

**CASO 2: MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES**



Elaborado por:

Marcela Patricia Acosta Coneo

Tatiana Marín Jaramillo

Tutor:

Elizabeth León Velásquez

Universidad EAN

Especialización Gerencia de Proyectos

Seminario de Investigación

Bogotá, noviembre de 2023

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>17</b>
<b>ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:.....</b>	<b>17</b>
<b>DISEÑO DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA:.....</b>	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS DE ARTÍCULO MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES (FACTORES DIFERENCIADORES ENTRE LAS EMPRESAS PÚBLICA Y PRIVADA) LEOVANY CHAPARRO ESPITIA.....</b>	<b>22</b>
<b>¿CUALES VARIABLES PODRÍAN SER SIGNIFICATIVAS PARA APLICAR EN EL CONTEXTO COLOMBIANO DE TICs PEQUEÑAS? .....</b>	<b>28</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>31</b>

## RESUMEN

Este estudio aborda la falta de investigación sobre la relación entre la motivación laboral y la productividad en las MiPymes colombianas, especialmente en el sector de las TIC. Se busca comprender cómo los desafíos específicos de estas empresas, como restricciones financieras y recursos limitados, impactan la motivación de los empleados y, a su vez, la productividad organizacional. Los objetivos incluyen el análisis de datos secundarios, la identificación de relaciones entre variables de motivación y productividad, y la propuesta de estrategias para mejorar la eficiencia en este sector vital para la economía colombiana.

Palabras claves: Motivación laboral, productividad, MiPymes, Colombia, TIC, estrategias.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La motivación laboral y la productividad organizacional son dos aspectos fundamentales en el ámbito empresarial (Peña Rivas & Villón Perero, 2018). La motivación laboral impulsa a los empleados a alcanzar metas y desempeñarse de manera efectiva en sus roles, mientras que la productividad organizacional es crucial para el éxito y el crecimiento de las empresas (Ceron Ruiz, 2015). Sin embargo, existe una brecha en la comprensión de la relación entre estos dos conceptos en el contexto específico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) en Colombia.

Las MiPymes representan una parte significativa del tejido empresarial en Colombia y juegan un papel vital en la generación de empleo y el desarrollo económico del país. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan desafíos particulares, como recursos limitados, estructuras organizacionales más flexibles y mayores restricciones financieras. Uno de los factores clave que se ha identificado como influyente en la productividad organizacional es la motivación laboral. (Dini & Stumpo, 2020)

La motivación de los empleados juega un papel fundamental en su desempeño y en su capacidad para contribuir de manera efectiva a los objetivos de la organización. La pregunta surge de si la relación entre la satisfacción laboral y la motivación se mantiene en el contexto específico de las MiPymes colombianas. Además, los incentivos, como los programas de reconocimiento y los sistemas de recompensas, pueden ser mecanismos efectivos para aumentar la motivación y, a su vez, la productividad (Ynfante T, 2008). Sin embargo, es necesario investigar qué tipos de incentivos son más efectivos en el contexto de las MiPymes colombianas y cómo se relacionan con la motivación laboral y la productividad organizacional.

Asimismo, el tamaño de la empresa puede jugar un papel importante en esta relación. Las MiPymes difieren de las grandes empresas en términos de estructura, dinámica organizativa y recursos disponibles (López Felipe, 2013). Por lo tanto, es necesario

investigar si la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional varía en función del tamaño de la empresa en el contexto de las MiPymes colombianas.

Por lo anterior se puede evidenciar que existe una falta de investigación específica que aborde la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas. Esta investigación busca arrojar luz sobre cómo la motivación laboral puede impactar la productividad organizacional en las MiPymes colombianas y cómo factores como la satisfacción laboral, los incentivos y el tamaño de la empresa pueden modular esta relación. Los resultados de esta investigación podrían proporcionar información valiosa para las MiPymes, los responsables de la toma de decisiones y los investigadores interesados en mejorar la eficiencia y competitividad de estas empresas en el contexto colombiano.

¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas el sector TIC?

La relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas del sector TIC es una cuestión clave que ha sido objeto de estudio y análisis en la literatura académica y empresarial. Esta relación se basa en varios factores interconectados:

**Herzberg:** Herzberg sugiere que la motivación laboral se relaciona directamente con la productividad organizacional. Según su teoría, factores motivacionales, como el reconocimiento y el logro personal, pueden mejorar la satisfacción laboral y, por lo tanto, aumentar la productividad. (Sodexo, 2015)

**Deci, Koestner y Ryan:** La investigación de Deci y sus colegas respalda la idea de que la motivación intrínseca, que proviene de la satisfacción de necesidades psicológicas básicas, como la autonomía y la competencia, conduce a una mayor productividad. Podría verse reflejado en empleados más comprometidos y productivos si se fomenta su motivación intrínseca. (Ryan & Deci, 2020)

**Hackman y Oldham:** Hackman y Oldham argumentan que el diseño del trabajo puede influir en la motivación y, por lo tanto, en la productividad. Si las MiPymes en Colombia diseñan trabajos que ofrecen desafíos y oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal, es probable que los empleados estén más motivados y, como resultado, sean más productivos. (García Tamaris, 2020)

**Gagné y Deci:** La teoría de la autodeterminación de Gagné y Deci sostiene que cuando los empleados se sienten autónomos y tienen un sentido de competencia en su trabajo, están más motivados. Se esto podría traducir en una mayor productividad si se promueve la autonomía y se fomenta el desarrollo de habilidades. (Muñoz Restrepo & Ramírez Valencia, 2014)

**Luthans:** Luthans enfatiza la importancia de las actitudes de los gerentes en la motivación de los empleados. Si los líderes demuestran interés y apoyo hacia sus empleados, esto puede aumentar la motivación y, a su vez, mejorar la productividad. (Acosta & Venegas, 2010)

**Bos-Nehles, Veenendaal y Fruytier:** La investigación de Bos-Nehles y sus colegas destaca la relación entre la gestión de recursos humanos, la comunicación y la productividad. La motivación laboral puede estar influenciada positivamente por una gestión de recursos humanos efectiva y una comunicación clara, lo que a su vez puede aumentar la productividad. (Luna Arocas, 2023)

La motivación laboral está estrechamente relacionada con la productividad organizacional en las MiPymes colombianas del sector TIC. Un personal motivado tiende a ser más comprometido, más productivo a nivel individual y en equipo, y contribuye a un ambiente laboral más estable y colaborativo. Estos factores se traducen en un aumento en la productividad general de la organización y su capacidad para enfrentar los desafíos y las oportunidades en el sector de la tecnología de la información y las comunicaciones.

Estas referencias bibliográficas respaldan la idea de que la motivación laboral tiene una relación positiva con la productividad organizacional en las MiPymes colombianas del sector TIC. Al considerar estas perspectivas teóricas y evidencias, construimos un sólido marco para nuestro trabajo de investigación.

## OBJETIVOS

### Objetivo general.

Analizar la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas del sector TIC en Bogotá, y proponer estrategias que permitan mejorar la productividad laboral de estas MiPymes.

### Objetivos específicos.

- Analizar a partir de información secundaria la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes del sector TIC.
- Identificar las principales variables que influyen en la motivación laboral en las MiPymes del sector TIC.
- Establecer la relación entre las variables que miden la motivación laboral y la productividad en el sector de MiPymes en el sector TIC.
- Proponer estrategias para mejorar la productividad laboral en las MiPymes en el sector TIC.

## JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se fundamenta en la importancia que tienen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) en el entramado económico de Colombia y en la necesidad de comprender y abordar los desafíos específicos que afectan a la motivación laboral y la productividad en este sector empresarial clave.

En primer lugar, es fundamental reconocer que las MiPymes representan una parte significativa del tejido empresarial de Colombia. Aportan empleo, generan crecimiento económico y contribuyen de manera significativa al desarrollo regional y nacional. Sin embargo, a pesar de su relevancia, estas empresas enfrentan limitaciones y restricciones financieras que las distinguen de las grandes corporaciones. Estas limitaciones incluyen la falta de acceso a recursos financieros asequibles, la escasez de capacidades de inversión, la competencia global y la falta de economías de escala. Estas circunstancias únicas hacen que las estrategias de gestión empresarial, particularmente en lo que respecta a la motivación de los empleados y la mejora de la productividad, sean de vital importancia para su éxito y sostenibilidad.

En segundo lugar, la motivación laboral es un factor crítico que influye directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos organizacionales en las MiPymes. Los empleados motivados son más propensos a contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos empresariales y a mantener un alto nivel de compromiso con su trabajo. La falta de estudios exhaustivos que profundicen en esta relación en el contexto específico de Colombia deja un vacío en nuestro entendimiento de cómo abordar eficazmente estos temas.

Además, es importante destacar que existen factores específicos que pueden estar afectando negativamente la motivación de los empleados en las MiPymes colombianas. La falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional, así como la inseguridad laboral, son desafíos que pueden minar la motivación y, en última instancia, reducir la productividad. Asimismo, la inversión insuficiente en tecnología y en la mejora

de procesos eficientes puede obstaculizar los esfuerzos por aumentar la productividad en estas empresas.

Por último, esta investigación es relevante y útil, ya que se basa en la idea de que esta investigación puede tener un impacto significativo en el ámbito empresarial colombiano, al comprender mejor cómo la motivación laboral se relaciona con la productividad en las MiPymes, se pueden desarrollar estrategias y recomendaciones específicas que ayuden a estas empresas a mejorar su competitividad y su capacidad para generar empleo de calidad. Esto no solo beneficiará a las MiPymes y sus empleados, sino que también contribuirá al crecimiento económico sostenible de Colombia en su conjunto.

Es así como, esta investigación se justifica por la importancia económica de las MiPymes en Colombia, la influencia crucial de la motivación laboral en la productividad organizacional, la falta de estudios exhaustivos en este contexto y la oportunidad de proporcionar recomendaciones prácticas para fortalecer el tejido empresarial del país. La comprensión de estos aspectos es esencial para el desarrollo y el éxito continuo de las MiPymes en Colombia y, por lo tanto, para el bienestar económico y social del país.

## MARCO TEÓRICO

Se busca analizar la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas en el Bogotá en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

La motivación laboral se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los empleados a trabajar de manera diligente y comprometida en una organización (Rivas Gen, 2018). En el contexto de las MiPymes colombianas del sector TIC, la motivación laboral es un aspecto crucial para el éxito y el crecimiento sostenible de estas empresas.

### **Teorías relevantes:**

Para comprender más profundamente la motivación laboral, es crucial examinar las teorías que han surgido en el campo de la psicología organizacional. Aquí se destacan algunas de las teorías más relevantes.

**Teoría de la Motivación Humana de Maslow:** Abraham Maslow propuso una jerarquía de necesidades, donde las necesidades básicas deben satisfacerse antes de que las necesidades más elevadas, como la autorrealización, puedan motivar a un individuo. Comprender dónde se encuentran los empleados en esta jerarquía puede ayudar a las empresas a diseñar estrategias de motivación efectivas. (López, s.f.)

**Teoría de la Expectativa de Vroom:** Victor Vroom desarrolló la teoría de la expectativa, que sugiere que las personas están motivadas para actuar de cierta manera si creen que sus acciones conducirán a un resultado deseado. Esto implica que la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas influye en la motivación de los empleados. (Mitjana, 2019)

**Teoría de la Equidad de Adams:** La teoría de la equidad se centra en la percepción de los empleados sobre la equidad entre lo que aportan al trabajo y lo que reciben a cambio. Cuando los empleados perciben una falta de equidad, su motivación puede verse comprometida. (Tamayo Gallego & Gamero Rojas)

**Teoría de la Autodeterminación:** Esta teoría postula que las personas están motivadas cuando sienten que tienen autonomía, competencia y relaciones sociales en su entorno laboral. Fomentar la autonomía y brindar oportunidades de desarrollo puede aumentar la motivación de los empleados. (Universidad EAFIT, 2019)

**Teoría del Reforzamiento:** Esta teoría se centra en cómo las recompensas y los castigos pueden influir en el comportamiento de los empleados. Se pueden utilizar estrategias de reforzamiento positivo, como el reconocimiento y las bonificaciones, para impulsar la motivación de sus empleados. (Conexion ESAN, 2016)

### **Factores de Motivación Laboral**

La motivación laboral se ve influenciada por varios factores, como:

- **Reconocimiento y Recompensas:** Los empleados motivados suelen sentirse valorados y recompensados por su desempeño.
- **Satisfacción Laboral:** La satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con la motivación. Los empleados que disfrutan de su trabajo son más propensos a estar motivados.
- **Ambiente de Trabajo:** Un ambiente positivo y colaborativo puede aumentar la motivación laboral, mientras que un ambiente tóxico puede disminuirla.

## **Productividad Organizacional en las MiPymes Colombianas del Sector TIC**

Las MiPymes colombianas del sector TIC, la productividad es esencial para la competitividad y el crecimiento.

### Los factores que Influyen en la Productividad

- **Gestión del Talento:** La selección, capacitación y retención adecuadas del personal son fundamentales para aumentar la productividad.
- **Tecnología:** La adopción de tecnología adecuada y su uso eficiente puede mejorar la productividad en el sector TIC.
- **Cultura Organizacional:** Una cultura que promueva la innovación, la eficiencia y la colaboración puede impulsar la productividad.

### Relación Entre Motivación Laboral y Productividad Organizacional

La relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional es compleja y multidimensional. Los empleados motivados tienden a ser más productivos, ya que están más comprometidos y dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos organizacionales (Coronado Guzman, Valdivia Velasco, Aguilera Davila, & Alvarado Carrillo, 2020). Además, la motivación laboral puede influir en la satisfacción laboral, lo que a su vez se relaciona con la retención de empleados y la eficiencia en el trabajo.

### **Estudios Anteriores:**

Investigaciones previas han demostrado que existe una correlación positiva entre la motivación laboral y la productividad organizacional en diversos contextos.

En empresas similares a las MiPymes colombianas del sector TIC, se ha observado que estrategias efectivas de motivación pueden conducir a mejoras significativas en la productividad. (Barrera Bermúdez, Arango Tovar, & Porras Gómez, 2021)

Para mejorar la productividad laboral en las MiPymes colombianas del sector TIC, se pueden implementar las siguientes estrategias de motivación:

- Programas de Reconocimiento: Establecer programas formales de reconocimiento que celebren los logros de los empleados.
- Oportunidades de Desarrollo Profesional: Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran nuevas habilidades y avancen en sus carreras.
- Mejora del Clima Laboral: Fomentar un ambiente de trabajo positivo y saludable donde los empleados se sientan valorados y escuchados.

#### Recomendaciones para la Implementación

- Evaluación Continua: Realizar evaluaciones periódicas para medir la eficacia de las estrategias de motivación y realizar ajustes según sea necesario.
- Comunicación Clara: Comunicar de manera efectiva las metas, expectativas y recompensas a los empleados.
- Flexibilidad: Adaptar las estrategias de motivación a las necesidades y preferencias individuales de los empleados.

En diferentes artículos como el de la Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal de Ana Malluk, (Marenco, 2018) aborda el tema de la felicidad

organizacional y su incidencia en la relación de empleado-productividad, en cuanto a la variable de satisfacción laboral, que aborda las relaciones personales, la experiencia y las expectativas como sus componentes clave, se concluyó que existe una relación directa entre esta variable y la felicidad organizacional. Sin embargo, se observó que la situación actual de satisfacción laboral entre los administrativos de la universidad es desfavorable, lo que dificulta su capacidad para contribuir al logro de los objetivos corporativos. En lo que respecta a la experiencia, se identificó que la institución valora el conjunto de conocimientos adquiridos y aplicados en el trabajo por parte de los administrativos.

Otro artículo aborda un debate en Colombia sobre la propuesta de reducir la jornada laboral en un contexto económico adverso. Esta iniciativa es promovida por el expresidente Álvaro Uribe y algunos miembros de su partido, el Centro Democrático, y ha sido aprobada en el Senado. La propuesta busca reducir la semana laboral de 48 a 40 horas con el argumento de que esto aumentaría la productividad al mantener a los trabajadores motivados.

Sin embargo, se señala que existen estudios y opiniones que arrojan dudas sobre la efectividad de esta medida. Experiencias de reducción de jornada laboral en otros lugares han tenido resultados mixtos, con algunos beneficios como una mejora en el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, pero también desafíos, como la sensación de urgencia y presión en un período de trabajo más corto.

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) ha compartido estudios que cuestionan la propuesta de Uribe, argumentando que no lograría el efecto esperado y que podría aumentar los costos laborales para las empresas, especialmente las más pequeñas. También se mencionan ejemplos de estudios internacionales que muestran resultados desfavorables en términos de empleo y salarios con reducciones de la jornada laboral.

El artículo destaca que, en un momento de crisis económica, algunos opositores a la propuesta argumentan que Colombia debe abordar problemas más fundamentales, como la falta de tecnología, educación enfocada en mejoras productivas y una legislación laboral anticuada. Además, se sostiene que los ciudadanos ya tienen la libertad de elegir su jornada laboral y que una ley no necesariamente mejoraría la productividad de manera automática. El artículo concluye con la preocupación de que esta propuesta podría aumentar la informalidad laboral y el desempleo en lugar de abordar los problemas económicos fundamentales del país. (Patiño, 2020)

Para investigar la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MiPymes colombianas del sector TIC, se ha destacado la importancia de la motivación laboral y se han presentado estrategias clave para mejorar la productividad. Este marco teórico servirá como guía para la investigación y ayudará a comprender mejor cómo la motivación laboral puede influir en el rendimiento de las MiPymes en este sector específico.

## METODOLOGIA

### ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:

1. **Ubicación Geográfica:** La investigación se llevará a cabo en MIPYMES del sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Colombia. Se considerarán empresas ubicadas en diferentes regiones del país para representar la diversidad geográfica.
2. **Tamaño de las Empresas:** La investigación se centrará en MIPYMES, lo que implica que las empresas incluidas tendrán un número limitado de empleados y/o ingresos anuales dentro del rango establecido por las regulaciones colombianas.
3. **Periodo de Estudio:** La investigación se llevará a cabo durante un período de 6 meses. Esto permitirá recopilar datos que representen un período significativo y actual.
4. **Métodos de Recopilación de Datos:** Se utilizarán métodos cuantitativos y cualitativos para recopilar datos. Esto incluirá encuestas, entrevistas y análisis de datos financieros.
5. **Variables de Interés:** La investigación se centrará en las variables relacionadas con la motivación laboral y la productividad organizacional, así como las variables de control y contexto previamente discutidas.
6. **Tamaño de la Muestra:** Se seleccionará una muestra representativa de MIPYMES en el sector TIC en Colombia, lo que implicará un número específico de empresas y empleados.
7. **Análisis de Datos:** Se utilizarán herramientas estadísticas apropiadas para analizar los datos, como análisis de regresión, pruebas de hipótesis y análisis cualitativos de contenido.
8. **Limitaciones:** Se reconocerán y se informarán las limitaciones de la investigación, como la posible limitación en la generalización de los resultados a otras industrias o regiones.
9. **Aplicación Práctica:** La investigación buscará proporcionar recomendaciones prácticas para las MIPYMES del sector TIC en Colombia con el objetivo de mejorar la motivación laboral y, en última instancia, la productividad organizacional.

## **DISEÑO DE LA METODOLOGÍA CUANTITATIVA:**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

- Tipo de Investigación: Esta investigación es de naturaleza correlacional, ya que busca identificar la relación entre dos variables, en este caso, la motivación laboral y la productividad organizacional.

### **2. POBLACIÓN Y MUESTRA:**

- Población: La población objetivo son algunas MIPYMES del sector TIC en Bogotá - Colombia.

- Muestra: Se tomarán algunas MIPYMES en la ciudad de Bogotá a las que sea posible tener acceso.

### **3. VARIABLES DE ESTUDIO:**

Para llevar a cabo un estudio sobre la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MIPYMES colombianas del sector TIC, es importante clasificar las variables involucradas en el estudio. Las variables se pueden clasificar en varias categorías, las cuales permitirán organizar la investigación y a definir cómo se medirán. A continuación, se presentan las variables a considerar:

#### **VARIABLES INDEPENDIENTES (CAUSALES):**

- a) Motivación Laboral: Esta variable se medirá utilizando escalas de medición de motivación, como la "*Escala de Motivación Laboral*" de Maslach (Maslach, 1982) o la "*Escala de Motivación Laboral*" de Herzberg (Herzberg, 1959). Así mismo, se considerarán aspectos como la satisfacción laboral, el reconocimiento, el desarrollo profesional, entre otros.

#### **VARIABLES DEPENDIENTES (EFECTOS):**

- b) Productividad Organizacional: Se medirá la productividad a través de variables como la eficiencia en la producción, el rendimiento económico (por ejemplo, ingresos, beneficios), la calidad del trabajo o la satisfacción del cliente.

#### **VARIABLES DE CONTROL:**

- c) Tamaño de la MIPYME: Se considerará la categorización de las MIPYMES según su número de empleados o ingresos anuales. Esto puede influir en la motivación laboral y la productividad (Binks & Vale, 2017).
- d) Antigüedad de la MIPYME: La experiencia de la empresa en el mercado podría influir en la motivación y la productividad (Schein, 2010).
- e) Educación de los Empleados: El nivel de educación de los empleados podría estar relacionado con la motivación y la productividad (Blau & Duncan, 1967).
- f) Sector de la TIC: Puede ser relevante distinguir entre diferentes subsectores de la tecnología de la información y comunicación, como software, hardware, servicios, etc. (Dedrick, Gurbaxani, & Kraemer, 2003).

#### **VARIABLES DE CONTEXTO:**

- g) Cultura Organizacional: La cultura de la organización y sus valores pueden influir en la motivación laboral (Cameron & Quinn, 2006).
- h) Entorno Económico: Las condiciones económicas generales del país o la región pueden afectar tanto la motivación como la productividad (Mankiw, 2014).
- i) Políticas de Recursos Humanos: Las políticas y prácticas de recursos humanos de la MIPYME, como programas de incentivos, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, son relevantes (Wright & McMahan, 1992).

#### **VARIABLES INTERMEDIAS O MEDIAS:**

- j) Satisfacción Laboral: La satisfacción de los empleados puede actuar como un mediador entre la motivación y la productividad (Locke, 1976).

- k) Compromiso Organizacional: El compromiso de los empleados con la organización puede ser una variable intermedia que influye en la productividad (Meyer & Allen, 1997).
- l) Clima Organizacional: El clima en el lugar de trabajo, que incluye factores como la comunicación, la colaboración y el apoyo, podría mediar en la relación entre la motivación y la productividad (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

#### 4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

La elección de instrumentos para la recolección de datos en la investigación sobre la relación entre la motivación laboral y la productividad organizacional en las MIPYMES colombianas del sector TIC se nombran a continuación:

##### a) Encuestas:

- Cuestionarios de Motivación Laboral: Se utilizarán cuestionarios de escalas de medición de motivación laboral, como el "*Cuestionario de Evaluación de Motivación Laboral*" de Deci y Ryan (Ryan R. M., 2000).

- Cuestionarios de Productividad: En el cual se diseñan preguntas específicas relacionadas con la productividad organizacional, como la eficiencia en el trabajo, el cumplimiento de metas, etc.

##### b) Entrevistas:

- Entrevistas Estructuradas: Se realizarán entrevistas con empleados y gerentes para obtener una comprensión más profunda de su motivación y su percepción de la productividad en la organización.

- Entrevistas Semiestructuradas: Estas entrevistas permiten a los participantes expresar sus opiniones y experiencias de manera más abierta.

**c) Análisis de Datos Financieros:**

- Se evaluarán los indicadores financieros de las MIPYMES, como el retorno de la inversión (ROI), margen de beneficio, crecimiento de ingresos, entre otros, como medidas de productividad organizacional.

**d) Observación Directa:**

- Se realizarán observaciones en los lugar de trabajo para evaluar el comportamiento y el desempeño de los empleados en relación con la productividad.

**e) Registros de Recursos Humanos:**

- Se analizarán los registros de recursos humanos para obtener información sobre el historial laboral, la rotación de personal y las prácticas de gestión de recursos humanos que pueden influir en la motivación y la productividad.

**f) Análisis Documental:**

- Se buscará examinar documentos internos de la organización, como políticas de recursos humanos, informes de rendimiento y evaluaciones de desempeño, para comprender mejor la dinámica organizacional.

La elección de instrumentos dependerá de la facilidad de recopilar la anterior información y el acceso permitido en las empresas.

**5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:**

- Se realizará un análisis estadístico de los datos recopilados y se presentarán los resultados de manera clara, utilizando tablas y gráficos.

**6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## **CASO 2: MOTIVACIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES**

La Importancia de Comprender y Mejorar el Clima Organizacional y la Motivación Laboral en Empresas de Telecomunicaciones

En la era actual, donde la competitividad y la eficiencia son cruciales para el éxito empresarial, entender el clima organizacional y fomentar la motivación laboral se convierte en una tarea imperativa. Un estudio detallado de empresas líderes del sector de telecomunicaciones, como ETB y BellSouth, arroja luz sobre elementos críticos que impactan directamente en la productividad y el bienestar de los empleados.

En primer lugar, los resultados revelan que ambas empresas gozan de un clima organizacional general positivo. Este ambiente propicio para el desarrollo de tareas laborales se refleja especialmente en la percepción de normas de excelencia, donde los empleados se enfrentan a desafíos y objetivos claros. Sin embargo, se destaca la importancia de dimensiones específicas, como la claridad organizacional y la retroalimentación, que difieren entre estas empresas.

La comparación detallada entre ETB y BellSouth pone de manifiesto diferencias notables en la percepción salarial. Este hallazgo sugiere que la retribución económica juega un papel crucial en la satisfacción y motivación de los empleados. Además, la variabilidad en la motivación para el trabajo, especialmente en aspectos como el logro y la expectativa, señala la necesidad de estrategias adaptativas según las particularidades de cada empresa.

La influencia de variables demográficas, como género, antigüedad y nivel educativo, no pasa desapercibida. La percepción del clima organizacional varía significativamente entre distintos grupos, lo que destaca la importancia de abordar estas diferencias al diseñar estrategias de gestión de recursos humanos. La correlación entre estas variables y la motivación refuerza la necesidad de considerar enfoques personalizados para maximizar la efectividad de las políticas internas.

En este sentido, el análisis de correlación revela conexiones interesantes entre diferentes factores de motivación y clima organizacional. La relación positiva entre claridad organizacional y supervisión, así como la asociación entre autorrealización y recompensa, subrayan la complejidad de los elementos que impulsan la motivación laboral y el rendimiento.

Este artículo no solo proporciona una visión integral de las empresas analizadas, sino que también destaca variables clave que deben ser consideradas por otras compañías del sector. La conclusión es clara: comprender y mejorar el clima organizacional y la motivación laboral no solo es un aspecto deseable sino fundamental para alcanzar el máximo potencial de los recursos humanos en el entorno competitivo de las telecomunicaciones.

El análisis detallado de clima organizacional y motivación laboral en empresas de telecomunicaciones ofrece una hoja de ruta valiosa para la gestión de recursos humanos en este sector. Atender las particularidades identificadas no solo mejorará la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuirá al éxito sostenido de las organizaciones en un mercado cada vez más dinámico y desafiante.

El artículo da una revisión detallada sobre el clima organizacional y los factores motivacionales en el ámbito laboral. Se destaca la importancia de comprender el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores, normas y sentimientos percibidos por los individuos en una organización. Además, se menciona la influencia de variables estructurales, personales y resultantes en la formación del clima organizacional.

En cuanto a la motivación laboral, se subraya la diferencia entre motivación, satisfacción laboral y clima organizacional. Se resalta que la motivación impulsa la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva, y el clima es una forma colectiva de percibir la realidad. También se establece la relación entre cultura organizacional, clima organizacional y motivación.

En el contexto colombiano, se presentan varios estudios e investigaciones relacionados con la motivación laboral y el clima organizacional. Se mencionan diferentes enfoques y modelos, como el de Likert y el de Litwin y Stringer, que han sido utilizados para el diagnóstico y análisis de estos aspectos en empresas.

En el último segmento del texto, se introduce el componente metodológico de la investigación, que adopta un enfoque descriptivo correlacional y utiliza métodos de encuesta para recopilar datos sobre factores motivacionales y dimensiones del clima organizacional en empresas públicas y privadas del sector de las telecomunicaciones en Bogotá. Se detallan las variables demográficas consideradas en el estudio.

## RESUMEN

El artículo se centra en describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá. La investigación se basa en un análisis comparativo de los promedios de diferentes factores motivacionales y dimensiones del clima laboral, considerando variables demográficas para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional en ambas empresas. También describe un estudio que analiza el clima organizacional y la motivación laboral en dos empresas, ETB y BellSouth, en el sector de las telecomunicaciones.

El objetivo es evaluar y comparar diversas dimensiones, incluyendo el estado civil, género, nivel educativo y antigüedad, para comprender cómo estas variables influyen en la percepción del clima y la motivación en ambas organizaciones.

### **Empresas Estudiadas.**

Las empresas de telecomunicaciones comparadas en el estudio son ETB (Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá) y BellSouth. ETB es una empresa pública, mientras que BellSouth es una empresa privada.

### **Variables de Motivación Laboral:**

Dentro del estudio, se mencionan varias variables relevantes para la motivación laboral en empresas de telecomunicaciones. Algunas de ellas incluyen:

- Normas de Excelencia: La percepción de objetivos claros y retadores en la empresa.
- Amistad y Apoyo: La importancia de la amistad y la cooperación en el entorno laboral.
- Salario: La satisfacción con la compensación económica y su capacidad para satisfacer las necesidades básicas.

### **Motivación para el Trabajo:**

Los resultados indican similitudes en la motivación laboral entre ETB y BellSouth, pero con diferencias significativas en logro y expectativa. BellSouth muestra una orientación más fuerte hacia la excelencia y una mayor confianza en la autoridad. La valoración del salario como medio de satisfacción difiere entre ambas empresas.

### **Comparación General del Clima Organizacional:**

Ambas empresas muestran una percepción positiva del clima organizacional, especialmente en normas de excelencia. La claridad organizacional es destacada en BellSouth, mientras que ETB valora más la amistad y la cooperación. Las diferencias en la percepción salarial son notables, siendo más positiva en ETB.

### **Análisis por Género y Antigüedad:**

Se identifican diferencias significativas en la percepción del clima según el género y la antigüedad en ETB. En BellSouth, el análisis por género muestra correlaciones con la

seguridad y responsabilidad. La antigüedad influye significativamente en la percepción del clima.

#### **Análisis por Nivel de Estudios:**

El nivel de estudios afecta la percepción del clima en ambas empresas. En ETB, los posgraduados tienen una percepción más positiva, mientras que en BellSouth, los maestros destacan en algunas dimensiones. La diferencia en la valoración del salario es evidente entre los niveles educativos.

#### **Comparación entre ETB y BellSouth:**

Aunque no hay diferencias significativas en el clima organizacional general, se identifican discrepancias en dimensiones específicas y en la motivación, especialmente en logro y expectativa.

#### **Análisis de Correlación:**

Se exploran correlaciones entre diversas variables, destacando la relación entre claridad organizacional y supervisión en ETB, así como asociaciones específicas en BellSouth, como la correlación entre autorrealización y recompensa.

#### **Variables Clave para la Motivación Laboral:**

Las variables clave incluyen la claridad organizacional, normas de excelencia, calor y apoyo, seguridad, recompensa, logro, expectativa, grupo de trabajo, autorrealización y salario. Factores como género, antigüedad y nivel educativo también emergen como influyentes.

El estudio proporciona una visión integral del clima organizacional y la motivación en el sector de telecomunicaciones, identificando áreas clave para intervenciones y mejoras.

Este análisis abarca los aspectos fundamentales del estudio, destacando los resultados, variables clave y recomendaciones que pueden ser cruciales para comprender y mejorar la motivación laboral en empresas del sector de telecomunicaciones.

## CONCLUSIÓN

El análisis detallado de las empresas de telecomunicaciones ETB y BellSouth, así como la exploración de las variables demográficas y la correlación entre clima organizacional y motivación laboral, proporciona una visión holística que destaca la complejidad y la importancia de gestionar eficazmente el entorno laboral.

Ambas empresas presentan un clima organizacional general positivo, destacando la percepción de normas de excelencia y objetivos claros. Sin embargo, diferencias notables en la percepción salarial sugieren la necesidad de estrategias personalizadas para abordar las expectativas y necesidades de los empleados en cada organización

Las variables demográficas, como género, antigüedad y nivel educativo, emergen como factores que influyen significativamente en la percepción del clima organizacional y la motivación laboral. Esto subraya la importancia de políticas de recursos humanos que se adapten a las características y expectativas de grupos específicos de empleados.

El análisis de correlación revela conexiones interesantes entre diferentes factores de motivación y clima organizacional, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. La comprensión de estas relaciones puede ser clave para diseñar intervenciones efectivas que mejoren tanto el clima laboral como la motivación de los empleados.

En última instancia, este análisis resalta la necesidad de abordar la gestión de recursos humanos en el sector de las telecomunicaciones de manera integral. La satisfacción y motivación de los empleados no solo son indicadores de bienestar laboral, sino también impulsores fundamentales del rendimiento empresarial en un entorno competitivo. Atender las particularidades identificadas y adoptar enfoques adaptativos será esencial para el éxito sostenido de las organizaciones en este sector dinámico y desafiante.

## ¿CUALES VARIABLES PODRÍAN SER SIGNIFICATIVAS PARA APLICAR EN EL CONTEXTO COLOMBIANO DE TICs PEQUEÑAS?

Considerando el análisis detallado del clima organizacional y la motivación laboral en empresas de telecomunicaciones, es posible extrapolar algunas variables y consideraciones relevantes para el contexto colombiano de pequeñas empresas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), a continuación presentamos algunas consideraciones que podrían ser significativas para evaluar dichos factores:

### 1. Variables Demográficas en Empresas de TICs Colombianas:

Dado que el texto señala la influencia de variables demográficas como género, antigüedad y nivel educativo en la percepción del clima organizacional, en el contexto de TICs colombianas, se podrían considerar variables similares. Por ejemplo, evaluar cómo la diversidad de género afecta la percepción del clima y la motivación laboral, o cómo la antigüedad en la empresa impacta en la satisfacción de los empleados.

### 2. Adaptabilidad Tecnológica y Desarrollo Profesional:

**Adaptabilidad Tecnológica:** Evaluar la capacidad de la empresa para adoptar nuevas tecnologías y herramientas, y cómo esto influye en la percepción del personal sobre la eficiencia en sus tareas.

**Desarrollo Profesional:** Analizar la disponibilidad de programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades tecnológicas de los empleados, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.

### 3. Innovación y Creatividad en Empresas de TICs:

**Fomento de la Innovación:** Investigar cómo la empresa promueve la generación de ideas innovadoras, ya sea a través de programas específicos, procesos de brainstorming, o incentivos para la presentación de propuestas creativas.

Creatividad en la Resolución de Problemas: Evaluar la libertad que los empleados tienen para abordar problemas de manera creativa y proponer soluciones novedosas.

#### **4. Flexibilidad Laboral y Tecnológica:**

Horarios Flexibles y Trabajo Remoto: Examinar la disponibilidad de horarios flexibles y opciones de trabajo remoto, así como la efectividad de las tecnologías que facilitan el trabajo a distancia.

Balance entre Trabajo y Vida Personal: Considerar cómo la flexibilidad laboral impacta en el equilibrio entre las demandas profesionales y personales.

#### **5. Equidad Salarial y Reconocimiento en Empresas de TICs Colombianas:**

Equidad Salarial: Evaluar la percepción de los empleados sobre la justicia en la compensación y beneficios, asegurando que la remuneración sea competitiva y equitativa dentro del sector.

Reconocimiento y Recompensas: Analizar cómo la empresa reconoce y recompensa el desempeño excepcional, ya que esto puede ser fundamental para la motivación y satisfacción de los empleados.

#### **6. Clima Emprendedor y Gestión de Cambios en TICs:**

Cultura Emprendedora: Explorar cómo la empresa fomenta la iniciativa, la toma de riesgos calculados y el espíritu emprendedor entre los empleados.

Gestión de Cambios: Evaluar la eficacia de la empresa para gestionar cambios, especialmente en el ámbito tecnológico, y cómo se comunica y prepara a los empleados para estas transiciones.

## 7. Comunicación Transparente en Empresas de TICs:

Transparencia en Decisiones Tecnológicas: Asegurar que la comunicación interna sea transparente en cuanto a decisiones tecnológicas, cambios en la estrategia de la empresa y expectativas para el futuro.

Acceso a Información Relevante: Garantizar que los empleados tengan acceso a información relevante sobre proyectos, metas organizacionales y cambios en el entorno de trabajo.

Considerando estas vinculaciones, adaptar las variables y consideraciones específicas al contexto de las pequeñas empresas de TICs en Colombia permitirá una evaluación más precisa del clima organizacional y la motivación laboral en este sector específico.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Acosta, B., & Venegas, C. (8 de junio de 2010). Obtenido de CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO.
- Barrera Bermúdez, J. H., Arango Tovar, A. D., & Porras Gómez, K. E. (5 de noviembre de 2021). Bienestar laboral y su efecto en la productividad de los colaboradores de 3 empresas del sector manufacturero producción de plásticos y farmacéutica en el 2021 en la ciudad de Bogotá. Bogotá.
- Cerón Ruiz, J. A. (2015). LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS. Conexión ESAN. (3 de noviembre de 2016). ESAN. Obtenido de La teoría del reforzamiento y su aplicación en las organizaciones:  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-teoria-del-reforzamiento-y-su-aplicacion-en-las-organizaciones#:~:text=en%20las%20organizaciones-,La%20teor%C3%ADa%20del%20reforzamiento%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20las%20organizaciones,positivas%20tiende%20a%20se>
- Coronado Guzmán, G., Valdivia Velasco, M., Aguilera Dávila, A., & Alvarado Carrillo, A. (15 de diciembre de 2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. Obtenido de Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- García Tamaris, P. (2020). Obtenido de EL ROL DE LA SATISFACCIÓN PERSONAL SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y SU INFLUENCIA SOBRE EL COMPROMISO CON LA TAREA Y EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN.
- López Felipe, M. T. (2013). Obtenido de Asimismo, el tamaño de la empresa puede jugar un papel importante en esta relación. Las MiPymes difieren de las grandes empresas en términos de estructura, dinámica organizativa y recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario investigar si la relación .

- López, C. (s.f.). Gestipolis. Obtenido de La jerarquía de necesidades de Maslow:  
<https://www.gestipolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
- Luna Arocas, R. (22 de agosto de 2023). Obtenido de The key role played by innovation in the talent management and organizational performance relationship.
- Marenco, A. L. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre. Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación, 245-247.
- Mitjana, L. R. (04 de julio de 2019). Psicología y mente. Obtenido de Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo:  
<https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-expectativa-vroom>
- Muñoz Restrepo, A., & Ramírez Valencia, M. (29 de abril de 2014). Obtenido de La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”.
- Patiño, Á. I. (2020). Productividad vs. motivación: el debate sobre la reducción de la jornada laboral en Colombia.
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (abril de 2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Obtenido de  
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Rivas Gen, A. R. (febrero de 2018). Obtenido de La motivación laboral se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los empleados a trabajar de manera diligente y comprometida en una organización.:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12371/925>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (enero de 2020). Obtenido de Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.
- Sodexo. (2015). Obtenido de Cómo conseguir una plantilla realmente motivada: la teoría de los dos factores de Herzberg: <https://www.sodexo.es/blog/teoria-motivacion-de-herzberg/>
- Tamayo Gallego, J. A., & Gamero Rojas, J. (s.f.). DINÁMICA DE LA EQUIDAD. España: Universidad de Sevilla.
- Universidad EAFIT. (13 de marzo de 2019). Universidad EAFIT. Obtenido de Teoría de la Autodeterminación:  
<https://www.eafit.edu.co/proyecto50/aprendizaje/Paginas/Teoria-auotodeterminación.aspx>

Ynfante T, R. E. (26 de noviembre de 2008). Gestipolis. Obtenido de Los incentivos y la motivación laboral: <https://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Maslach, C. (1982). Job burnout: New directions in research and intervention. Psychological Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Binks, M. R., & Vale, P. (2017). Entrepreneurship, small and medium-sized enterprises and the macroeconomy. Routledge.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Blau, P. M., & Duncan, O. D. (1967). The American occupational structure. Wiley.

Dedrick, J., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of the empirical evidence. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 35(1), 1-28.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Wiley.

Mankiw, N. G. (2014). Principles of economics (7th ed.). Cengage Learning.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Rand McNally.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.