

# CONDICIONES MOTIVACIONALES Y DESARROLLO DE CARRERA

ANA CRISTINA MARÍN FERNÁNDEZ

Trabajadora Social de la Universidad del Valle, máster en Administración de Empresas de la Universidad Icesi. Coordinadora de Desarrollo Humano, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Asesora de práctica en la Universidad Icesi. Cali - Colombia.

MARÍA ISABEL VELASCO DE LLOREDA

Psicóloga de la Universidad Javeriana, Máster en Administración de Empresas de la Universidad Icesi. Directora del Programa de Desarrollo Profesional, profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Icesi. Cali - Colombia.

Fecha de recepción: 04-18-2005

Fecha de aceptación: 12-09-2005

## ABSTRACT

This paper presents the findings of a research study conducted within the frame of the Professional Development Program at Icesi University. This program allowed systemizing and reviewing information about motivational profiles gathered from 1997 to 2004 on a biannual basis.

This study profited a great deal from the vast experience of the program with regard to the placement of students in the job market, personalized follow-up interns, and constant relation with companies.

The Work Motivation Survey (WMS) enabled us to determine the motivational profile of interns at Icesi Uni-

versity and the specific characteristics of each profile for each academic program. This raises the students awareness of opportunities associated with the knowledge of trends and characteristics of motivational profiles in different disciplines with respect to human talent management in organizations.

The conclusions provide an example that shows the university's experience of this institutional educational project as a generator of motivational factors. It also proposes a series of actions that should be taken in time to react to the expectations and needs for professional developments.

#### KEY WORDS

Motivation and performance, Motivational profile. Career development.

#### RESUMEN

El artículo que se presenta a continuación recoge las conclusiones del trabajo de investigación realizado al interior del programa de desarrollo profesional PDP de la Universidad Icesi, que posibilitó la sistematización y estudio de los perfiles motivacionales recopilados semestralmente de 1997 hasta el 2004. Adicionalmente el estudio se enriquece con la experiencia propia del programa en cuanto a ubicación de estudiantes en el medio laboral, el seguimiento personalizado a los practicantes y la relación permanente con las empresas.

Mediante el uso del CMT (cuestionario de motivación para el trabajo) se establece el perfil motivacional de

practicantes de la Universidad Icesi y las particularidades de dicho perfil diferenciadas por carreras, lo que permite sensibilizarse ante la oportunidad que representa el conocimiento de las tendencias y características de los perfiles motivacionales de diferentes disciplinas frente a la gestión del talento humano en las organizaciones.

Para concluir, el artículo presenta a manera de ejemplo la experiencia de la Universidad en relación con el proyecto educativo institucional como generador de condiciones motivacionales y plantea algunas acciones que esperamos sean oportunas al momento de responder a las expectativas y necesidades de desarrollo profesional.

#### **PALABRAS CLAVE**

Motivación y desempeño, perfil motivacional, desarrollo de carrera.

## PRESENTACIÓN

Desde 1997 la Universidad Icesi ha asumido como espacio excepcional de formación el semestre de práctica y como tal se ha constituido en objeto de estudio. Mediante el seguimiento al desarrollo de carreras de egresados de diferentes disciplinas hemos logrado identificar, en las condiciones motivacionales de quien empieza una carrera profesional, aspectos que influyen en el desarrollo de la misma.

En el transcurso de estos ocho años hemos identificado el perfil motivacional de las y los estudiantes al inicio de su carrera profesional y hemos constatado mediante el seguimiento de la práctica, como primera experiencia de trabajo, la forma en que las motivaciones e intereses se convierten en fuerzas dinamizadoras de la carrera profesional que inciden en el desempeño laboral.

Desde las empresas vemos cómo cada vez toma más importancia el conocimiento de las expectativas y necesidades de los colaboradores, quienes esperan que la organización les cree condiciones para su desarrollo personal y profesional. Por esta razón las organizaciones han entendido que además de la compensación y las condiciones de trabajo, su reto frente a la gestión del talento humano es ofrecer oportunidades para que cada persona vinculada desarrolle por completo sus habilidades, participe en puestos interesantes y pueda recibir capacitación y guía que le permitan avanzar a posiciones donde se utilice por completo su potencial.

El artículo que se presenta a continuación recoge las conclusiones del trabajo de investigación realizado al interior del programa de desarrollo

profesional PDP de la Universidad Icesi, que posibilitó la sistematización y estudio de los perfiles motivacionales recopilados semestralmente de 1997 hasta el 2004. Adicionalmente el estudio se enriquece con la experiencia propia del programa en cuanto a ubicación de estudiantes en el medio laboral, el seguimiento personalizado a los practicantes y la relación permanente con las empresas.

Esperamos que este artículo posibilite a las empresas en general, y en particular a las áreas de gestión humana, sensibilizarse frente a la oportunidad que representa el conocimiento de las tendencias y características de los perfiles motivacionales de diferentes disciplinas, pues estamos seguros de que tenerlo en cuenta aporta al enriquecimiento de los cargos y a la creación de condiciones motivacionales que cumplan con las expectativas de quienes ingresan a las organizaciones con las ganas y el convencimiento de que son parte de la empresa y que juntos potencializan su capacidad de desarrollo.

## MOTIVACIÓN

Para dar inicio al tema en referencia buscamos establecer un marco común que parte de considerar el concepto de motivación que ha sido definido como condición intrínseca al ser humano y como proceso determinante en lo que las personas hacen, y cómo se relacionan con los hechos y circunstancias de sus vidas, para alcanzar la realización personal.

Más allá de las teorías que a través del tiempo han buscado explicar qué motiva a las personas, hemos retomado algunas definiciones o aproximaciones conceptuales que explican la dinámica de la motivación en el con-

texto organizacional general, para llegar luego a la instrumentalización del concepto a través del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), diseñado por Fernando Toro en 1985.

Siguiendo a algunos autores contemporáneos:

«La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía».<sup>1</sup>

«Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido».<sup>2</sup>

«La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es afirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera».<sup>3</sup>

Al parecer estos autores coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos, como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse entonces que la motivación es la causa del compor-

tamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas como respirar, comer o beber, y otro nivel referido a las necesidades sociales como logro, afecto, reconocimiento, necesidad de trascender, etc.

Dentro de los principios y conceptos presentados por los enfoques motivacionales, se pueden distinguir tres dimensiones de carácter analítico: dimensión de condiciones motivacionales internas, externas y de relación entre lo interno y lo externo.

- En las condiciones internas se entienden tres categorías: lo fisiológico, lo psicológico y lo psicosocial. En esta dimensión se describen fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia radica en la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano.
- En las externas, comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos (grupo y puesto de trabajo, la tarea) y otra por personas y agentes (compor-

---

1. Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Página 208.

2. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. *Administración*. 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Página. 484.

3. Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 11ª. edición. Editorial McGraw Hill. México, 1999. Pág. 501.

tamientos típicos de jefes, colegas, subalternos). Contienen variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo.

- Condiciones de relación entre lo interno y externo, que muestran cómo las personas con determinadas categorías de necesidades valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.

Las tres dimensiones mencionadas anteriormente se operacionalizan en el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), desarrollado y probado por Fernando Toro, cuya síntesis conceptual se muestra en el gráfico anterior. Las variables incluidas son las siguientes, según descripción de Toro en 1985:

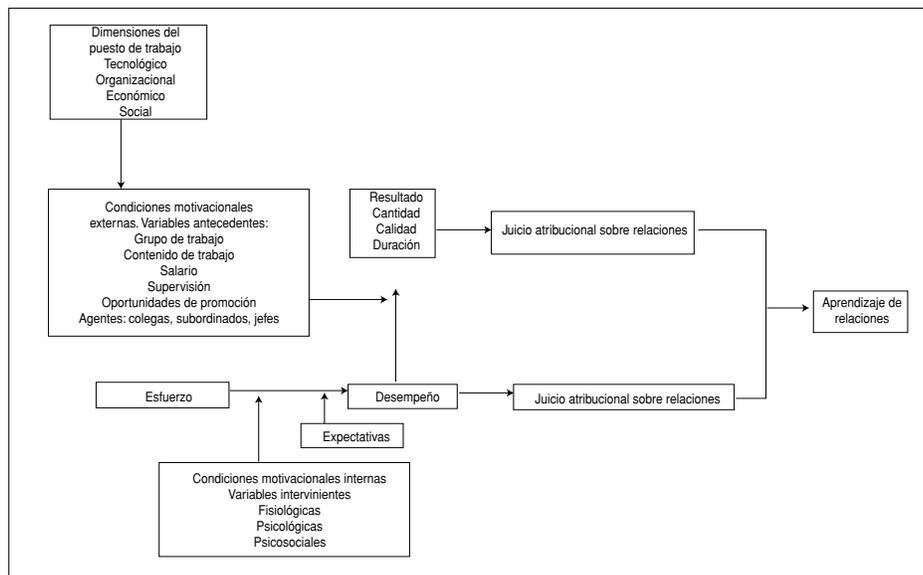
### Condiciones motivacionales internas

Son elementos o características personales, de carácter afectivo, que permiten derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o situaciones específicas. Dentro de esta categoría están incluidas las siguientes variables:

**Logro:** Se manifiesta a través de comportamientos por el deseo de hacer, por el deseo de obtener cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, búsqueda de metas o resultados.

**Poder:** Se expresa mediante deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia no sólo sobre personas o grupos sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener control.

**Presentación sistémica del proceso motivacional.  
Base del cuestionario de motivación para el trabajo CMT**



Tomado de Fernando Toro. *Motivación para el trabajo*, 1985.

**Afiliación:** Intención o ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.

**Autorrealización:** Evidenciada por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo.

**Reconocimiento:** Consiste en la expresión de deseos y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

### **Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**

Esta dimensión se refiere a las acciones instrumentales que una persona prefiere emplear como medio para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. La escogencia de una acción instrumental específica está determinada por la interacción de las condiciones motivacionales internas con las externas. Es decir, el interés particular y un incentivo específico se combinan para determinar la escogencia de la actividad. Incluye cinco categorías:

- **Dedicación a la tarea:** Pertenecen a este factor los comportamientos laborales caracterizados por la consagración de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar responsabilidad y calidad.
- **Aceptación de autoridad:** Incluye modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de personas investidas de autoridad en la organización, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

- **Aceptación de normas y valores:** Incluye en este factor modos de comportamiento que reflejan la aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización.
- **Requisición:** Considera modos de comportamiento que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.
- **Expectación:** Incluye modos de comportamiento que muestran una actitud pasiva de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, de los jefes en las determinaciones de la autoridad formal.

### **Condiciones motivacionales externas**

Esta dimensión se refiere a características o circunstancias asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que realiza la persona. Son hechos, condiciones o circunstancias relacionados con el desempeño que tienen carácter de incentivos, es decir, de resultados valorados y apreciados que se derivan de su desempeño o que están presentes en el trabajo. En el CMT hay cinco factores que corresponden a esta categoría:

- **Supervisión:** Comportamiento de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Valoración que se hace del trato proveniente del jefe.
- **Grupo de trabajo:** Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en

acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

- **Contenido del trabajo:** Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.
- **Salario:** Valoración de la retribución económica asociada al desempeño del cargo.
- **Promoción:** Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.

#### DESEMPEÑO

Siguiendo a Toro, «el desempeño es un conjunto de acciones de una persona dirigidas a la obtención de unos resultados específicos, que tienen lugar en un momento dado y están condicionadas por factores sociales, culturales, demográficos, factores de personalidad, condiciones del puesto de trabajo, frente a los cuales se responde con los conocimientos, habilidades y motivaciones que están presentes en cada persona».<sup>4</sup>

Dado que la motivación es una variable interviniente que afecta directamente el desempeño en el puesto de trabajo, el conocimiento de las condiciones motivacionales de una persona se constituye en un factor importante de análisis para el logro de mejores niveles de desempeño en la organización.

La relación desempeño-motivación ha sido abordada teóricamente; sin embargo, al interior de las organizaciones es frecuente encontrar que los problemas de motivación son asumidos como pro-

blemas de clima laboral que se resuelven mediante acciones externas (prouestas desde afuera, como seminarios de integración, capacitación, mejoramiento de condiciones físicas de trabajo, etc.), desconociendo la dinámica interna de la motivación en el ser humano.

Desde esta perspectiva proponemos el conocimiento del perfil motivacional como una herramienta que puede encauzar las acciones tendientes a la creación de condiciones motivacionales en el ámbito laboral, facilitando la generación de ambientes de trabajo formadores y retadores que permitan el máximo aprovechamiento del potencial humano con que cuenta una organización.

#### HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE PERFILES MOTIVACIONALES DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI

Con una muestra conformada por 1.068 estudiantes de octavo semestre de los programas de administración de empresas diurno, economía y negocios internacionales, ingeniería de sistemas, ingeniería industrial, ingeniería telemática y diseño industrial a quienes se aplicó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), desde 1997 hasta el primer semestre de 2004 se buscó establecer el perfil motivacional de estudiantes de la Icesi.

La población objetivo fueron los estudiantes matriculados en los semestres octavo, noveno y décimo de las carreras de Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas, Economía y Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Ingeniería Telemática y Diseño Industrial.

4. Toro, Fernando. *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Ediciones Gráficas, 1985.

Se realizó un muestreo aleatorio simple (M.A.S.) durante diferentes años (primero y segundo semestres de cada año), a partir de 1997 hasta el 2004, según la carrera. El tamaño de muestra se calculó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permitido del 0.15%

**Variables:** Se examinaron 15 factores motivacionales evaluados por el test CMT de motivación: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, aceptación de autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, supervisión, contenido de trabajo, grupo de trabajo, salario y promoción.

**Instrumento:** Para la evaluación de las variables motivacionales se empleó el CMT, instrumento factorial con 75 ítems que mide las variables referidas y que ha sido debidamente validado en el medio colombiano.<sup>5</sup>

### PERFIL MOTIVACIONAL DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI

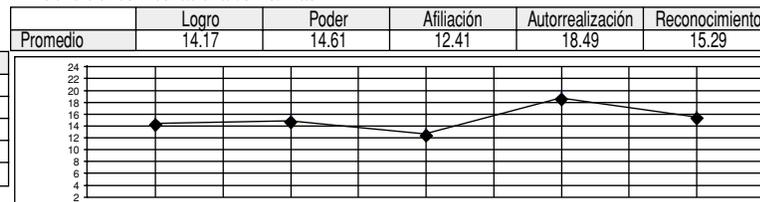
La Gráfica 1 permite visualizar el perfil motivacional de estudiantes de la Icesi, siguiendo la estructura sugerida por Toro en el CMT; cada uno de los gráficos representa las condiciones internas, los medios requeridos para obtener retribución en el trabajo y las condiciones externas, cuyo análisis presentamos a continuación.

**Gráfica 1.** Perfil motivacional del estudiante Icesi con base en puntajes directos

Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales internas

Perfil estudiante Icesi	Promedio
4	Autorrealización 18.49
5	Reconocimiento 15.29
2	Poder 14.61
1	Logro 14.17
3	Afiliación 12.41

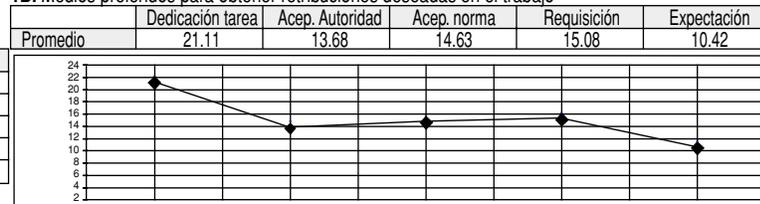
**1A.** Condiciones motivacionales internas



Orden de pesos de los factores de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Perfil estudiante Icesi	Promedio
6	Dedicación tarea 21.11
9	Requisición 15.08
8	Acept. norma 14.63
7	Acept. autoridad 13.68
10	Expectación 10.42

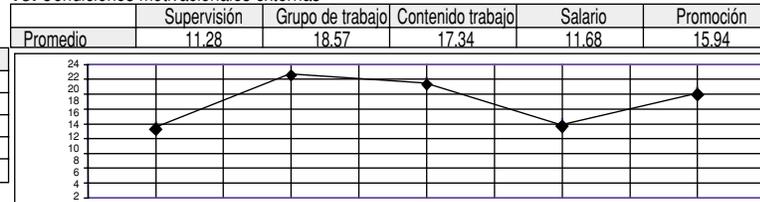
**1B.** Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo



Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales externas

Perfil estudiante Icesi	Promedio
12	Grupo de trabajo 18.57
13	Contenido trabajo 17.34
15	Promoción 15.94
14	Salario 11.68
11	Supervisión 11.28

**1C.** Condiciones motivacionales externas



5. Uribe y Toro, 1983; Toro, 1992.

En el perfil motivacional de estudiantes de la Icesi aparece como primer factor motivacional la dedicación a la tarea (21.11), seguido por grupo de trabajo (18.57), autorrealización (18.49), contenido de trabajo (17.34) y promoción (15.94).

En cuanto a condiciones motivacionales internas, el primer motivador es la autorrealización (18.49), seguido por el reconocimiento (15.29). En condiciones externas tienen puntaje superior los factores relacionados con grupo (18.57), contenido de trabajo (17.34) y promoción (15.94).

Por medios preferidos para obtener retribución en el trabajo tienen puntaje superior dedicación a la tarea (21.11) y requisición (15.08).

Por lo anterior podemos afirmar que en el conjunto del perfil motivacional de la Icesi, la dedicación a la tarea es el principal motivador para sus estudiantes lo cual confirma su convicción de que el esfuerzo por optimizar el tiempo, mostrar iniciativa en el desarrollo de las tareas y comprometerse con responsabilidad y el logro de resultados de calidad sigue siendo una característica propia del estudiante de la Icesi.

El segundo motivador corresponde a condiciones externas y está referido al grupo de trabajo, entendiéndose esto como la importancia que se le da a estar en contacto con otras personas, desarrollar actividades de grupo y aprender continuamente de las relaciones entre las personas.

El tercer motivador es la autorrealización, que corresponde a condiciones motivacionales internas; este factor se entiende como el interés por el desarrollo personal y la búsqueda de la

optimización de su experiencia, conocimientos y habilidades a través de su trabajo.

Otros factores igualmente importantes para ellos tienen que ver con contenido de trabajo y promoción, que son condiciones motivacionales externas. El contenido de trabajo se refiere a la valoración que la persona da a las circunstancias del trabajo que le proporcionan autonomía, variedad e información constante sobre los resultados del mismo. La promoción, que se expresa como el interés en ascender en la estructura organizacional de la empresa.

#### PERFILES MOTIVACIONALES DE LA ICESI POR PROGRAMAS ACADÉMICOS

Para el establecimiento de perfiles motivacionales por carrera se hizo una sumatoria de los resultados del CMT aplicado a los estudiantes de octavo semestre desde el 01-97 hasta el 01-04.

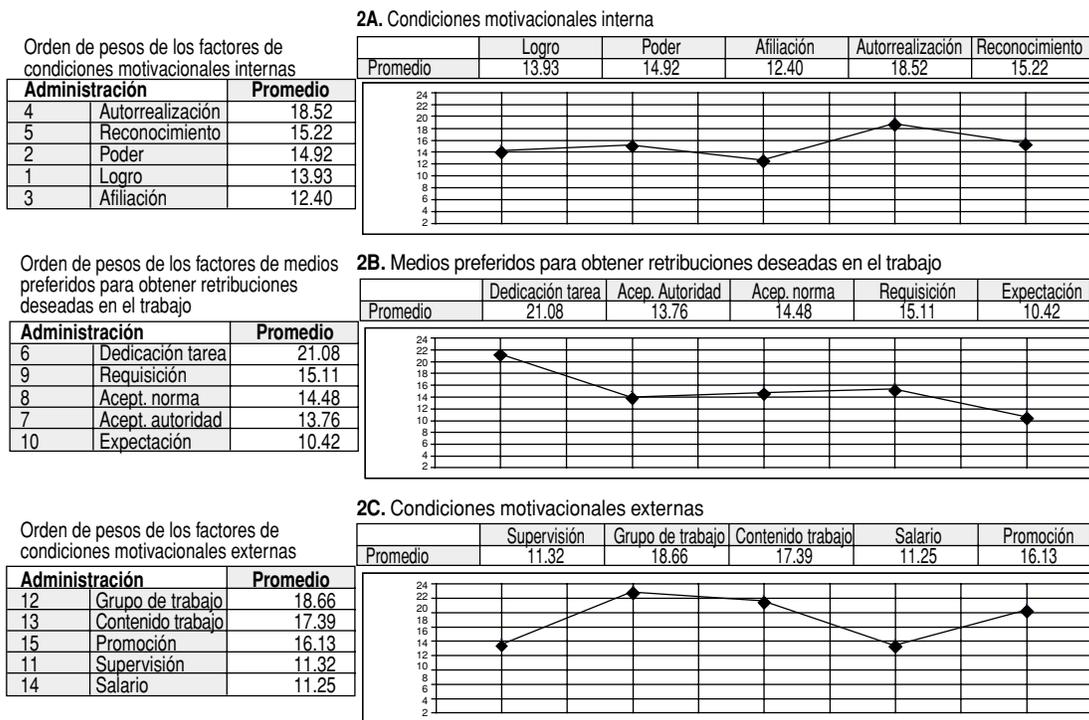
En términos generales se detectó que sí existen diferencias significativas entre carreras en algunos factores motivacionales, lo que lleva a calcular un perfil motivacional y el orden de peso de los factores para cada una de las carreras.

A continuación se presentan los perfiles motivacionales de las diferentes carreras que se consideraron en el trabajo de investigación. El conocimiento de dichos perfiles posibilita un mejor aprovechamiento del potencial de desarrollo profesional al interior de las organizaciones.

#### **Administración de Empresas**

En el perfil motivacional de los administradores de empresas, el factor de más alta puntuación es la dedicación a la tarea (21.08), seguido de grupo de tra-

**Gráfica 2.** Perfil motivacional de los administradores de empresas con base en puntajes directos



bajo (18.66) y la autorrealización (18.52). A nivel superior también encontramos contenido de trabajo (17.39), promoción (16.13), reconocimiento (15.22) y requisición (15.11).

Dados los puntajes anteriores podemos afirmar que el perfil motivacional de los administradores de empresas refleja personas responsables, con interés por el logro de resultados con otros, y la búsqueda de oportunidades que les permitan aplicar sus conocimientos y habilidades, además de su propio mejoramiento y autodesarrollo.

El administrador de empresas valora las condiciones intrínsecas del trabajo cuando éstas le pueden proporcionar

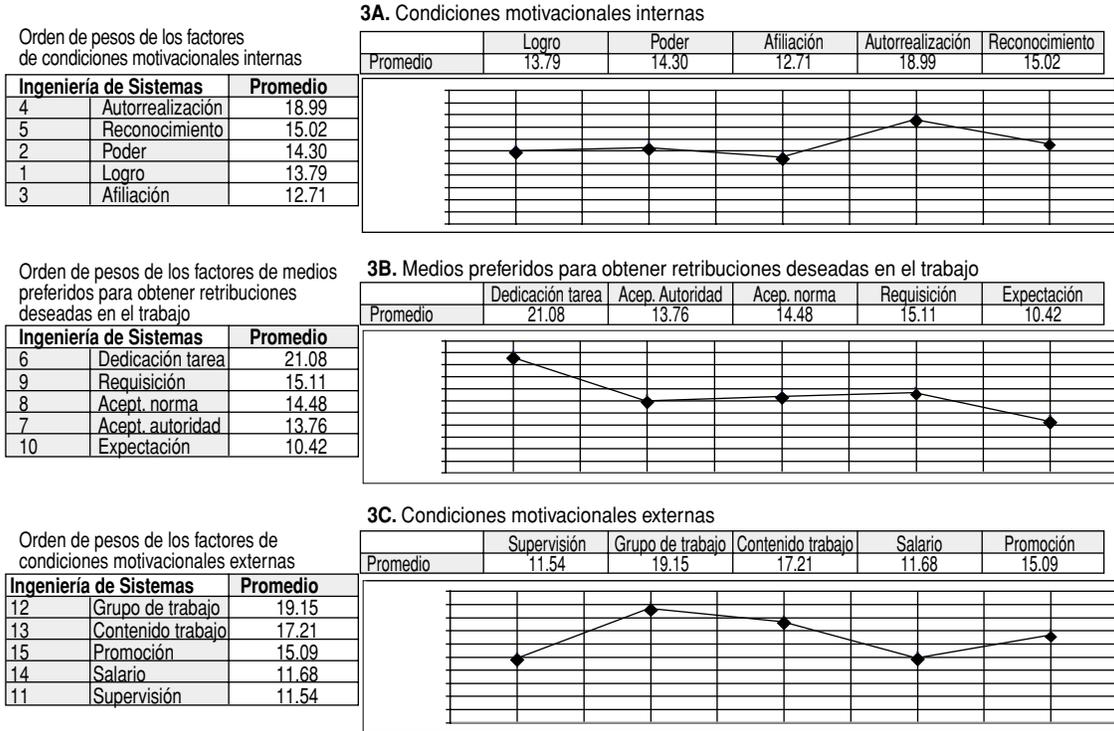
autonomía, variedad e información sobre el impacto de su contribución al logro de los resultados organizacionales.

### Ingeniería de Sistemas

El perfil motivacional de los ingenieros de sistemas se caracteriza por tener como principales motivadores para el trabajo la dedicación a la tarea (21.08), el grupo de trabajo (19.15), autorrealización (18.99), contenido de trabajo (17.21), requisición (15.11). Otros factores que puntúan a nivel superior son promoción (15.09) y reconocimiento (15.02).

Dados los puntajes anteriores podemos afirmar que el perfil motivacio-

**Gráfica 3.** Perfil motivacional de los ingenieros de sistemas con base en puntajes directos



nal de los ingenieros de sistemas muestra personas responsables, con interés por el logro de resultados con otros y la búsqueda de oportunidades que les permitan aplicar sus conocimientos y habilidades, además de su propio mejoramiento y auto-desarrollo.

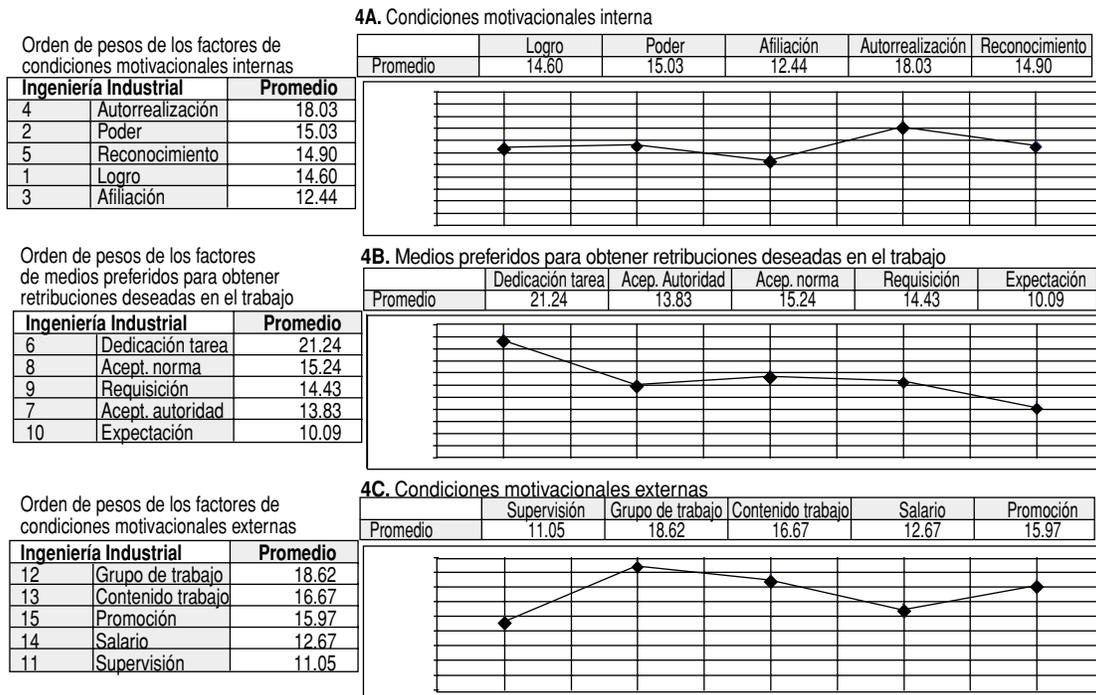
El ingeniero de sistemas valora las condiciones intrínsecas del trabajo cuando éstas le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre el impacto de su contribución al logro de los resultados organizacionales. Adicionalmente, su perfil muestra personas con iniciativa, capaces de proponer y desarrollar ideas innovadoras.

### Ingeniería Industrial

En el perfil motivacional de los ingenieros industriales de la Icesi se presentan puntajes a nivel superior en los factores relacionados con dedicación a la tarea (21.24), grupo de trabajo (18.62), autorrealización (18.03), contenido de trabajo (16.67) y promoción (15.97).

También aparecen con puntuaciones superiores aceptación de normas (15.24) y poder (15.03), cuya explicación inicial tiene que ver con la naturaleza del trabajo que se espera desarrolle un ingeniero industrial, en cuanto a manejo y estandarización de procesos y manejo de personal operativo.

**Gráfica 4.** Perfil motivacional de los ingenieros industriales con base en puntajes directos



### Economía y Negocios Internacionales

En el perfil motivacional de los estudiantes de Economía y Negocios Internacionales los factores que puntúan a nivel superior son dedicación a la tarea (21.42), autorrealización (18.36), contenido de trabajo (17.84), grupo de trabajo (17.80) y promoción (16.47).

A nivel superior otros factores que aparecen son reconocimiento (15.51) y logro (15.14), que junto con la autorrealización, son condiciones motivacionales internas que tienen que ver con las características personales del individuo, las cuales le dan más fuerza al perfil motivacional sobre las condiciones externas y los medios preferidos para lograr retribución en el trabajo.

### Ingeniería Telemática

El perfil motivacional de los ingenieros telemáticos se caracteriza por puntajes superiores en dedicación a la tarea (20.49), grupo de trabajo (17.89), autorrealización (16.89), contenido de trabajo (16.20) y reconocimiento (15.91). También aparece a nivel superior el factor promoción (15.46).

Como se puede observar, las fuerzas motivacionales de los ingenieros telemáticos se sitúan más en condiciones motivacionales externas que tienen que ver con las características asociadas al puesto de trabajo y a la actividad ocupacional que van a realizar, pero adicionalmente es muy importante el grupo de trabajo.

**Gráfica 5. Perfil motivacional de los estudiantes de Economía y Negocios Internacionales con base en puntajes directos**

Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales internas

Economía		Promedio
4	Autorrealización	18.36
5	Reconocimiento	15.51
1	Logro	15.14
2	Poder	14.24
3	Afiliación	11.78

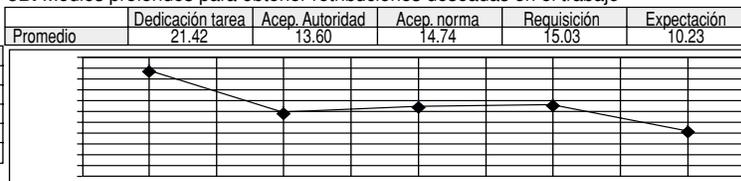
**5A. Condiciones motivacionales internas**



Orden de pesos de los factores de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Economía		Promedio
6	Dedicación tarea	21.42
9	Requisición	15.03
8	Acept. norma	14.74
7	Acept. autoridad	13.60
10	Expectación	10.23

**5B. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**



Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales externas

Economía		Promedio
13	Contenido trabajo	17.84
12	Grupo de trabajo	17.80
15	Promoción	16.47
14	Salario	12.00
11	Supervisión	10.89

**5C. Condiciones motivacionales externas**



**Gráfica 6. Perfil motivacional de los ingenieros telemáticos con base en puntajes directos**

Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales internas

Ingeniería Telemática		Promedio
4	Autorrealización	16.89
5	Reconocimiento	15.91
3	Afiliación	14.46
2	Poder	13.91
1	Logro	13.83

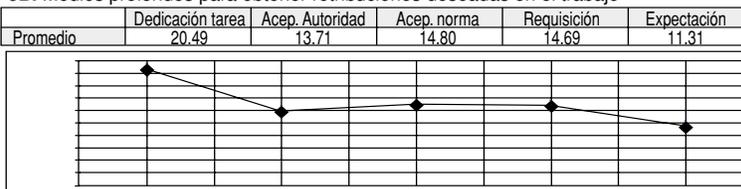
**6A. Condiciones motivacionales internas**



Orden de pesos de los factores de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo

Ingeniería Telemática		Promedio
6	Dedicación tarea	20.49
8	Acept. norma	14.80
9	Requisición	14.69
7	Acept. autoridad	13.71
10	Expectación	11.31

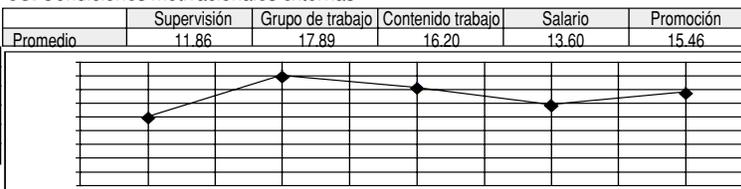
**6B. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo**



Orden de pesos de los factores de condiciones motivacionales externas

Ingeniería Telemática		Promedio
12	Grupo de trabajo	17.89
13	Contenido trabajo	16.20
15	Promoción	15.46
14	Salario	13.60
11	Supervisión	11.86

**6C. Condiciones motivacionales externas**



## Diseño Industrial

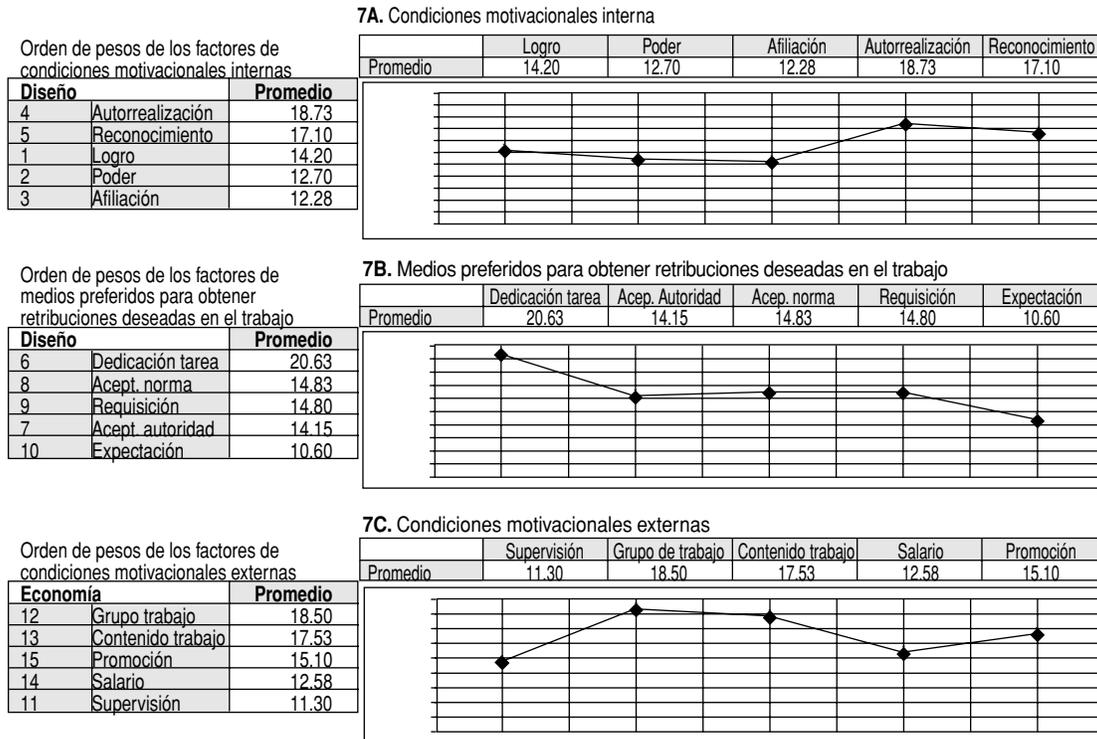
Los diseñadores industriales presentan como principales motivadores dedicación a la tarea (20.63), autorrealización (18.63), grupo de trabajo (18.50), contenido del trabajo (17.53) y reconocimiento (17.10). Como sexto motivador aparece el factor promoción (15.10).

Se puede afirmar que para los diseñadores de la Icesi, los niveles de responsabilidad son importantes, el contenido y el grupo de trabajo son factores claves para alcanzar niveles de motivación en el trabajo, así como el reconocimiento.

## COMPARACIÓN ENTRE PROGRAMAS ACADÉMICOS (CARRERAS)

Como no se detectaron diferencias significativas en la mayoría de los factores motivacionales, tomando como patrón de comparación el semestre uno del año 1997, y tampoco se detectaron tendencias de algunos de los factores a través del tiempo, se procedió a comparar los factores motivacionales entre una carrera y otra. Los resultados se presentan en la Tabla 1.

**Gráfica 7.** Perfil motivacional de los diseñadores industriales con base en puntajes directos



**Tabla 1A.** Pruebas de comparación de medias no paramétricas de Mann Whitney entre carreras

	Ing. Sist. vs. Admón	Ing. Sist. vs. Economía	Ing. Sist. vs. Ing. Ind.	Ing. Sist. vs. Ing. Telem.	Ing. Sist. vs. Diseño
Logro		<			
Poder					>
Afiliación		>		<	
Autorrealización				>	
Reconocimiento					<
Dedicación a la tarea					
Aceptación de autoridad					
Aceptación de norma			<		
Requisición			<		
Expectación					
Supervisión					
Grupo de trabajo		>			
Contenido de trabajo					
Salario				<	
Promoción	<	<			

**Tabla 1B.**

	Admón vs. Economía	Admón vs. Ing. Ind.	Admón vs. Ing. Telem.	Admón vs. Diseño	Econom. vs. Ing. Ind.
Logro	<				
Poder				>	
Afiliación	>		<		
Autorrealización					
Reconocimiento				<	
Dedicación a la tarea					
Aceptación de autoridad					
Aceptación de norma		<			
Requisición		>			
Expectación					
Supervisión					
Grupo de trabajo	>				
Contenido de trabajo					>
Salario	<	<	<		
Promoción					

**Tabla 1c.**

	Economía vs. Ing. Telemat.	Economía vs. Diseño	Ing. Ind. vs. Ing. Telem.	Ing. Ind. vs. Diseño	Ing. Telem. vs. Diseño
Logro					
Poder		>		>	
Afiliación	<		<		>
Autorrealización					
Reconocimiento		<		<	
Dedicación a la tarea					
Aceptación de autoridad					
Aceptación de norma					
Requisición					
Expectación			<		
Supervisión					
Grupo de trabajo					
Contenido de trabajo	>				
Salario	<				
Promoción					

Estas tablas ilustran los resultados de las comparaciones entre carreras con un nivel de confianza del 95%. Los signos de mayor y menor (> y <) en las tablas significan que ese factor entre esas dos carreras presenta diferencias significativas. Por ejemplo, si se compara el factor logro entre las carreras de Ingeniería de Sistemas vs. Economía y en la tabla aparece resaltada la celda y con un signo menor (<) significa que en promedio el logro de los ingenieros de sistemas es significativamente menor que el promedio del logro en los economistas. Si la celda no

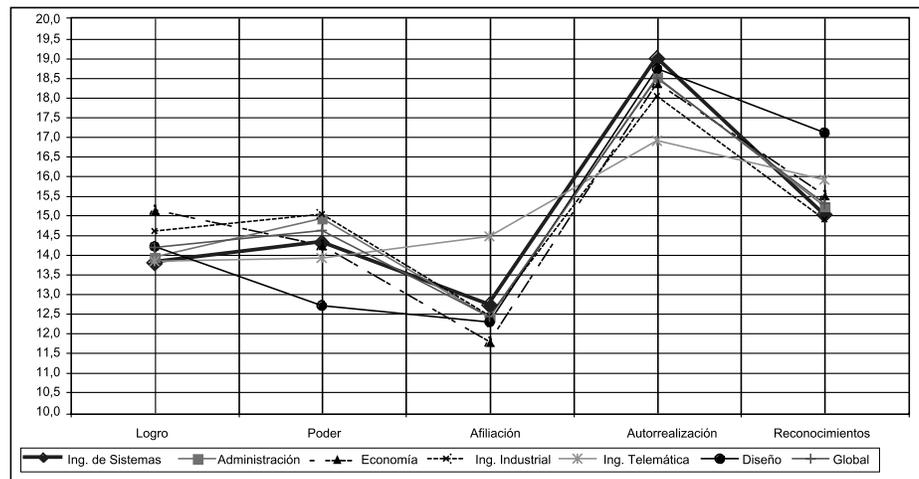
aparece resaltada significa que no se detectaron diferencias significativas en ese factor entre las carreras que se están comparando.

**Pruebas de comparación de medias de cada carrera vs. perfil motivacional de estudiantes de la Icesi (global)**

Se realizaron pruebas de comparación de medias de cada carrera vs. perfil del estudiante de la Icesi, para cada uno de los grupos de factores motivacionales.

**Gráfica 8A. Condiciones motivacionales internas**

Factor	Ing. de Sistemas	Administración	Economía	Ing. Industrial	Ing. Telemática	Diseño	Global
1 Logro	13.79	13.93	15.14	14.60	13.83	14.20	14.17
2 Poder	14.30	14.92	14.24	15.03	13.91	12.70	14.61
3 Afiliación	12.71	12.40	11.78	12.44	14.46	12.28	12.41
4 Autorrealización	18.99	18.52	18.36	18.03	16.89	18.73	18.49
5 Reconocimiento	15.02	15.22	15.51	14.90	15.91	17.10	15.29



Como se puede observar en el gráfico anterior, las condiciones motivacionales internas presentan los siguientes comportamientos:

**Logro:** Con un nivel de confianza del 95 % podemos afirmar que este factor es significativamente mayor en los economistas que en el resto de las otras carreras.

**Poder:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente menor en los estudiantes de diseño industrial que en el resto de carreras.

**Afiliación:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que

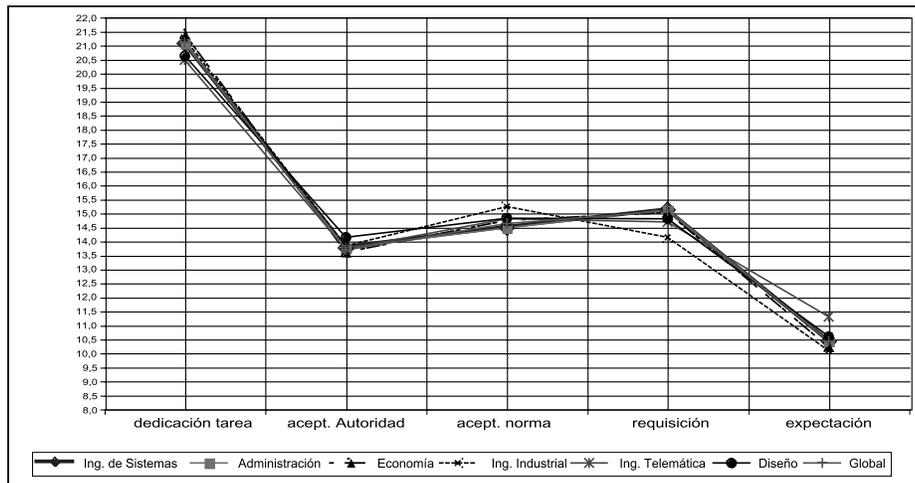
este factor es significativamente mayor en los estudiantes de ingeniería telemática y significativamente menor en los estudiantes de economía, con respecto a las otras carreras.

**Autorrealización:** No se detectaron diferencias significativas entre las carreras con respecto a este factor, con un nivel de confianza del 95%

**Reconocimiento:** Con un nivel de confianza del 95 % podemos afirmar que este factor es significativamente mayor en los diseñadores industriales que en el resto de las otras carreras.

**Gráfica 8B.** Medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo

Factor	Ing. de Sistemas	Administración	Economía	Ing. Industrial	Ing. Telemática	Diseño	Global
6 Dedicación tarea	21.08	21.08	21.42	21.24	20.49	20.63	21.11
7 Acept. autoridad	13.76	13.76	13.60	13.83	13.71	14.15	13.68
8 Acept. norma	14.48	14.48	14.74	15.24	14.80	14.83	14.63
9 Requisición	15.11	15.11	15.03	14.13	14.69	14.80	15.08
10 Expectación	10.42	10.42	10.23	10.09	11.31	10.60	10.42



Los medios preferidos para obtener retribución deseada en el trabajo arrojan la siguiente información:

**Dedicación a la tarea:** No se detectaron diferencias significativas con respecto a este factor con un nivel de confianza del 95%. Para todas las carreras este es el factor motivacional de mayor puntuación en los estudiantes de la Icesi históricamente.

**Aceptación de autoridad:** No se detectaron diferencias significativas entre las carreras con respecto a este factor, con un nivel de confianza del 95 %.

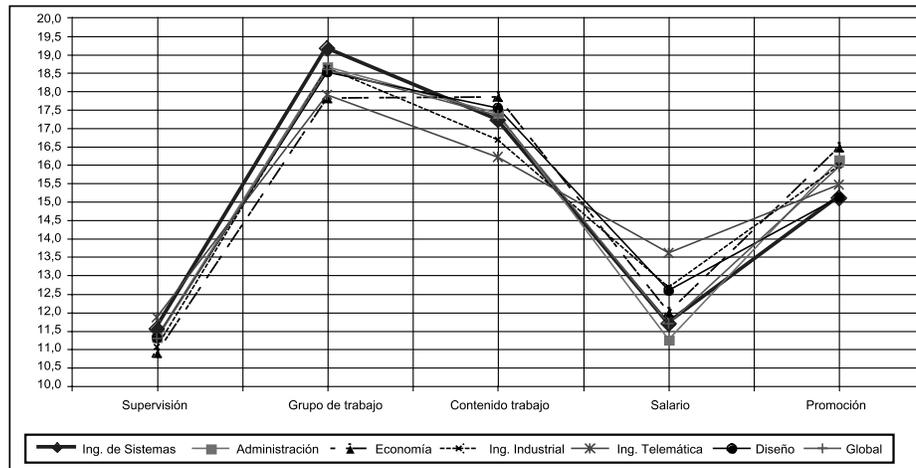
**Aceptación de normas:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente mayor en los ingenieros industriales que en el resto de las otras carreras.

**Requisición:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente menor en los estudiantes de Ingeniería Industrial que en el resto de las otras carreras.

**Expectación:** No se detectaron diferencias significativas entre las carreras con respecto a este factor, con un nivel de confianza del 95%.

**Gráfico 8C.** Condiciones motivacionales externas

Factor	Ing. de Sistemas	Administración	Economía	Ing. Industrial	Ing. Telemática	Diseño	Global
11 Supervisión	11.54	11.32	10.89	11.05	11.86	11.30	11.28
12 Grupo de trabajo	19.15	18.66	17.80	18.62	17.89	18.50	18.57
13 Contenido trabajo	17.21	17.39	17.84	16.67	16.20	17.53	17.34
14 Salario	11.68	11.25	12.00	12.67	13.60	12.58	11.68
15 Promoción	15.09	16.13	16.47	15.97	15.46	15.10	15.94



**Supervisión:** No se detectaron diferencias significativas entre las carreras con respecto a este factor, con un nivel de confianza del 95%.

**Grupo de trabajo:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente mayor en los ingenieros de sistemas y significativamente menor para los economistas que en el resto de las otras carreras.

**Contenido de trabajo:** No se detectaron diferencias significativas entre las carreras con respecto a este factor con un nivel de confianza del 95%.

**Salario:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente mayor en los ingenieros telemáticos que en el resto de las otras carreras.

**Promoción:** Con un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que este factor es significativamente menor en los estudiantes de Ingeniería de Sistemas que en el resto de las otras carreras.

#### EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO GENERADOR DE CONDICIONES MOTIVACIONALES

Con la presente investigación constatamos que la motivación supone la creación de condiciones que estimulan el interés por el desempeño y el cumplimiento de las metas. Estas condiciones responden a factores intrínsecos como la autorrealización y el logro, es decir, centrados en la persona, y a factores extrínsecos como el salario, el grupo de trabajo, que tienen que ver con el hacer dentro de una organización.

La Universidad en su proceso de formación va moldeando comportamien-

tos y crea imaginarios respecto al desarrollo profesional, que se van a reflejar en la presencia de condiciones motivacionales tanto internas como externas que buscan ser satisfechas a través del trabajo profesional.

A partir del perfil motivacional de los estudiantes de la Icesi podemos constatar cómo el desarrollo del proyecto educativo incide en la fuerza de las condiciones motivacionales hacia el trabajo, constituyéndose en un aprendizaje propio que se lleva a las organizaciones, y tiene impacto en la evaluación de desempeño durante el semestre de práctica.

Como se pudo observar, el puntaje de mayor peso en el perfil motivacional corresponde al factor dedicación a la tarea, que refleja esfuerzo e iniciativa al trabajo, con el fin de mostrar responsabilidad y calidad.

La persona responsable puede estar guiada por condiciones motivacionales extrínsecas como la recompensa o el contenido de trabajo, o por condiciones intrínsecas como el reconocimiento, la autorrealización o el logro.

Cuando el proyecto educativo considera en su desarrollo el pasar de ser un sitio de instrucción a un sitio de estudio y aprendizaje, refuerza en el estudiante el interés por realizar trabajos cuyo contenido le resulte retador y cree condiciones para el aprendizaje permanente. Desde esta perspectiva se entiende por qué la autorrealización y el reconocimiento son factores que alcanzan puntajes superiores.

Dentro del perfil de los estudiantes de la Icesi llama la atención que el factor logro no puntúe más alto. Este

corresponde a condiciones motivacionales internas y está relacionado directamente con el éxito profesional. Cuando se referencia a una persona como «logradora», se dice que es alguien de iniciativa, capaz de innovar y crear algo excepcional, alcanzando niveles de excelencia en la búsqueda de metas y resultados a mediano plazo.

Si bien es cierto que el logro no es una condición motivacional que provea puntajes superiores en el perfil de los estudiantes de la Icesi, la iniciativa, la innovación y los niveles de excelencia sí son reconocidos en el perfil de los egresados y en las evaluaciones de desempeño al terminar el semestre de práctica. Como factor motivacional interno es necesario crear condiciones que estimulen la competencia y la excelencia personal, la visión de mediano y largo plazos, de tal manera que los estudiantes se empoderen y adquieran mayor confianza en su capacidad de generar cambios y lograr resultados.

El perfil motivacional de los estudiantes de la Icesi refleja alta motivación por el grupo de trabajo y el contenido del mismo, lo que de alguna manera se explica como consecuencia del énfasis que el proyecto educativo hace en el desarrollo de capacidades de trabajo efectivo con otros y capacidad de trabajo personal efectivo. Los egresados de la Icesi se caracterizan por ser personas hábiles para el establecimiento de relaciones interpersonales, lo que contribuye a su buen desempeño profesional.

A manera de conclusión consideramos que el proyecto educativo institucional contribuye a la creación de condiciones motivacionales internas y

externas que dan como resultado un profesional autónomo, capaz de automotivarse e identificar en las circunstancias relacionadas con su ocupación, espacios de desarrollo profesional para lo cual la iniciativa y los altos niveles de responsabilidad son los medios preferidos para lograr las retribuciones deseadas.

#### CONCLUSIONES EN RELACIÓN CON LA COMPARACIÓN DE PERFILES MOTIVACIONALES ENTRE PROGRAMAS ACADÉMICOS (CARRERAS):

En el marco general de la investigación, y teniendo como referencia el perfil de los egresados para cada carrera, se plantea que las diferencias significativas resultantes al comparar las carreras entre sí tienen que ver con la naturaleza misma de cada disciplina y la forma como en el medio se proyectan profesionalmente.

Los economistas se caracterizan por ser más logradores, menos afiliativos y de menor interés en el grupo de trabajo, lo cual refleja un profesional con perfil gerencial orientado a la solución de problemas.

Los diseñadores industriales muestran un puntaje bajo en cuanto a las otras carreras en motivación por el poder, lo cual se explica por la poca visualización de su perfil en la estructura organizacional. El énfasis en el hacer explica su alta necesidad de reconocimiento.

En el caso de los ingenieros industriales la alta aceptación de normas se explica por el énfasis que la carrera hace en la estandarización y regulación de procesos como parte de su trabajo cotidiano. La baja requisición indica que su esfuerzo se concentra

en el sitio de trabajo más que en la proyección dentro de la organización, quizás por estar más involucrados en la operación del día a día.

Los ingenieros de sistemas parece que están muy orientados al desarrollo de proyectos que requieren la competencia del equipo de trabajo. Su perfil se desarrolla en términos de proyectos específicos que responden a necesidades sentidas de la organización, más allá de su estructura, por lo cual la promoción no es importante.

Los ingenieros telemáticos presentan alta afiliación, que puede ser explicada por la necesidad de integrarse con otros para la búsqueda de soluciones a problemas complejos en que se requiere innovación, creatividad y dominio de tecnologías. Este último aspecto también permite explicar la alta motivación por el salario.

LAS EMPRESAS  
Y ORGANIZACIONES  
COMO POTENCIALIZADORAS  
DEL DESARROLLO PROFESIONAL  
A PARTIR DEL PERFIL  
MOTIVACIONAL

Si bien es cierto que reconocemos que la motivación es un factor personal, confirmamos que desde las organizaciones es posible crear condiciones que respondan a las expectativas y necesidades de desarrollo de sus diferentes miembros.

La experiencia del acompañamiento a estudiantes durante el semestre de práctica, el conocimiento de sus perfiles motivacionales y la relación con las empresas a través de las entrevistas y evaluaciones con el jefe inmediato del practicante han permitido identificar una serie de acciones que se proponen a las empresas a fin de que aprovechen y estimulen el desarrollo de quien se vincula a la organización.

Motivadores	Acciones para acompañar
<p>Autorrealización</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Dedicación a la tarea</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar plan de trabajo.</li> <li>• Inducción al cargo y a la organización.</li> <li>• Conversar con el estudiante.</li> <li>• Dar retroalimentación.</li> <li>• Manejo de cronogramas.</li> <li>• Presentación de nuevas propuestas.</li> </ul>
<p>Grupo de trabajo</p> <p>Contenido del trabajo dentro de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer al estudiante frente a situaciones que le permitan estar en contacto con otros, visitar clientes, por ejemplo.</li> <li>• Información referente al significado del cargo.</li> <li>• Acompañar al estudiante en sus planes de sugerencia.</li> </ul>

Con el convencimiento de que es posible articular condiciones motivacionales y desempeño laboral, consideramos que el conocimiento de los perfiles motivacionales por carrera se constituye en un insumo valioso para la determinación de planes de carrera y el ajuste de los cargos a las personas; de tal manera que las organizaciones puedan adquirir un mayor conocimiento de su personal y optimizar sus esfuerzos frente a la motivación, respondiendo objetivamente a lo que en verdad motiva a su personal.

#### AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera especial la colaboración de la profesora Luz Helena Vinazco, por su asesoría y acompañamiento en el manejo estadístico de los datos. De igual manera al equipo del Programa de Desarrollo Profesional (PDP), en especial al grupo de asesoras que aportaron desde su experiencia y trabajo específico con las y los estudiantes en práctica.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Davis, Keith. Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. Décima edición. McGraw Hill. 1999.
- Díaz Frida, Barrigo, Arceo, Hernández R., Gerardo. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Capítulo 2. McGraw Hill, México 2002.
- Garza. Rosa María, Leventhal, Susana. *Aprender cómo aprender*. Capítulo 2 -Editorial Trillas. Mayo de 2000.
- González Zamora, Hipólito. Cartilla docente. *La capacidad de pensamiento crítico y el proyecto educativo de la Universidad Icesi*. Universidad Icesi.
- González Zamora, Hipólito. Cartilla docente. *La evaluación de los estudiantes en un proceso de aprendizaje activo*. Universidad Icesi.
- González Zamora, Hipólito. Cartilla docente. *Proyecto educativo institucional y el aprendizaje activo*. Universidad Icesi.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*, 11ª. edición. Editorial McGraw Hill. México, 1999.
- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 15, número 1, 1996. ISSN 120-3800.
- Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 19, número 2, 2000. ISSN 120-3800.
- Solana, Ricardo F. *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- Stoner, James; Freeman R., Edward y Gilbert Jr, Daniel R. *Administración*. 6a. edición. Editorial Pearson. México, 1996.
- Toro A., Fernando, Cabrera G., Hernán. *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*, Medellín, 1985.
- Wagner III, John A. Hollenbeck, John R. *Management organizational behaviour*. Segunda edición. Prentice Hall, 1995. ☼