



**Factores motivacionales de los trabajadores en algunas pymes de marketing en la ciudad
de Bogotá**

Jhon Alexander Orjuela Martin

Código 10312028816

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2022

**Factores motivacionales de los trabajadores en pymes de marketing en la ciudad de
Bogotá**

Jhon Alexander Orjuela Martin

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Administrador de empresas

Director (a):

Doctor Josué Vladimir Ramírez Tarazona

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

Grupo de Investigación Innovación, Productividad y Competitividad de las Organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

_____, Cumple con

los requisitos para optar

Al título de _____.

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

Índice de contenido

1. Planteamiento del problema	11
2. Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos.....	14
3. Justificación	15
4. Estado del Arte	16
Antecedentes Internacionales	16
Antecedentes Nacionales.....	20
5. Marco teórico.....	24
La Teoría de la Autodeterminación.....	28
Motivación intrínseca y motivación extrínseca.....	28
El Clima Social.....	30
Autonomía E Independencia	30
Competencia.....	31
6. Marco metodológico.....	33
7. Resultados y análisis de resultados	37
Autonomía.....	42
Esfuerzo-recompensa	43
Reconocimiento.....	44
Relación.....	45
8. Conclusiones	48
Referencias.....	51
Anexos.....	55

Lista de Tablas

Tabla 1. Pymes de Marketing en Bogotá que aceptaron realización encuesta.	34
Tabla 2. Resumen diseño metodológico	36
Tabla 3. Criterios de aceptación.....	37
Tabla 4. Resultado Factores Motivacionales	41

Lista de Figuras

Figura 1. Genero	37
Figura 2. Edad.....	38
Figura 3. Nivel de Escolaridad	39
Figura 4. Antigüedad en la empresa	39
Figura 5. Autonomía	42
Figura 6. Esfuerzo-Recompensa.....	43
Figura 7. Reconocimiento.....	44
Figura 8. Relación.....	45

(Dedicatoria)

A mis padres que siempre estuvieron apoyándome desde la distancia, a mi hermana por escucharme y ayudarme cuando lo necesitaba, a mis amigos con su apoyo incondicional, a mis profesores por instruirme y dar dirección a mi trabajo, y a mí por todo este compromiso y esfuerzo realizado para la realización de este trabajo.

Resumen

La motivación se percibe de forma general como motivos o razones bien sea internos o externos que llevan a la persona a una acción, donde entendiendo las percepciones de los deseos y necesidades de los equipos de trabajo se puede mejorar la productividad, compromiso y retención de talento en las organizaciones a través de la motivación, siendo estas, dificultades frecuentes en nuestra área de interés , por ello se aborda una investigación que permita conocer las formas de motivación de las pymes de marketing ubicadas en la ciudad de Bogotá, buscando conocer los procesos que permitan mejorar la productividad y compromiso de los equipos de trabajo del sector mediante la propuesta por Ryan y Deci sobre la autodeterminación, de igual forma se logra determinar el nivel de aceptación y comodidad mediante un cuestionario tipo Likert hacia aspectos como la autonomía en la realización de tareas, el desarrollo de competencias de los trabajadores que permita mantener o mejorar habilidades mediante la formación, recompensas y reconocimientos, encontrando que personas de este sector aprecian más los reconocimientos entre compañeros que los de sus superiores, y por último la generación de un clima social con sentido de pertinencia y apoyo mutuo, siendo estos factores relevantes en la motivación de las empresas de marketing en la ciudad de Bogotá.

Palabras claves: Motivación, compromiso, productividad, autonomía, competencia, relaciones sociales.

Abstract

Motivation is generally perceived as motives or reasons, whether internal or external, that lead the person to an action, where understanding the perceptions of the desires and needs of the work teams can improve productivity, commitment and talent retention. In the organizations, being these, frequent difficulties in our area of interest, for that reason an investigation is approached that allows to know the forms of motivation of the marketing SMEs located in the city of Bogotá, seeking to know the processes that allow to improve the productivity and commitment of the work teams of the sector through the proposal by Ryan and Deci on self-determination, in the same way it is possible to determine the level of acceptance and comfort through a Likert-type questionnaire towards aspects such as autonomy in carrying out tasks, the development of worker skills that allow maintaining or improving skills through training, rewards and recognition, finding that people in this sector appreciate peer recognition more than that of their superiors, and finally the generation of a social climate with a sense of belonging and mutual support, these factors being relevant in the motivation of companies of marketing in the city of Bogotá.

Key words: Motivation, commitment, productivity, autonomy, skill, social relationships.

Introducción

Las organizaciones que no se ajustan a los nuevos contextos e innovan se estancan y tienden a desaparecer, la motivación produce movimiento, un equipo de trabajo motivado es productivo. La organización es un lugar donde se aplican conocimientos y habilidades, la lealtad ya no depende de las típicas condiciones laborales (salario y prestaciones) o del premio o castigo llevado de forma tradicional, ahora resulta más importantes las oportunidades de desarrollo y un clima organizacional adecuado, siendo incentivos para los nuevos trabajadores.

En el transcurso del tiempo, se han presentado diversas teorías que buscan de una u otra forma conocer a las personas, sus necesidades y deseos, con el fin de motivarlas, entendiendo que uno de los principales motivos de la deserción o constancia laboral viene influido de carácter emocional, mostrando a su vez el valor que se da a la independencia y la toma de decisiones de manera libre.

Las pequeñas y mediana empresas presentan bajos niveles de supervivencia, teniendo como factores relevantes la improductividad y la falta de compromiso por parte de sus colaboradores, la típica supervisión ya no es la forma adecuada, se esperaría que en esta función se busque conocer las formas de motivación que promueva la autonomía en los trabajadores, el desarrollo del personal y el fomento de un ambiente adecuado, teniendo en cuenta el punto de vista de los trabajadores, de tal forma que se logre tener un personal comprometido, productivo y motivado en búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por esta razón, mediante este trabajo se busca explorar las formas de motivación que permitan a las pymes de marketing ubicadas en la ciudad de Bogotá mejorar su productividad y compromiso en las organizaciones, entendiendo a las empresas de marketing como aquellas encargadas principalmente de gestionar a las organizaciones con el fin de atraer consumidores e incrementar ventas mediante el análisis, planificación, segmentación, creación, gestión y control de campañas para el posicionamiento y captura de clientes, por medio de este trabajo se permitió conocer la percepción que podrían tener los trabajadores de este sector hacia la autodeterminación como forma de motivar, comprometer y mejorar la productividad de este sector, permitiendo descubrir la aceptación percibida hacia la autonomía en la realización de tareas, el desarrollo profesional y las relaciones sociales como métodos que impulsen la productividad y motivación en las empresas de marketing.

1. Planteamiento del problema

Se piensa que los factores económicos son suficientes para motivar y tener satisfechos a los empleados, pero la realidad es diferente, a nivel internacional según estudio realizado por la consultora FO&CO (2018) encontraron que los incentivos monetarios son el factor menos importante para que los trabajadores sean productivos, además señalaron que, en una empresa con personal desmotivado el 55% del tiempo es improductivo.

Actualmente para tener el personal productivo, las organizaciones a menudo presionan a sus empleados, algo que no da los resultados deseados, sino en cambio ocasiona en el personal altos niveles de estrés, rotación y desprestigio hacia la empresa, según datos de Gallup (2018) las organizaciones con personal comprometido mejoran su atención al cliente, son más productivos, reportan mejores estados de salud, mejoran la retención de personal y ofrecen una rentabilidad superior del 21%.

Según un estudio efectuado en Inglaterra, por el profesor Andrew Oswald de la Universidad de Warwick demostró que, en Google, la felicidad y motivación laboral constituye un aumento en la productividad del 37% (Forbes, 2015).

En el ámbito nacional basado en una encuesta realizada por Perfomia (2017) a 374 personas, encontraron que el 65% de los encuestados respondió que las empresas en Colombia no están implementando estrategias adecuadas hacia su personal para que sean productivos, además se están basando en el salario como factor principal para motivar, sin embargo este aspecto las están haciendo menos competitivas en el sector debido a que las pymes les es más difícil competir en materia salarial con las grandes empresas (Perez, 2017).

Según estudios se evidencia que el tiempo de supervivencia de las pymes en Colombia es reducido, donde solo el 50% sobreviven el primer año, y tan solo el 20% al tercer año, teniendo como principales factores críticos dentro de este tipo de organizaciones la falta de programas de emprendimiento y desarrollo de personal (Pereira Bolaños, 2019), Otra causa del cierre de las pymes está dada por la mala gestión de los recursos económicos y del personal, encontrando la alta rotación de personal un riesgo presente que sufren las empresas privadas en Bogotá, donde puede ocasionar no solo un problema operacional, sino también reputacional y hasta en ocasiones generar el cierre o liquidación de las organizaciones (Camacho Lozano & Hoyos Arbeláez, 2018). En cuanto a las agencias de marketing y del sector creativo, se presentan problemas de baja productividad, afectando las ventas y procesos operativos, donde se están manifestando elevados niveles de rotación y bajo compromiso de los trabajadores, siendo estos factores que más están afectando a la productividad en las empresas de este sector (Cancino, 2022).

Dentro de las principales causas de rotación de personal y bajo compromiso se encuentran factores como la desmotivación, un clima organizacional tenso, el exceso de trabajo, el liderazgo negativo por parte de sus superiores y el escaso apoyo que da la empresa para el desarrollo del trabajo y crecimiento personal (Sanchez Moreno, 2022) y según EAE Business School (2022), la motivación es un factor importante para la gestión del talento humano en los departamentos de marketing, publicidad y ventas, dado que estas necesitan de un personal productivo y comprometido para su creación de valor y aumento de ingresos.

La gestión en las agencias de marketing, en busca de un personal motivado, comprometido y productivo servirá de ejemplo para aquellas empresas que necesiten de personas

creativas, con conocimiento tecnológico y con capacidad analítica, habilidades necesarias de los trabajadores de estas empresas a estudiar, siendo, además, destrezas que necesitaran las organizaciones a futuro (Forbes, 2022).

Para mejorar la motivación en nuestra área de interés y poder mejorar su desempeño, compromiso y productividad organizacional es necesario conocer la historia y evolución de la motivación laboral, junto al conocimiento de los deseos y problemas presentes, para así poder comprender los factores que influyen en la motivación laboral.

Por lo anterior, se puede plantear la siguiente pregunta problema.

¿Qué factores influyen en la motivación laboral de las pymes de Marketing en la ciudad de Bogotá?

2. Objetivos

Objetivo general

Conocer las formas de motivación que permitan a las pymes de marketing ubicadas en la ciudad de Bogotá mejorar su productividad.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos de motivación que permitan mejorar la productividad en las pymes de marketing.
- Definir los métodos relevantes para la motivación.
- Determinar los aspectos relevantes en la motivación de las empresas de marketing en la ciudad de Bogotá.

3. Justificación

Las pymes a nivel nacional representan la principal generadora de empleo en Colombia. En Bogotá y la región de Cundinamarca se presentan 464.507 empresas activas al 28 de febrero 2021, donde el 45% y el 34% se concentró en pymes de sector servicios y comercio respectivamente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Tener al personal motivados es importante para cualquier empresa que quiera mejorar su productividad, compromiso e innovación. Seleccionar al personal más apto es necesario para las organizaciones, pero impulsarlo es más importante, dado que la motivación potencia el talento de cualquier persona.

Las empresas de sector servicios comercial presentan niveles altos de rotación de personal y bajo compromiso, afectando la productividad de estas empresas (Buitrago, 2018), ocasionado principalmente por la sobrecarga laboral, ambientes laborales inadecuados y falta de empoderamiento al trabajador (Martínez Segura, 2021). El manejo del talento humano es importante para este tipo de empresas, y una buena gestión podría servir como guía a cualquier empresa que necesite más trabajo creativo que operativo, dado que esta última en el transcurso del tiempo será automatizada por tecnologías avanzadas.

El valor de esta investigación es poder conocer las formas de motivación en las empresas de marketing, para así, poder dar alternativas permitan a las empresas pymes poder generar estrategias que fidelicen, comprometan y mejoren la productividad de las personas que integran estas organizaciones.

4. Estado del Arte

Para la realización del estado de arte se toma como referencia cinco artículos, tres a nivel internacional y dos a nivel nacional los cuales serán descritos a continuación, todos los artículos fueron tomados de la base de datos ofrecido por Google académico.

Antecedentes Internacionales

Título: Factores motivacionales en empleados de pymes del sector IT. Revista de ciencias empresariales. PP 36-50. Jorge Jaimez, Sergio Gabriel Martínez, Ximena Trejo, Victoria Córdoba. (2016).

Trabajo desarrollado con el fin de aportar una orientación practica para las Pymes del sector de tecnologías de información de Córdoba en Argentina, que permita retener y comprometer mediante la motivación a su personal, entendiendo la importancia de este último para este sector, entendiendo la escasa disponibilidad de personal idóneo que hay en el mercado laboral.

Objetivo: Como objetivo se propuso identificar y ponderar dentro de las personas del sector IT, los factores motivacionales, con el fin de diseñar una serie de pautas que permitan a las organizaciones generar mejores condiciones para que las personas estén motivadas en su trabajo

Metodología: De tipo exploratorio, con trabajo de campo, cambiando técnicas documentales que permitan sistematizar información referente a los factores motivacionales.

Muestra: Como universo se tuvo en cuenta empleados que conforman las empresas dedicadas al desarrollo de software dentro del sector TIC en la ciudad de Córdoba, mediante muestreo no probabilístico, utilizando cuestionarios semiestructurados autoadministrado que permita realizarse a nivel virtual y presencial.

Conclusión: Mediante la investigación se pudo concluir la correlación existente entre la autonomía, competencia y respaldo de grupo con la motivación, Se confirman hipótesis como: las personas con mayor permanencia, poseen tasa de motivación más alta. La relación existente entre competencia (autoeficacia) y motivación, entendiéndose que, a mayor motivación, mayor competencia. La proactividad no es causa de generación de motivación en la mayoría de las personas estudiadas. El incremento de autonomía aumenta la motivación, entendiéndose que el 40% de los encuestados manifestaron no sentir autónomos y a su vez no estar motivados.

Como desafío, se plantea la realización para próximas investigaciones teniendo presente herramientas cualitativas para conocer los puntos de vista de los encuestados y factores que afecten la motivación, así como el conocimiento si las personas encuentran en las empresas un medio para su motivación y que tanto las organizaciones satisfacen estos factores.

Título: *Factores que motivan a los trabajadores en empresas de Lima Metropolitana. Revista Gestión en el Tercer Milenio, Vol. 21, pp. 75 – 82. Walter Arana Mayorca. (2018).*

En la actualidad, con un mundo globalizado, se propone mediante la motivación del personal poder potenciar a las organizaciones con el fin de mejorar su calidad de productos y servicios para permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Siendo la calidad de la gente representación del éxito o no de las empresas, definiendo motivación como la causa del movimiento, siendo así necesario conocer la importancia de entender los factores que mueva o impulse actuar a una persona, sus necesidades, deseos, expectativas y metas para conjugarlas con los objetivos de la empresa.

Objetivo: Se propone identificar los factores motivadores de mayor relevancia para los trabajadores en las empresas de producción y de servicio.

Metodología: Mediante enfoque de investigación cuantitativo, de tipo exploratorio por ser temas poco investigado y descriptivo porque se presentan los resultados obtenidos. De diseño no experimental con una población encuestada conformada por trabajadores de diversas empresas de Lima, mediante muestreo no probabilístico de tipo intencional, considerando la accesibilidad que los encuestadores tiene con la muestra de investigación en sus respectivos lugares de trabajo.

Conclusión: Mediante los resultados se evidencia que los factores motivacionales más importantes para los empleados son: el crecimiento, el sueldo, el reconocimiento, la responsabilidad, el logro, seguidos de factores como: el trabajo mismo, la relación con el jefe y las relaciones con los compañeros, donde la autonomía no fue tan relevante, concluyendo que

para desarrollar la motivación en las empresas, los factores internos viene siendo más relevantes para los trabajadores por encima de los factores externos.

Título: Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top-Huancayo. Repositorio universidad continental. Luis Enrique Durand Álvarez, Raúl Felipe Romero Maita. (2019).

Mediante la investigación se busca analizar los aspectos motivacionales de una empresa reconocida dentro del sector retail en Huancayo, para así poder ofrecer un plan de trabajo que contenga el análisis de la situación, opinión de los trabajadores, procedimientos de la empresa y estrategias necesarias que sean útiles para la motivar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Entendiendo la importancia de la motivación dentro de la organización y validar si aspectos como el salario, capacitaciones y rotación incluyen en los niveles de productividad.

Objetivo: Se tiene como objetivo analizar y determinar cómo influyen los motivadores como: salario, capacitaciones, desarrollo laboral y rotación, en la productividad de los trabajadores de la empresa Topi Top – Huancayo.

Metodología: Mediante método científico para validar o refutar hipótesis presentes en las estructuras de la naturaleza. Utilizando niveles de investigación de tipo descriptivo para analizar las características particulares, y exploratorio para profundización del tema de interés.

Se emplea un diseño no experimental que no afecte ni manipule las variables, de tipo transaccional mediante una muestra de 11 trabajadores de la empresa seleccionada en la cual se

aplicaron encuestas, entrevistas y cuestionarios que después fueron analizados por hojas de calculo de Excel y software que permitieron analizar, tabular y calcular datos.

Conclusión: Se concluyo que los empleados poseen motivación personal y que las estrategias implementadas por la empresa no están siendo percibidas por los integrantes. Se destaca la importancia que se le debe dar a futuro que los trabajadores no identifiquen a la empresa como un lugar para obtener dinero, hacer amigos, sino un lugar que permita desarrollarse profesionalmente y puedan relacionar e identificar sus valores, necesidades y principios con los de la organización para así generar una identidad laboral que permita disminuir las falencias presentes en la empresa. Dentro del plan presentando se destaca el énfasis realizado hacia la estabilidad y clima laboral para la productividad y mejora del talento humano.

Antecedentes Nacionales

Título: Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del Sector Público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella. Revista CIES, Volumen 8, Páginas 23-42. Leticia María Herrera Lopera, Paola Andrea Naranjo Osorio, Lina María Betancur Flórez, Luz Miriam Hurtado López. (2017).

La motivación laboral es un elemento esencial, que permite aumentar los estándares de productividad, logrando fidelizar a los trabajadores y a la vez estos últimos adquieren sentido de pertenencia con la empresa. Para ello, se aborda mediante la investigación, la importancia y

factores de la motivación laboral para los empleados del sector público de la ciudad de Medellín y el municipio de la Estrella.

Objetivo: Identificar las causas que originan la motivación laboral en la mayoría de los empleados de las entidades públicas en el Municipio de Medellín y La Estrella.

Metodología: La metodología aplicada para la investigación fue de carácter no experimental de tipo mixto abarcando lo cuantitativo y cualitativo, de corte trasversal en busca de conocer la situación actual de los empleados, mediante el uso de cuestionarios autoadministrados de 24 preguntas, llevando un muestreo no probabilístico.

Se tuvo un análisis de tipo descriptivo que permita caracterizar la motivación de los empleados del sector público seleccionados previamente.

Conclusión: Mediante las encuestas, evidenciaron la importancia que las empresas influyen en la motivación de sus empleados, resaltando la importancia de autonomía y capacitación que se le debe dar al departamento de recursos humanos para brindar acompañamiento al empleado, para que este se sienta respaldado y comprometido.

Se enumeran factores relevantes para la motivación laboral como: los incentivos, salarios, planes de mejoramiento, comunicación, ambiente laboral, ascensos, cultura organizacional, desconocimiento de roles, situaciones políticas y estabilidad laboral.

Título: Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales. Repositorio Universidad de Antioquia. Lina María Pulgarín Henao, Natalia Gómez Cardona. (2019).

Los recursos humanos son fuente importante para toda organización, aportando ventaja competitiva en las empresas, con esto es necesario identificar el valor que tiene aportes como el bienestar y motivación a sus trabajadores, para su retención, atracción y cumplimiento de objetivos empresariales, entendiendo a su vez que el concepto de motivación puede verse sesgado por características como la generación.

Objetivo: Identificar las motivaciones intrínsecas, extrínsecas y trascendentales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales que componen una empresa manufacturera del oriente Antioqueño.

Metodología: Investigación con enfoque cuantitativo, de diseño descriptivo, mediante el uso de encuestas dirigido a 116 personas del oriente antioqueño activas laboralmente que integraban generaciones como Baby Boomers, X y Millennials, que permitan identificar las motivaciones de cada uno de estas generaciones teniendo en cuenta la teoría de desempeño y productividad propuesta por Fernando Toro Alvares.

Conclusión: Se concluyó basado en los resultados obtenidos que factores motivacionales internos, externos y de medios se relacionan entre sí y son de importancia para cada generación, se evidencia que no existen amplias diferencias en la búsqueda de motivación para cada generación, y que estos tienen el patrón de buscar reconocimiento para estimular su motivación.

En conclusión mediante el estado de arte se presentaron problemas de investigado tales como la improductividad y la falta de compromiso de los trabajadores, lo cual hizo a la motivación como un factor relevante que impulse el actuar a una persona hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se utilizaron teorías como la Bifactorial principalmente, siendo la más presente de estos estudios, seguido de la pirámide de Maslow y la teoría de autodeterminación encontrando la autonomía un factor no relevante en la motivación para algunas empresas, mediante el uso de metodologías de estudio trasversales no probabilísticos dada la dificultad de estudiar al grupo total, se tuvo como recomendaciones por parte de los diversos autores el analizar a más de una empresa para obtener resultados relevantes y utilizar demás instrumentos que permitan conocer los punto de vista de los implicados para así poder conocer y proponer estrategias para mejorar la motivación laboral.

5. Marco teórico

La motivación se entiende de forma general como los motivos o razones bien sea internos o externos que llevan a la persona a una acción (Valdés Herrera, 2020). Entendiendo los factores internos como la satisfacción de una necesidad, interés, disfrute, etc. Y externos como la búsqueda de una recompensa material o psíquica (López, 2004). En los últimos 25 años, el concepto de motivación se ha convertido en un elemento esencial en psicología, de hecho, no sólo decenas de miles de artículos y libros se han publicado, en este contexto, una de las teorías más populares es sin duda la teoría de la autodeterminación (TDA). De hecho, como dice Giovannone (2012) durante 40 años, esta teoría ha provocado miles de estudios que conducen a una comprensión del concepto de motivación (Deci E. L., 2012). Sin embargo, el TDA no es sólo una teoría de la motivación, sino también una teoría de la personalidad, el desarrollo social y bienestar psicológico (Ryan & Deci, 2000). A la luz de la magnitud de la contribución de TDA a la psicología, es evidente que una presentación más completa prevalece la teoría con el fin de cubrir mejor y de la manera más completa posible.

La distinción general entre la motivación autónoma y la motivación regulada por los factores restrictivos (es decir, controlados) son el núcleo de la teoría de la autodeterminación. La investigación ha demostrado que la motivación autónoma predice elementos como la persistencia y adherencia siendo ventajoso para obtener un desempeño efectivo, particularmente cuando se trata de tareas complejas o heurísticas que requieren alta nivel de pensamiento o creatividad.

La motivación autónoma también está, sin duda, relacionada con la salud mental. Numerosas investigaciones han revelado que los contextos en los que las relaciones interpersonales promueven la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relacionamiento. Incrementan la motivación autónoma, que incluye la motivación intrínseca y la motivación extrínseca bien integrada dentro de un ambiente empresarial.

La teoría de la autodeterminación ha encontrado aplicaciones en diferentes culturas y en diversos entornos de vida, entre ellos las empresas, la investigación que ha estudiado la motivación controlada se enumera aquí como parte de la motivación autónoma en las PYMES conjuntamente entre la administración y el personal que está involucrado

La motivación es lo que impulsa a las personas a pensar, actuar y crecer desde lo personal y en cada una de las compañías en las cuales interactúa con fines de lograr una actuación acorde a los objetivos de la PYME.

Por lo tanto, la investigación sobre la motivación se centra en las condiciones de los procesos que promueven la persistencia, el desempeño, el sano desarrollo y el dinamismo en las actividades que realizan los individuos. Aunque los procesos relacionados con la motivación pueden ser estudiada desde el punto de vista de los mecanismos fisiológicos y cerebrales subyacentes, las múltiples variaciones de la motivación humana no pueden ser como lo dice Fuente (2004) depender de tales mecanismos; más bien, se derivan del entorno sociocultural, entorno inmediato en el que se mueven las personas.

Estas condiciones y procesos sociales son importantes al interior de las PYMES para influir no sólo en lo que hacen las personas, sino también en cómo se sienten cuando y en donde actúan y después de haber actuado, de hecho, Reyes (2010) se centró en los efectos del entorno

social, incluidas las recompensas y los estímulos, así como las relaciones personales inherentes a ellos.

En ese sentido los autores tienen que comprender mejor qué desencadena y qué fomenta el funcionamiento eficaz, no sólo porque es en este campo donde mejor podemos observar las variaciones en la motivación, sino también porque es el eje de intervención más práctico.

En este enfoque, la mayoría de los teóricos tratan la motivación como un concepto unidimensional que varía principalmente cuantitativamente (por ejemplo, Bandura, 1996; Baumeister y Vohs, 2007), esto supone que una mayor motivación, incluso si es provocado, permite un mejor desempeño y promueve el éxito. La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 2000), por el contrario, sostiene que existen varios tipos de motivación, específicamente, motivación autónoma y motivación controlados, y que el tipo de motivación generalmente importa más que su intensidad para predecir resultados significativos. La motivación autónoma implica que el individuo se comporta con pleno sentido de libre elección, mientras que la motivación controlada supone que la persona actúa más bien bajo la influencia de presiones y requisitos relacionados con un desempeño específico y percibidos como externos a él.

El desarrollo de la teoría de la autodeterminación (TDA) como afirman Soto, Figueroa, & Torres (1994) se basó primero en la premisa de que las teorías más útiles de la motivación tenían que ser de amplio alcance al abarcar una amplia gama de fenómenos, que deben usar conceptos que toman un significado personal o fenomenológico para las personas, ya sea que conduzcan a métodos empíricos y, finalmente, que propongan principios aplicables a diferentes contextos de vida. Así, la teoría se desarrolló de acuerdo con estos criterios, y es parte de la actividad en las empresas, necesaria para mejorar el desempeño de los empleados frente a tareas como la atención al cliente.

Probablemente la razón por la cual, en las últimas dos décadas, ha dado lugar a una multitud de investigaciones que han desarrollado ciertos aspectos de la misma y que han indagado sobre diferentes temas que afectan a varias áreas de aplicación, incluyendo las PYMES da por sentado que el individuo está naturalmente inclinado a ser activo, motivado, curioso y que tiene un fuerte deseo de triunfar, ya que el éxito en sí mismo es muy gratificante para los colaboradores de la empresa.

La teoría reconoce, sin embargo, que también hay locos, que llevan a cabo sus tareas mecánicas, o incluso personas pasivas y desmotivadas, de ahí que en las empresas se encuentren estas diferencias por los tipos de motivación, que son el resultado de la interacción entre el carácter activo inherente al individuo y los diversos entornos sociales que lo apoyan o lo contrarrestan.

Más específicamente, como lo determina Arias (2002) basado en métodos empíricos y en el razonamiento inductivo, la teoría dice que los humanos necesitan sentirse competente, autónomo y conectado con sus compañeros (Deci y Ryan, 2000). Por lo tanto, los entornos sociales que apoyan la satisfacción de estas tres necesidades psicológicas fundamentales permiten estimular el dinamismo interno de las personas, optimizar su motivación y maximizar los resultados a nivel psicológico, desarrollo personal y comportamientos (Ryan y Deci, 2000).

Por el contrario, los entornos sociales que impiden la satisfacción de estas necesidades conducen a una disminución de la motivación y tienen efectos perjudiciales sobre el bienestar general y el rendimiento. A continuación, se hará descripción de las investigaciones teóricas y aplicadas de los elementos principales tenidos en cuenta en la teoría de la autodeterminación (TDA por sus siglas en inglés).

La Teoría de la Autodeterminación

Desarrollada entre 1970 y 1980 por Deci y Ryan explora el desempeño óptimo de las personas, en busca de satisfacer 3 necesidades psicológicas: competencia, autonomía y relacionamiento. La competencia, entendida como el sentimiento de ser valorado por el conocimiento, habilidad y experiencia; autonomía, dada por la autorregulación, con el fin de cumplir objetivos laborales; y de relacionamiento, colaborando con el equipo de trabajo. Cuando estas necesidades son apoyadas por el entorno, las personas mejoran psicológica, social y físicamente. Mediante esta teoría se busca que la persona busque desafíos, explore, cumpla objetivos y fortalezca sus capacidades (Universidad EAFIT, 2019).

Entre los elementos principales de la teoría de la autodeterminación, se examinará la investigación teórica y aplicada, que ha sido llevado a cabo. Primero distinguimos entre los diversos tipos de motivación, una discusión tradicional en ADT que comenzó con la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca (Deci & Ryan, 1985).

Motivación intrínseca y motivación extrínseca

La motivación intrínseca cuando el individuo realiza una actividad, porque lo encuentra interesante y le trae satisfacción o placer, el individuo que actúa bajo el impulso de la motivación intrínseca lo hace porque la actividad en sí misma es fuente de satisfacción para él. La persona se interesa por lo que hace y demuestra dentro de la curiosidad, explorando nuevos estímulos y trabajando para dominar desafíos cada vez mayores (Deci, 1975; White, 1959). La motivación extrínseca, en cambio, esta determinada por factores externos, donde los individuos no poseen

algún tipo de control sobre ellos, realizando actividades por demanda externa a la espera de alguna recompensas o evasión de algún tipo de castigo.

Esto implica que el individuo emprende una actividad basada en una consecuencia que es exterior, dice Yui (2010) entre los ejemplos más obvios de motivación extrínseca está el caso donde el individuo actúa principalmente para obtener una recompensa o para evitar un castigo por dejar de hacer tareas que le competen dentro de la empresa.

Muchas teorías además de la autodeterminación (SDT) usan la distinción intrínseca/extrínseco, pero mantienen consistentemente que estos dos tipos de motivación pueden sumarse para producir una motivación total como parte de una relación entre el logro, los objetivos planteados y cómo lograr cumplirlos para asumir en la empresa una posición basada en el respeto por el trabajador y sus motivaciones para que estas vayan más allá de lo económico.

A principios de la década de 1970, se llevó a cabo una importante investigación sobre motivación humana intrínseca y han tratado de verificar este efecto acumulativo: por lo tanto, esto ayuda a examinar si otorgar recompensas a las personas que realizaron una actividad en el que tenían un interés natural influyó en su motivación intrínseca es decir que esto ayuda en la consecución del logro. Otro estudio como el de Amabile a finales del siglo veinte, haciendo contribuciones relevantes asociados a la motivación y creatividad, sugiere que la motivación que viene desde nuestro interior influirá de forma positiva en nuestra creatividad, donde una motivación extrínseca controlada afectaría nuestra creatividad, para ello mediante su modelo expone tres factores que influyen en el proceso creativo, iniciando por la motivación en la tarea, influenciado por la motivación intrínseca o extrínseca presente en los individuos, seguido de las habilidades propias del dominio, siendo el proceso cognitivo donde se incluyen los conocimientos innatos y la educación formal e informal, y finalizando con los procesos relativos

a la creatividad, donde toma relevancia la experiencia, las características de la personalidad y el contexto laboral para la generación una respuesta, donde los resultados obtenidos bien se de éxito, fracaso o progreso influirán en el incremento o disminución de la motivación (Pascale, 2012).

El Clima Social

Los estudios han demostrado que la atmósfera general relacionada con una situación, como la calidad de las relaciones interpersonales en el hogar, en la escuela o en grupos de trabajo, también puede tener un efecto sobre la motivación intrínseca de las personas.

Un clima tenso puede restringir, socavar la motivación intrínseca, mientras que un clima de estímulo y apertura lo realza (Deci, Connell y Ryan, 1989; Deci, Schwartz, Sheinman y Ryan, 1981; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon y Deci, 2004).

Finalmente, la investigación también ha demostrado que el efecto de las recompensas materiales o los comentarios positivos pueden variar según el contexto social en el que se dan, por ejemplo, aunque se ha demostrado que las recompensas materiales debilitan la motivación intrínseca, si las relaciones interpersonales se dan en un ambiente abierto y alentador que promueve la autonomía de la persona, las recompensas pueden luego tener efectos positivos (Ryan, Mims y Koestner, 1983). Paralelamente, si se da la retroalimentación positiva en un contexto restrictivo, motivación intrínseca de la persona, en lugar de aumentar, tenderá a disminuir (Ryan, 1982).

Autonomía E Independencia

Se ha prestado mucha atención a la comprensión de las acciones autónomas y volitivas, es decir, aquellas que dan al individuo la impresión de que ha elegido plenamente participar en una actividad, así como la motivación intrínseca, que representa el prototipo de esta experiencia.

De ahí que para Gómez, Dubon, & Jiménez (2000) es importante reconocer, sin embargo, que la autonomía no es sinónimo de independencia (Ryan y Lynch, 1989), aunque algunos psicólogos han interpretado la manera en la cual se habla de autonomía el hecho de que un individuo actúe ejerciendo su voluntad y su libre elección; más bien, la independencia significa que un individuo funciona solo y sin depender de otros.

Competencia

Se basa en la necesidad de las personas de trabajar en nuestras habilidades y mejorarlas en busca del dominio, Deci encontró además que conceder a las personas retroalimentación positiva de manera inesperada sobre una actividad realizadas incrementa la motivación interna de las personas para realizar la tarea, dado que los comentarios positivos satisfacen la necesidad de competencia de los individuos. Dar feedback positivo sobre una labor en realidad solo incrementa la motivación intrínseca de las personas y reduce su motivación extrínseca para completar la tarea. Vallerand y Reid encontraron que los comentarios negativos, al eliminar la necesidad de competir de las personas afecta la motivación intrínseca, teniendo el efecto opuesto (Ryan y Deci, 2000).

Teniendo en cuenta los elementos principales de la teoría de la autodeterminación propuesta por Ryan y Deci desde mediados de 1980, en la que manteniendo un entorno que incentiven la autonomía, el dominio y las relaciones en los trabajadores, se puede mejorar los

niveles de compromiso, salud mental y optimizar la motivación, factores que pueden ser de utilidad ante las dificultades presentes alrededor de las empresas de marketing como lo son la rotación de personal y falta de compromiso de los trabajadores, entendiendo a su vez el beneficio que podría tener esta teoría en las empresas de marketing, donde las principales habilidades de los trabajadores que necesitan este tipo de organizaciones son el liderazgo: para influir en la motivación y productividad de sus compañeros; el trabajo en equipo: para que todas las actividades de los profesionales estén alineadas mediante la comunicación e intercambio de ideas; aptitud analítica: para saber interpretar datos; creatividad: para poder crear piezas fantásticas y solucionar problemas de forma eficaz; y flexibilidad: para poder adaptarse a los cambios que presenta el mercado (Massimini, 2018). La teoría de la autodeterminación al hacer énfasis en la satisfacción de las necesidades básicas como la competencia, relaciones sociales y autonomía, serían fundamentales para estimular y mejorar habilidades blandas que necesitan las empresas de marketing como el liderazgo, comunicación, adaptabilidad, análisis y creatividad, según lo expuesto por Daniel H. Pink en su libro “La sorprendente verdad sobre que nos motiva” (2009) donde comenta que la satisfacción de la necesidad del dominio o competencia ayudara a crear estímulos que permita a los trabajadores dominar y aprender habilidades; la autonomía, como estímulo para la creatividad y empoderamiento, permitiendo a las personas crear nuevas formas de hacer las cosas y las relaciones sociales para mejorar la comunicación y bienestar de los trabajadores.

6. Marco metodológico

Para el desarrollo metodológico se realizó una investigación de enfoque cuantitativo que permita conocer los niveles de aprobación y conformidad hacia los criterios de la teoría de la autodeterminación, entendiendo como lo comentan sus autores, pueden haber personas pasivas donde la autodeterminación no sea gratificante, o como estudios relacionados, encontrando la autonomía un elemento poco relevante en la motivación de sus colaboradores, con esta investigación se permitió obtener información que describa hechos representativos, mediante la recolección de datos que permita procesar estadísticamente para su posterior análisis (Colombia productiva, 2015).

Para la recolección se tuvo una muestra por conveniencia, no probabilística, establecida de manera informal y arbitraria, basadas en supuestos generales sobre la distribución de las variables en la población (Pimienta Lastra, 2000), que permita crear muestras de acuerdo con la disponibilidad y acceso de las personas en hacer parte de esta, permitiendo ahorrar tiempo y dinero al encuestador. Para la obtención de datos se utilizaron encuestas, entendida como un instrumento que permite indagar directamente al grupo de interés con el fin de obtener información verbal o escrita, usando cuestionarios de tipo Likert que midan el grado en que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo con cada consulta (Vara Horna, 2012), dirigido a pymes de Marketing ubicados en la ciudad de Bogotá que voluntariamente permitieron realizar la encuesta. Definiendo a las agencias de Marketing como aquellas que prestan sus servicios con el fin de atraer consumidores e incrementar ventas. Ejerciendo actividades como el análisis, planificación, segmentación, diseño y gestión de campañas presenciales o digitales para el posicionamiento y captura de clientes.

En primera parte se utilizó un cuestionario enviado por vía correo electrónico a las agencias de marketing ubicadas en Bogotá para solicitar la aprobación en la realización de la encuesta a sus empleados, donde se buscaba conocer si esta pertenecía al sector de pequeñas y medianas empresas (Pymes), el número de empleados que poseían y medios de contacto donde se pueda compartir la encuesta. Presentado en este primer cuestionario 5 respuestas positivas por parte de las agencias de un total de 97 solicitudes realizadas a diferentes empresas, en donde solo 4 empresas pertenecían al sector Pymes como se evidencia en la tabla 1.

Tabla 1. Pymes de Marketing en Bogotá que aceptaron realización encuesta.

Nombre de la empresa	Número de empleados
Tigerbid	15
P&P Medios SAS	13
Media Hit	23
Designare Agencia	17
Total	68

Seguido se realizó el envío del instrumento a las diferentes empresas, para conocer el nivel de aceptación de los factores motivacionales de los trabajadores expuestos en la teoría de la autodeterminación, tomando de referencia el instrumento realizado por Maribel Sotelo Juárez (2011) en la cual buscaba conocer los factores motivacionales de la teoría de Deci y Ryan presentes en la Residencia Naval de Veracruz I. Donde en primera parte se obtienen aspectos demográficos tales como: Genero, edad, escolaridad y antigüedad en el empleo. Seguido de una escala motivacional laboral, con el fin de conocer las preferencias motivacionales en un contexto laboral, instrumento el cual conta de trece preguntas considerando la clasificación motivacional

de Ryan y Deci (2000), mediante una escala con aseveración positivas de 5 puntos, empezando desde el nunca me motiva hasta siempre me motiva. Teniendo en cuenta las necesidades psicológicas básicas dadas en la teoría de Ryan y Deci (2000) como variable del estudio, en la cual expone que para el funcionamiento óptimo y bienestar de las personas se necesita satisfacer 3 necesidades: la autonomía, competencia y las relaciones. Dividiendo el instrumento según Sotelo Juárez (2011) en 4 dimensiones, las cuales son:

La autonomía en la realización de tareas: Que permita medir la inclinación motivacional hacia la libertad que se puede dar en el uso de destrezas, conocimiento y habilidades a la hora de realizar las tareas. Siendo figura característica de la necesidad de autonomía dada en la teoría de la autodeterminación, manteniendo que el trabajador se esfuerza por realizar acciones a su voluntad y su libre elección, generando mayor compromiso en los trabajadores.

Esfuerzo-recompensa: Con el fin de medir la inclinación motivacional según la percepción que tenga el empleado sobre el esfuerzo que realiza y la recompensa que estos obtienen. Siendo figura característica de la necesidad básica de la competencia donde los trabajadores miden la efectividad al momento de ejecutar ciertas tareas, de tal forma que permita mejorarlas en búsqueda del dominio.

Reconocimiento: Dirigido a medir la inclinación motivacional guiada por la percepción de reconocimiento recibida por parte de otros en el trabajo. Siendo figura característica de la necesidad básica de la competencia, entendiendo el valor que las personas le dan al reconocimiento, donde conceder a las personas retroalimentación positiva sobre una actividad realizada incrementa la motivación interna de las personas y sustenta la mejora de habilidades.

Calidad en las relaciones: Para medir la inclinación motivacional del trabajador hacia la calidad en las relaciones interpersonales y las consecuencias de estas en la organización.

Conectada con la necesidad básica de las relaciones, donde esta forma parte de la satisfacción personal de los trabajadores mediante las relaciones sociales, integración entre grupos e interacción entre compañeros.

El análisis de los resultados se realizó de tipo descriptivo permitiendo indicar la frecuencia con la que un comportamiento ocurre, siendo útil para describir, determinar, medir realidades, hechos, variables o fenómenos de interés, mediante un enfoque transversal, acotando el estudio en un momento determinado del tiempo (Vara Horna, 2012). Donde del total de 68 empleados de las 4 empresas de marketing se obtuvo respuesta de 57 trabajadores, mostrando un nivel de cumplimiento del 84%. De tal forma, con estos resultados, se pueda conocer las preferencias de los elementos de la teoría de la autodeterminación presentes en los trabajadores, que permita motivar al personal basado en las respuestas más significativas.

Tabla 2. Resumen diseño metodológico

Aspecto	Descripción
Clase de investigación	Cuantitativa
Tipo de investigación	Descriptiva
VARIABLES A ESTUDIAR	Preferencias motivacionales (Autonomía, competencias y relaciones sociales)
Población	Hombres y mujeres que laboran en pymes de marketing en la ciudad de Bogotá
Muestra	57 trabajadores de 4 pymes de marketing en Bogotá
Técnica de captura de información	Encuesta digital mediante Google Forms
Realización prueba	Septiembre 1 a Octubre 19 de 2022
Forma de tabulación	Aplicativo Excel
Análisis y presentación de resultados	Documento escrito

7. Resultados y análisis de resultados

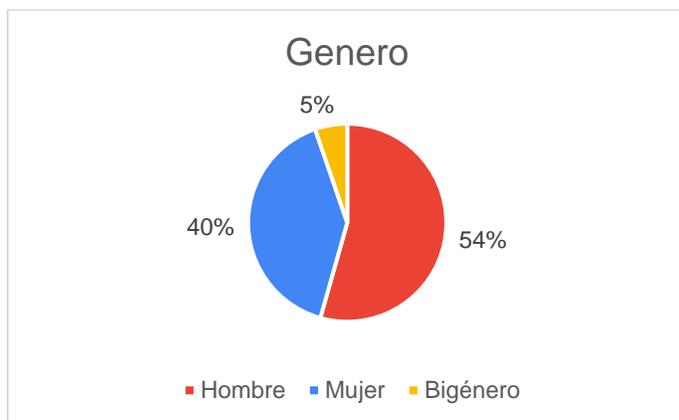
Para el análisis de los datos adquiridos se elaboraron hojas de cálculo mediante el programa de Excel, de tal forma que permita procesar la información mediante su tabulación y graficación, entendiendo que la proporción de aceptación de la encuesta de factores motivacionales en el trabajo está basada en la tabla #3 según los criterios establecido mediante el “me motiva” y “siempre me motiva”.

Tabla 3. Criterios de aceptación

Resultado	Descripción
>= 80%	Aceptación Alta
>=50% - 79%	Aceptación media
<= 49%	Aceptación baja o nula

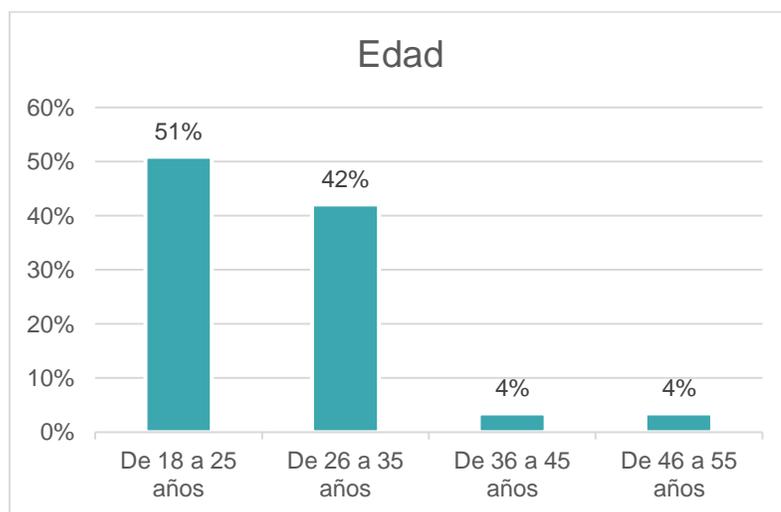
Para los datos demográficos se adquirieron los siguientes datos del total de la población (57 componentes):

Figura 1. Genero

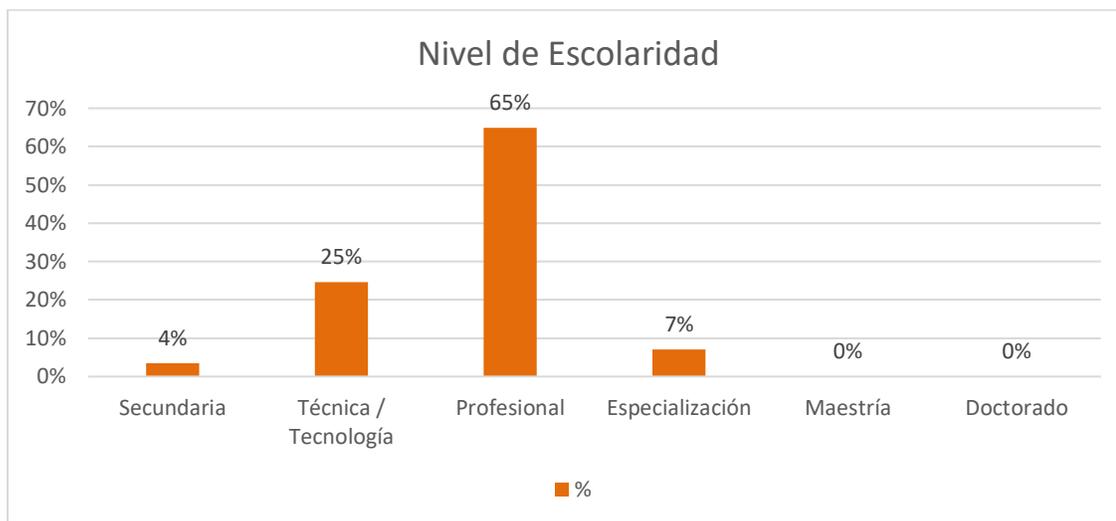


Se observa que de los encuestados la mayoría son de género masculino con 31 participantes (54%), seguido del género femenino con 23 participantes (40%) y finalizando con 3 personas bigénero (5%), siendo este último personas identificadas entre los dos géneros o también relacionado con un género neutro.

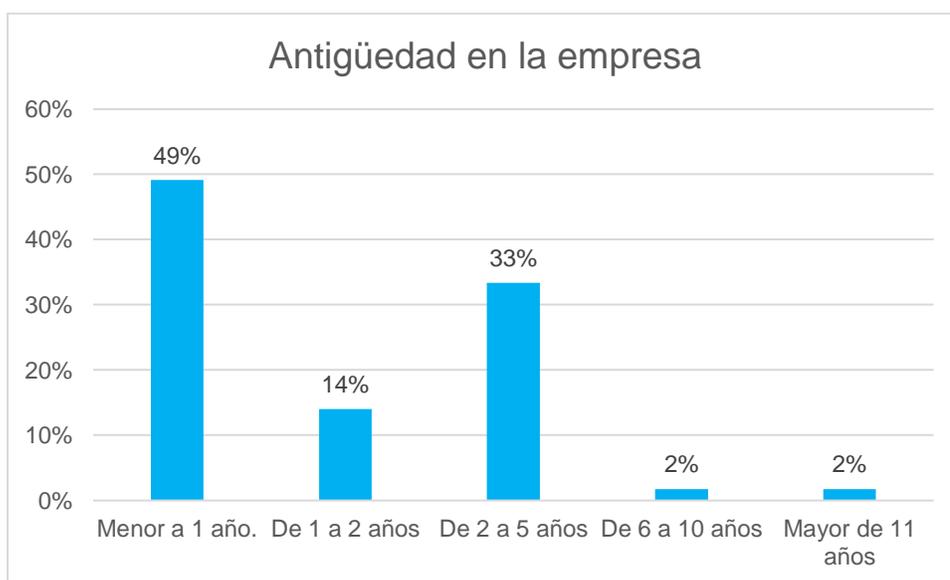
Figura 2. Edad



Cerca de la mitad de los encuestado están en el rango de edad de 18 a 25 años, seguido por aquellos entre los 26 a 35 años con un 42%, siendo estos dos, los rangos de edad más representativos entre los encuestados, finalizando con un 4% con respecto a las personas entre los 36 a 45 años, igualmente para aquellos en el rango de edad de 46 a 55 años.

Figura 3. Nivel de Escolaridad

Se puede observar según la figura 3, el nivel de escolaridad más reiterativo entre los encuestados es de profesional con 37 personas, seguido de 14 personas a nivel técnico-tecnólogo, evidenciando la poca presencia entre los encuestados con niveles de especialización (4 personas) y sin existencia de personas con estudios de maestría ni doctorado.

Figura 4. Antigüedad en la empresa

Con referencia a la antigüedad en la empresa, se observa que cerca de la mitad de los encuestados llevan en la organización menos de un año, seguido con 19 personas (33%) con una antigüedad de 2 a 5 años, 8 personas (14%) con antigüedad de 1 a 2 años y finalizando con una igual cantidad, 2 personas que llevan más de 6 años en la empresa.

Para la presentación de resultados del cuestionario, se expone mediante la Tabla 2, describiendo las 4 dimensiones evaluadas con sus subcriterio, pregunta utilizada y peso porcentual, permitiendo dar orden y contexto al análisis realizado posteriormente, discriminando cada una de las dimensiones evaluadas con sus respectivos análisis, permitiendo conocer los preferencias motivacionales en los trabajadores Pymes de Marketing de Bogotá de acuerdo a la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan.

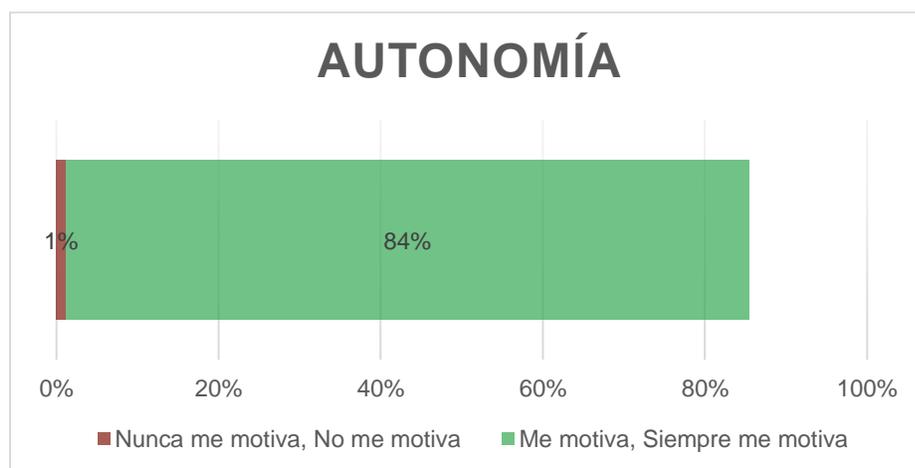
Tabla 4. Resultado Factores Motivacionales

AUTONOMÍA EN LA REALIZACIÓN DE TAREAS							
Criterio	Pregunta	N° de encuestados	Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
1. Participación en la toma de decisiones.	Participar en la toma de decisiones relacionadas a mis tareas	57	0%	0%	16%	39%	46%
2. Auto evaluación de sus labores.	Participar activamente en mis evaluaciones de desempeño	57	0%	4%	12%	53%	32%
3. Efectúa su trabajo sin necesidad de que se lo ordenen.	Decidir por mí mismo cómo y cuándo hacer mi trabajo.	57	0%	0%	16%	39%	46%
Total		57	0%	1%	15%	43%	41%
ESFUERZO-RECOMPENSA							
Criterio	Pregunta	N° de encuestados	Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
4. Percepción de recibir una compensación adecuada.	Que mi labor la recompensen como espero	57	0%	2%	14%	44%	40%
5. Reconocimiento por el esfuerzo que realiza.	Que reconozcan mi esfuerzo con palabras de agradecimiento.	57	0%	4%	19%	49%	28%
6. Posibilidad de ascenso dentro de la estructura jerárquica.	Poder Ascender por mi conocimiento y logros obtenidos	57	0%	0%	11%	33%	56%
Total		57	0%	2%	15%	42%	42%
RECONOCIMIENTO POR PARTE DE OTROS							
Criterio	Pregunta	N° de encuestados	Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
7. Manifestación de satisfacción por el trabajo que desempeña.	El dedicarle mucho tiempo a mi trabajo para que mis superiores reconozcan que soy bueno(a) en lo que hago	57	0%	18%	19%	39%	25%
8. Premios y estímulos recibidos.	Recibir premios y estímulos por mi trabajo realizado	57	0%	4%	4%	47%	46%
9. Cooperación entre compañeros.	Compartir mis conocimientos a mis compañeros(as) para el cumplimiento de una meta organizacional	57	0%	0%	14%	44%	42%
Total		57	0%	7%	12%	43%	37%
CALIDAD DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO							
Criterio	Pregunta	N° de encuestados	Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
10. Trabajo en equipo.	Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros(as) de trabajo	57	0%	4%	9%	46%	42%
11. Distribución de las actividades.	Distribuir las actividades con mis compañeros(as) de trabajo para cumplir con una meta organizacional	57	0%	4%	12%	53%	32%
12. Asesoría y apoyo en la realización del trabajo de otros.	Que mis compañeros(as) de trabajo consulten sus opiniones conmigo acerca de las tareas	57	4%	4%	11%	51%	32%
13. Percepción de las relaciones laborales.	Considerar a las personas con las que trabajo como mis amigos.	57	7%	19%	9%	33%	32%
Total		57	3%	7%	10%	46%	34%

La interpretación de los datos resultantes para su posterior análisis se tendrá en cuenta cada dimensión discriminando los factores de nunca me motiva, no me motiva y me motiva, siempre motiva, como se muestra a continuación:

Autonomía

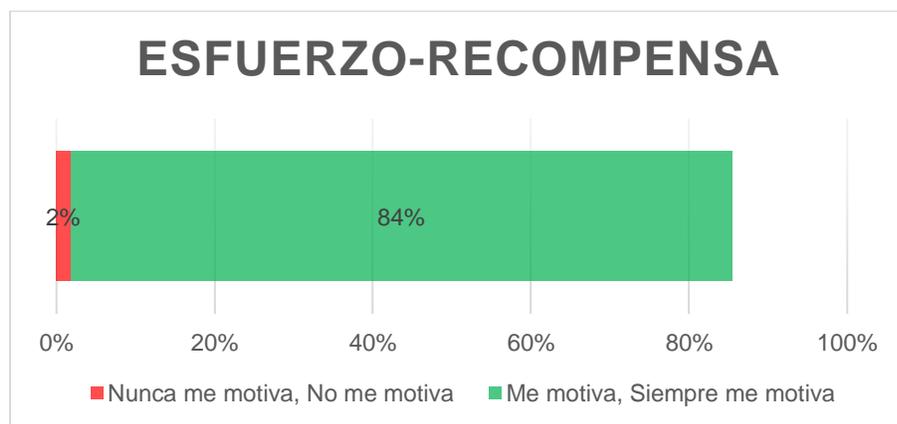
Figura 5. Autonomía



Se evidencia que la autonomía obtuvo un porcentaje de aceptación alto con un 84%, mismo resultado para cada subcriterio como se evidencia en la tabla 4, mostrando que los individuos prefieren participar en la toma de decisiones y tener libertad en el uso de sus habilidades y conocimientos al momento de realizar sus tareas, donde como lo explican sus autores dar la posibilidad a sus colaboradores de sentir que controlan a su voluntad sus metas y formas de actuar, ofreciendo libertad en el que, como, donde y cuando en la realización de tareas satisface la necesidad de la autonomía, permitiendo generar mayores niveles de compromiso, apropiación por el resultado, motivación y encontrar diferentes maneras de lograr los resultados.

Esfuerzo-recompensa

Figura 6. Esfuerzo-Recompensa

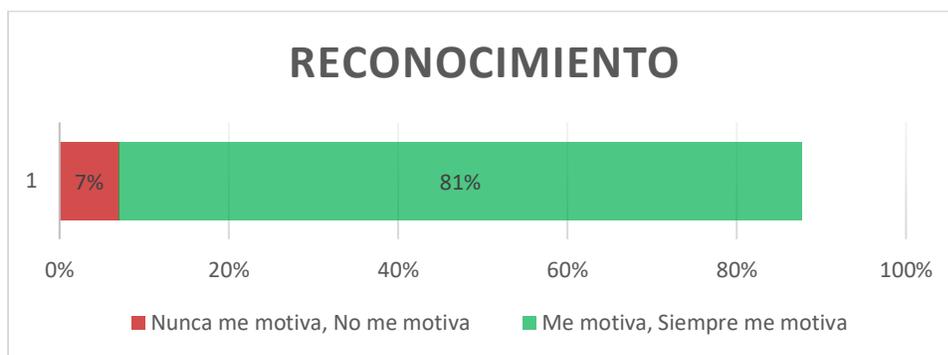


En la dimensión de esfuerzo- recompensa, relacionada con la necesidad básica de la competencia de la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci donde las personas miden la efectividad al momento de realizar ciertas tareas, se evidencia un porcentaje de aceptación alto con un 84%, demostrando el valor dado a las recompensas, donde las personas buscan medir su eficacia con el fin de mantener o mejorar sus habilidades. Mediante esta dimensión según estudios se manifiesta la importancia que dan los trabajadores el medir sus rendimientos, recibir recompensas adecuadas y se invierte en la formación en búsqueda de alcanzar los objetivos, mejorando así sus habilidades, su rendimiento y genere una mayor motivación. Siendo útil en estos casos para las organizaciones medir el progreso de sus colaboradores, saber que se está avanzando, formar a los trabajadores y recompensar de forma continua, premiando principalmente el esfuerzo realizado o el cómo se llegó al resultado.

Dentro de los subcriterios se evidencia una aceptación alta a las posibilidades de ascenso con un 89% y la percepción de una compensación adecuada con un 84%, donde el reconocimiento por el esfuerzo realizado, tuvo un nivel de aceptación media del 77%, mostrando la relevancia que dan los trabajadores a los ascensos y recompensas dentro de la organización a comparación de los reconocimientos no monetarios, esto no quiere decir que las personas no les motive los reconocimientos, sino que presentan mejor satisfacción por los ascensos y recompensas.

Reconocimiento

Figura 7. Reconocimiento



Según la figura 7, se evidencia un porcentaje de aceptación alto del 81% con respecto al reconocimiento presente dentro de los encuestados, relacionada con la necesidad básica de la competencia de la teoría de la autodeterminación de Ryan y Deci, entendiendo, como lo comentan sus autores, la importancia que se da al reconocimiento, donde conceder a las personas retroalimentación positiva sobre una actividad realizada incrementa la motivación interna de las personas y sustenta la mejora de habilidades, siendo en este caso relevante, el

conceder feedback positivo y sincero para que los trabajadores sientan que se valida los resultados del trabajo y busquen la mejora de habilidades y conocimientos.

Dentro del subcriterio, se encuentra con alta aceptación el apartado referente a los premios y estímulos recibido con un 93% y la cooperación entre compañeros con un 86% , donde el manifestar satisfacción por el trabajo que desempeña mediante el reconocimiento de los superiores presenta una aceptación media, con el porcentaje más bajo en un 63%, dando a entender que las personas presentan mayor inclinación hacia los premios, estímulos y ayuda entre compañeros y no hacia el reconocimiento que dan los superiores.

Relación

Figura 8. Relación



Referente a la calidad en las relaciones, se obtiene una proporción de aceptación alta del 80%, conectada con la necesidad básica de las relaciones, donde esta forma parte de la satisfacción personal de los trabajadores mediante las relaciones sociales, integración entre

grupos e interacción entre compañeros, siendo relevante en este caso, ofrecer bienestar físico y fisiológico, seguridad y unidad entre los miembros de un equipo de trabajo.

En los resultados de los subcriterios expuestos en la tabla 2 encontramos que las personas se pueden sentir más cómodos cuando cuentan con la compañía y el apoyo de los compañeros(as) de trabajo con porcentaje de aceptación del 88%, presentando a su vez la poca preferencia que se tiene a la percepción de las relaciones laborales con un 65%, pudiendo suponer que las personas les parece importante contar con el apoyo de los demás sin necesidad de crear relaciones de amistad con todas las personas.

Con base en los resultados obtenidos, se evidencia la aprobación hacia los factores de la teoría de la autodeterminación presentes en las organizaciones evaluadas, donde cada dimensión descrita supero el nivel de aceptación del 80%, manifestando la aceptación por parte de las pymes de marketing en Bogotá hacia factores tales como: la autonomía para la realización de tareas, manifestando la comodidad hacia factores como participación en la toma de decisiones y la libertad en la realización de tareas. La generación de competencia que permita mantener o mejorar habilidades mediante la formación, recompensas y reconocimiento donde los encuestados manifestaron agrado hacia factores como los ascensos, recompensas y reconocimientos, encontrando en este último, que las personas aprecian más los reconocimientos entre compañeros que los de sus superiores. Y por último las relaciones sociales, manifestando la comodidad que puede representar el sentimiento de pertenencia y apoyo de otras personas, sin la necesidad de crear lasos de amistad entre todos, con el fin de que las personas se vuelvan

autodeterminadas y mejoren los niveles de bienestar, motivación y productividad en las organizaciones.

8. Conclusiones

Según se puede evidenciar con la información expuesta en este trabajo, la teoría de la autodeterminación propuesta por Ryan y Deci son elementos de preferencia motivacional en las agencias de marketing evaluadas, superando en cada dimensión el nivel de aceptación del 80%, siendo útil estos factores como lo comentan sus autores para mejorar la salud mental, el compromiso, la motivación y la productividad en un ambiente laboral, donde las pymes de marketing puedan crear un entorno adecuado que incentive la autonomía, dominio y las relaciones sociales. Para ello como lo comentan los autores las empresas podrían primero generar un propósito, con objetivos realistas, convenientes y desafiantes, segundo factor, dar autonomía, mediante la libertad en el que, cómo, cuándo y dónde para la realización de tareas, dando el poder de tomar decisiones a los trabajadores, como tercer factor el dominio, dando a las personas la oportunidad de adquirir habilidades y sustentar su mejora cuando se hace seguimiento, se recompensa el esfuerzo, se ofrecen ascensos y se recibe feedback entre compañeros, y por último factor las relaciones, fomentando las relaciones sociales, integración entre grupos, distribución de actividades, generando un ambiente de apoyo, seguridad y confort.

Para responder a los objetivos, primero, mediante fuentes secundaria se tiene a la teoría de la autodeterminación propuesta por Ryan y Deci como preferente para identificar los procesos de motivación que permitan mejorar la productividad en las pymes de marketing. Segundo, como métodos relevantes para la motivación se tiene las necesidades básicas propuestas en la Teoría de la autodeterminación (TDA) que son la autonomía, dominio y las relaciones, donde la satisfacción

de estas necesidades como lo comentan sus autores puede hacer que dentro de las organizaciones se mejore los niveles de compromiso, salud mental y optimice la motivación. Por último, según la encuesta realizada se determina esta teoría como aspecto relevante en la motivación de las pequeñas y medianas empresas de marketing en la ciudad de Bogotá, mostrando el nivel de aceptación en cada criterio, permitiendo conocer las formas de motivación que permitan mejorar la productividad en este tipo de empresas. Sin embargo, hay que entender que existen gran variedad de teorías que pudieran ser relevantes a la hora de motivar al personal, este estudio no es un dato absoluto, existen diversas teorías que pudieran cumplir estos y más criterios que puedan favorecer a este tipo de empresas, para ello se necesitara escuchar a las personas, entender que es lo que están buscando y que es lo que quieren, algo que pudiera aplicarse para una nueva línea de investigación con el fin de mejorar el conocimiento de estos factores.

Como dificultades para la realización de este trabajo, se tuvieron la población encuestada, dado que no se tuvo una muestra amplia debido a las limitaciones que se presentan para que las personas puedan responder estos cuestionarios por temas de tiempo y trabajo, otro tema a tener en cuenta es la subjetividad dada en las valoraciones realizadas y en el cuestionario empleado a pesar de la validez y fiabilidad que presenta por haber sido previamente ensayado y contrastado, se pueden presentar cierta subjetividad en las preguntas utilizadas.

Entendiendo la aprobación hacia la autodeterminación como factor motivacional en este tipo de organizaciones, como recomendación se tiene para futuras líneas de investigación, bien sea a nivel educativo o empresarial, dar seguimiento al estudio realizado, conociendo la presencia de estos factores en las organizaciones, para así poder entender las falencias que tiene

las empresas frente a estos criterios , como aspectos complementarios se podría conocer los factores motivacionales desde el punto de vista de las personas como lo puede ser mediante investigaciones cualitativas, validar si la satisfacción de estos factores propuestos en realidad motivan, mejoran el bienestar psicológico, compromiso y productividad en las organizaciones como lo comenta los autores y por último se podría dar alcance a otras tipos de empresas o segmentos como lo puede ser la comunidad LGTBIQ+ , de tal manera que se pueda ampliar los conocimientos acerca de estos temas de gran importancia para las empresas y la sociedad en general.

Referencias

- Aguirre Ramírez, I. S. (2 de Septiembre de 2018). *Teoría de relaciones humanas. Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones.* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Arana, W. (2018). Factores que motivan a los trabajadores en empresas de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 75-82.
- Arias, J. d. (2002). *Perspectivas recientes en el estudio de la motivación: la teoría de la.* Obtenido de *Escritos de Psicología*(6), 72-84. Recuperado el 7 de 9 de 2022: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=281679>
- Buitrago, E. (2 de Febrero de 2018). *Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial.* Obtenido de https://repositorio.itm.edu.co/bitstream/handle/20.500.12622/4471/Rep_Itm_pre_Buitrago.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cajal Flores, A. (8 de Junio de 2021). *Mary Parker Follet.* Obtenido de <https://www.lifeder.com/mary-parker-follet/>
- Camacho Lozano, M., & Hoyos Arbeláez, A. (2018). *Rotación de personal en una agencia de publicidad en Bogotá.* Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/39061/Rotac%20de%20personal%20en%20una%20Agencia%20de%20Publicidad%20en%20Bogot%C3%A1.pdf?sequence=5>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (18 de Marzo de 2021). *Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021.* Obtenido de <https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/>
- Cancino, G. (07 de Noviembre de 2022). *Acsendo.* Obtenido de <https://blog.acsendo.com/retos-de-productividad-en-agencias-de-marketing-con-manuela-villegas>
- Castro Serra, M., & Yañez Ventura, P. (2010). *Motivación: Enfoque contemporáneo.* Universidad de la Republica.
- Chiavenato, I. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración.* Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* McGrawHill.
- Colombia productiva. (2015). *Ruta del investigador de mercados.* Bogota: Strategika.

- Deci, E. L. (2012). *Self-determination theory*. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.). *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436).
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*. Obtenido de American Psychologists: <http://www.vingus.com/course%20work%20data%20files/MBA%208165/self%20determination.pdf>
- Durand Alvarez, L. E., & Romero Maita, R. F. (2019). Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top-Huancayo. *Repositorio universidad Continental*.
- EAE Business School . (2022). *La motivación: elemento clave para aumentar las ventas*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/la-motivacion-elemento-clave-para-aumentar-las-ventas>
- Fedesarrollo. (2017). *Salario Emocional*. M Laboral.
- FO&CO. (10 de Mayo de 2018). *Motivación laboral: ¿Por qué un equipo se desmotiva? causas y consecuencias*. Obtenido de <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>
- Forbes. (6 de Julio de 2015). *¿Quieres empleados productivos?, la clave está en el lugar de trabajo*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/quieres-empleados-productivos-la-clave-esta-en-el-lugar-de-trabajo/>
- Forbes. (11 de Abril de 2022). *El talento más buscado*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/ad-talento-mas-buscado-amex-business-class/>
- Gallardo, E. (2013). *Fundamentos de motivacion*. Universidad Politecnica de Catalunya.
- Gallup. (26 de Agosto de 2018). *Compromiso de los empleados en aumento en los EE. UU.* Obtenido de <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>
- Gerencie. (8 de Septiembre de 2021). *Uvt – Qué es y su valor histórico*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/uvt.html>
- Giovannone, P. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg*. Obtenido de Recuperado el 7 de 9 de 2022: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>
- Gobierno de Colombia . (10 de Julio de 2000). *Ley 590 de 2000*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

- Gobierno de Colombia. (5 de Junio de 2019). *Decreto 957 de 5 Junio de 2019*. Obtenido de <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>
- Herrera Lopera, L. M., Naranjo Osorio, P. A., Betancur Flórez, L. M., & Hurtado López, L. M. (2017). Factores que determinan la Motivación Laboral en empleados del Sector Público del municipio de Medellín y municipio de La Estrella. *CIES*, 23-42.
- Jaimez , J., Martínez, S., Trejo, X., & Córdoba, V. (2016). Factores motivacionales de pymes del sector IT. *Ciencias empresariales*, 36-50.
- López, J. A. (2004). Modelo antropologico. *Dialnet*.
- Martínez Segura, C. C. (Mayo de 2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Massimini, A. (24 de Octubre de 2018). *5 habilidades del Marketing Manager para tener éxito*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/habilidades-marketing-digital/>
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFIO JAPONES*. Norma.
- Pascale, P. (10 de Septiembre de 2012). *Motivación y creatividad: el modelo de componentes de Teresa Amabile*. Obtenido de <https://creatividadinnovacion.wordpress.com/2012/09/10/modelo-de-componentes-de-amabile/>
- Pereira Bolaños, C. A. (24 de Mayo de 2019). *Actualidad de la gestión empresarial en las pymes*. Obtenido de <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.03>
- Perez, J. C. (2017). *Factores motivacionales en pymes distribuidoras del valle de aburrá*. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1865/Gonz%C3%A1lezJuan_2017_FactoresMotivacionalesDistribuidoras.pdf?sequence=1
- Performia. (24 de Julio de 2017). *¿Qué piensan los Colombianos sobre la motivacion laboral?* Obtenido de <https://performia.com.co/que-piensan-los-colombianos-sobre-motivacion-laboral/>
- Pimienta Lastra, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701313>

- Pink, D. H. (2009). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Gestión 2000.
- Portafolio. (17 de Octubre de 2020). *La mala gestión, entre las causas de cierre de las Pymes*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/la-mala-gestion-entre-las-causas-de-cierre-de-las-pymes-545746>
- Pulgarín Henao, L. M., & Gómez Cardona, N. (2019). Factores motivacionales para el trabajo de los diferentes grupos generacionales. *Repositorio Institucional Universidad de Antioquia*.
- Reyes, K. S. (2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. Obtenido de Recuperado el 7 de 9 de 2022: http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/romero_reyes.pdf
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist.
- Sallenave, J. P. (1995). *La Teoría L Manual de Antigüedad*. Tercer Mundo Editores.
- Sanchez Moreno, Y. (15 de Enero de 2022). *¿Cómo retener el personal en una organización?* Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>
- Sotelo Juárez, M. (2011). *Factores de la teoría motivacional de autodeterminación de Deci y Ryan presentes en la residencia naval de Veracruz*. Veracruz: Revista Observatorio Calasanz.
- Soto, J. L., & Torres, M. C. (1994). *La orientación motivacional intrínseco-extrínseca en el aula: validación de un instrumento*. Obtenido de Recuperado el 7 de 9 de 2022 : <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=54461>
- Universidad EAFIT. (13 de Marzo de 2019). *Teoría de la Autodeterminación*. Obtenido de <https://www.eafit.edu.co/proyecto50/aprendizaje/Paginas/Teoria-auotodeterminaci%C3%B3n.aspx>
- Valdés Herrera, C. (7 de Abril de 2020). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

Anexo 2. Formulario inscripción encuesta.



Formulario inscripción encuesta

 [jorjuela50@uan.edu.co](#) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

***Obligatorio**

Nombre de la empresa *

Tu respuesta

Número de empleados *

Tu respuesta

¿Esta catalogado como empresa **Pyme**? *

Si

No

Correos electrónicos donde se pueda compartir la encuesta *

Tu respuesta

Sugerencias y recomendaciones

Tu respuesta

Enviar [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad Antonio Nariño. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios 

Anexo 3. Solicitud correo electrónico encuesta factores motivacionales

← 📄 🕒 🗑️ 📧 🕒 📧 📧 📧 📧 📧 📧 17 de 312

1,383 Encuesta factores motivacionales Externo Recibidos x ⌵

 **JHON ALEXANDER ORJUELA MARTIN** <jorjuela50@uan.edu.co>
para auxiliaradministrativa ▾ 20 sept 2022, 8:00 ☆

Muy buenos días P&P Medios SAS

Agradecería su amable colaboración compartiendo la siguiente encuesta con el mayor número de personas en lo posible, según lo comentado en antiguo correo.
Doy las gracias por aceptar mi invitación para la realización de la encuesta por parte de su empresa y cualquier pregunta, duda o sugerencia estaré atento.

Cordial saludo.

<https://forms.gle/xLRbfpBUaSxuk7k6>

Jhon Alexander Orjuela Martin
Estudiante Administración de Empresas
Sede Bogotá



 **Sandra Morales** <auxiliaradministrativa@pypmedios.com>
para mí ▾ 20 sept 2022, 8:47 ☆

HECHO!

 **Sandra Morales**
Coordinadora SST & Compras
P&P Medios

☎ 0327326 | +57 322 048 1917
✉ auxiliaradministrativa@pypmedios.com
🌐 <https://www.pypmedios.com/>
📍 Carrera 7 Bis A # 124 - 70 oficina 801, Edificio Studio 124 Bogotá, Colombia

Anexo 4. Encuesta factores motivacionales en el trabajo.



Factores motivacionales en el trabajo

¡Te doy la bienvenida a este cuestionario sobre motivación!

La siguiente serie de preguntas tendrá como objetivo en la primera parte conocer los aspectos demográficos y en la segunda parte los factores que mas te motivan. Espero puedas responder con la mayor sinceridad posible, *recuerda que toda la información que consignes acá será usada para temas netamente académicos y se garantizará la privacidad de tus datos.*

 lorjuela50@uan.edu.co (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

***Obligatorio**

Genero *

- Hombre
- Mujer
- Bigénero
- Género no binario
- Prefiero no decir

Edad *

- De 18 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- Mayor de 56 años





Nivel de Escolaridad *

- Primaria
- Secundaria
- Técnica / Tecnología
- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Postdoctorado
- Ninguna

Antigüedad en la empresa *

- Menor a 1 año.
- De 1 a 2 años
- De 2 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Mayor de 11 años

[Siguiete](#)

Página 1 de 2

[Borrar formulario](#)

Este formulario se creó en Universidad Antonio Nariño. [Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios



Factores motivacionales en el trabajo

 jorjuela50@uan.edu.co (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#) 

*Obligatorio

Factores motivacionales

En las siguientes preguntas seleccione que tan motivante o no puede resultar para usted dichas afirmaciones. Recuerde responder con la mayor sinceridad posible teniendo en cuenta sus experiencias, deseos y necesidades en el trabajo.

Que mi labor la recompensen como espero... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Que reconozcan mi esfuerzo con palabras de agradecimiento... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Poder ascender por mi conocimiento y logros obtenidos... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Participar en la toma de decisiones relacionadas a mis tareas... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Participar activamente en mis evaluaciones de desempeño... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Decidir por mí mismo cómo y cuándo hacer mi trabajo... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				



El dedicarle mucho tiempo a mi trabajo para que mis superiores reconozcan que soy bueno(a) en lo que hago... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Recibir premios y estímulos por mi trabajo realizado... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Compartir mis conocimientos a mis compañeros(as) para el cumplimiento de una meta organizacional... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros(as) de trabajo... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Distribuir las actividades con mis compañeros(as) de trabajo para cumplir con una meta organizacional... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Que mis compañeros(as) de trabajo consulten sus opiniones conmigo acerca de las tareas... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

Considerar a las personas con las que trabajo como mis amigos... *

Nunca me motiva	No me motiva	Algunas veces	Me motiva	Siempre me motiva
<input type="radio"/>				

[Atrás](#)

[Enviar](#)

Página 2 de 2

[Borrar formulario](#)



