

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y PERFIL MOTIVACIONAL.
ANÁLISIS EN UN GRUPO EMPRESARIAL DEL SECTOR TRANSPORTE.**

PAOLA ANDREA ARANGO JARAMILLO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

2016

**PUEDEN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PREDECIR CAMBIOS EN EL
PERFIL MOTIVACIONAL DE LOS COLABORADORES. ANÁLISIS EN UN GRUPO
EMPRESARIAL DEL SECTOR TRANSPORTE.**

PAOLA ANDREA ARANGO JARAMILLO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Director

ALEJANDRO SANÍN POSADA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

2016

parang12@eafit.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÒN.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1. JUSTIFICACIÒN.....	11
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. General	12
1.2.2. Específicos.....	12
2. ESTADO DEL ARTE	13
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS	24
3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	26
3.1. MOTIVACIÒN.....	26
3.2. SISTEMAS DE GESTIÒN DE ALTO DESEMPEÑO.....	32
4. DISEÑO METODOLÒGICO.....	39
4.1. TIPO DE ESTUDIO	39
4.2. FUENTES DE INFORMACIÒN.....	40
4.3. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÒN DE INFORMACIÒN...	40
4.4. PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÒN.....	41

4.5. IMPACTO Y RESULTADOS	42
4.6. CONSIDERACIONES ÈTICAS.....	42
5. ANÀLISIS Y RESULTADOS	43
5.1. ANALISIS Y CAMBIOS EN EL PERFIL MOTIVACIONAL	43
5.2. ANÀLISIS Y PRÀCTICAS DE GESTIÒN HUMANA	45
6. CONCLUSIONES.....	51
7. RECOMENDACIONES.....	53
8. REFERENCIAS	54

RESUMEN

A través de la siguiente investigación se expone, con el uso de una metodología cuantitativa, si la existencia, calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana pueden influir en la motivación, generando un cambio en el perfil motivacional medido con el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), en un grupo del sector transporte en la ciudad de Medellín. Esto se realizará comparando los perfiles motivacionales que se tuvieron en cuenta para el proceso de selección con una segunda aplicación durante el transcurso de este estudio.

Palabras clave: motivación, prácticas de gestión humana, gestión humana, CMT.

INTRODUCCIÓN

La globalización, ha llevado a que las empresas cada vez requieran ser más productivas, para poder competir en el ámbito local e internacional y así lograr un posicionamiento en el mercado. Uno de los aspectos que las empresas suelen intervenir para poder lograr estos resultados es su capital humano, a la espera de que una buena administración del personal incremente la productividad. Por esto, las empresas se han apoyado en estrategias de gestión humana buscando, por medio de diferentes prácticas, impactar en el desarrollo y bienestar de sus colaboradores (Crocks, Combs, Ketchen, Toods, & Woehr, 2011).

Una de las variables que afecta directamente el desempeño y la productividad de las organizaciones es la motivación (Muchinsky, 2002). Sin embargo, muchas empresas no cuentan con estudios serios que permitan establecer si las prácticas desarrolladas para motivar a los empleados incrementan realmente su productividad.

La anterior situación marcó el derrotero de esta investigación, que se adelantó desde dos perspectivas. La primera es identificar por medio del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), si existen cambios en el perfil motivacional luego de un año de estar vinculado a un grupo empresarial; La segunda es identificar si las prácticas de gestión humana implementadas en el grupo empresarial estaban impactando la motivación.

Con el fin de comprender a mayor profundidad la motivación, se tuvieron en cuenta diferentes autores, que han investigado a profundidad el tema. Entre ellos Toro, ya que en sus estudios encontró que pueden existir cambios en el perfil motivacional (CMT), de acuerdo con diferentes condiciones que se generan en las empresas (Toro, 2007). Bajo la consideración de que las

prácticas de gestión humana impactan la motivación, en esta investigación se pretende, a través de un diseño longitudinal de evolución de grupos, hacer inferencias sobre cambios que se pueden generar y lo que lo determina.

Por esto, el presente trabajo se basa en los estudios que se han realizado acerca de las prácticas de gestión humana, y el impacto que pueden tener de acuerdo con la manera como se desarrollan.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación del Ser Humano es un tema que muchos autores han estudiado, bajo la consideración de que ella influye directamente en el interés y compromiso de las personas con sus propósitos, proyectos y responsabilidades (Cirino, 2013).

Además de los intereses en la motivación, factores como la necesidad percibida pueden provocar en las personas una tensión o desequilibrio que las conduzcan a desarrollar actividades tendientes a reducir o eliminar dicha tensión (Castillo, 1993).

En el entorno empresarial las personas proyectan dichas tensiones en sus actitudes, comportamiento y desempeño (Kanfer, 2008). Esto puede generar algunos problemas en los equipos de trabajo, falta de compromiso, renuncia de personas que se consideran buenas colaboradoras, ausentismo, conflictos entre compañeros, resistencia a los cambios, dificultades en el ambiente laboral, entre otros.

Estas dificultades son retos que se presentan en el día a día de los directivos de las organizaciones, ya que en la mayoría de los casos buscan apoyo en gestión humana con el fin de implementar estrategias que permitan disminuir estas conductas, promover mayor motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. Como respuesta a lo anterior, se suelen implementar prácticas destinadas a brindar un mayor bienestar a los colaboradores, generar una mayor motivación frente a su puesto de trabajo y a la empresa.

Lo anterior parte de la concepción de que la motivación es un determinante del desempeño, y que éste favorece la productividad (Toro, 2002), tal como lo sostienen algunos

autores a los que se hará referencia. Sin embargo, en algunas investigaciones se ha encontrado que los modelos actuales utilizados para motivar parecen no tener los efectos deseados, lo que lleva a cuestionar la efectividad de dichas prácticas en el desempeño laboral (Kohn, 1993). De ahí la importancia del tema tratado en este trabajo.

Esta investigación representa un reto ya que aunque se sabe cómo motivar, se sabe poco sobre el impacto real de estas estrategias en el personal, teniendo en cuenta que, como se ha podido observar en las teorías descritas se identifican múltiples variables que pueden influir en esta, y en el momento en el que las organizaciones buscan implementarlas no siempre se logran los resultados esperados.

Esto pone en evidencia que uno de los aspectos más difíciles de gestionar para las compañías es la motivación de sus colaboradores. No porque no existan formas de hacerlo y comprenderlo, sino porque hay una distancia entre la investigación y la práctica empresarial (Toro, 2002). Se quiere generar motivación pero se desconoce cuáles de las prácticas de gestión humana tienen efectos sobre ella.

Tampoco se tiene claridad sobre si las prácticas actuales y típicas como la selección, la capacitación, los programas que favorecen la participación del personal, la reducción de diferencias en el estatus, la estabilidad y la remuneración contingente tienen efectos reales en el perfil motivacional de las personas.

Teniendo en cuenta que para el grupo empresarial en el que se llevó a cabo la investigación es de gran importancia la motivación de sus colaboradores, es fundamental entender cuáles de las prácticas actuales logran o no impactarla para incluirlas y/o modificarlas en el proceso de reorganización.

Todo lo anterior lleva a formular la siguiente pregunta: ¿La existencia, calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana orientadas al desempeño y a la conservación en un grupo empresarial del sector transporte, predice cambios en el perfil motivacional de sus colaboradores después de un año de vinculación a la empresa?

Al resolver este cuestionamiento se podrá establecer si las prácticas de gestión humana que están implementadas actualmente en la compañía en realidad están impactando la motivación al interior de la organización. Si no lo hacen podría ser considerada una deficiencia del sistema en la medida en que las prácticas de gestión humana están, o deberían estar, diseñadas para afectar los determinantes directos del desempeño, dentro de los que se encuentra, la motivación (Rothwell, Hohne, & King, 2000).

1.1. JUSTIFICACIÓN

El grupo empresarial en el que se realizó la investigación, tiene un especial interés por identificar el nivel de motivación de sus colaboradores, y el impacto que generan en esta las prácticas de gestión humana que se tienen implementadas.

En los últimos dos años el índice de rotación del personal se ha incrementado, las encuestas de riesgo psicosocial han arrojado algunos indicadores en un nivel medio y alto, lo que ha incrementado la necesidad de reconocer la percepción de los empleados en relación con la motivación y las prácticas de gestión humana.

Actualmente la Organización se encuentra en un proceso de reestructuración de sus procesos y de la planeación estratégica 2015 – 2020. Dentro de las iniciativas y objetivos estratégicos se tiene proyectado desarrollar de manera integral el Talento Humano. Por este motivo este tema genera un especial interés.

Además de que para la empresa será de gran utilidad lo que arroje la investigación, se considera que es un gran aporte para que otras empresas del sector o de otros sectores puedan tener una referencia para identificar elementos que permitan impactar la motivación desde las prácticas de gestión humana que se implementan, teniendo en cuenta que como se ha mencionado la existencia, la calidad y la cobertura de las prácticas de gestión humana que se tengan implementadas y que impacten el desempeño y la conservación pueden hacerlo a través de la motivación y satisfacción de sus colaboradores (Toro, Sanín, & Guevara, 2013).

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. GENERAL:

Identificar si la existencia, la calidad y la cobertura de las prácticas de gestión humana enfocadas al desempeño y a la conservación, predice cambios en el perfil motivacional de los colaboradores en un grupo empresarial del sector transporte después de un año de estar vinculados a la empresa.

1.2.2. ESPECÍFICOS:

- ✓ Comparar por medio del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) los perfiles motivacionales de las personas al iniciar y como está un año después de trabajar en la empresa.
- ✓ Identificar si existen cambios significativos en los perfiles motivacionales luego de estar expuestos a diferentes prácticas de gestión humana que se tienen establecidas en la organización.
- ✓ Explorar aquellas prácticas de gestión humana que pueden estar influyendo en mayor medida en la motivación de los colaboradores.

2. ESTADO DEL ARTE

Teniendo en cuenta que la motivación del ser humano ha sido estudiada ampliamente y desde diferentes perspectivas, se hace necesario revisar diferentes autores que se han preocupado por investigar este aspecto en las organizaciones. En el transcurso de esta revisión, es posible identificar las diferentes posturas que se tienen frente a las prácticas de gestión humana y motivación. Empezaremos hablando de las primeras.

En los últimos años algunas empresas han reconocido la importancia del capital humano para el logro de sus objetivos y la competitividad internacional, lo que ha generado una revaloración del estatus de las dependencias de gestión humana en las organizaciones, reconociendo su aporte estratégico (Calderón, 2006). Se ha identificado que hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados, como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Generar confianza y convertirse en un área estratégica de la organización, es una de las principales necesidades de gestión humana, ya que muchas de las dificultades que se generan para implementar las prácticas y estrategias necesarias para promover bienestar y motivación en los colaboradores, se deben a que no se mide el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio (Torres, 2005). Una gerencia efectiva del talento humano puede mejorar las utilidades del negocio. Las inversiones en capacitación (bien orientadas) predicen el desempeño financiero futuro de una empresa.

Las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa, llegando a representar entre el 33 y el 43% de diferencia entre el valor de mercado de una compañía comparada con sus competidores, del cual un 28% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que impulsan el valor de mercado en todas las compañías (retención y desarrollo del talento de alto desempeño, compensación variable y comunicación de información estratégica) y entre un 5 y un 15% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que generan valor según la estrategia particular del negocio (innovación de productos, intimidad con el cliente o excelencia operacional) (Torres, 2005). Entre estas últimas están: salarios de enganche altos, medición, pensamiento y gestión del desempeño con base en objetivos de productividad y estructura de equipos de trabajo.

La medición de la contribución estratégica del capital humano permite evidenciar el aporte del capital humano a la estrategia competitiva de la organización. Sin embargo, no mide el impacto económico que producen las prácticas específicas de capital humano. Los análisis de contribución estratégica y de valor cumplen una labor pedagógica: hacer conscientes a los gerentes de los impactos estratégicos y beneficios económicos del capital humano, y por tanto, la necesidad de gestionarlo como una inversión y no como un gasto, asumiendo el reto de atraer, motivar, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital humano (Torres, 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, surgió el interés de Guevara, Sanín, y Toro (2014), para validar en Latinoamérica la escala que Gong, Law, Chang y Xin (2009) realizaron para la evaluación de la existencia, calidad y cobertura de las prácticas de Gestión Humana en las organizaciones. De esta manera existe una escala validada que permite evaluar de manera confiable estos aspectos y así poder tener mayor claridad del impacto de las prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones.

Ahora bien, en lo concerniente a la motivación, se trata de uno de los aspectos que se impactan a través de las prácticas de gestión humana (Pons, & Ramos, 2015). En ella influyen de manera importante los intereses particulares de cada uno de ellos, ya que se asocian con la satisfacción que se siente y el esfuerzo que se está dispuesto a hacer para llevar a cabo algo que en realidad genera un gusto (Cirino, 2013). De esta forma, una persona se traza sus metas y propósitos, buscando la manera de lograrlos. En el mundo empresarial, es un factor necesario teniendo en cuenta que posibilita un mayor sentido de pertenencia con lo que se hace, influyendo directamente en su nivel de productividad.

Ahora bien, desde las diferentes teorías administrativas se ha buscado dar respuesta de cómo administrar el personal de una manera efectiva, partiendo del supuesto de que el nivel de productividad de los colaboradores, depende en gran medida de su motivación.

Pero hay inquietud en relación con saber si en realidad la motivación laboral es un factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Para responder esta pregunta se hizo un estudio en el que se determinaron los factores que motivan a las personas a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción. Los hallazgos mostraron que la mayoría de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, al considerar que los sueldos y salarios no son la fuente principal de motivación en los empleados, que la motivación laboral no debe de ir en función del grado de escolaridad; por el contrario, consideraron que la motivación laboral debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona, que es importante para la satisfacción laboral e incrementa la productividad (Abreu, Badii & Ramírez, 2008). La mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo, y que es fundamental para el logro de los objetivos de la organización (Abreu, Badii y

Ramírez, 2008). Lo cierto es que todavía muchos sectores son poco conscientes de la importancia de estas variables y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

Teniendo en cuenta los efectos que puede tener sobre la motivación las recompensas, se ha identificado que la eficacia de las estrategias motivacionales y la selección de los tipos de recompensas otorgadas por las empresas, depende de características complejas relacionadas con las personas que laboran en la organización. Por lo tanto no existe una receta universal para la motivación y las recompensas, sino indicadores específicos para el análisis de cada una de las etapas del proceso motivacional y de recompensa que permite definir y validar las necesidades a satisfacer, como recompensar según los méritos, cambiar el trabajo para que sea motivador y ayude a alcanzar el éxito de la organización, entre otros.

El capital humano es el valor laboral que un empleado presta a la empresa, el desempeño del trabajo se evalúa conforme a las habilidades, el conocimiento y la experiencia. Por lo tanto, el capital humano es el esencial para el funcionamiento y éxito de cualquier negocio (García, Govea, Posada, 2012).

Debido a la necesidad de las empresas de identificar los posibles factores que promuevan la motivación en sus colaboradores, algunos autores han creado teorías que tratan de dar respuesta a la manera como se puede incrementar. Algunos estudios se han interesado por comprender si la Teoría Bifactorial de Herzberg, funciona al aplicarla en las organizaciones. Se ha encontrado que la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero sola no tiene la fuerza suficiente para explicar los procesos de la conducta laboral, tiene que integrarse a otros factores de la motivación y del entorno laboral (López, 2005). Por lo tanto, su hipótesis de trabajo de que únicamente los factores intrínsecos del contenido del trabajo pueden desencadenar de

manera permanente la conducta de los individuos en las empresas requiere mayores estudios para validarse en la práctica empresarial actual. Los factores motivadores: responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción presentan correlación positiva muy alta. La correlación del factor logro es positiva en forma considerable. Los factores higiénicos: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, y política y administración, tienen gran correlación y la del factor estatus es positivamente considerable. Los factores relación con los subordinados y poder obtuvieron una correlación baja o débil, lo que significa que para los evaluados estos factores no son relevantes como elementos motivadores, resultado que contrasta con la teoría de Frederick Herzberg y David MacClelland (López, 2005).

Otro de los estudios que se interesó por esta misma teoría identificó que las motivaciones extrínsecas para realizar tareas pueden tener efectos tanto beneficiosos como perjudiciales para el bienestar del empleado, dependiendo de la hora del día en que se ejecuta el trabajo. Las motivaciones extrínsecas tuvieron efectos positivos en horas tempranas y efectos negativos al final de la jornada. De esta forma concluyen que el uso generalizado de recompensas tangibles (bonos, premios, obsequios, etc.) o castigos para motivar a los empleados no promueve una motivación intrínseca ni extrínseca, e incluso puede disminuir la motivación ya existente (Benedetti, Diefendorff, Gabriel, & Chandler, 2015).

Teniendo en cuenta los hallazgos, dichos autores profundizaron en la Teoría de la Auto-Determinación como un modelo para motivar a las personas en diversos ambientes. Este modelo define la motivación a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos humanos e identifica tres necesidades psicológicas básicas en los seres humanos: autonomía, competencia y vínculo. Diversos estudios empíricos demuestran cómo la satisfacción de estas necesidades se

relaciona de manera directa con la motivación intrínseca y, por lo tanto, con una mayor satisfacción y productividad laboral (Benedetti, Diefendorff, Gabriel, Chandler, 2015).

En varios de los estudios encontrados se relaciona evidencia empírica sobre los efectos adversos de utilizar técnicas centradas en recompensas y castigos. Por el contrario, se identifica una relación positiva entre la satisfacción de las necesidades básicas y una mayor satisfacción, impactando en una mayor productividad en el desempeño laboral. Las prácticas que apoyan la satisfacción de la autonomía, la competencia y el vínculo se asocian con una motivación más intrínseca que genera mayor placer, creatividad, recursividad y menor sintomatología física (ansiedad, depresión) en el ambiente laboral (Muñoz, & Ramírez, 2014). Algunas de las estrategias para promover la satisfacción de estas necesidades incluyen: dar oportunidades de decisión, escuchar activamente y dar una explicación significativa para realizar las tareas requeridas. La evidencia presentada apunta a la importancia de continuar educando a los líderes institucionales sobre los beneficios de utilizar estrategias que promuevan y apoyen las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y vínculo de sus empleados.

En Colombia, Toro es uno de los autores que más se ha interesado por estudiar la motivación, y por identificar variables que puedan afectarla de manera directa o indirecta, teniendo en cuenta las diferentes prácticas que se realizan en las empresas. En su estudio “Los motivos, intereses y preferencias de los empleados” tuvo como propósito central examinar a fondo el comportamiento de los quince factores motivacionales que mide el CMT, instrumento psicométrico de diagnóstico motivacional. Este perfil permite evaluar las condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento; condiciones motivacionales externas: supervisión, contenido del trabajo, grupo de trabajo, salario y promoción; cinco preferencias ubicadas en la categoría de los medios preferidos para obtener

retribuciones deseadas en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

En dicho estudio se encontró que nada en el perfil motivacional del CMT es independiente. Cada variable tiene sentido, no aisladamente, sino por sus relaciones con los demás. Por otra parte, la elección de un medio preferido sobre otros es algo que no ocurre al azar; se da por la interacción entre unas condiciones internas y otras externas, y no es adecuado analizar variables independientes en el perfil. Por lo tanto, este instrumento psicométrico no arroja datos independientes de variables, sino que refleja estructuras motivacionales complejas (Toro, 1996).

En otros estudios se constata cómo la generación de actitudes positivas en los empleados, tales como la motivación y la implicación laboral, incide favorablemente en los niveles de productividad:

El análisis y seguimiento de actitudes como la implicación emocional en el puesto de trabajo permite conocer en profundidad emociones emergentes de los individuos que integran las organizaciones. Como citan los autores, en el estudio de Chughtai (2008), se identificó que una de las herramientas más potentes para aumentar el desempeño individual y organizacional es la implicación laboral, ya que facilita la convergencia de intereses y necesidades con la generación de sinergias positivas para ambas partes. Todo esto alineado con la actual tendencia del *management* que sugiere una dirección basada en emociones, sentimientos y valores: la dirección por valores o también el modelo de diagnóstico e intervención de “gestión de sentimientos organizativos” conocido como *Feeling Management* (Ariza, Casademunt & Morales, 2012).

En este mismo estudio se buscó la identificación del perfil de los empleados implicados emocionalmente con su actividad laboral a partir de un conjunto de factores individuales, laborales, organizativos y actitudinales. Esta investigación permite conocer cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo para reorientar las prácticas de gestión en aras a alcanzar organizaciones rentables en el tiempo, organizaciones integradas por personas implicadas emocionalmente con su actividad laboral, participando con mejores actitudes, aptitudes y competencias, de tal modo que pongan en práctica todas y cada una de sus potencialidades, hasta alcanzar un círculo virtuoso caracterizado por el ajuste entre expectativas y necesidades, tanto individuales como organizativas. (Ariza, Casademunt y Morales, 2012).

Ahora bien, estamos ante un asunto complejo. Por una parte, tenemos prácticas de gestión humana que intentan aportar estratégicamente a la organización, y por otra, nos encontramos con un fenómeno humano que ha sido estudiado y teorizado y que es clave para el desempeño de las personas, pero se sabe poco acerca de cómo lo primero impacta lo segundo.

En relación con esto se encuentran autores con gran interés por conocer cómo algunas empresas colombianas vienen implementando las prácticas de gestión humana, y el impacto que están teniendo frente a los propósitos esperados. Por ejemplo, Calderón (2006) encontró que no hay evidencia empírica de que existe relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de recursos humanos seleccionadas, lo que conlleva a que no se obtengan los resultados esperados, debido a la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio. Además se ha encontrado que en algunos casos no existe asociación, integración, ni congruencia entre las diferentes prácticas de gestión humana que se tienen establecidas en las empresas (Álvarez, Calderón, & Naranjo, 2007).

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia organizacional en las empresas grandes y en las medianas. Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene implicaciones: el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto; finalmente, la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y/o como debilidad (Álvarez, Calderón, Naranjo, 2007).

A pesar de que existe una mayor consciencia en relación con la importancia que el apoyo que la gestión humana aporta al logro de los objetivos estratégicos del negocio, se ha encontrado que en algunas empresas colombianas existen aportes relativamente menores en infraestructura organizacional, es decir en el sistema de prácticas de alto rendimiento y en el soporte a las otras áreas para mejorar el desempeño de sus colaboradores. La explicación que se encontró para esto es que en algunos casos se ha caído en el activismo funcional, pero no se hacen estas tareas con una visión estratégica. Por ejemplo, poco se ha trabajado en construir sistemas de compensación basados en el desempeño, se ha descuidado la búsqueda de métodos alternativos para la

organización y la realización del trabajo, y en la medición del desempeño organizacional en términos de productividad (Calderón, 2006).

Se ha sobredimensionado la gestión para reducir costos (procesos de *downsizing*, por ejemplo), descuidando aspectos de innovación y creatividad. En el liderazgo de las personas, Gestión Humana tiene un comportamiento promedio; se espera más contribución en el entrenamiento y apoyo a los directivos para que cumplan su función de dirigir las personas y aprovechar sus talentos. En gestión del cambio aparece un fenómeno interesante, que los expertos y las empresas con grandes desarrollos en gestión humana lo consideran fundamental, casi determinante, para el éxito del área en su papel de agregar valor; sin embargo, los resultados muestran debilidades en sus aportes, sobre todo en aquellos de fondo, como el aprovechamiento de los procesos de cambio para generar aprendizajes, en las estrategias de seguimiento y evaluación, y aún más importante, en el poco apoyo para movilizar el cambio (Calderón, 2006).

Una de las estrategias que muchas empresas utilizan para generar mayor motivación en los empleados son los incentivos económicos. En algunas investigaciones se ha encontrado que la frecuencia con que los empleados aumentan su productividad es mayor cuando reciben un incentivo de tipo económico en comparación con uno no económico, donde se observan diferencias significativas entre la motivación que genera cada incentivo (Hernández, 2014). El autor, cita un hallazgo similar a lo encontrado por Villavicencio y Rodríguez (2000), donde la aplicación de motivadores económicos es una de las principales demandas, como medida para aumentar la productividad.

Sin embargo, en un estudio que se realizó en algunas compañías grandes de Estados Unidos, para identificar si los programas y recompensas que implementan promueven la

motivación en sus colaboradores, arrojó resultados diferentes. Los investigadores encontraron que mientras más se requiere una sofisticación cognitiva o un pensamiento abierto, es peor el resultado de los programas basados en incentivos económicos. Se halló que cuando las personas trabajan por recompensas, con el tiempo baja su nivel de productividad, es decir, un salario alto no garantiza un mejor desempeño. Los planes que examinaron en las empresas demostraron que a veces los incentivos generan que las personas trabajen más, pero no con más calidad. Las recompensas a veces pueden generar una conformidad temporal, y hacer creer que los problemas se han resuelto, pero no es así. La cohesión y el miedo destruyen la motivación, generan desconfianza, actitud negativa y rabia, castigos y recompensas son caras de la misma moneda, las dos tienen un efecto punitivo, son manipulativos (Kohn, 1993).

Este estudio concluye que tratar bien a los empleados, dar retroalimentación útil, soporte social y un espacio para la autodeterminación, son la esencia de una buena gerencia. El daño principal de las recompensas es la pérdida de la creatividad, escoger tareas rápidas para hacerlo rápidamente, minimizando los desafíos. El único problema de los programas de incentivos es que no recompensa lo correcto, no se hace un esfuerzo por comprender los factores psicológicos relacionados (Kohn, 1993). Este resultado coincide con una de las conclusiones de otro de los estudios revisados donde se identifica que es importante idear estrategias motivacionales alternativas a los esquemas tradicionales de pago o de incentivos económicos por rendimiento. Se ha evidenciado, que si bien la retribución económica no es insignificante, tampoco es una de las condiciones motivacionales más poderosas (Toro, 2006).

2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS

En los estudios revisados, se identifica que priman los estudios de tipo cuantitativo - descriptivo, de autores como Kohn (1993), Toro (1996); Calderón, Montes, Tobón (2004); Abreu, Badii, Ramírez (2008); Muñoz, Ramírez (2014); Ariza, Benedetti, Diefendorff; Gabriel; Chandler (2015). Solo se encontró una investigación descriptiva con metodología mixta que fue la de Calderón (2006). Autores como López (2005); Hernández, (2014); Casademunt, Morales, Ariza (2012); Toro, Sanín y Guevara (2014), utilizaron un tipo de estudio correlacional. Las demás investigaciones fueron de tipo explicativo: Torres (2005); Calderón, Cuartas, Álvarez (2009); García, Govea, Posada (2012). La única investigación que se encontró de tipo cualitativo fue la de Álvarez, Calderón, Naranjo (2007).

Como diseño de investigación prima el estudio de casos: Kohn, (1993); Calderón, Montes, Sáenz, Tobón, (2004); Álvarez, Calderón, Naranjo (2007); Abreu, Badii, Ramírez (2008); Muñoz, Ramírez, (2014); el análisis comparativo: Toro, (1996), López, (2005), Calderón, (2006), Casademunt, Morales, Ariza, (2012), Hernández, (2014), Ariza, Benedetti, Diefendorff, Gabriel, Chandler (2015); y la revisión bibliográfica: Torres, (2005), Calderón, Cuartas, Álvarez (2009), García, Govea, Posada, Hernández, (2012).

Los Instrumentos más utilizados para recoger la información fueron encuestas, aplicación de test y entrevistas a profundidad. Algunos investigadores se valieron de encuestas utilizando ítems de herramientas validadas, entre las que se tuvo en cuenta la encuesta Europea de condiciones de trabajo (Casademunt, Morales, Ariza, 2012), la encuesta para validar la calidad, existencia y cobertura de las prácticas de gestión humana (Toro, Sanín & Guevara, 2014). Otros autores diseñaron sus propias encuestas y diarios de campo (Calderón, Montes, Sáenz, Tobón,

2004); (Abreu, Badii, Ramírez, 2008); (Benedetti, Diefendorff, Gabriel, & Chandler, 2015). El CMT fue el test aplicado por el investigador Toro (1996) y a través de éste pudo identificar el perfil motivacional de las personas que evaluó para su estudio. López (2005), aplicó un test basado en el modelo de Herzberg.

Las muestras que se utilizaron para realizar los estudios fueron colaboradores de diferentes empresas en un rango mínimo de 50 personas y un máximo de 11.149. En general fueron empleados de diferentes niveles dentro de la organización, independiente del género, estrato socioeconómico, edad (López, 2005; Abreu, Badii y Ramírez, 2008; Ariza, Casademunt y Morales, 2012; Guevara, Sanín, y Toro, 2014; Hernández, 2014).

En todas las investigaciones se identifica la muestra específica, con excepción de los estudios de Toro (1996) y Torres (2005), en los que no se clarifica la población que se tuvo en cuenta para realizar la investigación. En el estudio de García, Govea y, Posada, (2012), no se relaciona el número de estudios que tuvieron en cuenta.

Como se ve hay una apreciable cantidad de estudios relacionados con prácticas de gestión humana y con motivación, sin embargo, son escasos los que unen estas dos realidades.

3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

3.1. MOTIVACIÓN

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, y está influenciada por múltiples factores individuales (Cirino, 2013). Las personas tienen un conjunto cambiante de necesidades que se ve reflejado en sus comportamientos, y que están inducidos por antecedentes familiares, experiencias, educación, actitudes, valores, y por características individuales de cada persona. Una variable motivacional es “cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometerse más o menos en ella” (Toro, 2002. pág. 110).

El estudio de la motivación humana, ha buscado explicaciones desde diversas perspectivas tratando de identificar porqué algunas personas pueden hacer mejor su trabajo que otras, a pesar de tener conocimientos y habilidades similares (Castillo, 1993). Esto ha inquietado a muchos autores, que en sus estudios han tratado de encontrar elementos que permitan generar acciones dentro de las organizaciones para lograr que sus colaboradores asuman un compromiso y liderazgo en su puesto de trabajo. Además, ha transformado la manera de seleccionar y vincular a una persona en el momento de ingresar a una empresa, ya que no es suficiente con la experiencia y la formación requerida, además de esto se deben tener en cuenta los aspectos de su personalidad que permitan una mejor adaptación y productividad.

Dentro de los muchos factores que influyen en la motivación, se sabe que las personas tienen distintos intereses, y necesidades y por tanto distintos perfiles motivacionales. Un perfil motivacional nos permite caracterizar y definir las condiciones que determinan, aparte de su

habilidad y conocimientos, las preferencias, la persistencia y el vigor de su desempeño laboral (Toro, 2002).

Se ha demostrado que la motivación es un factor que influye significativamente (Likert y Ouchi, citados en Chiavenato, 1998). A su vez, el liderazgo que ejercen los jefes puede influir en la motivación de los colaboradores. El estilo de dirección ejercido por el equipo directivo en las organizaciones influye en la percepción que las personas tienen de un ambiente que les permita alcanzar sus propósitos de acuerdo con sus intereses particulares. Además de que se generan oportunidades para promover, potenciar las habilidades de su personal y retroalimentar su desempeño, reflejándose de manera positiva en la productividad (Chatterjee, D. 2010).

Permanente algunas empresas buscan diversas maneras de impactar la motivación de sus colaboradores, teniendo en cuenta que en innumerables investigaciones se ha identificado que influye directamente en el desempeño de las personas. Mejorar las habilidades y los conocimientos puede ser más sencillo, pero en realidad lo que le resulta al ser humano más difícil es identificar qué factores influyen sobre la motivación (Arias, F. y Heredia, V., 2006).

También se han desarrollado diferentes teorías en donde se trata de explicar los factores que pueden influir en la motivación de las personas. Cada persona es versátil y está influenciada por múltiples variables, por lo que puede haber factores internos y externos que pueden influir directa o indirectamente sobre su comportamiento. Para identificar el porqué de las actuaciones de una persona, es necesario comprender qué es la motivación. De manera amplia, “motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico” (Chiavenato, 1998. pág. 49).

Teniendo en cuenta este concepto, el impulso a actuar puede estar originado por factores externos, o por procesos mentales propios de la persona. Las necesidades e intereses varían de acuerdo con un sin número de situaciones que pueden afectar directamente su motivación. Al revisar algunas de las teorías de motivación se puede inferir que es una variable compleja, multicausal, que cambia permanentemente, que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano. Saldarriaga (2013), propone que el papel desde Gestión Humana en las empresas es integrar estas dos concepciones, reconocerlo como sujeto en sus diferentes dimensiones, con sus particularidades y sus características personales, psicológicas y sociales. Él expone que en algunos momentos se le da más protagonismo a la técnica que a la reflexión.

Algunas personas han pensado que el dinero es uno de los principales factores que influye en la motivación y en la productividad de las organizaciones. Sin embargo, en algunas investigaciones se ha encontrado que esta no es la única razón por la que las personas acceden a un trabajo. En un estudio que se realizó con unos profesionales del área de ventas, se identificaron dos grupos motivacionales: la seguridad psicológica, que se enfoca en el apoyo, la claridad de las funciones y el reconocimiento; y la significación laboral, en la expresión personal, la contribución y el desafío (Parkinson, 1999). En este estudio se identificó que la significación laboral y la seguridad psicológica se combinan para generar compromiso laboral, lo que hace que las personas inviertan más tiempo en su trabajo, con mayor esfuerzo, viéndose reflejado en su desempeño laboral.

Como se mencionó anteriormente en investigaciones que se revisaron, se encontró que muchas de las creencias de los gerentes y directivos sobre cómo motivar son falsas. Para lograr un mayor nivel de productividad no es necesario que las personas reciban compensaciones extras

a su trabajo (Kohn, 1993). Un sinnúmero de estudios ha encontrado que las recompensas generan un conformismo temporal y que pueden limitar la proyección y creatividad de las personas. De igual manera, una buena cantidad de consultores se contratan permanentemente con el fin de que den formulas en las empresas para generar mayor motivación en su personal, y en algunas ocasiones se percibe que lo que ocurre es que se afinan cálculos o formas de entregar los incentivos. Cuando se piensa en producir un cambio en la actitud o en el comportamiento, las recompensas y los castigos son improductivos. Cuando las recompensas se van, las personas vuelven a su viejo comportamiento. Las prácticas de gestión humana basadas en incentivos no alteran las actitudes, por lo tanto no se ven reflejadas en un comportamiento y un compromiso duradero frente a un valor o una acción.

En el estudio mencionado se analizaron los planes de recompensas en las empresas, y se identificó que más allá de los planes de incentivos, el salario emocional genera un mayor impacto. Dar un buen trato a los colaboradores, que los líderes den una retroalimentación útil, que el ambiente de trabajo brinde un soporte social y un espacio para la autodeterminación, es la esencia de una buena gerencia. Por lo tanto, las prácticas y planes de gestión humana deben estar enmarcados en esta línea. Con base en lo anterior se puede concluir que el uso de recompensas económicas no es la respuesta a la motivación que requieren las personas. En muchos casos no se comprenden, ni se reconocen los factores psicológicos que allí están asociados.

Existen modelos de administración, en donde algunos autores han tratado de explicar el comportamiento humano, sus motivaciones y cómo debe ser el estilo de liderazgo. A continuación se exponen las principales teorías de motivación.

McGregor (1971), quién se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basada en ciertos presupuestos de la naturaleza humana, con el fin de identificar

cómo el ser humano reaccionaba en cada una de ellas, dentro de los cuales se encuentran la teoría X y la teoría Y. En la primera se identifica un hombre pasivo, en donde la motivación primordial está centrada en los incentivos económicos, y la labor del líder en el control de la energía humana únicamente en la dirección de los objetivos organizacionales. La segunda, que tiene una concepción diferente del hombre, es una administración por objetivos, no por controles. Esta postura propone un estilo participativo y democrático, basado en valores humanos (Chiavenato, 1998).

Otros autores enfocaron sus estudios en identificar otras variables que pueden influir directamente en la motivación y el desempeño de las personas. Entre estos, Beck (1978), menciona tres criterios que esclarecen la naturaleza de la motivación en el trabajo. Para este autor una variable cualquiera tiene efectos motivacionales en la medida en que afecte las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona (Toro, 2002).

Herzberg (1966), clasificó las condiciones externas en dos categorías: factores higiénicos, que son aquellos no propios de la tarea, pero que la existencia de estos pueda tener efectos en la satisfacción y el interés que la persona tenga por la empresa y el trabajo; y factores motivadores, que tienen relación directa con la tarea e influyen directamente sobre el interés y la motivación (Toro, 2002).

Por su parte Maslow (1943), en su teoría la Jerarquía de las Necesidades, afirmó que las necesidades internas insatisfechas determinan y regulan el comportamiento. Él las clasificó en escalas de orden fisiológico, de seguridad, de autoestima, de aprecio de los demás y de autorrealización (Muchinsky, P., 2002).

Adams (1965), en su Teoría de la Equidad, afirma que una variable que influye directamente la motivación es el juicio de equidad, y que la inequidad, por sobrecompensación o

subcompensación, puede afectar la motivación. Actualmente se trabaja con los conceptos de justicia distributiva, procedimental e interaccional.

McClellan (1968), en su Teoría de los Motivos Sociales, propuso la existencia de tres condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre: el logro, el poder y la afiliación. En relación con el logro, se identifican aspectos como metas retadoras, persistencia, excelencia, experticia, eficiencia, retroinformación, autoestima e internalidad. En relación con el poder: influencia, control, dominación, autocontrol, fortaleza interior, asertividad, poder egoísta, poder altruista. Y con la afiliación: relaciones cálidas, interés en el otro, interés en la relación, autoestima, capacidad de compartir.

Otra de las teorías, es la de la Tecnología de Metas (Locke y Lathan, 1985), en donde los autores identifican que una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Se afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones: centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea, movilizan la energía y el esfuerzo, aumentan la persistencia y ayudan a la elaboración de estrategias. Para que la fijación de metas realmente sea útil, deben ser específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además, existe un elemento importante, el *feedback*, pues la persona necesita retroalimentación para poder potenciar al máximo los logros.

La presente investigación toma como referencia principal el enfoque teórico de Fernando Toro Álvarez, teniendo en cuenta que es un autor que ha investigado a profundidad la influencia de la motivación en el desempeño. En muchos de sus estudios ha tenido un especial interés por reconocer variables y condiciones de las organizaciones que favorecen la motivación. De acuerdo con lo que ha encontrado afirma la importancia y relevancia que las empresas le dan

a la motivación de sus colaboradores, pero también resalta que es uno de los más difíciles de evaluar, y un factor del cual depende el éxito de la empresa y la satisfacción de los empleados. En sus investigaciones ha encontrado que pueden existir cambios en los perfiles motivacionales de las personas, luego de que están expuestos a múltiples factores que generan que esto ocurra (Toro, 2007).

3.2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

Como se ha mencionado hasta el momento, en las organizaciones ha existido una preocupación general por identificar qué factores pueden influir en la productividad de sus colaboradores, lo que ha llevado a que diversos autores investiguen sobre el tema, buscando identificar la naturaleza de las actuaciones del hombre en su medio laboral. Es frecuente que en las empresas se tomen acciones administrativas inspiradas por prácticas que están de moda o por costumbre de que son las comunes que se deben implementar, sin analizar los efectos que se puedan tener (Kanfer, 2008).

En las empresas se crean diferentes procedimientos para vincular a su personal, establecer la compensación, evaluar su desempeño, generar un buen ambiente y motivación. Dentro de las prácticas que se proponen para motivar al personal se encuentran: dar incentivos por índices de productividad y desempeño, crear planes de formación y capacitación acorde con el tema, brindar privilegios y beneficios de acuerdo con el cargo y al estatus dentro de la organización, entre otros. Sin embargo, como se ha mencionado, al implementarlas se desconoce las necesidades individuales lo que puede ocasionar efectos contrarios a lo que se espera. Cuando se generan estas prácticas en las compañías se visualizan como un mecanismo de la organización para influir en la conducta de las personas (Toro, Sanín, Guevara, 2013).

Las prácticas de Gestión Humana se crean en las organizaciones con el fin de administrar su personal, teniendo en cuenta: las necesidades de este de acuerdo con lo que requiere desde el ámbito laboral, las políticas y normas internas, y la visión de gestión humana como socio estratégico en los proyectos empresariales (Toro, Sanín, Guevara, 2013).

Las prácticas de gestión humana enfocadas en sistemas de alto desempeño consiguen promover y mantener altos niveles de desempeño de las personas en el trabajo, que se ve reflejado en la organización. El estudio realizado por Gong, Law, Chang, y Xin, (2009), les permitió examinar, en una muestra amplia de empresas en China, la relación entre las prácticas de gestión humana, el compromiso afectivo y de continuidad del personal y el desempeño en la organización:

Los análisis de dicho estudio pusieron en evidencia que aquellas prácticas de gestión humana que enfatizan el desempeño se vinculan de modo significativo con el compromiso afectivo y éste a su vez, con indicadores objetivos de desempeño general en las empresas, y se encontró también que las prácticas de gestión humana que enfatizan el mantenimiento o conservación del personal se relacionan significativamente con el compromiso de continuidad y éste, a su vez, determinó una proporción poco significativa de variación en las medidas de desempeño en las empresas (Toro, Sanín & Guevara, 2013).

Se ha evidenciado que cuando en las empresas se toma la gestión del recurso humano como un socio estratégico para lograr los objetivos del negocio, las prácticas incrementan los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los empleados. Formar a los colaboradores para aprovechar sus destrezas y habilidades para el beneficio de la organización, aumenta su motivación y compromiso frente a los objetivos e indicadores esperados en su cargo. Por lo tanto, el resultado es una mayor satisfacción en el trabajo, menos volumen de sustitución de los

empleados, una mayor productividad y una mejor toma de decisiones. Todos estos aspectos contribuyen a mejorar el desempeño de la Organización (Combs, Hall, Ketchen, & Liu, 2006).

Lo anterior se logra por la capacidad de las prácticas de gestión humana para adquirir, mantener y desarrollar los conocimientos, habilidades y motivos de las personas en la dirección del desempeño y la productividad de la organización, por lo que dichas prácticas pueden incidir en el capital humano y en su desempeño laboral, y por lo tanto, en la organización como un todo (Toro, Sanín y Guevara, 2013).

Adicionalmente, se ha encontrado que las prácticas de gestión humana se refuerzan y apoyan mutuamente, específicamente cuando se utilizan en sistemas coordinados. Es decir cuando se alinean prácticas como la compensación de incentivos, la formación, la participación de los empleados, la selectividad, entre otras. Las prácticas, tienen efectos acumulativos. Las sinergias ocurren cuando una práctica refuerza otra (Combs et al., 2006).

Hay que considerar, además, que los empleados pueden rendir por debajo de su potencial, debido a que poseen uso discrecional de su tiempo y talento, lo que hace pensar que ellos deben estar motivados para aprovechar sus habilidades y destrezas (Kanfer, R. 2008).

Prácticas como la compensación, evaluación del desempeño y las políticas de promoción interna, posibilitan ofrecer incentivos que pueden aportar a la motivación. De igual forma, prácticas como seguridad en el empleo, los horarios de trabajo flexible, los procedimientos para ventilar quejas y la compensación general alta, aportan al incremento de la motivación de los empleados mediante el aumento del compromiso.

Fortalecer las prácticas de gestión humana, promueve un clima laboral agradable, permite que los colaboradores se preparen y adquieran conocimientos que les permitan estar mejor cualificados, y posibilita un acceso fácil a oportunidades de desarrollo. Los sistemas de prácticas de gestión humana tienen efectos más fuertes que las individuales.

Un aspecto que se ha encontrado del porqué algunas prácticas de gestión humana en las organizaciones no siempre logran el impacto esperado, es que a veces no se aborda al ser humano en su totalidad, es decir, no se concibe desde su racionalidad y emotividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se explica cómo estas prácticas pueden impactar en los comportamientos y en las motivacionales intrínsecas y extrínsecas que se identifican en el CMT, partiendo de que una de las hipótesis del presente estudio es identificar el impacto de las prácticas de gestión humana en el perfil motivacional.

La estabilidad en el empleo, es una práctica que permite que los colaboradores se sientan seguros en su trabajo, por medio de condiciones que le permiten sentir tranquilidad en relación con la vinculación que tienen en la empresa, se identifica que variables motivacionales internas como la afiliación y la autorrealización, pueden fortalecerse, ya que los empleados perciben una posibilidad de proyectarse de acuerdo a sus propósitos y metas profesionales. De igual forma, impacta variables como: el contenido del trabajo, porque la persona va a esforzarse para dar lo mejor de sí; grupo de trabajo, sintiendo que hace parte de un equipo y aporta a los objetivos colectivos; supervisión, porque se motiva al seguimiento frente al logro de sus resultados; y salario, teniendo en cuenta que se visualiza a mediano y largo plazo en la estabilidad económica que requiere de acuerdo a sus necesidades e intereses.

La reducción de las diferencias de estatus, le permite a los colaboradores sentir que los empoderan de sus responsabilidades, fortaleciendo la variable de reconocimiento frente al logro de sus objetivos; el poder, de acuerdo al nivel de autonomía con el que la persona puede asumir sus compromisos; y afiliación, al sentirse involucrado como integrante de una organización que requiere de su trabajo para alcanzar los objetivos comunes. Además, impacta variables de

motivación externa como son el grupo de trabajo y el salario, permitiendo que la persona se sienta identificada e integrada a un equipo, y que cuenta con los recursos económicos de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

La vinculación Selectiva permite que la persona se sienta motivada por el logro y la autorrealización de haber ingresado a la compañía porque cumple con las habilidades y destrezas requeridas para el cargo al cual aplicó. Además el sentir que pertenece a un grupo de trabajo en donde va a poder aportar sus conocimientos, y hacer parte de procesos que requieren de su apoyo.

La participación en toma de decisiones en grupo incide directamente en las variables internas de poder, reconocimiento y logro. Esto se da, debido a la persona se siente un miembro activo dentro de su equipo de trabajo, que genera confianza y credibilidad por su conocimiento y experiencia. El hacer parte de un grupo, y reconocer que parte de los logros que alcanzan tiene relación con su aporte, fortalecer su nivel de motivación.

La remuneración Contingente con el Desempeño, es una práctica que incide directamente en variables motivacionales como el logro y la autorrealización, teniendo en cuenta que la persona asocia que su esfuerzo y dedicación se ve reflejado en sus ingresos económicos, lo que generalmente incide en el nivel de productividad y compromiso. De esta forma la persona se siente cómoda con la supervisión y el acompañamiento que recibe por parte de su jefe.

Condiciones motivacionales internas como el logro y la autorrealización, se ven fortalecidas con la práctica de capacitación Extensiva, ya que a través de ésta se busca potenciar las habilidades de los empleados. La formación del personal permite que la persona adquiera conocimientos que le permitan sentirse con mayor seguridad y motivación para desempeñarse,

fortaleciendo el contenido del trabajo. De igual forma, la persona generalmente si se siente con mayores posibilidades de crecer dentro de la organización.

La planeación y el avance de carrera hacen que la persona sienta que la compañía le permite avanzar y crecer en el ámbito laboral y económico, lo que favorece condiciones motivacionales internas como la autorrealización, el reconocimiento y el poder. De igual forma, posibilita que la persona se sienta cómoda con relación al seguimiento y a la promoción que pueda alcanzar por su nivel de desarrollo de habilidades.

A su vez, la evaluación de desempeño se alinea directamente con el plan carrera, ya que el logro de los objetivos, y el plan de mejoramiento continuo, permiten que la persona se sienta motivada para alcanzar sus logros, sentir que permanentemente va evolucionando dentro de la compañía, y cuenta con el reconocimiento por su esfuerzo. Además, variables motivacionales internas como la promoción, el contenido de trabajo y la supervisión, permiten que la persona comprenda que el acompañamiento de su jefe y la participación efectiva en su equipo de trabajo, son aspectos que le generan un mayor crecimiento personal y profesional.

En la siguiente tabla, se resumen las prácticas de gestión humana mencionadas, con las condiciones motivacionales intrínsecas y extrínsecas en las que impacta.

Tabla 4. Relación prácticas de gestión humana vs Condiciones motivacionales internas y externas.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA	CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS	CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS
--	--	--

Estabilidad en el empleo	Afiliación, autorrealización.	Contenido del trabajo Grupo de Trabajo Supervisión Salario
Estatus	Poder, afiliación, reconocimiento.	Grupo de trabajo, salario.
Vinculación Selectiva	Logro, Autorrealización.	Grupo de trabajo.
Toma de decisiones	Poder, reconocimiento, logro.	Grupo de trabajo.
Remuneración contingente en el desempeño	Logro, reconocimiento,	Supervisión, salario.
Capacitación extensiva	Logro, autorrealización.	Contenido del trabajo, promoción.
Plan carrera	Autorrealización, reconocimiento. Poder	Supervisión, promoción.
Evaluación de desempeño	Logro, autorrealización, reconocimiento	Supervisión, contenido del trabajo, promoción.

Fuente: elaboración propia.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es de tipo cuantitativo con diseño longitudinal de evolución de grupo. Este tipo de estudio permite obtener información a través del tiempo en periodos especificados, con el fin de hacer inferencias sobre el cambio, determinantes o consecuencias (Hernández, Fernández, Baptista, 2010). Se analizará el mismo grupo de colaboradores con dos momentos de recolección de datos. La primera se realizó en el proceso de selección cuando se aplicaron las pruebas psicotécnicas, entre las que se encuentra el CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo).

El enfoque de la investigación se basa en el método empírico – analítico (cuantitativo). Es un estudio predictivo, teniendo en cuenta que en la investigación se realizaron comparaciones entre las muestras relacionadas (CMT Momento 1 vs. CMT Momento 2).

4.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

En la muestra que se eligió para la investigación se tuvieron en cuenta todos los cargos con excepción del equipo directivo que está conformado por tres gerentes y el presidente del grupo. El *Staff* de los cargos que se incluyeron está definido de la siguiente manera: profesionales, operativo uno (radio operadores y asesores de servicio de las tres gerencias: comercial, administrativa y financiera, y jurídica) y operativo dos (coordinadores de centros de despacho y servicios generales). La muestra fue de 45 personas, de las cuales 32 están en el nivel operativo uno, cuatro personas pertenecen al nivel operativo dos, y nueve son profesionales.

4.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Es un instrumento psicométrico de diagnóstico motivacional. Se examinaron las quince variables que evalúa la prueba:

- ✓ Condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.
- ✓ Condiciones motivacionales externas: supervisión, contenido del trabajo, grupo de trabajo, salario y promoción.
- ✓ Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

Además se aplicó el cuestionario Escala de Prácticas de Gestión Humana (PGH). Esta prueba permite medir la existencia, la calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana dentro de la organización. Comprende dos aspectos: (a) prácticas orientadas a la conservación tales como estabilidad en el empleo, reducción de las diferencias de estatus, vinculación selectiva, participación en toma de decisiones en grupo; y (b) prácticas orientadas al desempeño, como remuneración contingente con el desempeño, capacitación extensiva, planeación y avance de carrera, y evaluación del desempeño. Se responde con base en una escala tipo Likert donde 4. Completamente de acuerdo; 3. De acuerdo; 2. En desacuerdo; 1. Completamente en desacuerdo; 0. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. (Toro, Sanín, & Guevara, 2013).

4.4. PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El plan que se tuvo para analizar los datos se inicia recogiendo la información que se obtuvo de las dos aplicaciones de la prueba, se tabularon y se pasaron a SPSS, *software* estadístico. Luego se calcularon los descriptivos generales. Se verificó la normalidad de las muestras y se realizaron los métodos de comparación entre grupos utilizando las técnicas paramétricas o no paramétricas, según el caso, necesarias para verificar los cambios significativos entre las muestras.

En un primer momento se ingresaron al software de calificación del CMT los datos de las pruebas que se les habían aplicado a los participantes en el proceso de selección cuando iban a ingresar a la empresa. Posteriormente se ingresaron las respuestas de la segunda aplicación.

Para identificar si existen cambios significativos en la motivación en cada una de las variables, en las de distribución Normal se analizó el resultado de T y Diferencia significativa, y en la distribución no Normal el valor de Z. Si el nivel de significación es menor que 0.05, la distribución no es Normal, si es mayor que 0.05 la distribución es Normal.

De acuerdo con los resultados, se evaluó la procedencia de un análisis de regresión que permitiera ver cuales prácticas de gestión humana son mejores predictores de motivación. Para ello se probó primero si hubo o no cambios, ya que si los había, se debía probar si estos ocurrieron por efecto de las prácticas de gestión humana. Al no tener grupo control, se debía hacer la inferencia sobre el impacto de estas prácticas en la motivación basados en los análisis de regresión.

4.5. IMPACTO Y RESULTADO ESPERADO

Producto nuevo de conocimiento: se entregó un informe final de investigación y el análisis de los resultados.

Apropiación social del conocimiento: ponencia nacional.

4.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Para la investigación se tuvo en cuenta un manejo reservado de la información, garantizando la confidencialidad de los participantes, debido a la importancia del respeto por la dignidad de las personas y el derecho a la privacidad. El Equipo Directivo de la empresa tuvo claridad en que la información que se recogió a través de los instrumentos que aplicaron solo se utilizó para identificar el objeto de estudio de esta investigación. A los colaboradores que se seleccionaron para el estudio se les aclaró que la información que se recogió para la investigación no tiene influencia sobre su trabajo, ni con base en esto se tomarán medidas que puedan afectar su estabilidad laboral. La aplicación de los instrumentos se realizó durante la jornada laboral, con la debida autorización del jefe para contar con la disponibilidad del tiempo para poder diligenciar las pruebas. Se utilizó un consentimiento informado en donde se relacionó el título de la investigación, la descripción y el propósito de la investigación, las condiciones éticas y firma del participante. Al firmar el consentimiento, los participantes certificaron que fueron informados con la claridad y veracidad del estudio que se realizó dentro de la organización y del cual ellos hicieron parte, también se aclaró que lo hicieron de manera consciente y voluntaria, contribuyendo en la recopilación de la información. De igual manera se aclaró el compromiso de tener confidencialidad y reserva frente a la información suministrada por ellos dentro del estudio.

5. ANALISIS Y RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS CAMBIOS EN EL PERFIL MOTIVACIONAL

En este apartado se presentarán los resultados que se encontraron en el transcurso de la investigación, y se dará a conocer el análisis de acuerdo con estos. En un primer lugar, se analizarán los datos para identificar si existen cambios en el perfil motivacional de los colaboradores.

Al tener las dos pruebas en cada una de las personas que participó en el estudio, se procedió a ingresar al *software* los resultados de la prueba CMT en la primera y segunda aplicación. Luego se esto se probó la normalidad de las variables en el momento 1 y en el momento 2.

En la tabla que se relaciona a continuación se encuentran los resultados obtenidos al comparar cada una de las variables en la primera y en la segunda aplicación.

Tabla1. Comparación resultados CMT 1 y CMT 2.

Variables	Sig. Asin.	N	M	T	SIG	GL
LOGRO	Log 1= ,200	43	-,123046635	,050	,960	42
	Log 2= ,050					
PODER	Pod 1= ,053	43	,2435163765	,118	,907	42
	Pod 2 = ,002					
AFILIACIÓN	Afi 1= ,002	43	-1,43785946	-,667	,508	42
	Afi 2= ,008					
AUTOREALIZACIÓN	A – R 1 =,087	43	-1,34994171	-,525	,603	42
	A – R 2 =,019					
RECONOCIMIENTO	Rec 1= ,200	43	2,890173410	1,242	,221	42
	Rec 2= ,063					
SUPERVISIÓN	Sup 1= ,001	43	,000000000	,000	1,000	42
	Sup 2= ,154					
GRUPO DE TRABAJO	G T 1= ,096	43	-2,09179279	-,868	,390	42
	G T 2= ,002					

CONTENIDO DE TRABAJO	CT 1= ,049	43	-,813953	-,339	,736	42
	CT 2= ,070					
PROMOCIÓN	PRO 1= ,009	43	1,027582477	,570	,572	42
	PRO 2 =,200					
SALARIO	SAL 1 = ,200	43	1,0561154177	,570	,572	42
	SAL 2= ,018					

Nota: Sig. Asin: Significación asintónica. **N (muestra); M (Media); SIG:** Significación. **GL:** grados de libertad

Fuente: elaboración propia con base en los datos arrojados por el software.

De acuerdo con estos resultados, se identificó que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional que tenían las personas al ingresar a la empresa y el que tenían un año después.

Teniendo en cuenta que se pretende dar respuesta al primer objetivo específico que es identificar si hubo cambios en el perfil motivacional en la primera y segunda aplicación, el primer paso de esta investigación era identificar si existían cambios en la motivación de los colaboradores. Con los resultados que se obtuvieron en este primer análisis no se pudo continuar con el siguiente paso, que era identificar si los cambios en la motivación estaban relacionados con el impacto de la existencia, calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana.

Sin embargo, se procedió a encontrar qué factores pudieron haber intervenido para que esto sucediera, lo cual se hizo con la información recogida en la prueba PGH. Se analizó esta información para lograr esclarecer la percepción de los colaboradores en relación con éstas y si esto podría tenerse en cuenta como un factor influyente.

5.2. ANÁLISIS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA.

Como parte del análisis de los resultados de las prácticas de gestión humana, a continuación se relacionan variables y las prácticas que permite medir la prueba aplicada PGH.

Prácticas orientadas a la conservación:

- ✓ **Estabilidad en el empleo (PGH_EE):** es una práctica que permite que los colaboradores se sientan seguros en su trabajo, por medio de condiciones que le permiten sentir tranquilidad en relación con la vinculación que tienen en la empresa y a la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de ésta.
- ✓ **Reducción de las diferencias de Estatus (PGH_ES):** se da al empleado la posibilidad de desarrollar sus competencias. Se busca empoderar a los empleados para aprovechar sus habilidades y se motiva a que lo hagan, de esta forma la persona incrementa su nivel de creatividad y productividad.
- ✓ **Vinculación Selectiva (PGH_VS):** seleccionar al personal con base a las destrezas y habilidades que poseen de acuerdo con las necesidades del cargo. La vinculación selectiva permite que se contraten personas con mayor probabilidad de que se adapten a la cultura Organizacional de la empresa.
- ✓ **Participación en toma de decisiones en grupo (PGH_TD):** La coincidencia de conocimientos, actitudes y creencias respecto a las tareas, compañeros de trabajo y la Organización, facilitan la cooperación y toma de decisiones. Estos factores posibilitan la flexibilidad y eficiencia en la Organización.

Prácticas orientadas al desempeño:

Tabla 3. Medias y desviaciones típicas de calidad, cobertura y existencia en cada una de las prácticas de Gestión Humana.

VARIABLES	CALIDAD		COBERTURA		EXISTENCIA	
	Media	D.T	Media	D.T	Media	D. T
Estabilidad en el empleo (EE)	2.90	,712	3.09	,709	2.73	,790
Estatus (ES)	2.61	,778	3.03	,698	2.73	,738
Vinculación selectiva (VS)	2.95	,532	3.1	,630	3.37	,578
Toma de decisiones (TD)	2.7	,713	2.57	,695	2.69	,694
Remuneración contingente en el desempeño (RC)	2.05	,709	2.08	,807	1.9	,675
Capacitación extensiva (CE)	3.04	,700	3.08	,841	3.09	,640
Plan carrera (PC)	2.12	,848	2.12	,881	1.9	,838
Evaluación de desempeño (ED)	3.04	,564	3.05	,614	3.03	,490

Nota: DT (Desviación típica).

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la prueba.

Analizando las medias de cada una de las variables, a continuación se relacionará la percepción que los empleados tienen en cada una de las variables teniendo en cuenta la escala de valoración:

Con base en los resultados encontrados en los promedios de las variables, se puede deducir que de la mayoría de las prácticas de gestión humana que están valoradas en un nivel promedio, ninguna alcanza una media superior a 3.37. Las prácticas que tuvieron una mejor valoración fueron: calidad en la capacitación extensiva, evaluación de desempeño, vinculación selectiva. Las que obtuvieron un resultado promedio fueron: estabilidad en el empleo, estatus, toma de decisiones. Las menos valoradas fueron plan carrera y remuneración contingente en el desempeño.

En general, el personal percibe poca calidad en las prácticas de gestión humana, teniendo en cuenta que están valoradas en un nivel inferior a tres; solo la capacitación extensiva y la evaluación de desempeño tienen una valoración de 3.

De igual manera puede percibirse que la cobertura de las prácticas de gestión humana es poca, teniendo en cuenta que el promedio mayor fue 3.09. Las valoradas en un promedio de 3 fueron estabilidad en el empleo, estatus, vinculación selectiva, capacitación extensiva, y evaluación del desempeño. Las demás prácticas se encuentran valoradas en un nivel inferior o igual a 2.5.

En la variable “existencia”, se puede identificar que prácticas como plan carrera y remuneración contingente no existen, teniendo en cuenta la baja valoración que obtuvieron en relación con la calidad, cobertura y existencia. La práctica que los colaboradores reconocen que existe es la vinculación selectiva. Las demás están valoradas con 3 o inferior. Lo que permite

deducir que la empresa no cuenta con algunas prácticas de gestión humana, o los empleados no las reconocen.

Prácticas como la toma de decisiones, la estabilidad en el empleo y el estatus cuentan con una baja valoración a nivel de calidad, cobertura y existencia.

La vinculación selectiva, la capacitación extensiva y la evaluación de desempeño, son prácticas que se pueden estar fortaleciendo en la empresa, teniendo en cuenta que aunque la valoración no es alta, recibieron mejor valoración.

De acuerdo con los resultados de la investigación se identifica que al no generarse cambios significativos, las prácticas que se tienen implementadas en el grupo empresarial en donde se llevó a cabo el estudio no han generado un impacto en las condiciones motivacionales internas y externas que evalúa el CMT.

Teniendo en cuenta cómo cada una de las prácticas de gestión humana que se enfocan en el desempeño y la conservación impactan en las variables que se reflejan en el perfil motivacional del CMT, se podría deducir que el perfil motivacional no sufrió un cambio debido a que en la empresa algunas de ellas no existen, ni tienen la calidad y la cobertura que se espera. De acuerdo con los resultados que arrojó la prueba de Prácticas de Gestión Humana (PGH), ninguna de las prácticas evaluadas cuenta con una valoración que permita deducir un impacto representativo en el personal con relación a las variables evaluadas (existencia, calidad y cobertura).

Al indagar en la empresa con la gerencia administrativa y financiera que tiene bajo su responsabilidad todo lo relacionado con la gestión del talento humano, se identifica que muchas de las prácticas se tienen implementadas, pero no hay una sinergia entre ellas. Además, algunas no cuentan con el seguimiento que se requiere para que se logre la efectividad que se espera.

Aunque el equipo directivo identifica la importancia de la gestión del capital humano, el estilo de liderazgo que se identifica por parte del equipo directivo puede afectar la manera como se ejecutan.

De acuerdo con los estudios que se revisaron en esta investigación, se establece que sí es posible que existan cambios en el perfil motivacional de los colaboradores. Sin embargo, se requieren unas condiciones en la organización que lo posibiliten (Toro, 2006).

De igual forma, al revisar los autores que han profundizado en el estudio de las prácticas de gestión humana, y el impacto que pueden generar en la motivación, se encuentra que es importante que exista un apoyo y coordinación entre ellas; que no basta solo con que en una empresa se lleven a cabo ciertas prácticas de gestión humana que pretendan impactar en la motivación, y por ende en la productividad de los colaboradores, se deben tener en cuenta la manera como se implementan, los propósitos, el apoyo y apalancamiento que existe entre ellas. Estos son algunos de los factores de los que depende que en realidad si se conviertan en un apoyo estratégico para el logro de los objetivos de la organización.

6. CONCLUSIONES

Respondiendo a los objetivos planteados en esta investigación y al propósito de la misma, se relacionarán las deducciones y conclusiones que se pueden generar a raíz de los resultados encontrados, a la luz de los estudios revisados y los referentes teóricos que se tuvieron en cuenta.

En relación con el primer objetivo específico, al comparar los resultados de la prueba CMT aplicada en el momento del proceso de selección con la aplicada durante el transcurso de esta investigación, se identificó que no existían diferencias significativas en los perfiles arrojados entre ambas aplicaciones.

Como parte del objeto del estudio se analizó la percepción de las prácticas de gestión humana, con el fin de identificar porqué no se generaron cambios en el perfil motivacional. En lo que tiene que ver con las prácticas orientadas a la conservación, esto es, estabilidad en el empleo, reducción de las diferencias de estatus, vinculación selectiva y participación en toma de

decisiones en grupo, se identificó que la que mayor existencia tiene es la vinculación selectiva, y sin embargo el resultado no es significativo.

En las demás prácticas relacionadas, la valoración sobre la existencia, la calidad y la cobertura es mínima, lo que llevaría a pensar que no existen o que la implementación no se está llevando a cabo de una manera adecuada.

En lo atinente a las prácticas de desempeño, tales como remuneración contingente con el desempeño, capacitación extensiva, planeación y avance de carrera, y evaluación del desempeño, se identifica que las cuatro tienen una valoración baja en las variables existencia, calidad y cobertura. Incluso podría decirse que la remuneración contingente con el desempeño, y planeación y avance de carrera, no existen. La capacitación extensiva y la evaluación del desempeño, obtuvieron una valoración promedio tendiente a baja.

Considerando la influencia que estas prácticas tienen en las condiciones motivacionales internas, condiciones motivacionales externas y medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, puede afirmarse que no se dieron cambios en el perfil motivacional debido a la poca existencia, calidad y cobertura de las prácticas que actualmente se llevan a cabo en la organización.

Si se tiene en cuenta que para la muestra se escogieron los colaboradores que estuvieron expuestos a las prácticas de gestión humana implementadas dentro del grupo empresarial por lo menos un año, debe concluirse que las prácticas de gestión humana que se tienen implementadas en el grupo empresarial no generaron un impacto considerable en el perfil motivacional de los colaboradores.

7. RECOMENDACIONES

- ✓ De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomienda que en el grupo empresarial se implementen estrategias para identificar qué variables pueden estar afectando el nivel de motivación de sus colaboradores, con el fin de poder intervenirlas en relación con un resultado objetivo.
- ✓ Se encuentra pertinente que el grupo empresarial revise las prácticas de gestión humana que en este momento se tienen implementadas, y evalúe cómo se están llevando a cabo. Esto con el propósito de identificar la existencia, la calidad con la que se ejecutan y el alcance que está teniendo.
- ✓ Ya que el grupo empresarial se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional y está consolidando una estructura por procesos, se considera pertinente identificar qué prácticas de gestión humana pueden impactar realmente en el perfil motivacional con las necesidades que se tienen hoy, y evaluar las estrategias que permitan

que se apoyen y apalanquen entre ellas para que impacten de acuerdo con los resultados esperados en cada uno de los colaboradores.

8. REFERENCIAS

- Abreu, L.; Badii, M. H.; y Ramírez, R.J. *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales. Caso empresa manufacturera de tuberías de acero*. Daena: International Journal of good conscience. 2008. 3 (1). Págs. 143 – 185. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf).
- Álvarez, C.M.; Calderón, G.; Cuartas, J.; *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*. Revista Innovar. Vol. 19, No. 35, septiembre–diciembre de 2009. Recuperado el 25 de Agosto de 2015 en <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819026011.pdf>.
- Arias, F. y Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Ariza, J.A., Casademunt, A.M., Morales, A.C. *La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico*. Revista Intangible Capital. Octubre de 2012. Vol. 8. No. 2. P.p. 364 – 405. ISSN: 1697 – 9818. Recuperado el 30 de Agosto de 2015 de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099/12704>
- Benedetti, A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A., Chandler, M. *The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation*. Journal of Vocational Behavior. Vol. 88. June 2015. P.p. 38–46. Recuperado el 11 de agosto de 2015 de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879115000160>.
- Calderón, G. *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 31, enero-junio, 2006, pp. 9-55. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 10 de Agosto de 2015 de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>.
- Calderón, G.; Naranjo, J.C.; Álvarez, C.M. *La Gestión Humana en Colombia: caracterización y tendencias de las prácticas y de la investigación*. Estudios Gerenciales. Vol. 23 No. 103 • Abril – Junio, 2007. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html.

- Calderón, G.; Montes, A.; Tobón, M.P. *Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*. Revista Universidad Eafit. Vol. 40. No. 136. 2004. Pp. 9 – 25. Recuperada el 20 de Agosto de 2015 de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/861/767>.
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad humana*. Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Cirino, G. (2013). *Origen, Desarrollo y Naturaleza de los intereses*. Estados Unidos.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). *How much do high – performance work practices matter? A meta - analysis of their effects on organizational performance*. *Personell Psychology*, (59), 501 – 528.
- Chatterjee, D. (2010). *El Liderazgo Consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Bogotá.
- Combs, J. G., Crock, T. R., Ketchen, D. J., Todd, S. Y. & Woehr, D. J. (2011). *Does Human capital matter? A meta – analysis of the relation ship between human capital and firm performance*. *Journal of Applied Psicology*, 96 (3), 443 – 456.
- García, M.; Hernández, C.F.; Posada, N. *La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción*. Revista Contribuciones a la Economía. ISSN 1696-8360. Recuperada el 20 de agosto de 2015 en <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.htm>
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. & Xin, K, R. (2009). *Human Resources management and firm performance: the differential rol of managerial affective and continuance commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263 – 275.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México D.F.
- Kanfer, R., et. al. (2008). *Work Motivation. Past, present and future. The organizational frontiers series*. A publication of the society for Industrial and Organizational Psychology. New York.
- Koontz, H; Weihrich, H. (1996). *Administración, una perspectiva global*. Décima edición. México D.F.
- Kohn, A. (1993). *Why Incentive plans cannot work*. *Harvard Bussines Review*. Recuperado el 25 de Julio de 2015, de <https://hbr.org/1993/09/why-incentive-plans-cannot-work>.

- López, J. *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005). Recuperado el 12 de Agosto de 2015 de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>.
- Monfort, P. *Un acercamiento teórico sobre la motivación para dirigir*. Revista transporte, desarrollo y medio ambiente. 2012 (67). . Vol. 32. N. 1. Págs. 51 – 60.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Sexta Edición. México: Thompson Editores.
- Muñoz, A. Ramírez, M. *La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”*. AD-minister | Número 24 | enero - junio 2014 | ISSN 1692-0279 | e-ISSN: 2256-4322. Recuperado el día 12 de Agosto de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>.
- Parkinson, M. (1999). *Aplicación de la Psicología en los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano*. México D.F.
- Pons, F.; Ramos, J. *Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de Gestión Humana sobre el clima organizacional de innovación*. Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones. 2012. Vol. 28. N. 2. Págs. 81 – 98. Recuperado el 13 de agosto de 2015, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622012000200002&script=sci_arttext.
- Rothwell, W., Hohne, C., King, S. (2000). *Human Performance Improvement*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Salanova, M, et al. *Desde el “burnout” al “engagement” ¿una nueva perspectiva?*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2000. Vol. 16. N. 2. Págs. 117 – 134.
- Saldarriaga, J. G. *La concepción del Sujeto en la administración: una mirada desde la Gestión Humana*. Revista AGO. USB. 2014. Vol. 14. N. 1. Págs. 223 – 237. Recuperado el 17 de agosto de 2015, de <http://web.usbmed.edu.co/usbmed/elagora/htm/v14nro1/pdf/CONCEPCION-SUJETO-GESTION-HUMANA.pdf>
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología ocupacional*. Medellín.
- Toro, F. (2007). *Motivos, Intereses y preferencias de empleados y gerentes. Diferencias Individuales*. Segunda edición. Medellín.
- Toro, F.; Sanín, A; Guevara, L. (2013). *Validación de una escala para la evaluación de la Existencia, Calidad y Cobertura de las Prácticas de Gestión Humana en las Organizaciones*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional /Vol. 32 – Número 1, Enero – Junio 2013. Pp. 9 – 30.

- Torres, J.L. *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. Revista pensamiento y gestión, Universidad del Norte. 2005. N° 18. Pp. 151-176 2005. ISSN 1657-6276. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3599/2319>
- Way, S.A. (2002). *High performance Works systems and intermediate indicators of firm performance withing the U.S. small business sector*. Journal Management, (28), 765 – 785.

Anexo 1. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO LEY 1090 DE 2006

Cordial Saludo,

Este documento se realiza con el fin de describir la investigación que se va a realizar en el Grupo Empresarial XXXXXXXXXX. De esta manera usted puede tener claridad sobre su participación en ésta.

La investigación será realizada por Paola Andrea Arango Jaramillo, con el fin de identificar en la Empresa si la Existencia, Calidad y Cobertura de las Prácticas de Gestión Humana pueden predecir cambios en el perfil motivacional de sus colaboradores. Esta investigación se llevará a cabo a través de la aplicación de dos pruebas: CMT (Cuestionario de Perfil Motivacional para el Trabajo), y una prueba que evalúa las prácticas de gestión humana. La información que usted brinde al resolver las pruebas se tabulará con el fin de obtener resultados de grupo, se usará de manera confidencial.

Su participación en esta investigación es voluntaria. Se eligieron personas que estuvieran vinculadas a la organización con mínimo un año de haber sido contratadas y que hubieran presentado la prueba CMT en el proceso de selección.

Si usted tiene alguna pregunta acerca de esta investigación puede hacerlo en este momento o durante el transcurso de ésta.

He leído la información proporcionada. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente a participar en esta investigación como participante.

Nombre del Participante _____

Firma del Participante _____

Fecha _____