

Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de medellín

Paola Andrea Arango Jaramillo¹ & Alejandro Sanín Posada²

Recibido: 21/02/2017 **Aceptado:** 17/06/2018

DOI: 10.21772/ripo.v36n2a05

RESUMEN

En esta investigación se examina, si la existencia, calidad y cobertura de las prácticas de gestión humana (PGH) puede influir en la motivación, generando un cambio en el perfil motivacional de las personas. Se trabajó con 45 trabajadores de una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de Medellín. Se compararon los perfiles motivacionales de la misma población en dos momentos: inicialmente en el proceso de selección de personal y posteriormente, al realizarse una segunda aplicación durante el transcurso de este estudio. Como resultado, se estableció que no hay diferencias significativas en tales perfiles. Luego se analizó la percepción de las PGH, con el fin de identificar por qué no se generan cambios en el perfil motivacional. A pesar de que estas prácticas pueden tener influencia en las condiciones motivacionales internas y externas, y los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se estableció que no hubo cambios en el perfil motivacional debido a la poca existencia, calidad y cobertura de las PGH que actualmente se llevan a cabo en la organización.

Palabras clave: motivación, prácticas de gestión humana, gestión humana, cuestionario de motivación para el trabajo (CMT).

Human Management Practices and Motivational Profile. Analysis in a Medium Enterprise Transport Sector in the City of Medellin

Abstract

This research examines whether the existence, quality and coverage of human management practices can influence the motivation, generating a change in the motivational profile of the people. We work with X cases of workers from a business group of the transport sector in the city of Medellín. The motivational profiles of the same population were compared in two moments: initially in the personnel selection process and later, when a second application was made during the course of this study. As a result, it is established that there are no significant differences in such profiles. Then the perception of the PGH is analyzed, in order to identify why there are no changes in the motivational profile. Although these practices may have an influence on internal and external motivational conditions, and the preferred means of obtaining desired remuneration at work, it is established that there were no changes in the motivational profile due to the low existence, quality and coverage of practices that are currently being carried out in the organization.

Key words: motivation, human management practices, human management, motivation questionnaire for work (CMT).

1 MA, en Desarrollo Organizacional, Universidad EAFIT. Psicóloga. E-mail: paolaarangoj@gmail.com

2 PhD, en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel. Director de Proyectos. Medellín – Colombia. Email: asaninp@cincel.com.co

Nota: El presente artículo fue publicado en el 2018. Sin embargo, con el fin de mantener la periodicidad de la Revista, el número corresponde al segundo semestre del año 2017.

Cómo citar este artículo: Arango Jaramillo, P. & Sanín Posada, A. (2017). Prácticas de Gestión Humana y Perfil Motivacional. Análisis en una Empresa Mediana del Sector Transporte de la Ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 58-68. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a05

Introducción

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 conducen 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. Esto puede generar algunos problemas en los equipos de trabajo, falta de compromiso, renuncias, ausentismo, conflictos entre compañeros, resistencia a los cambios, dificultades en el ambiente laboral, entre otros (Kanfer, 2008). 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). Sin embargo, 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, se sabe poco sobre el impacto real de estas estrategias en el personal, teniendo en cuenta que se identifican múltiples variables que pueden influir en ella, 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). 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.

Todo lo anterior lleva a formular la siguiente pregunta: ¿La existencia, calidad y cobertura de las Prácticas de Gestión Humana (PGH) orientadas al desempeño o a la conservación predicen cambios en el perfil motivacional de los colaboradores? Se quiere responder esta pregunta con un grupo empresarial del sector transporte. Al resolver este cuestionamiento se podrá establecer si las PGH que están implementadas en la compañía en realidad están impactando la motivación de sus colaboradores. Si no lo hacen podría ser considerada una deficiencia del sistema en la medida en que las PGH están, o deberían estar, diseñadas para afectar los determinantes directos del desempeño, dentro de los que se encuentra, la motivación (Rothwell, Hohne, & King, 2000; Toro, 2002).

De acuerdo con lo anterior, se propone en esta investigación, identificar si la existencia, calidad y la cobertura de las PGH independientemente de si se enfocan en el desempeño o la conservación, predicen cambios en el perfil motivacional de los colaboradores después de un año de estar vinculados a la empresa. Teniendo en cuenta que la existencia indica la presencia o no de estas prácticas en la empresa; la calidad es el juicio acerca de lo positivo o negativo de la realidad descrita por el reactivo; y la cobertura indica si la realidad descrita es aplicada en toda la organización o solo en algunos sectores, grupos de personas o áreas. Esto se hará con datos recopilados en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de Medellín.

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 (Cirino, 2013). 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 por qué 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 (Castillo, 1993). 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 (Álvarez, Calderón, & Cuartas, 2015).

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 en la productividad y el desempeño (Likert & 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 (Pons, & Ramos, 2015). 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, 2010).

Las necesidades e intereses en las personas varían de acuerdo con un sin número de situaciones que pueden afectar directamente su motivación. Al revisar algunas de las teorías motivacionales se puede inferir que es una variable compleja, multicausal, que cambia permanentemente, que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano (Cirino, 2013).

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 (Parkinson, 1999). En un estudio que se realizó con 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. 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 (Kohn, 1993). 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 PGH 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 (Kohn, 1993). 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 (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007).

La presente investigación toma como referencia principal el enfoque teórico de Toro (2002), 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 puede existir cambios en los perfiles motivacionales de las personas, por estar expuestas a múltiples factores (Toro, 2007). De ahí que se quiera indagar si las PGH de la empresa realmente están consiguiendo esto.

Sistemas de gestión de alto desempeño

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 (Toro, Sanín & Guevara, 2013). Sin embargo, como se ha mencionado, al implementarlas se desconocen 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, et al., 2013).

Las PGH 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, et al., 2013).

Las PGH 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, & Xin (2009) les permitió examinar en una muestra amplia de empresas en China, la relación entre las

PGH, el compromiso afectivo y de continuidad del personal y el desempeño en la organización.

Los análisis de dicho estudio pusieron en evidencia que aquellas PGH 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. Se encontró también que las PGH que enfatizan el mantenimiento o conservación del personal se relacionan significativamente con el compromiso de continuidad, lo que determinó una proporción poco significativa de variación en las medidas de desempeño en las empresas (Toro, et al., 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 (Toro, et al., 2013). 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 PGH 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, et al., 2013).

Adicionalmente, se ha encontrado que las PGH se refuerzan y apoyan entre ellas, 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).

Al diseñar la implementación de algunas PGH hay que considerar 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 éstas pueden fortalecer su nivel de motivación para aprovechar las habilidades y destrezas (Kanfer, 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 flexibles, los procedimientos para ventilar quejas y la compensación general alta, aportan al incremento de la motivación de los empleados mediante el aumento del compromiso (Toro, et al., 2013).

Fortalecer las PGH, 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 (Pons, & Ramos, 2015).

En la siguiente tabla se identifican las PGH y el impacto e incidencia en las condiciones motivacionales internas y externas que se valoran en el CMT (Cuestionario de motivación para el trabajo).

Tabla 1
Relación PGH vs Condiciones motivacionales Internas (CMI) y externas CME

PGH	CMI	CME
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.	Supervisión, promoción.
Evaluación de desempeño	Poder Logro, autorrealización, reconocimiento	Supervisión, contenido del trabajo, promoción.

Fuente: Elaboración propia

Metodología

Muestra

Se eligieron para la investigación 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.

Procedimiento

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 analizó el mismo grupo de colaboradores en dos momentos de recolección de datos. El primer momento se realizó en el proceso de selección cuando se aplicaron las pruebas psicotécnicas, entre las que se encuentra el Cuestionario de Motivación para el Trabajo-CMT. Para la segunda aplicación se eligieron las mismas personas y se les realizó durante la investigación.

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

Teniendo en cuenta que la investigación no se realizó en un contexto de laboratorio y por disponer de datos recogidos por la empresa no fue posible incluir variables de control que hubieran sido útiles para revisar los resultados.

Instrumentos

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.

Análisis de datos

El plan que se tuvo para analizar los datos se inicia recogiendo la información que se obtuvo de las dos aplicaciones del CMT, se tabularon y se pasaron a SPSS (v 17), *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.

De acuerdo con los resultados, se evaluó la procedencia de un análisis de regresión que permitiera ver cuales prácticas de gestión humana son mejores predictoras de las variables de motivación. Para ello se probó primero si hubo o no cambios, ya que si los había, se debía predecir 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.

Resultados

A continuación se relacionan los datos recogidos de los dos instrumentos que se aplicaron en la investigación. En la tabla 2 se observan los valores de las medias y desviaciones típicas de las tres variables evaluadas en las prácticas de gestión humana: calidad, cobertura y existencia.

Tabla 2

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.

En la prueba hay dos ítems de cada variable que evalúan su existencia, dos su calidad y dos su cobertura, y la media general de esas tres condiciones de las PGH se extraen de ahí. Se responde con base en una escala tipo Likert con extremos 5 (completamente de acuerdo) y 1 (completamente en desacuerdo); (Toro, et al., 2013). En los resultados descritos en la tabla, se identifica una valoración media en las tres variables, teniendo en cuenta que el promedio de los datos se encuentra con una media inferior a 3, en la mayoría de las dimensiones.

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

Al analizar los 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 (en todos los casos $p > .05$).

Tabla 3
Comparación resultados CMT 1 y CMT 2.

Variables	Sig. Asin.	N	M	T/Z	SIG	GL
Logro	Log 1= ,200 Log 2= ,050	43	-,123046635	,050	,960	42
Poder	Pod 1= ,053 Pod 2 = ,002	43	,2435163765	,118	,907	42
Afiliación	Afi 1= ,002 Afi 2= ,008	43	-1,43785946	-,667	,508	42
Autorealización	A – R 1 =,087 A – R 2 =,019	43	-1,34994171	-,525	,603	42
Reconocimiento	Rec 1= ,200 Rec 2= ,063	43	2,890173410	1,242	,221	42
Supervisión	Sup 1= ,001 Sup 2= ,154	43	,000000000	,000	1,000	42
Gupo de trabajo	G T 1= ,096 G T 2= ,002	43	-2,09179279	-,868	,390	42
Cntenido de trabajo	CT 1= ,049 CT 2= ,070	43	-,813953	-,339	,736	42
Promoción	PRO 1= ,009 PRO 2 =,200	43	1,027582477	,570	,572	42
Salario	SAL 1 = ,200 SAL 2= ,018	43	1,0561154177	,570	,572	42

Nota: Sig. Asin= Significación asintótica; N= muestra; M= Media; SIG= Significación; GL= Grados de libertad
Fuente: Elaboración propia con base en los datos arrojados por el software.

Discusión

En un primer momento, se analizaron los datos para identificar si existían cambios en el perfil motivacional de los colaboradores. Al identificar 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, no se pudo continuar con el siguiente paso, que era reconocer si los cambios en la motivación estaban relacionados con el impacto de la existencia, calidad y cobertura de las PGH. 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.

Prácticas de gestión humana

Con base en los resultados encontrados en los promedios de las variables, se pudo deducir que de la mayoría de las PGH 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 de carrera y remuneración contingente en el desempeño.

En general, el personal percibe poca calidad en las PGH, 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 PGH es medio baja, 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 de 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 PGH, 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 PGH 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 PGH, ninguna de las prácticas evaluadas cuenta con una valoración que permita deducir un impacto representativo en el personal en relación con las variables evaluadas (existencia, calidad y cobertura). Esto pudo deducirse con

la relación que se puede observar en la tabla 1. Relación PGH vs Condiciones motivacionales internas (CMI) y externas (CME), teniendo en cuenta que para fines de este trabajo y con base en la teoría disponible se establecieron posibles relaciones entre las variables de las PGH y las de motivación.

Al indagar en la empresa con el área responsable de gestión humana 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.

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, 2007).

De igual forma, al revisar los autores que han profundizado en el estudio de las PGH, 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 PGH 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.

Conclusiones y Limitaciones

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.

Es importante tener en cuenta la limitación que se tuvo de interpretar la percepción de las personas en relación con la calidad, existencia y cobertura de las PGH con base en la escala Liker, y no con base en los resultados de un grupo de referencia. Sin embargo, la escala usada nos permite conocer los niveles de acuerdo o desacuerdo en relación con las condiciones mencionadas.

Como parte del objeto del estudio se analizó la percepción de las PGH, con el fin de identificar por qué 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 medio baja, 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 que teóricamente se espera que las prácticas tengan una influencia en las condiciones motivacionales internas, 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 de PGH 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 PGH implementadas dentro del grupo empresarial por lo menos un año, debe concluirse que las PGH que se tienen implementadas en el grupo empresarial no generaron un impacto considerable en el perfil motivacional de los colaboradores.

Referencias

- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cirino, G. (2013). *Origen, Desarrollo y Naturaleza de los intereses*. Estados Unidos: Palibrio.
- 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*. España: Ediciones Granica.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- 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*. México: McGraw-Hill.
- Kanfer, R. (2008). *Work Motivation. Past, present and future. The organizational frontiers series. A publication of the society for Industrial and Organizational Psychology*. New York.
- Kohn, A. (1993). *Why Incentive plans cannot work*. *Harvard Bussines Review*.
- Parkinson, M. (1999). *Aplicación de la Psicología en los negocios. Herramientas para desarrollar el talento humano*.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Rothwell, W., Hohne, C., King, S. (2000). *Human Performance Improvement*. Gulf Publishing Company.
- Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología ocupacional*. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (2007). *Motivos, Intereses y preferencias de empleados y gerentes. Diferencias Individuales*. Medellín: Cincel.
- 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*, 32(1), 9 – 30.