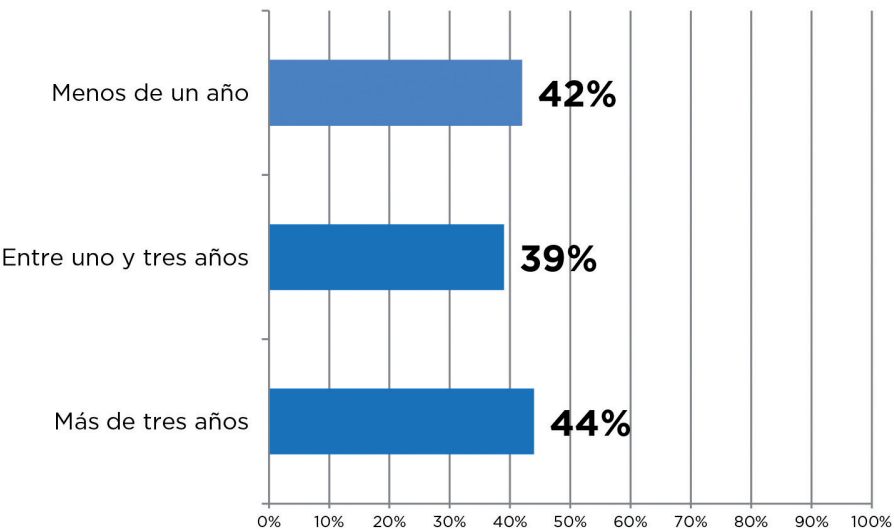
Figura 1—Características de las personas que correlacionan los factores de la H1.



En el análisis de la hipótesis 2, se evidencia que las personas comprendidas en el segmento intermedio de permanencia en la empresa, se encuentran menos motivadas en comparación tanto con las de menor como con las de mayor antigüedad. Podríamos inferir a partir de estos resultados que las personas experimentan un decaimiento de la motivación pasado el momento de la adhesión inicial, debido

a una discrepancia entre sus expectativas y la situación real en la empresa, la cual es superada cuando se produce una acomodación entre las necesidades personales y las condiciones percibidas en la organización. A continuación, la figura 2 muestra el nivel de motivación según la antigüedad en la empresa:

Figura 2—Nivel de motivación según la antigüedad



En las consideraciones realizadas vinculadas a la hipótesis 3, el modo en que fue planteada la misma, es incorrecto, ya que la relación causal que se pretendía indagar es que “a mayor motivación, mayor compromiso”. Esta afirmación, es efectivamente comprobada al analizar el total de las personas motivadas, de las cuales el 99% están comprometidas.

Se recuerda que no se relevó el nivel de compromiso de manera explícita, sino que se ha inferido el mismo, a partir de la “disposición al hacer” de los empleados, más allá de lo establecido por la organización.

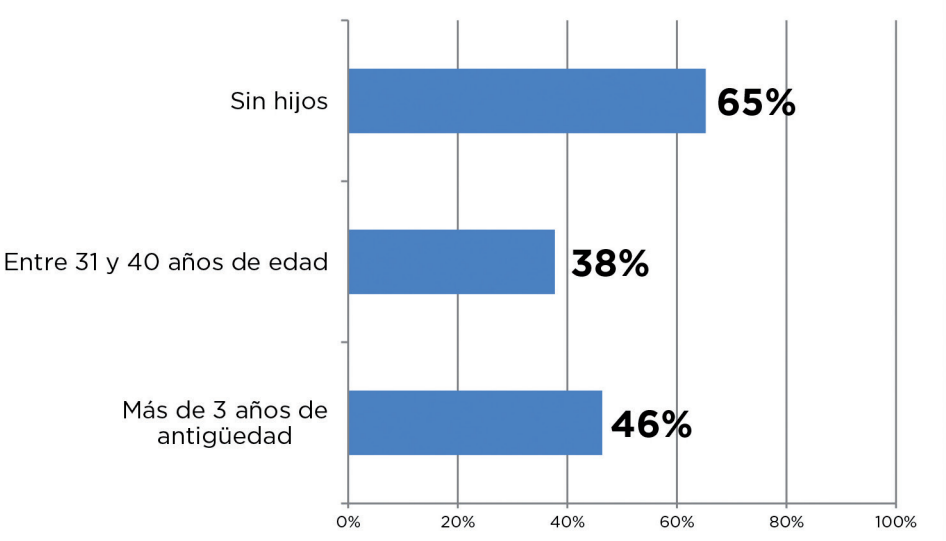
El método utilizado para establecer las relaciones entre los factores medidos, fue seguir la lógica que plantean los autores,

en cuanto a qué factor debe ser tomando como preponderante por sobre el resto. Durante el análisis, se descubrió que surgían hallazgos interesantes si los factores eran relacionados de diferente manera a la sostenida por la teoría, por lo que a continuación presentaremos éstos resultados a modo de aportes.

Al vincular los factores de locus de control, motivación y autonomía, tomando la relación entre las personas con motivación alta y que a su vez se consideran autónomas, estas últimas alcanzan un 62%, lo que implica un nivel importante.

En el próximo gráfico se detallan las características de las personas que están motivadas y se consideran autónomas:

Figura 3—Características de las personas que están motivadas y se consideran autónomas.



Con respecto a la relación entre autoeficacia (competencia) y la motivación, al tomar las personas motivadas de la muestra, encontramos que el 99% de las mismas se consideran competentes, siendo el aporte principal de nuestro estudio en este sentido, que a mayor motivación, mayor competencia (autoeficacia).

Cuando se abordó el factor “autoestima”, se lo identificó como la “capacidad y valoración”, lo que nos permitió inferir que las personas que se consideran capaces y de valor para la organización y están motivadas, alcanzan un 42%. Por otra parte, del grupo de las personas motivadas el 97% se siente valorada y capaz (autopercepción). Es decir que la autovaloración, por sí sola, no genera necesariamente motivación, pero debe estar presente para que esta sea alta.

En relación al locus de control, proactividad y motivación, se detectó que solo el 42% de las personas proactivas están motivadas, deduciendo por lo tanto que la proactividad no es causa suficiente para generar motivación en la persona.

Siguiendo esta línea de análisis, al evaluar a las personas que se consideran competentes, solo el 26% manifiestan estar motivadas. La hipótesis de este decaimiento de la motivación es que en la muestra objeto de estudio, más del 40% de los encuestados manifiestan no sentirse autónomos, siendo ésta la posible causa del resultado obtenido. Ahora bien, el 97% de las personas que se sienten competentes tienen locus de control interno, por lo que se podría hipotetizar que incrementando la autonomía, aumentaría la motivación.

En muchas de las relaciones causales que hemos tomado de los autores, se ha comprobado que son condiciones necesarias pero no suficientes, ya

que los que se encuentran motivados efectivamente presentan esos factores, pero la presencia de esos factores por sí solos no garantizan la motivación.

Como desafío de próximas investigaciones, sería incluir algunas herramientas de relevamiento cualitativo que permitan distinguir cuál de estas tres necesidades básicas pueden estar afectando negativamente a la motivación o detectar factores exógenos que estén interviniendo.

Otro elemento para investigar sería si las personas motivadas encuentran en la organización la posibilidad de canalizar sus intereses y necesidades.

Por último, sería un aporte muy relevante el poder medir el nivel de motivación de las personas y que tanto consideran que la organización satisface los factores motivacionales.

REFERENCIAS

- BARBERÁ, E. (1999). *"Marco conceptual e investigación de la motivación humana. Revista española de motivación y emoción"*. Volumen 2, Número 1, Revista Electrónica de Motivación y Emoción.
- BARBERÁ, E. (2002). *"Modelos explicativos en psicología de la motivación"*. Revista española de motivación y emoción, cinco, 1 – 18.
- CHAPARRO ESPITIA, L. (2006). *"Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (factores diferenciadores entre las empresas públicas y privada)"*. Revista Innovar, dieciséis.
- CUADRA-PERALTA, A. A., & VELOSO-BESIO, C. B. (2010). *"Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional"*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 18(1), 15-25.
- DECI E. L. Y RYAN R. M. (2002). *"La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar"*. American Psychologist. Universidad de Rochester.
- DELGADO, A. O., & OLIVA DELGADO, A. (2008). *"Estado actual de la teoría del apego"*. Revista de Psiquiatría y Psicología del Niño y del Adolescente, 4(1), 2004, 65-81.
- FRANÇA, ACC, DA SILVA FQB, FELIX ALC, CARNEIRO DES. (2013). *"Motivation in software engineering industrial practice: A cross-case analysis of two software organizations. Information and Software Technology 56"* (1), 79-101.
- HUERTAS, J. A. (2007). *"Las teorías de la motivación desde el ámbito de lo cognitivo y lo social"*. Universidad Autónoma de Madrid.
- MAHONEY, M. J. (2005). *"Psicoterapia constructiva"*. Paidós. Barcelona.
- NIETO, S. A., & PLANES, V. C. (2007). *"Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano"*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23(2), 203.
- RISO, W. (2009). *"Terapia cognitiva"*. Paidós. Barcelona.