

**DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN DE LOS ARQUETIPOS Y LA MOTIVACIÓN EN  
LAS ÁREAS DIRECTIVA, PROFESIONAL Y TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD  
DE CALDAS**

**MARÍA TRINIDAD CIRO GARCÍA  
VALENTINA FRANCO YEPES  
MAURICIO GIRALDO GALLEGO**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2016**

**DESCRIPCIÓN Y RELACIÓN DE LOS ARQUETIPOS Y LA MOTIVACIÓN EN  
LAS ÁREAS DIRECTIVA, PROFESIONAL Y TÉCNICA DE LA UNIVERSIDAD  
DE CALDAS**

**MARÍA TRINIDAD CIRO GARCÍA  
VALENTINA FRANCO YEPES  
MAURICIO GIRALDO GALLEGO**

**DIRECTOR TEMÁTICO:  
HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES, 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2. OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos .....	12
3. ANTECEDENTES.....	13
4. MARCO TEÓRICO .....	30
4.1 FACTORES MOTIVACIONALES.....	30
4.1.2 Teoría de las necesidades de Maslow .....	32
4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	35
4.1.4 Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor .....	38
4.1.5 Teoría de las tres necesidades de David Mc Clelland .....	40
4.1.6 Principio del progreso – Teresa Amabile, Steven Kramer.....	42
4.2 Arquetipos.....	46
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	61
5.1 Tipo de investigación .....	61
5.3 Técnicas e instrumentos .....	61
5.3.1 Técnicas.....	61
5.3.2 Instrumentos .....	62
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	66
6.1 Factores motivacionales .....	66
6.2 Arquetipos.....	71
6.3 Análisis de varianza anova dimensiones de motivación entre las diferentes áreas.....	83
6.4 Análisis de varianza anova dimensiones de arquetipos entre las diferentes áreas.....	84
6.5 Análisis de varianza anova dimensiones de caminos de arquetipos entre las diferentes áreas .....	86

6.6 Relaciones motivación - arquetipos .....	87
6.7 Relaciones motivación - caminos.....	88
7. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
8. BIBLIOGRAFÍA.....	96
9. ANEXOS .....	99

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día muchas de las empresas continúan bajo una dirección de carácter tradicional, donde el potencial de las personas es escasamente aprovechado debido a la rigidez en la definición de los cargos o las tareas que los trabajadores deben cumplir. Las prácticas de Talento Humano en la actualidad plantean un panorama distinto, el cual resulta favorable tanto para los trabajadores como para la empresa, es decir, se plantean estrategias “gana – gana” en pro de un beneficio colectivo y del alcance de los objetivos organizacionales a través del desarrollo de compromiso en los integrantes de la organización.

En la actualidad vivimos un boom enfocado en lo que se denomina sociedad del conocimiento, la cual propone herramientas, estrategias, metodologías y hasta cambio de paradigmas, frente a lo que es dirección empresarial. Las ideas de dirección tradicional han sufrido cambios que deben ser tomados en cuenta por parte de los directivos ya que la tecnología y el desarrollo de nuevos conocimientos han planteado formas distintas y más efectivas de lograr los objetivos que la empresa propone.

El capital humano de una organización se constituye entonces en su principal fuente de innovación y valor agregado, por lo tanto las empresas cuyo talento humano es escuchado y tenido en cuenta de manera estructurada y sistemática, consolidan conocimiento organizacional, lo cual determina la aplicación o desarrollo de nuevas competencias organizacionales. El panorama anterior gesta entonces un nicho de creatividad e innovación para potenciar a cada trabajador de la empresa, y a esta misma como un grupo sólido que asume un rol protagónico en el contexto.

Por otro lado, en muchos ámbitos, el talento humano se ha visto como un aspecto secundario e irrelevante. Sin embargo, a lo largo del tiempo las organizaciones

han tomado mayor conciencia de la importancia del factor humano para el mejoramiento organizacional.

De una oficina de “personal”, se pasó a la de “recursos humanos”, ahora es conocida como área de “talento humano”, en la cual se ha podido determinar que el éxito de una empresa, depende en gran medida de la calidad del desempeño de las personas que tienen a su cargo la productividad, el crecimiento y desarrollo de la organización.

Esta investigación pretende ahondar en el desarrollo de las características arquetípicas como fuente de avance para el área de talento humano. Inicialmente una aplicación importante al interior de dicha área fue la selección de personal, pero a raíz de la utilidad del tema se manifiesta el deseo de vincularlo a otros aspectos como lo son la gestión del conocimiento, los planes de carrera, cierre de brechas frente a lo propuesto por las áreas y los niveles de competencia que tengan las personas, incluso como medio para dinamizar la motivación intrínseca, lo cual llevará a maximizar el desempeño de las personas dentro de la institución.

De acuerdo a lo anterior, es importante identificar los aspectos de los arquetipos que se encuentran a la sombra y la forma de activarlos con el fin: “de desarrollar estrategias para capacitar a los empleados y así propiciar el despliegue de arquetipos de las personas en el momento oportuno y de forma adecuada para atender las necesidades creativas de la organización” (Montoya, Calderón y Mesa, 2010).

Así mismo, para tener un “terreno” apropiado en el que la motivación intrínseca prospere y se despliegue, es indispensable que el trabajo tenga sentido para las personas. Una vez se cuenta con esta base, el primer paso es trabajar en la vida laboral interior para estudiar la motivación desde sus raíces. Al respecto, Teresa Amabile y Steven Kramer (2012) plantean que la vida laboral interior está compuesta por tres aspectos fundamentalmente: el primero es la **percepción**, el segundo las **emociones** y el tercero la **motivación**, y los elementos

correspondientes para promover el buen desarrollo de una vida laboral interior positiva favorable para un óptimo desempeño.

En la Universidad de Caldas, existen brechas respecto a los factores motivaciones de los empleados de la organización, frente a las áreas Directiva asesor, Profesional y Técnico asistencial. Por tal motivo esta investigación pretende facilitar la descripción y relación en cuanto a la relación de los arquetipos y la motivación intrínseca y su utilidad para la organización.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para las empresas en general, el recurso humano constituye un elemento fundamental. En este sentido, es de vital importancia que este sea lo suficientemente capacitado y motivado, pues podría ser una fortaleza o debilidad y en consecuencia, afectar la calidad de la misma.

Con el paso del tiempo, todo este proceso ha ido en evolución, Drucker (2002, p. 21) al respecto, afirma que:

El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad (cit en, Delgado y Di Antonio, 2010).

Según esto, en las empresas se concebía al personal como mano de obra, es decir, solamente quienes conformaban la empresa, pero no se pensaba en que era parte importante y que por lo tanto, gestionar, capacitar, motivar y estimular su creatividad, podría favorecer al funcionamiento de la empresa. Ahora por el contrario, se es consciente de que son ellos la empresa misma y de quienes depende el éxito. Este mismo autor lo expresa en otras palabras:

En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa (Drucker, 2002, p. 23, cit en, Delgado y Di Antonio, 2010).

En este sentido, si se parte de que el personal es un elemento fundamental, analizar todo lo que se da alrededor de este, y optar por su desarrollo, puede tener efectos positivos en la productividad por ejemplo. No obstante, aquí es donde la motivación juega un papel importante y en especial su estudio, dado que un empleado que tenga motivación para trabajar, será más comprometido con su



trabajo y en la medida en que se comprenda todo lo que abarca esta, será posible el diseño de estrategias que favorezcan a la empresa.

De acuerdo con Abad (2000, p. 54):

La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa (cit en, Delgado y Di Antonio, 2010).

Como puede verse, desde múltiples perspectivas, el recurso humano es uno de los que mayor atención deben tener, pues estimular su creatividad va a contribuir a que la calidad mejore, y esta a su vez, hará que los clientes queden más satisfechos y por ende, se fidelicen con la empresa.

Ahora bien, dicha motivación también es un elemento clave para que los empleados mantengan una actitud positiva frente al trabajo, con el fin de que así mismo traten a los clientes, esto finalmente es lo que irá perfilando el trabajador y lo que se podría denominar como arquetipo.

Por otra parte, en cualquier empresa,

Los trabajadores de acuerdo a sus capacidades buscan cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se ha estipulado. "Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes (Cádiz 2015).

Desde este punto de vista, se considera importante el estudio de estos dos aspectos mencionados, los arquetipos y la motivación, ya que desde aquí parte o depende la caracterización de las áreas que se dan en la empresa y en tanto se puedan comprender, cada empleado tendrá claridad frente a lo que debe hacer,

cómo lo debe hacer, por qué lo debe hacer, y el resultado de ello determinará el buen funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que son elementos que afectan directamente a los empleados, y que estos, como ya se mencionó, son la base de la empresa.

En la medida por ejemplo que se comprenda

Teniendo claro esto, en esta investigación se trata de dilucidar desde los arquetipos y la motivación la manera en que los perfiles pueden potenciarse a la luz de los cargos que cada uno ejerce. Es decir, relacionar su perfil arquetípico con la motivación intrínseca, de manera que pueda contribuirse con el desempeño laboral. Sin embargo, la idea no es solamente poder contar con el perfil de los arquetipos de los empleados dentro de una organización, los arquetipos y la motivación muestran rasgos para comprender a los trabajadores. A partir de esta descripción y relación se pueden diseñar proyectos ajustados a la realidad del personal de modo que se sientan motivados con su labor, y en consecuencia, la empresa pueda aumentar su productividad.

Actualmente, la Universidad de Caldas no cuenta con un mecanismo, método o herramienta que le permita determinar la relación entre las áreas y características de los arquetipos que están presentes en los empleados de la empresa, y la forma cómo potenciar dichos arquetipos y motivar al óptimo desempeño laboral. Es posible entonces que muchas personas puedan estar desempeñando cargos y funciones que no van de acuerdo con su arquetipo, lo cual limita a su vez la motivación para desarrollar su labor a cabalidad, poniendo en riesgo el buen funcionamiento de la institución.

Al hilo de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los arquetipos y la motivación de los trabajadores de la Universidad de Caldas más influyentes en su dinámica laboral según las áreas directiva, profesional y técnica?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo general**

Describir y relacionar los arquetipos y la motivación en las áreas directiva, profesional y técnico asistencial de los trabajadores de la Universidad de Caldas.

### **2.2 Objetivos específicos**

- ✚ Describir los arquetipos y la motivación con los cuales se estructuran las áreas Directiva, Profesional y Técnica.
- ✚ Determinar desde la consulta cómo desde los arquetipos se fortalece la motivación de los trabajadores a partir de las características de los Caminos Arquetípicos de las áreas Directiva, Profesional y Técnica en la Universidad de Caldas

### 3. ANTECEDENTES

Para observar el estado científico actual del tema de investigación, se realizó un rastreo de los diferentes estudios realizados a nivel local, nacional e internacional, acerca de los arquetipos y la motivación intrínseca, en relación con el desempeño laboral. No se encontraron investigaciones que incluyeran las dos variables, pero sí algunos que tratan una de las dos.

A continuación se presentan los estudios que tienen que ver con los arquetipos, uno de ellos es: *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A.S.A. a la luz de las características establecidas para sus cargos*, en el cual:

[...] se desarrolló todo un proceso de diagnóstico en los puestos de trabajo de la organización y se caracterizaron los cargos de acuerdo a las necesidades de la empresa, de tal manera que se pudieron correlacionar una serie de variables para determinar el estado actual de los arquetipos y habilidades creativas (Montoya, Calderón, y Mesa, 2010: 8).

En esta investigación, se aplicaron los test de J. P. Guilford, Carlos Alberto González Quitian y Graciela Aldana de Conde, y luego del análisis de los resultados, se encontró que actualmente las habilidades creativas y los arquetipos de la población de estudio, es alto.

Desde esta misma perspectiva y en cuanto al tema de creatividad, Acosta, Buriticá y Márquez (2013), desarrollaron una propuesta que trata el tema de la creatividad e innovación en las organizaciones, en la empresa HADA S.A. de Manizales. Esta investigación:

[...] se inicia con el diagnóstico del potencial creativo evaluado desde la actitud creativa, a partir de los Arquetipos de la creatividad trabajados por Pearson y posteriormente por Aldana de Conde quien define la necesidad de seis (6) arquetipos esenciales en la *Actitud creativa*, así como en el diagnóstico de las habilidades del pensamiento creativo evaluado a partir de los cuatro (4) indicadores de la creatividad según Torrance (p. 8).

Por medio de este trabajo, fue posible identificar la forma como se desarrollan los arquetipos y la creatividad, en relación con el liderazgo de la organización, además de determinar debilidades y fortalezas en las diferentes áreas de esta. Entre las conclusiones más importantes, se encontró que es fundamental “conocer el campo de aplicación de la creatividad, tener claros los criterios del ámbito que determina la aprobación y apropiación de los resultados” (p. 8), pues según los autores, esto es lo que facilita la generación de condiciones necesarias para convertir en competencias innovadoras, la creatividad de los empleados.

Lo anterior, también fue estudiado por otros autores con el trabajo: *Arquetipos de la actitud creativa y la inteligencia emocional como dinamizadores de la creatividad social en los líderes comunitarios de la vereda Bajo tablazo de la ciudad de Manizales*, una investigación en la que se tuvo por objeto “Evidenciar los aportes de los arquetipos de la actitud creativa y la inteligencia emocional-social al desarrollo de la creatividad social en los líderes comunitarios de la vereda Bajo tablazo, de la ciudad de Manizales” (Meza, González y Palacio, 2013: 16).

Para el desarrollo de este estudio se retomaron las teorías de Max-neef (1998), acerca del desarrollo a escala humana, se realizaron talleres sobre la creatividad y la inteligencia emocional, con el fin de formar a los líderes comunitarios. Uno de los cambios significativos que se observaron, fue que “Los participantes notaron la importancia que tiene saber trabajar en equipo, saber escuchar al compañero, saber liderar, saber adaptarse al cambio por más pequeño que sea y desarrollarse bajo las nuevas condiciones que se presenten” (p.85).

Por otro lado, Bohórquez y Garzón con la tesis titulada: *Arquetipos sistémicos, barreras de aprendizaje y factores críticos de éxito, en cadenas de suministro - un estudio comparativo en los sectores de lácteos, azúcar y flores*, realizan

[...] un diagnóstico de los procesos y actividades ejecutadas en la Administración de la Cadena de Suministro a través de análisis de casos y entrevistas con gerentes y jefes de logística en empresas del sector lácteos, azúcares y flores con el objetivo de identificar las principales causas que hacen ineficientes estos procesos, observando y evaluando la incidencia que tienen los arquetipos sistémicos en la gestión logística de las cadenas de suministro de los sectores anteriormente nombrados (2005: 26).

En esta investigación se observa algo particular y es el término *arquetipos sistémicos*, el cual comprende una forma de percibir el mundo en totalidades que puedan analizarse y no en partes de este. Es decir y para el caso de este estudio “[...] aquellas interrelaciones que existen a lo largo de todo el sistema de Cadena de Valor que aumentarían considerablemente su buen desempeño” (p.88).

Otra investigación relacionada con arquetipos, es: *Emergencia de rasgos y representaciones arquetípicas en niños durante la audición de una obra musical*, en la cual se plantea como objetivo:

Inferir lo arquetípico, de las imágenes que emergen durante la audición de una obra musical, a través de la contrastación de los patrones comunes que se encuentren en los dibujos realizados de ellas, con la caracterización de algunas representaciones arquetípicas propuestas por Carl Gustav Jung (Vargas Betancur, 2004).

Este trabajo se desarrolló mediante unas fases que comprenden: un rastreo por la teoría, en el cual se abordan los conceptos relacionados con el tema y se contextualiza la investigación; la práctica o bien la parte experimental en la cual se aplican los instrumentos; y una fase final de análisis de la información.

Por su parte, en el artículo “El uso de los arquetipos en la industria de la moda en Colombia”, se argumenta que “Los arquetipos se han presentado como una herramienta poderosa para la definición de la personalidad de marca y son especialmente útiles en el mercadeo de marcas de moda” (Ceballos y Villegas, 2011: 48).

Mediante este estudio, se establece la importancia que tienen los arquetipos para identificar las debilidades o fortalezas que tienen las empresas de moda, y entre las conclusiones más importantes, se logró determinar que: “Definir la personalidad de marca por medio de arquetipos contribuiría principalmente a la alineación de trabajo y la generación de consenso y sinergia dentro de una organización, y también para la creación de una cultura organizacional” (p. 53).

Como puede verse, los arquetipos son una herramienta fundamental que puede facilitar la organización de una empresa y la determinación de su accionar, para que la producción sea más eficiente y de mayor calidad. En consecuencia, algunos autores proponen el estudio de los arquetipos desde una visión arquitectónica, en la cual es posible identificar el tipo o productividad de una empresa. Fernández (2010) al respecto, realiza un estudio denominado: *Arquetipos de una identidad urbana. Cafés y bares montevideanos (1900 a 1960)*, en el cual se hace un estudio de diferentes obras arquitectónicas como cafés y bares, que no fueron diseñadas por arquitectos.

Entre los resultados se encontró que:

cada nuevo café y bar imitó a otro café y bar conocido, sus reglas compositivas fueron transmitidas por la tradición. Todos tuvieron –y siguen teniendo- los mismos elementos arquetipicos: la barra o mostrador ( el más destacado, por razones funcionales y para que el cliente reconozca la imagen del lugar)

Según esto, los arquetipos determinados como formas y estructuras pueden ser modelos a seguir por otras empresas, dada la convicción que se tenga de la importancia de la ambientación del lugar, en relación con su efectividad y productividad.

Asimismo, desde los arquetipos también puede hacerse un estudio de la publicidad, como es el caso del artículo “Estructuras y contenidos arquetípicos en la comunicación publicitaria” el cual tuvo por objeto



[...] el estudio de la publicidad desde la óptica de los arquetipos, siguiendo un modelo hermenéutico de análisis del contenido; a través de la presencia de las figuras mitológicas griegas más conocidas en comparación con los personajes que aparecen en los mensajes publicitarios de perfumes, lo que permite observar en primer lugar la analogía de los dioses de la Antigua Mitología Griega con arquetipos humanos reales; en segundo lugar, nos permite profundizar en estos contenidos publicitarios para saber si estos relatos son puramente comerciales o admiten otras interpretaciones (Fernández, Baños y García, 2011: 187).

Este trabajo plantea algo interesante y es la determinación de que los mensajes para promover ciertos productos o servicios, podrían estar influenciados por el desarrollo de arquetipos femeninos y/o masculinos, de manera que el análisis propuesto debería tomarse como pauta publicitaria para que las empresas mejoren la promoción de sus productos y servicios, y a su vez, la satisfacción del cliente.

**“The archetypes and the collective unconscious”. CGJ, tenth printing 1990, Princeton University press.**

Este libro inicia a partir de la explicación de los conceptos de Inconsciente e Inconsciente Colectivo. Plantea que el Inconsciente estaba limitado a denotar el estado de contenidos reprimidos u olvidados y es de naturaleza personal a diferencia del inconsciente colectivo que lo plantea como una capa más profunda del inconsciente y el cual no es de naturaleza personal, sino universal. Plantea que el Inconsciente Colectivo tiene modelos de comportamiento que son más o menos iguales en todas partes y en todos los individuos. En esta obra Jung pone aspectos simbólicos de la psique en términos sencillos de comprender.

**“Archetypes revisited an updated natural history of the self”. Anthony Stevens, 2002, Taylor & Francis e-library**

A través de este libro, el autor Anthony Stevens busca poner la teoría arquetípica en un contexto moderno. A pesar de traer la Teoría Arquetípica a nuestro tiempo,

Stevens trabaja los arquetipos propuestos por Jung especialmente el Animus y el Ánima ya que en estos dos arquetipos se plantean diferencias entre lo masculino y lo femenino adentrándose en la discusión planteada en los años 70 y 80 donde se creía que ambos géneros eran psicológicamente iguales y posteriormente se habla de la influencia feminista y sus consecuencias. También se tiene presente las fuerzas hereditarias o Inconsciente Colectivo así como la influencia del entorno.

**“Four archetypes, mother, rebirth, spirit, trickster”. CGJ, 2001, Taylor & Francis group.**

Esta obra trata del recorrido del inconsciente desde el concepto de Inconsciente en general, el cual trataba los contenidos reprimidos y olvidados, posteriormente, analizado desde la filosofía y dentro de las corrientes del materialismo y el empirismo hasta llegar al campo de la psicología médica.

**“Archetypal explorations. An integrative approach to human behavior”. Richard M. Gray, 1996, Thomson Publishing Company.**

Este libro busca establecer una clara definición de lo que es un arquetipo desde la Mirada de Jung. También es un intento por entender el concepto a la luz de la biología y la teoría de sistemas. También es un intento por integrar diferentes perspectivas dentro de la teoría Jungiana en una visión coherente de lo que es un arquetipo. Partiendo de lo anterior, se busca extender la teoría arquetípica hacia la sociología.

Este libro se divide en cinco partes de la siguiente manera:

Parte 1: definición de arquetipos y acción arquetípica en los términos de la biología moderna y la teoría de los sistemas.

Parte 2: aquí se examinan los patrones típicos de la actividad arquetípica y los niveles en los que se esperan evidenciar en el campo sociológico.

Parte 3: se examina la forma de aproximación a la sociología desde la perspectiva de Kuhn (1969) y provee un contorno para examinar la sociología desde la teoría arquetípica.

Parte 4: desarrolla temas sociológicos básicos

Parte 5: revisión organizacional y sugiere aplicaciones prácticas además de futuras investigaciones.

**“Positive influence. How to lead your world” Grant D. Fairly, 2013, Silver woods Publishing.**

Este libro está enfocado al desarrollo de líderes dentro de un contexto organizacional. La estrategia que utiliza es el Coaching para llevar a cabo un proceso de desarrollo personal aplicado al sitio de trabajo. El propósito del autor a través de su libro es “desarrollar líderes efectivos, sostenibles y renovables”.

Uno de los principales focos del autor es encontrar la forma de desarrollar personas positivas en cualquier ambiente de trabajo. El liderazgo que se plantea desarrollar abarca aspectos tales como negocios, gobierno, comunidad, el arte, la educación y la familia con el fin de que las personas hagan más que cumplir con tareas u obligaciones. Las personas que interiorizan su arquetipo comprenden quienes son y lo que pueden hacer por lo tanto lo pueden hacer una y otra vez.

**“The twelve common archetypes”. Carl Golden.**

Este artículo describe el término arquetipo desde su origen, además toma los arquetipos desde Carl Gustav Jung, sin embargo no analiza los mencionados por Jung inicialmente, sino que habla de 12 los cuales describe como “motivos fundamentales de nuestra experiencia a través de nuestra evolución, en consecuencia evocan emociones profundas” Jung agrupó estos doce arquetipos

en tres etapas: EL EGO, EL SOUL (el alma) Y EL SELF (si mismo). Los arquetipos que están juntos comparten un hilo conductor y apuntan a desarrollar la personalidad en cada una de estas tres etapas. Las personas tienen varios arquetipos activos, sin embargo en general hay uno dominante en la personalidad. El fin primordial dentro de la teoría de la personalidad es ganar información acerca de los comportamientos y las motivaciones nuestras y de los demás.

Los arquetipos se encuentran agrupados de la siguiente manera: el Ego: inocente, huérfano, el héroe y el bienhechor. El Soul: buscador, rebelde (destructor), amante, creador. Y el Self: bufón, sabio, mago, gobernante. Cada uno de estos grupos tiene su hilo conductor que los ayuda a desarrollar lo que necesitan en cada etapa de evolución.

**“La thérapie archétypale : Guider sa vie avec les archetypes”, Bernard Chaumeil, 2015**

Este trabajo propone descubrir una teoría analítica que conduce a cambios deseados. Esta terapia se vale de 12 arquetipos los cuales se pueden traer a conciencia y son susceptibles de medida, activación y transformación. Cuando las personas son conscientes de su arquetipo dominante se queda planteada también la manera de hacer frente a los problemas para transformarlos a través de la fuerza de los arquetipos para influir en las situaciones, para comprender mejor la vida y proceder de manera lucida y responsable.

**“Pouvoir et leadership: enquête sur les archétypes culturels du management », Viviane Amar, 2004.**

Amar plantea la constante de una solicitud de coherencia entre los valores proclamados y los comportamientos adoptados por la empresa. La autora opone al manejo de la organización piramidal una gerencia basada en la responsabilidad y la interdependencia y lleva a los lectores a través de una reflexión sobre los verdaderos fundamentos de la conducta de las personas y los modelos de poder. Encara grandes problemas ligados al trabajo como rechazo de la autoridad, culto a la rentabilidad entre otros. La autora se enfoca en dos arquetipos que favorecen la gerencia y toma posición frente a una gestión a través de los valores como estrategia para sustituir la subjetividad impuesta por el poder.

**“Marketypes: Les archétypes de Jung au service des marques », Michel Montrosset.**

Grandes compañías del mercado utilizan los arquetipos para generar posicionamiento de marca, es el caso de Nike, la cual genera campañas publicitarias a partir de la personalidad que quiere transmitir a través de la marca. El éxito de tales compañías a nivel mundial ha radicado transmitir a los clientes una personalidad que se puede percibir. Esto a través del desarrollo de una personalidad propia de la marca, tal como si se tratara de un ser humano

**« Nous sommes toutes des déesses: Les archétypes féminins pour mieux se comprendre », Sophie d' Oriona, 2004.**

Este libro es una exaltación a lo femenino, lleva a los lectores a descubrir a que diosa del Olimpo tiende a parecerse a partir de sus características fundamentales, además de como auto gestionarse a través de referentes como Afrodita, Artemisa y otras diosas del Olimpo. Lo que la obra busca es hacer que las personas aprendan a identificar las características de su personalidad y poder observar desde otro ángulo es decir, la persona podría decidir parecerse menos a Hera y en cambio tomar más características de Hestia para crear así una vida más rica y completa

Ahora bien, para el caso de las investigaciones que tratan el tema de motivación, se retomaron algunos trabajos como: *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)*, en el cual se argumenta que “la motivación del personal tiene un impacto directo sobre la percepción final que los consumidores tienen acerca del producto o servicio que le ofrece la empresa” (Polo Medina, 2008: 10).

Según esto, de la motivación que tengan los empleados para brindar el servicio, va a depender la satisfacción de los clientes, pues esta es un elemento clave en el desarrollo de la productividad. Sin embargo, se considera que este elemento no debe ir aislado de otros factores como por ejemplo la resistencia al cambio, dado que de forma constante las empresas deben modificar su estructura organizacional y actualizarse para mejorar su funcionamiento.

Al respecto, García, Gómez y Londoño (2009), desarrollan un artículo denominado “Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)”, en el cual se proponen: “[...] encontrar la relación entre la motivación y la resistencia al cambio de los empleados que trabajan en una organización del sector público de Bogotá” (p. 141) y a su vez, presentar los:

[...] aportes a la psicología organizacional en relación con estas dos variables, específicamente con las variables supervisión, participación, afiliación, reconocimiento, comunicación, trabajo en equipo, contenido del trabajo, liderazgo, condiciones motivacionales internas, cultura de cambio, nivel individual y grupal, aceptación de la autoridad, medios preferidos, dedicación de la tarea, resistencia pasiva, expectación, entre otras (p.141).

Este estudio permitió establecer la importancia de controlar las condiciones de trabajo en la empresa, por medio de aspectos psicológicos que pueden contribuir con el mejoramiento del desempeño laboral por parte de los empleados, pues esto podría relacionarse directamente con la satisfacción laboral.

Mendoza y Pérez (2008) realizaron un estudio en las empresas prestadoras de salud del Municipio de Rioacha (Colombia) y el Municipio de Maracaibo (Venezuela), en el cual se determinó que entre los factores intrínsecos relacionados directamente con la satisfacción laboral, los más importantes son: “características de la tarea, importancia del conocimiento y habilidades, retroalimentación y conocimiento; y el indicador autonomía” (p.119), y entre los factores extrínsecos: “salario y beneficios, seguridad laboral, posibilidades de promoción, estilo de supervisión, y los indicadores, condiciones de trabajo y ambiente social” (p. 119), los cuales se encuentran en una alta presencia.

En este mismo sentido, en otro estudio: *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña*, se identifican las necesidades y expectativas que tienen los empleados, en relación con las motivaciones que la empresa les otorga y su satisfacción al respecto.

El estudio se centra en dos supuestos básicos:

1. De un lado, aquellos que se fijan en la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, las llamadas “teorías de contenido” (variedad del trabajo, capacidad de introducir ideas propias, participación en las decisiones, etc).
2. De otro, aquellos que se centran en los mecanismos que activan la motivación y satisfacción, las “teorías de proceso” (las expectativas, el proceso de comparación social, establecimiento de metas, los motivos de logro, etc). Las variables de origen adscriptivo fijan el marco comparativo, y sirven para establecer el grado de satisfacción de los empleados en función de la edad, el sexo, la antigüedad y el nivel de instrucción (Robina Ramírez, 2002: 307).

Luego de analizar la información y discutir los resultados, los investigadores concluyeron que la mayoría de los empleados públicos, se encuentran muy motivados con la forma como la empresa cualifica su puesto de trabajo y funciones. Para el desarrollo de este trabajo se tuvieron en cuenta los motivadores

propuestos por Herzberg, al igual que en otra investigación en la que se analizaron estas mismas variables, pero en una empresa embotelladora de bebidas.

Dicho estudio tuvo como objeto: “la elaboración de un instrumento de medición que abordara el tema de la motivación y satisfacción laboral y su posterior análisis mediante técnicas cuantitativas y cualitativas” (Zabala, 2014: 11). La idea principal era la creación de un cuestionario que determinara los niveles de satisfacción en que los factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con las motivaciones de los empleados, cumplían con las expectativas y necesidades de estos:

Sin embargo, no sólo se quería contar con un instrumento de medición y realizar el análisis estadístico de los datos, también se trató de contextualizar la información a partir de los comentarios escritos en las encuestas por parte del personal que participó en el estudio. De esta inquietud surge la necesidad de establecer además de un análisis cuantitativo, también un análisis de tipo cualitativo, por lo que se optó por realizar un estudio aplicando métodos mixtos.

Desde esta misma perspectiva, otros autores abordan esta temática especificando que se hace referencia a las diferencias motivacionales y de personalidad, en relación con la satisfacción laboral. El estudio se realizó: “sobre una muestra de 151 sujetos: 76 con lesión medular y 75 con secuelas de poliomielitis” (García Molto, 1997: 7). Se plantearon 10 hipótesis, las cuales se fueron corroborando a través de los resultados y su análisis respectivo a la luz de la teoría.

Entre las conclusiones más importantes o consideraciones finales, se logró determinar que: “la motivación y la satisfacción laboral son variables relevantes en el proceso de integración laboral” (p. 257). En este mismo sentido:

La motivación laboral parece ser una variable importante en el acceso al empleo. Los sujetos más motivados están empleados. Esta variable debe ser evaluada y propiciada por distintas vías a lo largo del proceso de rehabilitación integral con el fin de facilitar, entre otros objetivos, la integración laboral (p. 258).



Según esto, es fundamental en el análisis de la integración laboral, estudiar los elementos motivacionales que satisfacen a los empleados. Asimismo, los autores consideran que debe ser evaluada esta variable, dada su importancia en la efectividad productiva de las empresas.

Por otro lado, García Sanz (2012), hace un estudio a profundidad el cual:

[...] describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral.

Manifestando que, aun en la situación económica que vive el país de inestabilidad e incertidumbre, el trabajador busca satisfacer más necesidades que solo las básicas con el desarrollo de su trabajo, valorándolas incluso al mismo nivel que la retribución económica (p. 6).

En este estudio, se logran establecer consideraciones importantes para mejorar el funcionamiento de las empresas y la forma como los empleados pueden sentirse más satisfechos, pues se concluye que es fundamental la motivación, dado que:

Un empleado que se siente motivado, se identifica con el objetivo de la empresa, y trabaja para que ésta lo logre. El personal que no se sienta motivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su sector, e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento de los mismos (p. 75).

Según lo anterior, la motivación se constituye como uno de los elementos fundamentales para el progreso organizacional, pues mediante esta, es posible que los empleados además de ejercer bien sus funciones, tengan un mayor sentido de pertenencia y contribuyan con las metas propuestas en la visión empresarial. Esto se relaciona con el estudio: “La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero”, en el cual se determina la relación entre la motivación laboral y el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Entre los resultados se encontró que: “[...] la mayoría del personal encuestado considera que la motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en

la organización” (Ramírez, Abreu y Badii, 2008: 39), además se corrobora lo propuesto por García Sanz (2012), dado que “[...] la mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización” (p.39).

Es decir, la motivación laboral permite que los empleados sean más productivos y por ende la empresa se caracterice por tener mayor calidad. Otros autores también comparten esta apreciación y afirman que la motivación es un factor determinante en el rendimiento laboral, de ahí que:

Es de significativa importancia a la hora de iniciar programas o acciones que motiven al trabajador, que las organizaciones pudieran determinar las expectativas y necesidades que lleguen a tener cada individuo en particular; ya que cada persona se caracteriza por tener expectativas y necesidades diferentes que de una u otra forma determinan y modelan las acciones o comportamientos que tendrán y experimentarán los trabajadores al realizar su labor (Medrano y Serrano (2003: 86).

Según esto, el análisis de las necesidades y expectativas que tienen los empleados de las organizaciones, es de vital importancia a la hora de crear programas que los motiven, pues la idea es poder articularlos directamente con las actividades que se determine, lograrán satisfacer a los trabajadores.

Otra de las investigaciones que se ocupa de analizar estas variables, es el estudio realizado por Delgado, María, y Di Antonio, Ana, titulado: *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*, en la que se analiza: “[...] la incidencia de la motivación laboral en el desempeño organizacional que poseen los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.””

Este trabajo se realizó mediante la recopilación de datos que hicieran referencia a factores relacionados con la motivación que la empresa promueve a los empleados, mediante lo cual se concluyó que: “La motivación laboral es un

elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa” (p. 89).

De acuerdo con algunos autores, el tema de la motivación es uno de los que más se ha investigado: “Se trata de una variable personal compleja que se ve influenciada por multitud de factores personales y contextuales, y que guarda una estrecha relación con el rendimiento y la satisfacción” (Martínez, 2011)

Álvarez, Arocha, Ortiz y Morales (2011) investigaron la forma como el modelo de *Coaching empresarial* tiene una estrecha relación con la motivación y la rotación del personal. Estos autores se plantearon como objetivo: “analizar y comprender cómo el modelo del Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y qué influencia tiene en la rotación de personal en las organizaciones” (p.4). Luego del análisis de la información se encontró entre los resultados que principalmente:

[...] hay un cambio en las creencias sobre el mundo del trabajo en los dos grupos, por lo tanto se evidenciaron diferencias entre el grupo1 y grupo2 principalmente en las categorías de análisis de motivación y Coaching empresarial. En cuanto a la motivación, se pudieron encontrar diferencias en cuanto a la forma en la cual ambos grupos conciben la motivación y sus formas de motivarse

Sin embargo, es importante mencionar que no solo la motivación es uno de los elementos importantes en las organizaciones, el liderazgo por ejemplo es una de las estrategias más importantes para mejorar la efectividad en las empresas así como su productividad. Al respecto, Curral y Márquez exploran la relación entre el auto-liderazgo, la orientación de meta, la motivación intrínseca y la conducta innovadora en su artículo: “Auto-liderazgo y motivación de rol laboral: prueba de un modelo de mediación con orientación de meta y orientación laboral” en el cual se encuestan a 108 empleados pertenecientes a 3 compañías, en el cual: “Un modelo de ecuaciones estructurales mostró una relación positiva con la innovación

de rol para el aprendizaje de la orientación de meta y la motivación intrínseca pero no para el desempeño de la orientación de meta” (p. 165).

En este mismo sentido, Leone y Martínez (2005) proponen en su estudio el objetivo de: “diseñar procedimientos organizacionales que mejoren los procesos de motivación del personal perteneciente al Departamento de Ventas de la distribuidora Fábrica de Papel Maracay” (cit en. Parodi y Guzmán, 2012: 34). Uno de los grandes aportes de esta investigación, es que los procedimientos propuestos pueden servir como modelo para otros estudios, además de que plantea claramente la relación entre la motivación y el clima organizacional, lo cual incide en el mejoramiento del rendimiento y productividad de la empresa.

Finalmente, un estudio denominado: *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*, en el cual se toman como referentes los tres factores mencionados para el cumplimiento de las metas que se propone la organización. Entre las conclusiones más importantes se encontró que:

La motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo, son factores organizacionales que influyen directamente en el desempeño de las empresas y en el logro de sus objetivos, y esto sucede de forma similar en diferentes contextos y aplicado a diferentes sujetos de estudio (Reza Tapia, 2012: 133).

Según esto, podría suponerse que si se refuerzan estos componentes en cualquier organización, el desempeño laboral de los empleados y por ende la empresa, tendría un mayor éxito, en relación con el logro de sus objetivos y metas.

En síntesis, cada uno de estos antecedentes se constituye como base conceptual, mediante la cual se visualiza el estado del arte en que se encuentran las variables propuestas en la presente investigación.



## 4. MARCO TEÓRICO

Con el fin de contextualizar la investigación, en este aparte se hace un recorrido teórico y conceptual por las variables de estudio: arquetipos y factores motivacionales.

### 4.1 FACTORES MOTIVACIONALES

MOTIVACIÓN		
AUTOR	TEORÍA	OBRA
Abraham Maslow	Teoría de las necesidades de Maslow	Motivación y personalidad 1954, Psicología del ser 1962, Psicología de la ciencia 1966.
Frederick Herzberg	Teoría de los dos factores	"The Motivation to Work" (1959)
Douglas Mc Gregor	Teoría X y Y	El lado humano de la empresa 1957
David McClelland	Teoría de las tres necesidades	The achievement motive, 1953
Teresa Amabile	El principio del progreso	The progress principle, 2012

**Fuente:** Elaboración propia

“La vida laboral interior tiene que ver con la motivación,  
con el sentirse impulsado para hacer algo o no”

Teresa Amabile – Steven Kramer

La palabra **motivación** es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como “**movido**”) y *motio* (que significa “**movimiento**”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la **psicología** y de la **filosofía**, una motivación se basa en aquellas cosas que **impulsan** a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a **mantener firme su conducta** hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la **voluntad** y al **interés**. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general motivo es el impulso que lleva la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo (Chiavenato, 2001).

En este sentido, “las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrlas” (Davis y Newstrom, 2003: 13). Es decir, cada persona le da un valor anticipado a su meta, el cual puede ser positivo o negativo, y de acuerdo con esto la persona estará motivada o desmotivada en perseguir su logro o ideal. En otras palabras “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado” (Arias Galicia, 1999: 237). Existen teorías que caracterizan y fundamentan los aspectos más relevantes de esta variable, las cuales se detallan

a continuación:

#### 4.1.2 Teoría de las necesidades de Maslow

Abraham Maslow presenta una de las teorías más conocidas sobre las necesidades humanas básicas, quien las concibió en una forma ascendente de importancia, creando la pirámide de las necesidades básicas en cuya cúspide está la motivación de las personas.

**Figura 1.** Jerarquía de las necesidades, según Maslow



**Fuente:** Chiavenato (2001)

Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y que las ya cubiertas no son tan motivantes como las no satisfechas.

Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas para el sustento de los humanos tales como: alimento, agua, abrigo, y sueño, etc. “La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989:364). Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante” (Maslow, 1954: 85)



En otras palabras, las organizaciones deben proveer a los individuos los elementos necesarios para su supervivencia, es aquí donde las retribuciones económicas deben ser suficientes para que las personas cubran las necesidades de la base de la pirámide y puedan ir más allá de cumplir con un número de tareas asignadas.

Necesidades de seguridad: son las cuales se liberan de riesgo físico y del temor a perder el trabajo, tales como: la propiedad, etc. “Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad” (Champagnant, 2002).

Siendo esta una de las necesidades de la base, es importante entonces que los líderes de las organizaciones se ocupen de brindar buenas posibilidades a los individuos con respecto a su seguridad. Retener el talento es una de las prácticas emergentes en gestión humana y es en este aspecto en el cual se debe generar confianza, con el fin de que las personas puedan desarrollar un sentido de compromiso frente a la organización.

Necesidad de aceptación: ser aceptados por los demás. “Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten la expresión de estas necesidades” (Champagnant, 2002).

En las organizaciones la construcción de tejido social cobra cada vez más importancia. La conformación de un tejido social armonioso permite que la comunicación fluya, lo cual es la base para la confianza. Cuando las personas se sienten aceptadas dentro de la organización, hay una mayor disponibilidad para compartir conocimiento y mayor facilidad para gestionar una cultura organizacional positiva.

Necesidades de estimación: esta necesidad produce poder, prestigio, categoría y seguridad. “Aquí reside la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria” (Champagnant, 2002).

En esta etapa la persona dirige su voluntad a realizar cosas que le brinden un grado superior de aceptación en los demás, es decir, en esta etapa la persona busca el reconocimiento y la aprobación de los otros como una retribución no económica frente a un trabajo bien realizado. El reconocimiento por parte de las personas a su alrededor incentiva a los individuos a realizar acciones más allá de lo justamente necesario, sin embargo tales acciones aún no apuntan a un desarrollo dentro del campo de la realización personal.

Necesidades de autorrealización: es la necesidad más alta de la jerarquía de Maslow es llegar a hacer lo que es capaz de hacer y realizar algo valioso. “Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo” (Frick, 1973: 53). El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones” (Champagnant, 2002).

En esta etapa según Maslow, es donde los potenciales de los individuos salen a flote y no requieren incentivos, es decir, la motivación es intrínseca y surge en el individuo por la necesidad propia de satisfacer sus impulsos de autorrealización. Es la condición humana como sistema dinámico en constante construcción. Para Maslow, en tanto las necesidades no sean satisfechas en el grado de jerarquía para la conservación de la vida las demás no motivarán a los humanos, algunos administradores como: Edward Lawler y L. Lloyd Suttle de dos diferentes organizaciones estudiaron la teoría de Maslow por 12 meses, encontrando escasas evidencias que apoyarán la teoría de Maslow. Ellos dicen que existen dos niveles de necesidades las cuales son: biológicas y de otro tipo. Y las otras aparecen en un nivel más alto, esto varía dependiendo del individuo; en algunos predominan las necesidades sociales y para otros las de autorrealización (Chiavenato, 2001).

#### **4.1.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Otro de los autores importantes a tratar es Frederick Herzberg, el cual propuso la Teoría de motivación e higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores" (1959). Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

#### **4.1.3.1 Factores higiénicos o factores extrínsecos**

Según Idalberto Chiavenato en su libro *Administración – proceso administrativo* (2001), los factores higiénicos o factores extrínsecos de Herzberg están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Ejemplo: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, la seguridad personal, etc.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no

mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

En relación con el presente estudio, los factores higiénicos de la teoría de Herzberg están tomados como motivadores extrínsecos o incentivos, lo cual no tiene relación directa con el fin de esta investigación. Sin embargo, los factores extrínsecos, incentivos, o factores higiénicos deben garantizarse en una organización de modo que la motivación intrínseca de quienes laboran sea evidenciable.

#### **4.1.3.2 Factores motivacionales o intrínsecos**

Por otro lado, los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña; son los factores

motivacionales o de satisfacción. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado; son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Muchas personas están de acuerdo con esta teoría, debido a que muchos individuos se motivan realmente cuando son reconocidos por su buen desempeño y logros. El dinero en la mayoría de los casos no motiva tanto, el dinero simplemente es un factor higiénico que se necesita para satisfacer las necesidades básicas como bien lo menciona Maslow.

La motivación de las personas va de acuerdo a sus aspiraciones personales, si una persona estudia para poder ascender en su trabajo, subir de status y tener un nivel económico mejor, sus motivaciones serán muy diferentes a una persona que quiere ser siempre aseo, vigilante, vendedor u otros oficios como por ejemplo servicios generales o varios, para este segundo grupo de personas será más importante el dinero. Esta segunda parte de la teoría de Herzberg brinda herramientas prácticas que van en línea con el desarrollo de esta investigación, es por esto que en este estudio se toman aspectos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí, el avance y el crecimiento para develar los aspectos motivacionales de las personas.

#### **4.1.4 Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor es uno de los más importantes teóricos en cuanto al enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar los dos estilos del administrador o supervisor. Esto se relaciona con que algunos supervisores creen que los empleados son trabajadores comprometidos, responsables; otros perciben a los empleados como perezosos, irresponsables y poco ambiciosos.

Esta observación llevó a Douglas Mc Gregor (1960) a proponer su Teoría X y Y, sobre la naturaleza humana y la motivación; argumentaba que el punto de vista del supervisor sobre la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto grupo de suposiciones, donde los supervisores tienden a moldear el comportamiento de sus subordinados.

La teoría X es la concepción tradicional y se basa en suposiciones sobre el comportamiento del ser humano; a continuación se relacionan algunas como:

1. El hombre es perezoso por naturaleza y rinde el mínimo a cambio de recompensas salariales.
2. Como al hombre le desagrada trabajar, debe ser obligado, controlado o amenazado con un castigo para lograr las metas deseadas.
3. El hombre evade las responsabilidades y prefiere ser dirigido.
4. El hombre es egocéntrico: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
5. Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y no asumir riesgos que lo pongan en peligro.

Podemos concluir que la teoría X refleja un estilo de administración autocrático, rígido en donde el ser humano es considerado un objeto más de la empresa el cual es usado solo para producir, bajo esquemas previamente establecidos.

La otra postura o concepción de la administración moderna acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor la llamó teoría Y la cual se basa en ideas actuales como las siguientes:

1. El hombre promedio no muestra desagrado hacia el trabajo. El hombre puede ver el trabajo tan natural como el descanso o el juego.

2. Una persona tiene independencia y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. Las personas tienen motivación, y capacidad para asumir responsabilidades.
4. La capacidad para tomar buenas decisiones se encuentra en toda la población y no sólo se limita o es inherente a los supervisores.

La concepción de la teoría Y es algo muy parecido al estilo de muchos gerentes hoy día, y es así como debería ser, debido a que los seres humanos deben ser valorados dentro de una organización, tomándolos en cuenta para las decisiones, potenciándolos, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento, además que los administradores deben ser abiertos y democráticos. Esta teoría Y es altamente participativa basada en los valores humanos mientras que la teoría X propone una administración donde los controles son extremos.

En esta teoría vemos una polarización frente a los pensamientos de administración tradicional y moderna. La teoría y de Mc Gregor se encuentra basada en los valores de las personas y muestra interés por el potencial que se puede hallar en los individuos.

#### **4.1.5 Teoría de las tres necesidades de David Mc Clelland**

“Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas”.

Mc Clelland

David Mc Clelland (1964), propuso la teoría de las tres necesidades adquiridas que son motivos importantes en el trabajo:

1. Necesidad de Logro
2. Necesidad de afiliación



### 3. Necesidad de poder

La necesidad de logro es entendida como el deseo tener éxito en las situaciones de la vida que nos puedan generar reto o competencia, movido por muchas circunstancias o motivaciones interiores. Muchas personas disfrutan más el proceso que se tiene hacia aquellos objetivos que los mueven a conseguir el éxito, es algo que nace dentro de cada uno sin importar cuál será la remuneración.

El sentirse a cargo de tareas retadoras, responsabilidades mayores, y solución de problemas, hacen que las personas estén cada día poniéndose nuevas metas que enriquezcan más sus labores y su cargo en sí, además que esto trae para ellos una satisfacción personal, además de sentirse motivados por estar haciendo lo que les gusta. Mc Clelland observó que quienes tenían éxito en ocupaciones competitivas se hallaban por encima del promedio de su motivación de logro.

La necesidad de afiliación tiene que ver directamente con la necesidad que sentimos de agradar a los demás, a través de una gran variedad de comportamientos con el fin de encajar en el contexto social al que pertenecemos. Una vez las personas sienten que encajan en su contexto, tienden a desarrollar relaciones cooperativas en vez de competitivas, para establecer lazos de confianza o de mayor vínculo emocional.

La necesidad de poder se refiere a la necesidad de ejercer poder y autoridad, el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos con necesidad de poder disfrutan de estar a "cargo de"; les gustan las situaciones competitivas y orientadas al estatus, tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás, que en lograr un buen desempeño laboral.

David Mc Clelland a diferencia de los autores anteriores que se han analizado, se enfoca solo en factores de motivación intrínseca como son el logro, la afiliación y el poder. Este planteamiento muestra una clara relación de los tres factores

motivacionales expuestos en la teoría de Mc Clelland y los arquetipos de personalidad, segundo aspecto de la presente investigación. En el camino recorrido por la motivación intrínseca y los arquetipos de personalidad el foco es develar la posible relación entre ambos temas.

Es de resaltar entonces la gran similitud que hay entre la presente teoría y los arquetipos, debido a que la clasificación de estos se hace de la siguiente manera: camino del conocimiento, el cual puede relacionarse con la motivación al logro. Camino del poder, que está mencionado así dentro de la presente teoría y que en ambos casos se refiere a la misma necesidad en las personas. Y por último, el camino del amor, que se relaciona con la afiliación y manifiesta la necesidad de los individuos para construir relaciones sociales.

#### **4.1.6 Principio del progreso – Teresa Amabile, Steven Kramer**

La motivación es al mismo tiempo fuente de actividad (aspecto dinámico) y de dirección (aspecto direccional); o más precisamente, da cuenta de la conducta como actividad dirigida:

La motivación está compuesta por la comprensión que tiene cada uno sobre lo que debe hacer y su deseo de hacerlo en un momento dado, dicho de manera más precisa, la motivación es una mezcla de la decisión de una persona de hacer una tarea, el deseo de invertir esfuerzos para llevarla a cabo y el empeño de persistir en el esfuerzo” (Kramer, 2012).

La motivación es un tema tratado por muchos autores a través del tiempo. Teresa Amabile es una de las más recientes teóricas al respecto. A través de sus investigaciones y publicaciones, Amabile revela conocimiento importante frente al tema; inicialmente, se plantea la división de la motivación en dos ramas principales: la motivación intrínseca y la motivación extrínseca, siendo la primera la más relevante para esta investigación. La motivación intrínseca se refiere a la voluntad y el interés que nace en una persona frente a las cualidades de una tarea

que conducen a un fin específico. Es decir, la motivación intrínseca parte del placer que brinda la actividad a realizar a la persona quien la ejecuta.

Según estudios hechos por la doctora Amabile, los premios o castigos conforman la motivación extrínseca. Dicha motivación no está dentro de la persona y es bastante utilizada en el ámbito organizacional por ejemplo, si un jefe necesita dar cumplimiento con un proyecto, el cual tiene plazo de entrega, la manera más inmediata de motivar a las personas es ofrecerles un buen pago o un pago oportuno por sus servicios. Sin embargo el dinero en sí, en la mayoría de los casos no resulta ser un factor motivador. Si una persona recibe un buen pago por las labores que desempeña, no quiere esto decir que lo va a encontrar interesante. Un individuo puede estar bien remunerado, pero en el fondo de su ser, puede saber que lo que hace no lo satisface, le parece que es aburrido, no está en el puesto para el cual se preparó, etc.

La motivación intrínseca es el amor al trabajo en sí mismo, es decir, hacer el trabajo porque es interesante, agradable, satisfactorio, atractivo o porque implica un reto personal. La motivación intrínseca (un profundo compromiso con el trabajo) puede llevar a la gente a hacer esfuerzos enormes, aparentemente sin ninguna compensación (Amabile, 2012).

Por otro lado, la motivación puede irse a otro extremo: si las personas a cargo del jefe del proyecto no dan cumplimiento con sus deberes, hay otra forma de motivación, muy negativa, que consiste en el castigo que la persona pueda sufrir por el incumplimiento. Obviamente este segundo tipo de motivación extrínseca genera estrés en las personas, corta la creatividad y bloquea el buen desempeño.

Es así como en las personas el estrés o la infelicidad interfieren con su capacidad de hacer bien el trabajo, si es que pueden hacerlo. Para añadir más peso a esta perspectiva, podemos decir que muchos estudios demuestran que la gente se desempeña mejor cuando se siente satisfecha con su trabajo, feliz e intrínsecamente motivada por el amor al trabajo, y que se desempeñan peor cuando no están satisfechas (Amabile, 2012).

La motivación extrínseca puede resultar en una frustración a la creatividad, sin embargo puede ser también potenciadora. Una vez la persona está interesada en

la tarea a realizar y a gusto en su lugar de trabajo, realiza sus labores con buena actitud y está convencida de la labor que desempeña. Un estímulo externo puede resultar benéfico o retador para el individuo, ligando este a la motivación que nace del interior de la persona, es decir la motivación intrínseca, se generará a partir de una situación que para la persona representara oportunidades de diversa índole.

Una de las fuerzas más poderosas de la experiencia humana es tender hacia la eficacia personal: la creencia que tiene cada individuo sobre las metas deseadas. Esta característica comienza a desarrollarse muy pronto en la vida. De hecho la necesidad de la eficacia personal continúa e incluso crece a lo largo de la vida a medida que la gente compara sus logros con los de sus semejantes y con sus "records personales". En el trabajo la gente desarrolla un sentido cada vez más fuerte de la eficacia personal cuando progresa, alcanza un logro o domina un problema o tarea. No es de sorprender que la gente normalmente sana esté dispuesta a atribuirse a sí misma el crédito cuando progresa" (Amabile, 2012: 129).

Es por esto que los líderes en las organizaciones deben saber cómo crear el ambiente perfecto para que las personas puedan desarrollar todo su potencial. En otras palabras, no basta solo con saber que los individuos tienen potencial para realizar su trabajo sino que los ambientes de trabajo deben ser coherentes frente al potencial que tienen las personas para que este pueda florecer tanto a favor de la organización como a favor de las mismas personas en su camino al desarrollo personal y profesional.

Desde esta perspectiva, en las organizaciones actuales se desea tener personas altamente motivadas hacia el trabajo y que por lo tanto sean creativas y propositivas en sus labores. La creatividad es una competencia apreciada en la actualidad, pero a su vez está mal gestionada, ya que esta viene como consecuencia de la motivación intrínseca, no de la extrínseca. Cuando en las organizaciones el foco está en atender lo urgente sobre lo importante, es decir, cuando se quiere dar cumplimiento a los indicadores, tan utilizados hoy en día, se recurre a la motivación extrínseca a través de incentivos o castigos, lo cual en la mayoría de los casos genera frustración y no contribuye a un mejor desempeño de los individuos.

La agitada vida actual exige que las personas respondan por los indicadores planteados, además, existe otra presión, la cual es el tiempo para cumplir con los compromisos, ya que los indicadores no están basados solo en entrega de productos o servicios, sino que también plantean un límite de tiempo. A pesar del ritmo vertiginoso de la vida actual, la motivación intrínseca puede ser dinamizada. La motivación puede ser avivada cuando se efectúan cambios a nivel laboral, incluso pequeños.

En el campo organizacional, los grupos de trabajo interdisciplinarios tienen un efecto motivador en las personas, los grupos que poseen personas de distintas bases académicas logran gestar un ambiente perfecto para la manifestación de la motivación intrínseca, y a su vez como consecuencia de esta viene la creatividad y la innovación. En los equipos interdisciplinarios de trabajo no se llega a soluciones con la misma rapidez que con los grupos homogéneos, sin embargo, es dentro de los primeros donde surge una lluvia de ideas que enfocan los problemas desde perspectivas diferentes, lo cual resulta mucho más enriquecedor. Por lo tanto, un grupo homogéneo de trabajo llega a las soluciones requeridas, de manera práctica y rápida, no obstante, en un caso tal, el contexto que se cultiva no es favorable para el desarrollo del pensamiento creativo.

Un empleado motivado es un empleado creativo. Cuando están comprometidos en el funcionamiento de la organización los trabajadores buscan voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos. Las mejores organizaciones encuentran maneras de brindarles a ellos el tiempo, el respaldo y los medios que necesitan para estimular el pensamiento creativo. Lamentablemente, en muchas organizaciones el ritmo apresurado deja poquísimos tiempos para que los empleados se detengan a pensar y crear. No es raro, incluso, que trabajen a la hora del almuerzo o se queden tarde en la noche solo para mantenerse al día. En lugares de trabajo así, es especialmente importante que las personas tengan oportunidades para relajarse, para reírse de algún chiste con sus compañeros, o simplemente para alejarse de la oficina un rato (Nelson, 1997).

Al respecto, Amabile investiga la motivación y su impacto tanto en el ámbito personal como en el organizacional y los beneficios del desarrollo de la misma a

favor de las organizaciones. En su libro más reciente *El principio del progreso* (2012), la autora plantea que

los mejores líderes son capaces de construir un núcleo de colaboradores que tengan una *vida laboral interior*, que les permita desarrollar emociones positivas, una motivación fuerte y percepciones favorables de la empresa, su trabajo y sus compañeros. Para ello, el líder debe saber cómo darle sentido al trabajo de la gente que tiene a cargo y eliminar los obstáculos que se opongan a esa *vida laboral interior*. Mediante el análisis de 12.000 anotaciones diarias de empleados de diversas organizaciones, los autores explican cómo encontrar el progreso de las personas en los ambientes laborales, de qué forma cambiar relaciones que sean nocivas para ese desarrollo individual, fomentar la autonomía, el respeto, el compromiso y el espíritu de colaboración, todo lo cual redundará en beneficios frente a la productividad y la eficiencia.

La motivación intrínseca se genera a partir del sistema mental, es decir, las personas crean su vida laboral interior con base en la dinámica que se genera entre las percepciones, las emociones y la motivación ya que “según las investigaciones psicológicas, influyen en el desempeño: las percepciones (también llamadas pensamientos o cogniciones), las emociones, (o sentimientos) y la motivación” (Amabile, 2012) que los individuos tengan durante un periodo de trabajo. Lo más importante en este caso será entonces, para quienes tengan como reto aprovechar el potencial del personal, a favor de ellos mismos y de la organización, lograr interpretar el sentido que tiene el trabajo para los individuos.

## 4.2 Arquetipos

ARQUETIPOS		
CONOCIMIENTO	PODER	AMOR
Inocente	guerrero	huérfano
buscador	destructor	bienhechor
sabio	creador	amante

Mago	gobernante	bufón
------	------------	-------

**Fuente:** Elaboración propia

Los arquetipos son patrones heredados de pensamiento que están presentes en el inconsciente individual pero tienen su origen en la experiencia colectiva de la humanidad. “Son formas básicas de existencia susceptibles de despertarse, activarse y transformarse. Aluden a diversas maneras de pensar, sentir y actuar que se evidencian en roles y comportamientos de los individuos” (Aldana de Conde, 2003).

Según Graciela Aldana de Conde (2003), los arquetipos “representan formas de ser o maneras diferentes de trasegar la vida, con formas de resonancia y sentidos diferentes”. En el ámbito organizacional tradicional, los contextos laborales plantean escenarios estructurados por jerarquías donde la burocracia y las manifestaciones de poder reinan como dinamizadores de dichos eventos. Estos entornos son rígidos y se prestan para la expresión de quejas de forma desordenada, se enfocan en solucionar situaciones negativas, no fomentan ni favorecen la creatividad y por lo tanto hay un gran potencial en cada persona que se desconoce y por ende se desperdicia.

Por otro lado, los arquetipos son una apuesta cargada de novedad y creatividad para las organizaciones. En un ambiente donde se tenga en cuenta las diferencias de las personas, se puede generar un sin número de posibilidades para las empresas y además una serie de puertas que se abren para cada empleado como posibilidad de crecimiento personal y profesional.

En un ambiente favorable de trabajo

es muy común encontrar los equipos primarios, grupos de mejoramiento, desarrollo de proyecto, donde se involucra constantemente el concepto y el aporte que puedo hacer yo como experto desde mi trabajo apalancado en un método, que otros me ayuden a cómo puedo lograr mejores condiciones de eficiencia, mejores

condiciones de mi trabajo o un aporte trascendente a algo que yo estoy haciendo, sí, eso es importante (Hernández, 2011).

En un ambiente donde se tiene en cuenta la diferencia de cada persona y se conoce el potencial surge el trabajo cooperativo en torno a hacer realidad la visión y vivir la misión de la empresa y hasta los sueños que pueden plantearse, se puede generar conocimiento a partir de la motivación de las personas por ciertas tareas en particular, pueden generarse proyectos de alto impacto o generar soluciones con formas de pensamiento lateral.

Los equipos de alto desempeño son aquellos en los cuales las diferencias de cada persona son tomadas como formas distintas de abordar situaciones, por lo tanto encuentran una riqueza en el aporte original de cada uno. No se concentran en convencer al equipo de una única solución para las situaciones que se presentan, sino que toman las opiniones de los integrantes como complementos que convergen en soluciones creativas, sinergia y alta productividad.

A continuación, se presentan los arquetipos, según algunos autores:

**Cuadro 1.** Arquetipos

ARQUETIPO	
AUTOR	DEFINICIÓN
CARL GUSTAV JUNG	Según Jung, los arquetipos o imágenes primordiales son “formas o imágenes colectivas que se dan en toda la tierra como elementos constitutivos de los mitos y, al mismo tiempo, como productos autóctonos e individuales de origen inconsciente”. Son patrones de formación de símbolos que se repiten a lo largo de la historia y las culturas, en la humanidad entera, y a través de ellos buscan expresión las energías psíquicas.



Los arquetipos no son ideas innatas heredadas tal cual, sino formas, tendencias, patrones que subyacen a la formación de símbolos.

**CAROL PEARSON**

La autora plantea cinco formas de comprender el concepto, sin embargo la definición que se presenta a continuación es la más alineada a la presente investigación.

Las personas interesadas en los procesos de crecimiento humano y el desarrollo, pueden entender los arquetipos como guías en nuestras travesías. Cada arquetipo que ingresa en nuestra vida trae consigo una tarea, una lección y un don. Todos los arquetipos en conjunto nos enseñan cómo vivir. Y lo mejor de todo es que todos los arquetipos se encuentran en el interior de todos nosotros. Lo que significa que todos tenemos el potencial humano total como parte nuestra

**GRACIELA ALDANA DE CONDE**

Los arquetipos son las fuerzas naturales indefinibles que subyacen en la vida humana en todas las épocas y en todos los lugares. No pueden conocerse directamente, pero los temas arquetípicos aparecen en todo el mundo en los mitos, los cuentos de hadas, las fantasías y los sueños. Podemos reconocer estos motivos arquetípicos por la fascinación y poder irracional que ejercen sobre nosotros. La mente consciente contiene todo lo que reconocemos y el ego, como nuestra parte pensante y consciente, es el portador de este conocimiento. El inconsciente contiene todo lo que no conocemos en el mundo interno, desde las represiones personales, hasta todas las vastas posibilidades de la psique, del pasado, el presente y el futuro. Como usualmente no

somos conscientes del predominio de estos arquetipos en nuestra propia personalidad, estos pueden estar activos de manera sombría o luminosa. En este enfoque, la sombra se refiere a aquellos aspectos de nuestra vida que nos enseñaron a reprimir o negar, como por ejemplo la agresividad, la espontaneidad y los impulsos sexuales. Pero esas dimensiones cuando están a la sombra, no solo no desaparecen sino que nos roban parte de nuestra vitalidad, creatividad y brillo.

**Rosario Pérez Bernal**

Pérez Bernal hace un análisis a partir del conocimiento de los arquetipos basados en Jung y los relaciona con los escritos de Borges en un análisis que hace frente a la necesidad de llegar a la autoconciencia y aceptación de la diversidad que comprende lo humano. Con tales herramientas, que relacionan la psicología profunda y la literatura, Pérez hace una reflexión del individuo latinoamericano iniciando en lo ontológico hasta el contexto en el que se desenvuelve en la actualidad.

**Robín Robertson**

Robertson, en su libro "Arquetipos Junguianos: una historia de los arquetipos" analiza la idea que surgió desde Pitágoras y Platón donde cobraba vida el mundo de las ideas. En la actualidad Robertson relaciona tal mundo con los componentes básicos de la psique humana, es decir con los arquetipos. En su libro hace un seguimiento del concepto desde la antigüedad hasta el siglo XX cuando lo llega a vincular con la hipótesis arquetípica presentada por el psicólogo Karl Gustav Jung y posteriormente ligada a las ideas matemáticas de Kurt Gödel. Lo relevante de esta obra radica en el

conocimiento que transmite sobre arquetipos y la importancia que estos tienen en nuestras vidas.

**Fuente:** Elaboración propia

Existen 12 arquetipos, los cuales están agrupados en tres secciones que son: el camino del conocimiento, el del amor y el del poder. Cada camino tiene cuatro arquetipos que lo conforman de la siguiente manera:

El camino del conocimiento está compuesto por INOCENTE, BUSCADOR, SABIO Y MAGO. El camino del poder está conformado por GUERRERO, DESTRUCTOR, CREADOR Y GOBERNANTE, y el camino del amor, lo componen HUÉRFANO, BIENHECHOR, AMANTE Y BUFÓN. Estos caminos se recorren de manera ascendente y cíclica, es decir, cada vez que se emprende una travesía y se llega a su fin, el ciclo inicia nuevamente pero a un nivel distinto de conciencia.

Hay muchas puertas y caminos. Todos son válidos. Ninguno es menos importante que el otro. Las tres puertas principales se llaman los Caminos: el del conocimiento, el del amor y el del poder. Representan formas de ser o maneras diferentes de trasegar la vida, con formas de resonancia y sentidos diferentes. Cada camino tiene cuatro elementos constitutivos denominados Arquetipos que van en ascenso de manera circular. Es decir, en el momento en que se alcanza el último peldaño, somos de nuevo descendidos al primero para iniciar una nueva travesía en la espiral” (Aldana de Conde, 2003).

Desde una perspectiva laboral, los caminos arquetípicos comparten características que se asocian a las áreas presentes en las organizaciones, es decir, área directiva, área profesional y área técnica. De esta manera los caminos arquetípicos nos brindan un panorama que facilita la comprensión de muchos de los procesos de gestión humana.

Los arquetipos tienen características que los hacen visibles, aunque no siempre responden a una forma positiva, es decir, los arquetipos pueden manifestarse en

una persona bien sea a la luz o a la sombra como podemos verlo en la siguiente tabla.

**Cuadro 2.** Características de los arquetipos

ARQUETIPO	LUZ	SOMBRA
<b>INOCENTE</b>	<p>El inocente es la persona honrada que vive o intenta vivir en el edén. Los dones que el inocente ofrece al mundo son la confianza, el optimismo y la creencia en las cosas tal como son.</p>	<p>Capacidad de negación para no darse la oportunidad de saber que está sucediendo realmente. Puede estar lastimándose a sí mismo o a otros sin admitirlo. Admite los otros puntos de vista aunque el propio este en oposición.</p>
<b>HUÉRFANO</b>	<p>El huérfano desea al igual que el inocente, vivir en un mundo seguro, pero se siente traicionado, abandonado y engañado, el huérfano siempre nos recuerda su vulnerabilidad e interdependencia. Poseen características para el trabajo en grupo.</p>	<p>Atacan incluso a las personas que están tratando de ayudar, haciendo daño a ellos mismos y a otros simultáneamente. Tal vez se desmoronan y pierden la capacidad de funcionar. Esperan un trato especial.</p>

<b>GUERRERO</b>	Los guerreros son intrépidos y disciplinados y se imponen a sí mismos pautas elevadas. Se imponen de manera adecuada para transformar el mundo en un sitio mejor.	Es el villano que usa el poder para obtener ganancia personal sin consideración por la moral, la ética o el bien común. Se pone en competencia incluso por encima de los propios valores.
<b>BIENHECHOR</b>	Cuidan de otros aun cuando eso requiera sacrificio. Dan para hacer del mundo un sitio mejor para los demás. Es compasivo, autentico y ayuda a otras personas en su entrega.	El mártir sufriente, controla a los demás haciéndoles sentirse culpables. Comportamientos absorbentes y manipuladores en los que el individuo emplea los cuidados para controlar o sofocar a los demás. Necesidad compulsiva de ayudar o rescatar a otras personas.
<b>BUSCADOR</b>	El buscador explora realidades internas y externas y está dispuesto a renunciar a la seguridad, la comunidad y la intimidad en favor de	Es el perfeccionista, siempre está tratando de estar a la altura de una meta imposible, o de encontrar la solución correcta. Nunca se

	<p>la autonomía. Los buscadores descubren quienes son al diferenciarse de los demás. Descubren sus identidades y vocaciones únicas.</p>	<p>sienten verdaderamente listos para comprometerse en el logro de nada.</p>
<b>AMANTE</b>	<p>Los amantes descubren quiénes son al descubrir que personas y objetos o actividades aman. Expanden su amor para para disfrutar y respetar la diversidad de toda la vida.</p>	<p>Los seductores, los adictos al sexo y las relaciones amorosas y a cualquiera que es incapaz de decir no cuando lo arrebatara la pasión o se siente completamente destruido si un amante lo abandona.</p>
<b>DESTRUCTOR</b>	<p>Cuando el destructor actúa en una persona, lo visible son los resultados de la tragedia y de la pérdida, pero esta pérdida inicial conduce a una mayor receptividad de nuevas ideas, a una</p>	<p>Incluye todos los comportamientos autodestructivos. Las adicciones, las compulsiones, o las actividades que sabotean la intimidad, el éxito laboral o la autoestima.</p>

	<p>mayor empatía y comprensión por los demás, y a un conocimiento más profundo de la propia fortaleza e identidad.</p>	
<b>CREADOR</b>	<p>Los creadores son personas que se encuentran en el proceso de descubrir o crear un sentido de sí mismo más adecuado. Esta nueva identidad es transformadora y conduce a una vida más plena y exitosa.</p>	<p>Tiene aspecto obsesivo, creando de tal modo que son tantas las posibilidades generadas que no hay manera de llevarlas a la práctica en su totalidad. Posible adicción al trabajo o sensación de que siempre hay algo más que hacer.</p>
<b>GOBERNANTE</b>	<p>El gobernante que hay en cada uno de nosotros entiende que somos responsables de nuestra vida interior y exterior, allí concluyen nuestras responsabilidades las órdenes del gobernante son comprensivas pues crea la totalidad interior y la comunidad exterior.</p>	<p>Es tiránico, insiste en su propia manera de hacer las cosas aniquilando los elementos creativos en su psiquis. Para obtener el control a cualquier precio. Gran necesidad de control.</p>
<b>MAGO</b>	<p>Los magos crean nuevas</p>	<p>Transforma buenas</p>

	<p>realidades, transforman las anteriores, sirven de catalizadores para el cambio “nombran” y de esta manera crean la nueva realidad. Descubren soluciones exitosas que los facultan.</p>	<p>opciones en otras peores. Se disminuyen a sí mismos o a los demás o reducen las posibilidades y opciones con una disminución de la autoestima como consecuencia. Es capaz de enfermarse a sí mismo o a otros a través de palabras o acciones</p>
<b>SABIO</b>	<p>Los sabios encuentran la libertad mediante la comprensión de la totalidad y una capacidad de disociación. El sabio conjuga la indiferencia con amor, sabiduría y alegría por la vida.</p>	<p>Juez implacable, frio, racional, sin corazón, dogmático y a menudo pomposo, evalúa a los demás o a sí mismo diciendo que él o ellos no lo están haciendo lo bastante bien.</p>
<b>BUFÓN</b>	<p>El bufón encuentra la libertad mediante la despreocupación y capacidad para disfrutar de cada momento. El bufón nos vuelve más alegres, descubre maneras ingeniosas, innovadoras y divertidas de vencer los obstáculos</p>	<p>Es un glotón, o un vago libidinoso definido por los deseos y la lujuria del cuerpo sin ningún sentido de dignidad o control de sí.</p>



ya sean intelectuales o  
físicos. Los bufones  
llevan vidas dichosas  
porque viven cada  
instante a plenitud.

**Fuente:** Elaboración propia

Jung por su parte, influenciado por la tendencia de la época escribió sobre arquetipos y tomó como punto de partida el inconsciente colectivo, Jung dice al respecto que

el inconsciente colectivo consta de contenidos colectivos, heredados de los instintos y de los arquetipos. Una de las metáforas favoritas de Jung para describir el inconsciente era la del mar, que con su fluidez, sus momentos de calma y de tormenta, sus sirenas y sus monstruos, puede ser una fuerza que favorece tanto la creatividad como la destrucción. El principal aporte de Jung fue mostrar que el inconsciente es fundamentalmente creativo y está al servicio del individuo (Aldana de Conde, 2003: 24).

Lo anterior ocasionó la división ideológica entre Jung y el padre del psicoanálisis. Con un profundo enfoque en el ser humano, Jung se sumerge en los arquetipos y revela ciertas características que pueden ser evidenciadas y potencializadas en las personas.

Para la época, inicios del siglo anterior, el trabajo tomaba también una perspectiva distinta, a diferencia de la época previa. El trabajo ya no era visto como un castigo sino más bien como una manera de autorrealización humana.

A inicios del siglo anterior, Henry Ford y la revolución industrial fueron la base de una dinámica de mercado distinta donde una nueva clase social surgió en consecuencia de las nuevas formas de producción que se gestaban.

Posteriormente el Posfordismo o Toyotismo trajeron aportes que mejoraban las condiciones laborales de las personas. Ahora había estímulos sociales y el trabajo en equipo era importante. Este fue el ambiente perfecto para que el estudio de los arquetipos tomara fuerza como medio para comprender y potenciar las sinergias de trabajo de las personas. En consecuencia, hoy se habla de la gestión del talento humano y los arquetipos ayudan al logro de estos propósitos, pero más allá de simplemente ser una herramienta para la descripción y relación y desarrollo del ser humano, los arquetipos permiten diseñar estructuras creativas que desembocan en innovación empresarial.

A partir de Carol Pearson y hasta la actualidad los arquetipos son clasificados no solo en los doce de forma individual sino que están agrupados en caminos y cada uno de estos está compuesto por cuatro arquetipos de la siguiente manera:

**Figura 2.** Caminos arquetípicos



**Fuente:** elaboración propia

Los arquetipos entonces iniciaron como una forma de análisis personal impulsado por Karl Gustav Jung. Pasaron luego por autores como Carol Pearson y ahora son

retomados por Graciela Aldana de Conde quien resalta su vínculo con la creatividad y muestra así en el tema una gran utilidad empresarial.

Un equipo de alto desempeño es aquel en el que sus integrantes se conocen y reconocen como diferentes y por tanto complementarios. Este conocimiento les permite comprender las reacciones, los énfasis y las fortalezas de cada uno de los participantes evitando pedirle “peras al olmo”. Este conocimiento también permite retar a los demás a ser efectivos en la expresión de sus fortalezas y a proyectar la originalidad de sus aportes (Aldana de Conde, 2012).

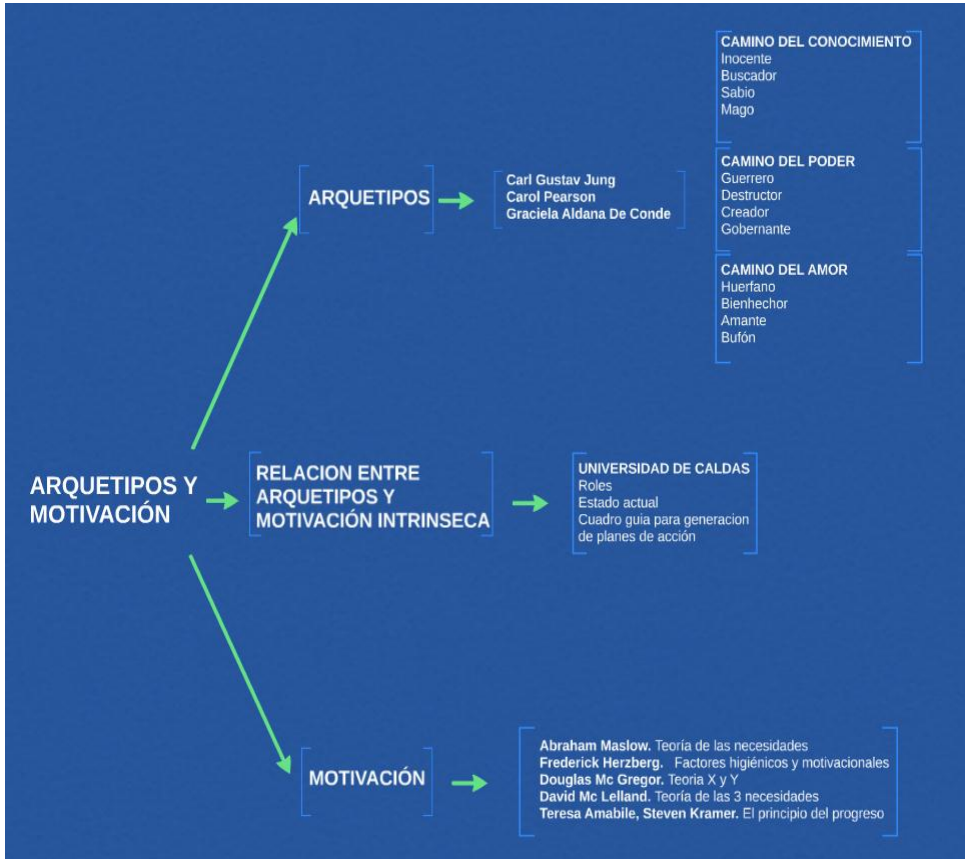
De esta manera, los arquetipos de personalidad cobran una relevancia actual en el rol que desempeñan frente a los equipos de alto desempeño y también frente a las herramientas que brindan para el desarrollo y capacitación de personal a nivel empresarial, ya que permiten que las personas tengan muy claros sus potenciales y sepan cómo ponerlos a disposición de su equipo de trabajo.

Para finalizar, es importante mencionar que en la gerencia de talento humano, los caminos arquetípicos constituyen una herramienta poderosa para la gestión del potencial, dado que proveen información que permiten la comprensión de la naturaleza del comportamiento de las personas y facilitan “comprender y apreciar la diversidad humana según el trasfondo del arquetipo dominante, la edad, el sexo, el tipo psicológico, y el medio cultural” (Pearson, 1992).

A modo de síntesis, a continuación, se presenta una imagen que integra las variables de estudio:

**Figura 3.** Arquetipos y motivación

**Fuente:** elaboración propia



## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es cualitativa y tiene un diseño transversal co-relacional, dado que pretende la cualificación de las variables: arquetipos de personalidad y motivación intrínseca, con el fin de calcular el índice de correlación y posible influencia entre las variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### **5.2 Población y muestra**

La población de estudio estuvo compuesta por los trabajadores de la Universidad de Caldas. La muestra por su parte fue de 112 personas, las cuales se seleccionaron al azar, teniendo en cuenta que se incluyeran empleados de las áreas de la institución: Directiva - Asesor, Profesional y Técnico - Asistencial.

### **5.3 Técnicas e instrumentos**

#### **5.3.1 Técnicas**

El procedimiento se llevó a cabo en dos fases, las cuales se describen a continuación:

#### **Fase 1:** Aplicación de instrumentos

Se aplicaron dos herramientas para el diagnóstico de las competencias de cada uno de los trabajadores: el Test de arquetipos y caminos, y Test de motivación intrínseca. Este proceso se desarrolló por vía electrónica.

## **Fase 2: Análisis relacional**

En esta fase se realizó un análisis univariado de cada variable. Luego un análisis multivariado en el cual se compararon los datos para definir su covariación. Es decir, se observó el comportamiento tanto de la variable de arquetipos de personalidad, como la de motivación, a través de la información suministrada por la población.

### **5.3.2 Instrumentos**

Se utilizaron dos instrumentos para el desarrollo de la investigación. El primero fue el de motivación, compuesto por 36 preguntas divididas en 6 categorías: orientación al logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento. Este test, revela las necesidades de las personas frente a su proyección profesional y laboral, además de su estado actual de motivación respecto a sus dirigentes, el trabajo en sí, la responsabilidad, el avance y el crecimiento (ver anexo A).

El segundo, fue el de arquetipos, creado por Carol Pearson y adaptado por Graciela Aldana Conde, con el fin de facilitar su aplicación en las organizaciones y en nuestro medio. Este instrumento contiene un total de 48 preguntas, no tiene límite de tiempo y define el arquetipo dominante en cada individuo y el camino arquetípico al que pertenece. Este test provee información sobre aspectos personales en los que cada individuo es competente o donde podría llegar a desarrollar un alto nivel de competencia (ver anexo B).

A continuación se describen a profundidad ambos test:

#### **5.3.2.1 Descripción del test de motivación**

Este test plantea 36 preguntas, las cuales corresponden a las categorías de: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance, crecimiento. Para cada uno de estos ítems hay 5 preguntas distribuidas secuencialmente de la siguiente manera: logro preguntas 1 – 6, reconocimiento: preguntas 7 - 12, trabajo en sí: preguntas 13 a 18, responsabilidad: preguntas 19 – 24, avance: preguntas 25-30 y crecimiento: preguntas 31 – 36.

A cada una de estas preguntas la persona quien responde la encuesta le asigna un valor de 1 a 5 de la siguiente manera:

1. NUNCA
2. CASI NUNCA
3. INDIFERENTER
4. CASI SIEMPRE
5. SIEMPRE

<b>LOGRO</b>	No. PREGUNTA	1	2	3	4	5	6
<b>RECONOCIMIENTO</b>	No. PREGUNTA	7	8	9	10	11	12
<b>TRABAJO EN SÍ</b>	No. PREGUNTA	13	14	15	16	17	18
<b>RESPONSABILIDAD</b>	No. PREGUNTA	19	20	21	22	23	24
<b>AVANCE</b>	No. PREGUNTA	25	26	27	28	29	30
<b>CRECIMIENTO</b>	No. PREGUNTA	31	32	33	34	35	36

Una vez la persona asigna los valores a cada una de las preguntas se hace la sumatoria de cada categoría y el grupo de preguntas que la componen. Cuando se obtienen los resultados se toma como aspecto dominante el ítem que obtenga mayor puntuación. Luego de obtener la categoría dominante en cuanto a motivación intrínseca se procede a determinar la percepción de las personas frente al trabajo, área, los pares y los directivos para revelar las brechas existentes y plantear rutas de superación y programas de inducción, reinducción, capacitación, o planes de carrera de acuerdo a las expectativas personales y organizacionales.

### **5.3.2.2 Descripción del test de arquetipos y caminos**

Contiene 48 preguntas que determinan el arquetipo dominante y el camino al cual pertenece la persona.

El test ubica a la persona en uno de los doce arquetipos, el cual a su vez corresponde a uno de los tres caminos de la siguiente manera:

- Camino del conocimiento: inocente, buscador, sabio, mago.
- Camino del poder: guerrero, destructor, creador, gobernante.
- Camino del amor: huérfano, bienhechor, amante, bufón.

Para cada uno de los arquetipos hay 4 preguntas distribuidas a lo largo del test sin obedecer a un orden secuencial de la siguiente manera:

1. NO ME DESCRIBE
2. RARA VEZ ME DESCRIBE
3. A VECES ME DESCRIBE
4. CON FRECUENCIA ME DESCRIBE
5. CASI SIEMPRE ME DESCRIBE

<b>CAMINO DEL CONOCIMIENTO</b>					
<b>INOCENTE</b>	No. PREGUNTA	16	30	35	37
<b>BUSCADOR</b>	No. PREGUNTA	9	18	26	47
<b>SABIO</b>	No. PREGUNTA	7	20	27	45
<b>MAGO</b>	No. PREGUNTA	6	12	23	33

<b>CAMINO DEL PODER</b>					
<b>GUERRERO</b>	No. PREGUNTA	4	22	28	34
<b>DESTRUCTOR</b>	No. PREGUNTA	5	19	29	36
<b>CREADOR</b>	No. PREGUNTA	11	24	32	40
<b>GOBERNANTE</b>	No. PREGUNTA	25	31	44	46

<b>CAMINO DEL AMOR</b>					
<b>HUERFANO</b>	No. PREGUNTA	3	38	41	48



<b>BIENHECHOR</b>	No. PREGUNTA	15	21	39	42
<b>AMANTE</b>	No. PREGUNTA	1	10	14	17
<b>BUFON</b>	No. PREGUNTA	2	8	13	43

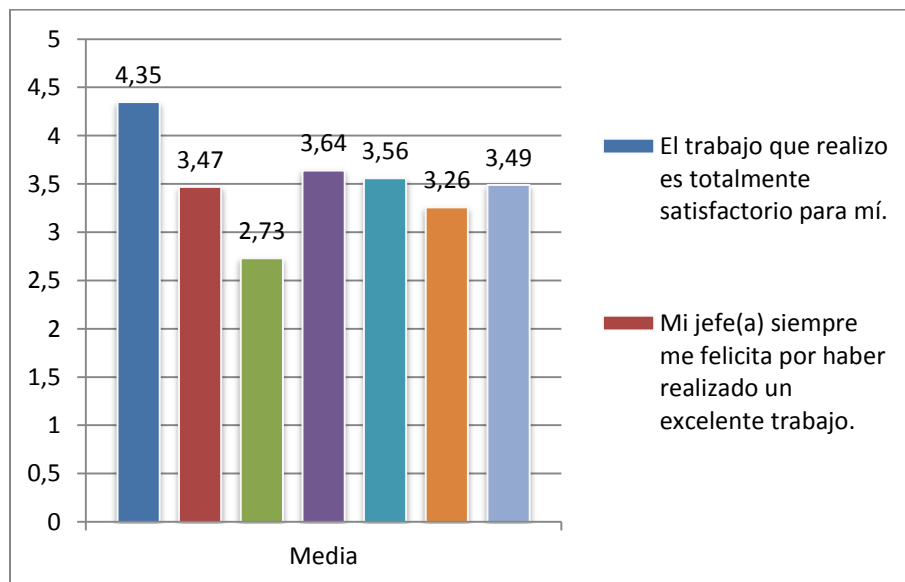
Una vez la persona asigna los valores a cada una de las preguntas se hace la sumatoria del grupo de preguntas que componen cada arquetipo. Cuando se obtienen los resultados se toma como arquetipo dominante el que obtenga mayor puntuación. Luego de obtener el arquetipo dominante, se procede a identificar las características, competencias, comportamientos, valores, e ideales, que posee la persona de acuerdo con la Autora Graciela Aldana de Conde.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Factores motivacionales

**LOGRO:** La gráfica nos muestra que el mayor valor es para la variable: "el Trabajo que realizo es totalmente satisfactorio para mí" V1, con esto se puede afirmar que los empleados administrativos de la Universidad de Caldas sienten que el trabajo que realizan en este momento les agrada y lo más seguro es que pueden sentirse bien realizando sus labores. No obstante el salario es un factor que puede no satisfacerlos, ya que es el menor valor representado en la gráfica. Teniendo en cuenta las variables 4 Y 5 se observa que los empleados valoran mucho que sus jefes reconozcan su buen desempeño, por consiguiente lograr obtener un mejor puesto dentro de la institución, también se puede deducir que en el personal administrativo no hay una fuerte orientación hacia el logro; lo cual repercute en poco interés hacia nuevos retos, y resulta poco favorable a la hora de desarrollar nuevas competencias en el personal.

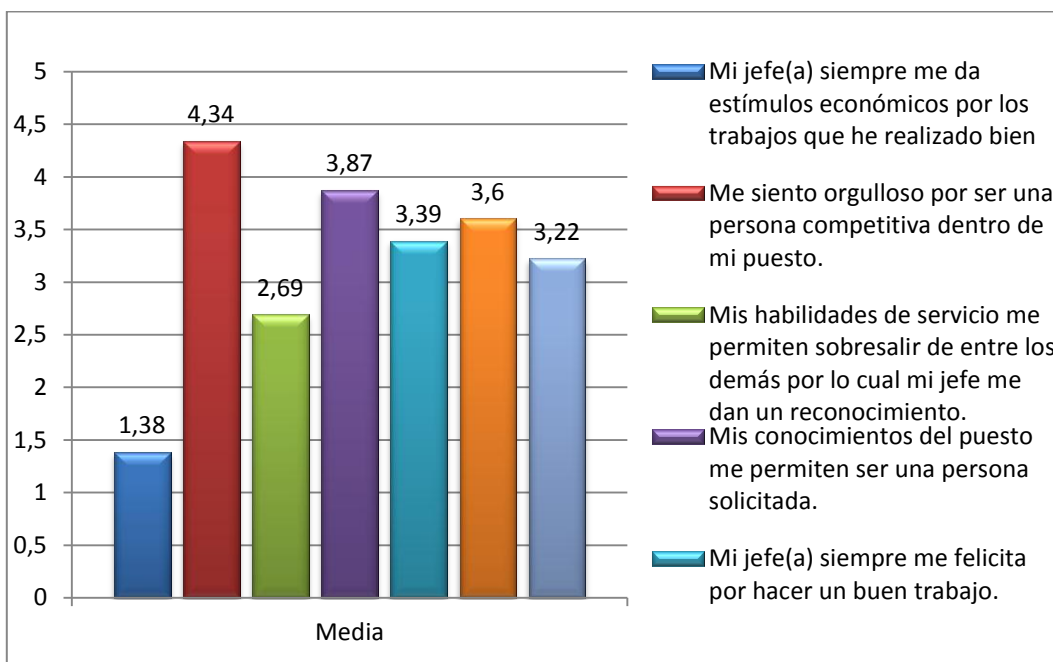
**Figura 1.** Población, según el logro



**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

**RECONOCIMIENTO:** El reconocimiento puede darse de dos maneras: económico y no económico. El económico está directamente relacionado a una retribución a cambio de un buen desempeño, en este caso para los empleados administrativos de la Universidad de Caldas, no hay un reconocimiento que obedezca a esta línea, sin embargo, una segunda forma de reconocimiento y que genera un impacto muy positivo en pro de la institución, es el reconocimiento no económico, como lo observamos en la gráfica 2 en el aspecto 5 que corresponde a "mi jefe siempre me felicita por hacer un buen trabajo". Se hace evidente una alta puntuación por parte de los trabajadores, es decir los jefes están atentos a los buenos desempeños de los trabajadores, esto despierta el compromiso de los individuos. El aspecto más importante corresponde a: "me siento orgulloso por ser una persona competitiva dentro de mi puesto", lo cual va de la mano con "mis conocimientos del puesto me permiten ser una persona solicitada", esto muestra que las personas están comprometidas con sí mismas y que encuentran además un espacio propicio para proyectar su vida profesional, y para mostrar las habilidades que les permite sobresalir en sus puestos de trabajo.

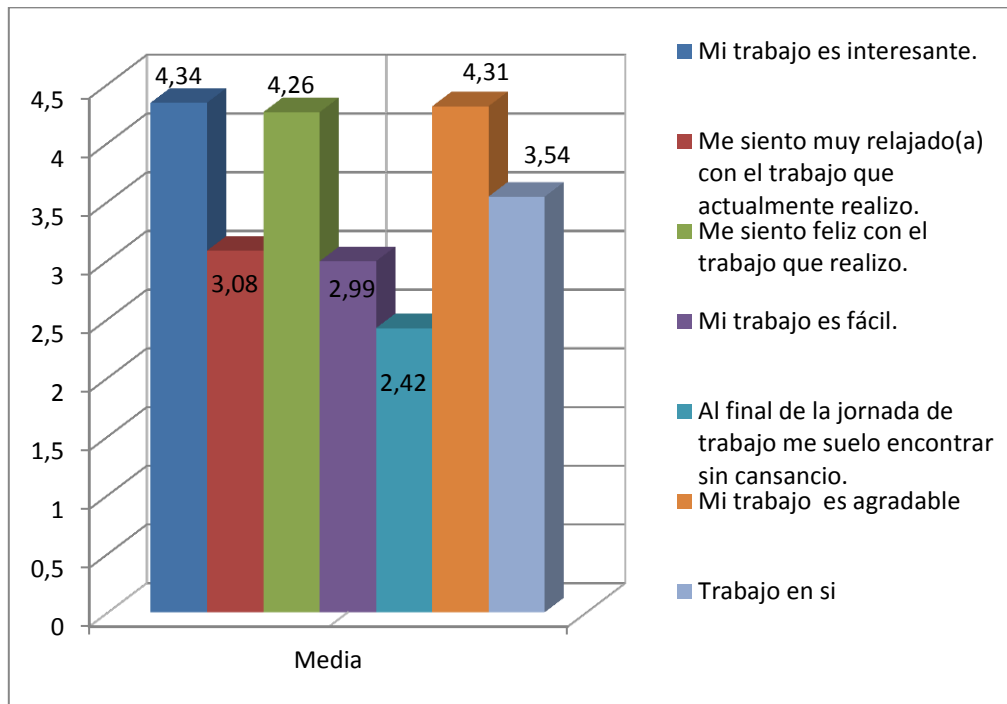
**Figura 2.** Población, según el reconocimiento



Fuente: Elaboración propia – Resultados de la investigación

**TRABAJO EN SÍ:** De acuerdo a la gráfica 3 las personas consideran que sus trabajos son interesantes, por lo tanto, se sienten felices con el trabajo que realizan y lo consideran agradable. Por otro lado, algunas personas sienten que hay una sobre carga laboral, aunque consideren que sus tareas son relativamente fáciles. Al final de la jornada laboral las personas se encuentran cansadas debido a su rutina laboral.

**Figura 3.** Población, según el trabajo en sí

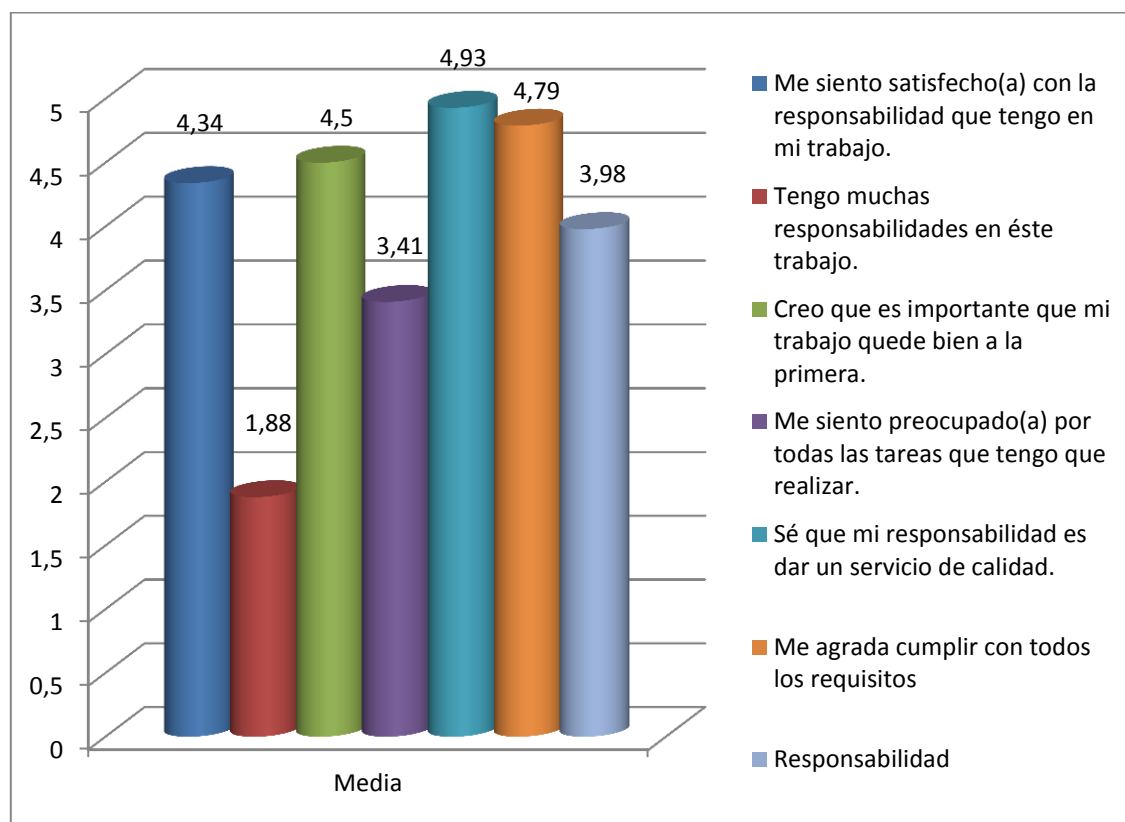


**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

**RESPONSABILIDAD:** En un porcentaje muy bajo se puede observar que las personas manifiestan no tener muchas responsabilidades, por lo tanto las que tienen las pueden atender con gusto, ya que encuentran satisfacción a través del desarrollo de sus responsabilidades y requisitos. Un componente muy importante en esta categoría de motivación, es que las personas consideran que es importante que el trabajo quede muy bien hecho a la primera vez, lo cual

promueve un muy buen desempeño en los trabajadores. Por otro lado los empleados son conscientes de su responsabilidad para prestar un servicio de calidad, el cual presenta la mayor puntuación dentro de la variable "responsabilidad", en esta variable la mayoría de los puntajes son muy altos, esto muestra que la responsabilidad es la variable dominante dentro de los seis componentes de la motivación intrínseca evaluados en este test.

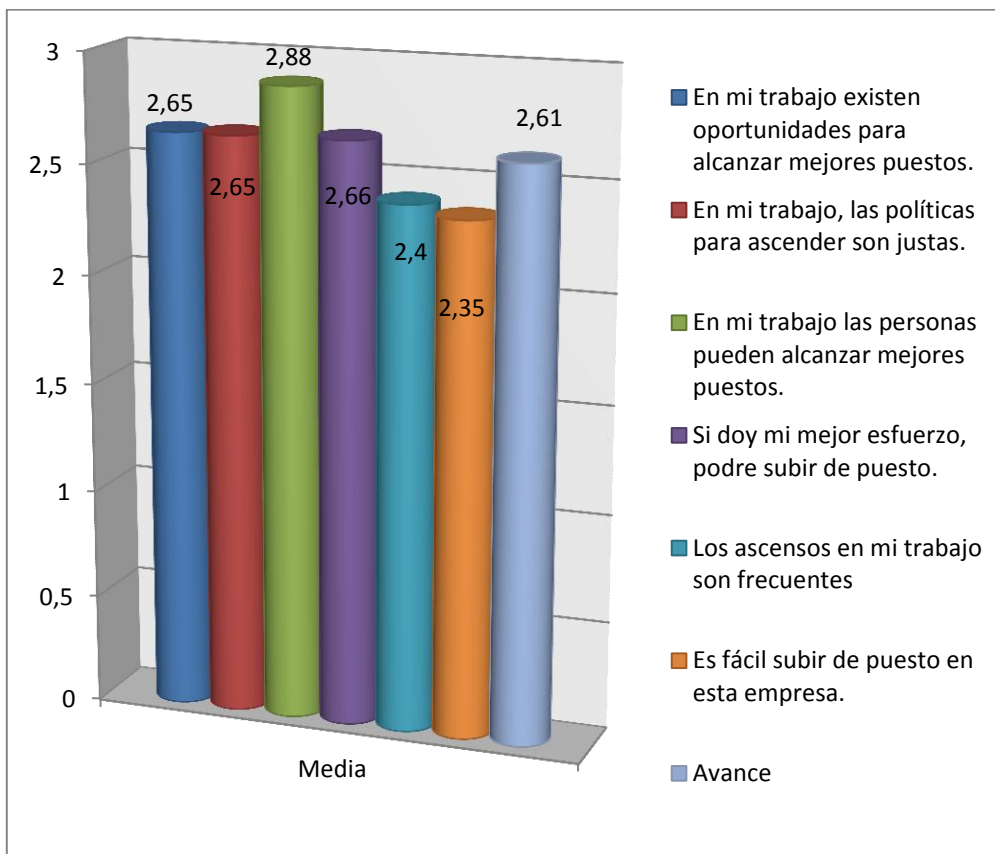
**Figura 4.** Población, según la responsabilidad



**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

**AVANCE:** en esta variable podemos ver que las personas no están motivadas al avance ya que en la institución son escasas las oportunidades para alcanzar mejores puestos, esto conlleva a que los asensos sean poco frecuentes y además difíciles. Las personas consideran que las políticas para asensos no son justas y no perciben un reconocimiento justo que recompense los esfuerzos.

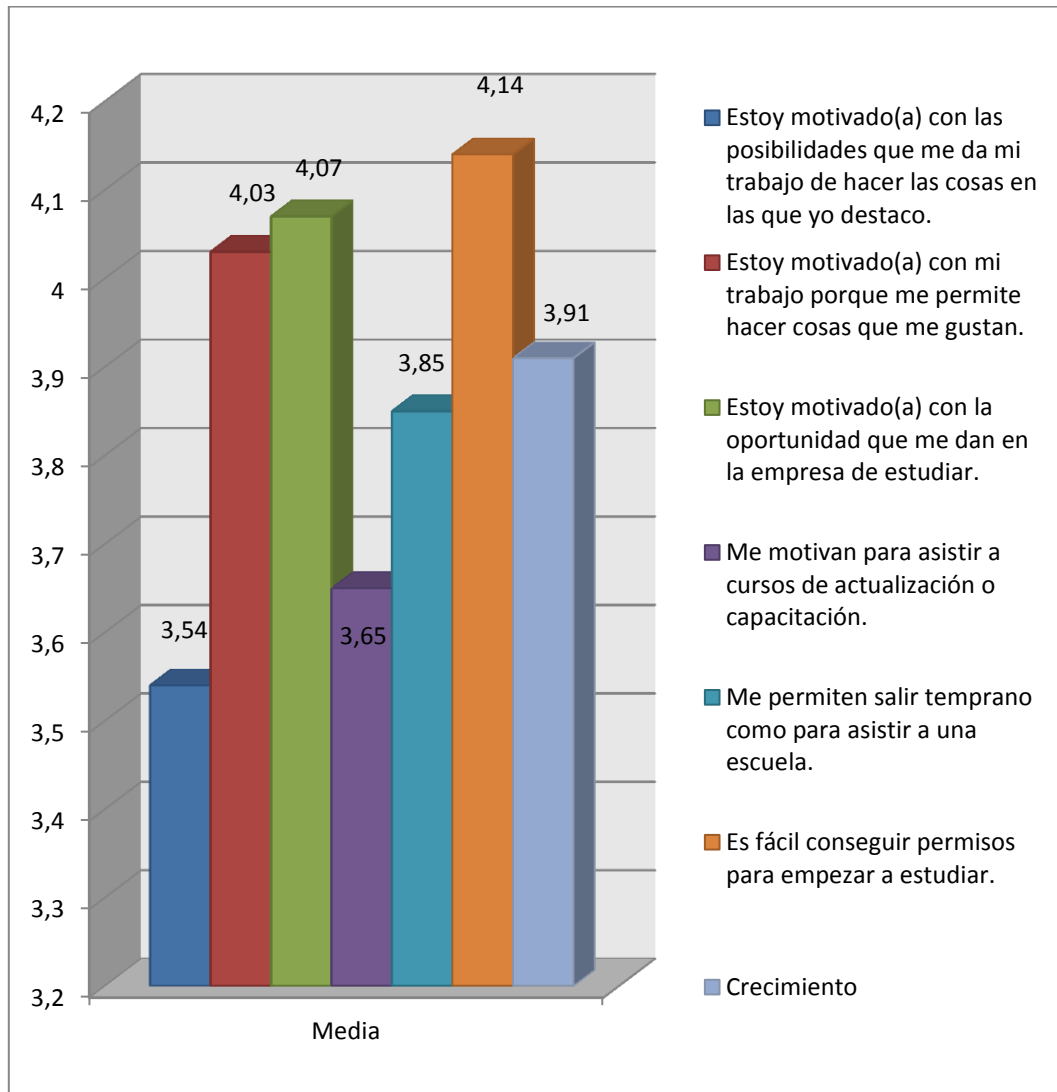
**Figura 5.** Población, según el avance



**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

**CRECIMIENTO:** Al interior de la institución los trabajadores tienen oportunidades para el crecimiento. Es fácil conseguir permisos para estudiar, lo cual motiva a las personas porque les permite hacer cosas que les gusta en el trabajo y por la variedad de oportunidades que se presentan para capacitarse, estas facilidades, se evidencian tanto a través de tiempo, para asistir a diversos compromisos adquiridos, como en el apoyo económico para realizar estudios, a pesar de que las oportunidades de crecimiento en la Institución son buenas. No es muy frecuente que los jefes motiven a los colaboradores a capacitarse debido a que hay pocas posibilidades de ascenso, por lo tanto pocas posibilidades de hacer las cosas en las que los empleados se destacan.

**Figura 6.** Población, según el crecimiento



**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

## 6.2 Arquetipos

Arquetipo	Media	Desviación estándar
-----------	-------	---------------------

<b>inocente</b>	3,4	0,58428
<b>buscador</b>	3,3	0,68954
<b>sabio</b>	3,4	0,78988
<b>mago</b>	3,5	0,77478
<b>guerrero</b>	4,0	0,54049
<b>destructor</b>	3,1	0,69407
<b>creador</b>	3,5	0,71895
<b>gobernante</b>	3,5	0,64223
<b>huérfano</b>	2,7	0,55023
<b>bienhechor</b>	3,5	0,63726
<b>amante</b>	4,2	0,53771
<b>bufón</b>	3,3	0,61419

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

<b>Caminos</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Conocimiento</b>	3,4	0,52618
<b>Poder</b>	3,5	0,52799
<b>Amor</b>	3,4	0,34245

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

<b>Variabes</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Me gusta que los demás disfruten cuando están conmigo</b>	4,4	0,76
<b>Soy capaz de verle el lado humorístico a todo</b>	4,1	0,831



<b>Me siento más víctima que protagonista de lo que acontece en mi vida</b>	1,7	0,897
<b>Me distingo por la claridad y rapidez para definir mis metas personales</b>	4,0	0,85
<b>Me gusta redefinir y ordenar continuamente mi espacio personal (habitación, casa, espacio de trabajo)</b>	4,2	0,969
<b>He invertido tiempo y recursos desarrollando un intenso trabajo interior lo cual me permite influir sobre personas y grupos</b>	3,4	1,216
<b>Me gusta citar personajes y autores</b>	2,8	1,212
<b>Encuentro con facilidad la forma de superar cualquier obstáculo</b>	4,1	0,776
<b>Siempre ando buscando medios para conocerme y descubrir mis potencialidades</b>	3,8	0,998
<b>Me es fácil perdonar de corazón</b>	3,8	1,01
<b>Estoy convencido de que el caos y la incertidumbre son tierra fértil para la innovación</b>	3,4	1,139
<b>Encuentro muy provechosas prácticas como la meditación, la relajación y formas similares para "estar en forma"</b>	3,1	1,25
<b>Considero que en últimas la vida es un juego</b>	2,4	1,237
<b>El cuidado de mí mismo es una prioridad para mí</b>	4,4	0,698
<b>Me es difícil decir no a las demandas de los demás</b>	3,0	1,03
<b>Considero, junto con Rousseau, que "el hombre es esencialmente bueno y la sociedad lo corrompe"</b>	3,4	1,207
<b>Planeo mis vacaciones y aprecio el descanso.</b>	4,1	0,946
<b>Me motivan más las actividades relativas al "investigar para abrir caminos" que para lograr resultados específicos</b>	3,3	1,09
<b>Me gusta comenzar proyectos nuevos, pues me atrae el cambio</b>	3,7	1,054
<b>Me gusta dar clase, dictar conferencias, compartir mis conocimientos</b>	3,2	1,386

<b>Condeno tajantemente el egoísmo.</b>	3,7	1,267
<b>Comunico mis deseos y necesidades con facilidad a los demás</b>	3,8	0,909
<b>Soy consciente de cómo mi presencia influye en los demás y sé cómo aprovecharlo.</b>	3,6	1,121
<b>Consigo con facilidad que los demás se adhieran a mis sueños</b>	3,1	1,065
<b>Soy el abanderado de grandes cambios en mi organización o lugar de trabajo</b>	3,1	1,01
<b>Me considero un eterno aprendiz aún en áreas en las que soy muy competente.</b>	4,0	0,954
<b>Me atraen profundamente las bibliotecas, los museos, internet y los sitios donde se guarda conocimiento.</b>	3,5	1,127
<b>Lo que me propongo, lo logro</b>	4,1	0,738
<b>Me atrae el concepto de la nada</b>	2,1	1,016
<b>Pienso que la mejor forma de aprender es “tirándose al agua” sin mayor preparación</b>	2,7	1,17
<b>No me tiembla la mano al confrontar a las personas para realizar cambios</b>	3,1	1,151
<b>Los demás me consideran una persona innovadora en la búsqueda y el diseño de soluciones.</b>	3,5	0,927
<b>Enfrento las crisis y los problemas con optimismo y confianza</b>	4,2	0,826
<b>Cuando entro en un restaurante elijo rápidamente mis preferencias</b>	4,0	0,834
<b>Considero que este mundo es un “lugar bueno” y me siento agradecido por ello.</b>	4,4	0,666
<b>Soy capaz de destruir con el ánimo de construir</b>	2,4	1,239

En ocasiones me siento asaltado en mi buena fe	2,9	0,848
Cuando estoy deprimido (a) como o compro más de lo normal	2,2	1,06
Me siento mejor dando que recibiendo	4,1	0,853
Tengo claro cuál es mi principal talento y le he dedicado un tiempo considerable a cultivarlo.	3,9	0,9
En momentos de incertidumbre me asaltan el temor y la duda sobre mí mismo (a)	2,6	0,961
Siento que la gente no debería sufrir para aprender.	3,2	1,154
Me siento libre de “cantarle la tabla” al que sea, independientemente de su rol o posición.	2,4	1,185
Me siento cómodo(a) y especialmente competente para generar resultados atendiendo simultáneamente varios frentes.	3,7	0,863
Sé escuchar y acepto argumentos diferentes cuando los demás tienen la razón.	4,3	0,688
Considero que los conflictos deben enfrentarse oportunamente, por eso no los evado	4,2	0,769
Me es difícil “echar raíces” y me considero un viajero nato	2,2	1,163
Las dificultades que he debido afrontar me han convertido en una persona sensible y considerada	4,2	0,718

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

Como se observa, la mayoría de los arquetipos presentan una media regular, lo cual evidencia un equilibrio en sus personalidades. Es de anotar que ningún arquetipo es bueno o malo, simplemente determinan etapas por las cuales las personas trasiegan debido a las circunstancias que permean la vida. Dentro del

grupo de personas encuestadas resaltan dos arquetipos por puntuar más alto según la media. El GUERRERO Defiende sus límites tanto en pensamiento, valores como sus espacios físicos. Comunica con claridad lo que piensa, es asertivo. Este arquetipo nos ayuda a fijar metas junto a los planes de acción para conseguirlas, nos ayuda también a tener un concepto muy claro del “yo” lo cual es útil para lograr la independencia y poder aportar a la sociedad desde un potencial propio. Para este arquetipo, debido a la etapa de auto afirmación en que se encuentra, le es difícil construir relaciones sociales, sabe identificar los verdaderos sentimientos que subyacen al miedo para generar la confianza para superarlo. El guerrero nos ayuda a ser disciplinados para realizar los sueños. Tiene la determinación para concluir los proyectos que inicia, sin embargo, debe aprender la diferencia entre el miedo como alarma ante una situación que representa riesgo y el miedo que paraliza e impide un claro discernimiento. Debe aprender a convertir el miedo en coraje.

Puede tender a quejarse o a buscar culpables. La salida para esta situación es involucrarlo en talleres creativos donde pueda analizar las diversas posibilidades de solución. Ante estas situaciones el guerrero puede hacer brillar su potencial y reafirmarse como líder.

Debe aprender a manejar la sana competencia, es sumamente importante que aprenda a manejar la asertividad, debe saber construir excelentes relaciones, ya que a partir de estas es que el guerrero legitima su poder. En caso de que no sea legitimado como una persona de poder por cualquier circunstancia debe aprender a no imponerse o tratar de dominar sobre los demás.

Por otro lado, resalta el AMANTE, Este arquetipo conecta al individuo con el placer que la vida ofrece en todos sus aspectos tanto en lo pequeño como en lo más trascendental. Su principal virtud se constituye entonces en la capacidad de disfrutar. El amante trasciende el victimismo y la falsa modestia que puede traer el huérfano y el bienhechor. Es un arquetipo ubicado en el presente. Valoran

bastante a cada persona a partir de su singularidad, ven oportunidades en la diversidad. Les interesan las necesidades de los demás y poseen facilidad para conseguir seguidores para sus proyectos o iniciativas. Aprecia bastante el tiempo que tiene para compartir con sus seres queridos y para hacer actividades que lo llenan de alegría. El cuidado de las relaciones y la gente en general satisface totalmente a este arquetipo. Les satisface tanto el proceso como el resultado. Los líderes con este arquetipo son hábiles para generar compromiso entre los colaboradores, poseen la habilidad de ligar los intereses de las personas con la misión de la organización, además promueven un excelente ambiente de integración. Debe también tenerse en cuenta que este arquetipo debe lidiar con los extremos del narcisismo, la proyección de este lado lleva a señalar y resaltar los defectos de los demás, defectos que se encuentran presentes en quien juzga.

De otro lado la co-dependencia atribuye mucha influencia a los demás sobre los estados emocionales y la autoestima, es aquí donde se sobrevalora la presencia e influencia de los demás en la vida propia. Debe manejar una sana autoestima para valorarse a sí mismo y valorar a los demás en su correcta medida. Debe saber cómo generar desarrollo para los demás en el trabajo ya que tiene facultades que le permiten llevar a cabo esta tarea de una manera efectiva.

Hay un tercer arquetipo que sobresale por su baja puntuación en la encuesta. Se trata del HUÉRFANO, el cual se encuentra por debajo de la media. Dentro de un grupo de personas adultas con un nivel de madurez coherente es de esperar que suceda de este modo debido a que el huérfano es la puerta al camino del amor, el cual comienza con una percepción de deuda del entorno hacia el individuo, esto se hace necesario ya que genera la empatía precisa para comprender el dolor de los demás. Al tener esta empatía presente en el interior, se manifiesta una fuerza dirigida hacia un deseo de ayudar y cuidar de los demás. Al comprender a los otros, el huérfano permite que surja una gran capacidad de asociación, apoyo y solidaridad. El huérfano toma de las experiencias negativas o dolorosas lo que pueda aprender para no tener que pasar de nuevo por la misma situación.

Su foco debe radicar en el conocimiento y manejo de sus emociones ya que una constante actitud de víctima se puede apoderar y posteriormente generar una manipulación inconsciente de las situaciones y las personas que lo rodean, esto bloquea la capacidad de aprender de este tipo de experiencias.

Puede identificar y trabajar para solucionar situaciones de maltrato o injusticia que se presenten a nivel laboral.

De no aprender a manejar sus sentimientos y emociones el huérfano pierde su potencial fácilmente ya que se siente atacado, se afecta negativamente su autoestima y crea un pensamiento constante de carencia de habilidades necesarias para desarrollar un buen papel en el trabajo. De este modo el individuo se torna poco emprendedor y puede llegar aun a sabotear el trabajo de sus compañeros.

Debe aprender que a no resistirse al cambio y que la vida presenta dificultades en las que puede mostrar habilidad para la solución de problemas y un profundo humanismo.

Pueden convertir situaciones negativas en un ejemplo de vida acompañadas de un fuerte optimismo y esperanza.

Debe aprender a identificar lo bueno de las situaciones poco favorables sin perder la confianza en sí mismo o en los demás, su tarea también se complementa cuando aprende a disfrutar los pequeños aspectos de la vida.

Debe ser muy analítico de su vida y su pasado ya que tiende a llenar los “vacíos afectivos” con consumismo excesivo lo cual puede terminar en adicciones o comportamientos perjudiciales para sí mismo bloqueando así el desarrollo de unas sanas relaciones.

Más allá de los arquetipos de forma individual, que conllevan a una comprensión de la personalidad, los caminos arquetípicos brindan la posibilidad de un análisis

de las expectativas laborales del grupo de colaboradores porque en este camino se enfrenta el reto de equilibrar la energía y el deseo de hacer las cosas. Cabe recordar que en la encuesta de motivación, la responsabilidad se tomó el mayor puntaje, lo cual resulta coherente entre estos dos instrumentos aplicados.

Se manifiesta la necesidad inherente de ejercer el liderazgo responsable. Es un líder equitativo, y asertivo, los individuos en este camino son personas que gestan cambios importantes. Crea relaciones de calidad y ambientes laborales agradables. Les encanta los retos y la acción, son orientados al logro, a la gestión y a la toma de decisiones. En ocasiones controlan sin tener en cuenta los sentimientos o condiciones de los demás. Pueden tornarse adictos al trabajo.

Las personas en estas condiciones pueden mostrar expectativas altas frente a su desarrollo profesional y personal, esta información resulta de gran utilidad para saber hacia dónde orientar los esfuerzos en cuanto a capacitación, motivación, alineación estratégica y una gran variedad de prácticas de gestión humana que pueden facilitar la labor de los gerentes de talento humano.

A continuación, a modo de conclusión se diseñaron dos cuadros en los que se detallan las cualidades de cada arquetipo y factor motivacional, seguido del plan de socialización organizacional que se sugiere como aporte de este proceso investigativo.

## 6.2 Analisis correlacional arquetipos - motivación

Total de personas que participaron en los diagnósticos

TOTAL MUESTRA POR AREA	
DIRECTIVA	12
PROFESIONAL	23
TÉCNICO ASISTENCIAL	77

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

Como puede verse, la mayoría de la población corresponde al área técnico asistencial, es posible que en esta área sea donde más se repiten arquetipos o factores motivacionales en relación con la cantidad.

Arquetipos con mayor número de personas según el área.

AREA	DIRECTIVA	PROFESIONAL	TÉCNICO ASISTENCIAL
ARQUETIPO			
INOCENTE	2	1	6
BUSCADOR	0	1	2
SABIO	4	3	8
MAGO	1	1	10
GUERRERO	4	9	21
DESTRUCTOR	0	0	3
CREADOR	1	6	6
GOBERNANTE	3	3	5
HUERFANO	1	0	3
BIENHECHOR	0	3	8
AMANTE	4	11	48
BUFON	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

Como se observa en el segundo cuadro, en el área directiva igual número de personas (4) obtuvieron el puntaje más alto en los arquetipos Sabio, guerrero y amante. Esto puede obedecer a las características que el área requiere desde el perfil con el cual son seleccionados los candidatos para ocupar dichos cargos. Además, la institución capacita a las personas para fortalecer sus competencias, esto puede también estar relacionado con la forma en que los arquetipos son



fortalecidos en la institución a través del tiempo, posiblemente gracias a las capacitaciones y a la cultura organizacional.

En el área profesional por su parte, los arquetipos dominantes que se repitieron en mayor número de personas fueron el Guerrero (9 personas) y el Amante (11 personas), como fue mencionado anteriormente, es posible que desde que las personas son seleccionadas haya pruebas que busquen en los candidatos competencias que correspondan a las características de personalidad que se encuentran en estos arquetipos. No obstante, la universidad brinda estabilidad a los trabajadores, por tanto, a lo mejor la cultura organizacional podría influir en el comportamiento de los colaboradores a través del tiempo.

Por último en el área técnico-asistencial los arquetipos dominantes que se repiten en mayor número de personas son nuevamente el Guerrero (21 personas) y el Amante (48 personas), los dos valores más significativos, teniendo en cuenta que el total de la población en esta área, es de un total de 77 personas. Esto quizás puede evidenciar que en la institución prevalecen las buenas relaciones entre los colaboradores, se fomenta el trabajo en equipo y la entidad está enfocada a los servicios, por lo tanto, la naturaleza de la misma exige personas con características personales enfocadas a este tipo de labor, en este sentido, es probable que sea por esta razón que el Amante está presente de manera importante en todas las áreas de la institución. Por otro lado, la universidad cuenta con personas que les gusta progresar ya que se capacitan permanentemente, además aprovechando que la universidad brinda el apoyo económico para que sus colaboradores puedan hacer estudios a nivel de posgrados, diplomados o cursos. Sin embargo, es importante mencionar que por parte de los trabajadores, estos los realizan por motivación propia, ya que al interior de la institución no se presentan vacantes frecuentemente para poder ascender posiciones. Es decir, por parte de la institución, existen indicadores que exigen generar el presupuesto para capacitación y formación, de manera que se convierte en un espacio propicio

para que los trabajadores crezcan en su formación personal, lo cual hace parte de las características del Guerrero.

Aspectos motivacionales con mayor número de personas respecto al área.

AREA	DIRECTIVA	PROFESIONAL	TÉCNICO ASISTENCIAL
MOTIVACIÓN			
LOGRO	4	5	23
RECONOCIMIENTO	1	6	6
TRABAJO EN SI	0	1	27
RECONOCIMIENTO	6	17	54
AVANCE	2	1	3
CRECIMIENTO	11	17	37

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

En cuanto a la motivación, el aspecto de mayor relevancia en el área directiva con mayor número de personas fue el Crecimiento (11), esta característica podría darse debido a la naturaleza de la formación de las personas a este nivel, es decir, las personas del área directiva son colaboradores que tienen amplia trayectoria en la vida académica, por lo tanto el crecimiento forma parte de su motivación en la vida diaria.

En el área profesional además del crecimiento (17 personas), también se encuentra el reconocimiento con la misma cantidad (17 personas) es posible que estas estén enfocadas en estos dos aspectos, debido a la satisfacción que brinda la efectividad en el servicio. Es decir, al interior de la universidad hay buenas relaciones de trabajo y colaboración, no solo por parte de pares sino también por parte de los directivos, es así como el reconocimiento puede jugar a favor a la hora de motivar a las personas y esto puede relacionarse además directamente con el hecho de que en el área técnico asistencial, este aspecto haya sido el de mayor relevancia (54). Finalmente, en esta área misma, el logro tuvo un nivel de incidencia en 23 personas a lo mejor por la misma razón de que muchos se sienten satisfechos con el servicio que desempeñan.

### 6.3 Análisis de varianza anova dimensiones de motivación entre las diferentes áreas

Como se observa a continuación en la tabla de análisis de varianza anova las dimensiones de motivación entre las áreas directivo, profesional y técnico, se puede comprobar un nivel de significancia del 5%.

DIRECTIVO	12
PROFESIONAL	23
TÉCNICO	77

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Logro	Entre grupos	,628	2	,314	,590	,556
	Dentro de grupos	55,379	104	,532		
	Total	56,007	106			
Reconocimiento	Entre grupos	,210	2	,105	,260	,772
	Dentro de grupos	42,873	106	,404		
	Total	43,084	108			
trabajoensi	Entre grupos	,761	2	,380	1,084	,342
	Dentro de grupos	36,508	104	,351		
	Total	37,269	106			
responsabilidad	Entre grupos	,094	2	,047	,575	,564
	Dentro de grupos	8,547	105	,081		

	Total	8,641	107			
avance	Entre grupos	1,457	2	,728	,877	,419
	Dentro de grupos	88,882	107	,831		
	Total	90,339	109			
crecimiento	Entre grupos	,614	2	,307	,593	,555
	Dentro de grupos	53,373	103	,518		
	Total	53,988	105			

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

Como se observa a continuación en la tabla de análisis de varianza anova las dimensiones de arquetipos entre las áreas directivas, profesionales y técnicas, se puede comprobar un nivel de significancia del 5%.

#### 6.4 Análisis de varianza anova dimensiones de arquetipos entre las diferentes áreas

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
INOCENTE	Entre grupos	1,303	2	,651	1,929	,150
	Dentro de grupos	36,802	109	,338		
	Total	38,105	111			
BUSCADOR	Entre grupos	1,176	2	,588	1,265	,286
	Dentro de grupos	50,662	109	,465		
	Total	51,839	111			
SABIO	Entre grupos	1,020	2	,510	,810	,448
	Dentro de grupos	68,667	109	,630		
	Total	69,688	111			

MAGO	Entre grupos	,134	2	,067	,110	,896
	Dentro de grupos	66,185	109	,607		
	Total	66,319	111			
UGUERRERO	Entre grupos	,174	2	,087	,291	,748
	Dentro de grupos	32,544	109	,299		
	Total	32,718	111			
DESTRUCTOR	Entre grupos	,759	2	,380	,784	,459
	Dentro de grupos	52,771	109	,484		
	Total	53,531	111			
CREADOR	Entre grupos	,544	2	,272	,523	,594
	Dentro de grupos	56,732	109	,520		
	Total	57,276	111			
GOBERNANTE	Entre grupos	,126	2	,063	,150	,861
	Dentro de grupos	45,856	109	,421		
	Total	45,982	111			
HUERFANO	Entre grupos	,779	2	,390	1,289	,280
	Dentro de grupos	32,950	109	,302		
	Total	33,730	111			
BIENHECHOR	Entre grupos	,014	2	,007	,017	,983
	Dentro de grupos	45,252	109	,415		
	Total	45,266	111			
AMANTE	Entre grupos	,149	2	,075	,255	,775
	Dentro de grupos	31,882	109	,292		
	Total	32,031	111			
BUFÓN	Entre grupos	1,402	2	,701	1,871	,159
	Dentro de grupos	40,848	109	,375		
	Total	42,250	111			

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

Como se observa a continuación en la tabla de análisis de varianza anova las dimensiones de caminos de arquetipos entre las diferentes áreas se puede comprobar un nivel de significancia del 5%.

### 6.5 Análisis de varianza anova dimensiones de caminos de arquetipos entre las diferentes áreas

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
CAMINOCONOCIMIENTO	Entre grupos	,421	2	,210	,752	,474
	Dentro de grupos	30,475	109	,280		
	Total	30,896	111			
CAMINOPODER	Entre grupos	,309	2	,155	,549	,579
	Dentro de grupos	30,681	109	,281		
	Total	30,990	111			
CAMINOAMOR	Entre grupos	,083	2	,041	,347	,708
	Dentro de grupos	13,046	109	,120		
	Total	13,129	111			

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

## 6.6 Relaciones motivación - arquetipos

Se realizó análisis de correlaciones para identificar si existe una relación entre motivación y arquetipos como se evidencia en la siguiente tabla, arrojando resultados como:

- A mayor nivel de destructor, mayor será nivel de logro, encontrando relación entre estas dos variables.
- A mayor nivel del bufón, mayor será el nivel de logro.
- A menor nivel del mago, menor nivel de responsabilidad.
- A menor nivel del gobernante, menor será el reconocimiento.
- A menor nivel del creador, menor será la responsabilidad.

			INOCENTE	BUSCADOR	SABIO	MAGO	GUERRERO	DESTRUCTOR	CREADOR	GOBERNANTE	HUERFANO	BIENHECHOR	AMANTE	BUFÓN
Rho de Spearman	Logro	Coefficiente de correlación	,188	,015	,041	-,013	,067	,244 <sup>+</sup>	,107	,184	-,154	,026	,027	,213 <sup>+</sup>
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,149	,101	,114	-,032	,033	,121	,138	,223 <sup>+</sup>	-,038	,149	,014	,142
	trabajoensi	Coefficiente de correlación	,029	,052	,179	,117	,141	,207 <sup>+</sup>	,112	,183	-,228 <sup>+</sup>	,163	,164	,169
	responsabilidad	Coefficiente de correlación	-,023	-,141	-,111	-,242 <sup>+</sup>	-,052	-,065	-,293 <sup>+</sup>	-,171	-,008	-,046	-,122	-,034
	avance	Coefficiente de correlación	,061	,095	,020	,031	,077	,099	,034	,054	-,053	-,052	,046	,071
	crecimiento	Coefficiente de correlación	,109	-,027	-,088	-,043	-,017	-,027	-,010	,002	-,026	-,023	,112	,052

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

## 6.7 Relaciones motivación - caminos

Se puede concluir que existen relaciones sólo en el camino del poder asociado con la motivación con respecto a la responsabilidad.

			CAMINO CONOCIMIENTO	CAMINO PODER	CAMINO AMOR
Rho de Spearman	Logro	Coefficiente de correlación	,075	,183	,029
	Reconocimiento	Coefficiente de correlación	,121	,161	,091
	Trabajo en sí	Coefficiente de correlación	,137	,171	,105
	Responsabilidad	Coefficiente de correlación	-,174	-,211*	-,049
	Avance	Coefficiente de correlación	,080	,061	-,011
	Crecimiento	Coefficiente de correlación	-,019	-,040	,034

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación



## 7. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los objetivos específicos de la presente investigación, se encontró que en el **área directiva** hay un aporte de varios arquetipos de la siguiente manera: el Sabio brinda herramientas del camino del conocimiento, el Amante se ubica en el camino del amor, y hay dos representantes del camino del poder ejerciendo este una mayor influencia con los arquetipos Guerrero y Gobernante. A partir del resultado se evidencia que las personas que conforman el área directiva en la Universidad de Caldas tienen una mayor influencia del camino de Poder, sin embargo tienen también aspectos de los otros dos caminos, de este modo el Sabio permite a los directivos estar en constante búsqueda de la verdad y la objetividad, lo que lo hace un buen consejero. Tiene fuerza debido a la claridad en su sentido de vida. El sabio ama el conocimiento y los libros, cuestiona para comprender la verdad.

Del camino del Amor, con representación del Amante obtiene las siguientes características: Este arquetipo conecta al individuo con el placer que la vida ofrece en todos sus aspectos tanto en lo pequeño como en lo más trascendental. Su principal virtud se constituye entonces en la capacidad de disfrutar. El amante trasciende el victimismo y la falsa modestia que puede traer el huérfano y el bienhechor. Es un arquetipo ubicado en el presente. Valoran bastante a cada persona a partir de su singularidad, ven oportunidades en la diversidad. Les interesan las necesidades de los demás y poseen facilidad para conseguir seguidores para sus proyectos o iniciativas. Aprecia bastante el tiempo que tiene para compartir con sus seres queridos y para hacer actividades que lo llenan de alegría. El cuidado de las relaciones y la gente en general satisface totalmente a este arquetipo. Les satisface tanto el proceso como el resultado. Los líderes con este arquetipo son hábiles para generar compromiso entre los colaboradores,

poseen la habilidad de ligar los intereses de las personas con la misión de la organización, además promueven un excelente ambiente de integración.

Sin embargo sus grandes fortalezas están marcadas por el camino del poder con representación del Guerrero y el Gobernante, arquetipos que les proporcionan las siguientes características: Defiende sus límites tanto en pensamiento, valores y sus espacios físicos. Comunica con claridad lo que piensa, es asertivo. Este arquetipo ayuda a fijar metas junto a los planes de acción para conseguirlas, ayuda también a tener un concepto muy claro del “yo” lo cual es útil para lograr la independencia y poder aportar a la organización desde un potencial propio. Para este arquetipo, debido a la etapa de auto afirmación en que se encuentra, en ocasiones le es difícil construir relaciones sociales, sabe identificar los verdaderos sentimientos que subyacen al miedo para generar la confianza para superarlo. El guerrero ayuda a ser disciplinados para realizar los sueños. Tiene la determinación para concluir los proyectos que inicia

Por otro lado el gobernante ayuda a poner orden en la psique, a partir de él se desarrolla la responsabilidad y la competencia. Es un líder justo, tiene la capacidad de escuchar todos los puntos de vista con el fin de generar sinergia y favorecer el bien común. Conoce su equipo de trabajo, sabe con quién cuenta, por lo tanto es bueno para delegar funciones debido a esto es bueno para gestionar el potencial de las personas dentro de ambientes favorables para que estos tengan un sano desarrollo. El gobernante es también un buen mediador ante la posibilidad de un conflicto. Es bueno para generar adhesión cuando está armado de buenos argumentos. Es un líder flexible y sabe que a partir del bienestar común los resultados serán óptimos.

Por su parte el **área profesional** tiene su mayor influencia de los arquetipos Amante y Guerrero. Perteneciendo también a los caminos del Amor y del poder, siendo el primero el más fuerte. Con el arquetipo del Guerrero y el Amante comparten las características del área directiva ya que tienen estos arquetipos en

común. El arquetipo que los hace diferir del área directiva es entonces el tercero con máxima importancia el cual es el Creador, este arquetipo le brinda a las personas del área profesional la capacidad para saber identificar las diversas opciones, además puede discernir entre ellas para tomar la opción que conduzca a los mejores resultados. Este arquetipo es muy activo y puede estar profundamente concentrado en la actividad que esté haciendo por largos periodos de tiempo ya que el camino le satisface aún más que el resultado. El creador es sensible y se preocupa por los demás, le gusta los retos y experimentar hasta poder concretar las ideas.

Finalmente el **área técnico asistencial** comparte también los dos arquetipos presentes en las áreas directiva y profesional, sin embargo también hay un arquetipo que marca la diferencia ante las áreas anteriores. Este arquetipo es el Mago el cual pertenece al camino del conocimiento y por lo tanto aporta las siguientes características: Le da importancia al detalle porque cree que pequeños aspectos pueden tener grandes repercusiones “efecto mariposa” (Jhon Briggs y F. David Peat. “las siete leyes del caos”. Barcelona. Editorial Revelaciones, 1999.) El mago está en la capacidad de hacer que sus pensamientos sean coherentes con su comportamiento, el mago ayuda a que el individuo encuentre el camino hacia la realización de los sueños. Vive en el presente y conoce muy bien sus potencialidades.

Vemos entonces a partir de los resultados que hay dos arquetipos comunes a las tres áreas en la institución. Estos arquetipos comunes son el Amante y el Guerrero. Hay sin embargo otros arquetipos que ocupando el tercer lugar según su puntuación marcan la diferencia entre las áreas: en el área directiva el arquetipo que marca la diferencia es el Sabio, mientras que en el área profesional es el Creador y por último en el área técnica asistencial la diferencia está dada por el Mago. El hecho de que en las tres áreas haya los mismos dos arquetipos en común es un dato interesante que podría obedecer a aspectos como la cultura organizacional ya que ésta podría permear la totalidad de la institución. Sin

embargo sería prematuro hacer tal afirmación, por lo tanto este podría constituir un aspecto interesante para ser tenido en cuenta en una futura investigación.

Por otro lado, la **motivación** muestra clara diferencia en el **área directiva**, aquí las personas están influenciadas principalmente por el crecimiento. Cuando la motivación está orientada al crecimiento la persona aprende a partir del desarrollo de autoconciencia (como lo vemos en el camino del amor) es decir, que a partir del trabajo, la persona pueda pensar y actuar. Una persona orientada al crecimiento valora aspectos como Usar el pensamiento libre o autónomo, dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo, tener salud emocional, Lograr el éxito en sus emprendimientos. Este tipo de motivación parte del hecho de que la persona ya maneja el equilibrio en su vida y se encuentra lista para desarrollar una capacidad propia para el gozo, la vitalidad y la creatividad como es semejante en el arquetipo del bufón del camino del amor. Las personas que se encuentran en empresas que les ofrecen capacitación constante para un mejor desarrollo de sus habilidades profesionales les resultan de gran motivación.

Por su parte las **áreas profesional y técnico asistencial** tienen como principal fuente de motivación el reconocimiento. Éste se traduce en efectividad ya que la persona analiza el costo-beneficio. El reconocimiento es visto generalmente como una recompensa por parte de la empresa por un buen desempeño. Hay varias formas de concretar estas recompensas. La primera es el dinero en retribución por las labores realizadas, pero en el caso de la Universidad, aplicaría en cuanto a las siguientes situaciones: cada año el empleado recibe una bonificación por cumplir año de labor con la Institución, también cada año se hace el reconocimiento a mejor empleado en cada nivel, y es una retribución económica alta, este genera un refuerzo en el compromiso del individuo. La segunda forma de recompensa es el reconocimiento no económico que aporta muchos más beneficios que la misma recompensa económica. Genera un impacto positivo en el significado que se le otorga al trabajo, es una forma de desarrollar compromiso en los colaboradores hacia la organización, se promueve el aprendizaje en el puesto de trabajo lo cual

es clave para el aprendizaje y cambio organizacional, la satisfacción del colaborador aumenta, lo que conlleva a un aumento de la productividad y mejor rendimiento de la organización y por último, carecer de reconocimiento es un factor de riesgo psicosocial según la “batería de factores de riesgo psicosocial” del Ministerio de Protección Social, ya que influye sobre la habilidad para gestionar el estrés. Hay prácticas de reconocimiento que son de fácil aplicación, están disponibles y resultan rentables en términos de rendimiento. El reconocimiento fortalece la autoestima, la fuerza para enfrentar el entorno, ayuda a identificar fortalezas, muestra a los demás y al individuo mismo el valor que éste tiene ya que es la persona la dueña de los comportamientos que la llevan a ser reconocida. El reconocimiento tiene unas características que deben ser tenidas en cuenta. Este debe ser inmediato, personalizado, significativo y relacionado con el comportamiento que se debe reforzar.

Hay un factor motivacional que hace la diferencia entre el área profesional y la técnico asistencial. El primer grupo cuenta además con el Crecimiento como factor dinamizador de su motivación. Es así como las personas del área profesional comparten intereses con los individuos del área directiva.

Por otra parte se puede evidenciar que los arquetipos: Creador, Huérfano y Mago para el área **Directiva**, no son arquetipos dominantes para este tipo de personas que lideran la institución, no es muy aconsejable que para un nivel como este, sea dominado por un huérfano, ya que aunque tiene un sentido de misión y empatía. Este arquetipo a la sombra puede tener actitudes de queja y de víctima, lo contrario ocurre con los arquetipos Mago y Creador, debido a que son arquetipos fuertes para un nivel directivo, ya que todas las empresas deberían contar con Magos y creadores, personas capaces de tener un pensamiento crítico, capaces de transformar, y ver oportunidades que otros no ven, estos son los arquetipos de cambio y metamorfosis y a su vez observando su motivación, esta menos orientada al reconocimiento.

Para las áreas **profesional y técnico asistencial**, resultan unas coincidencias en cuanto a que el arquetipo menos dominante es el buscador para los dos casos, al igual que su motivación no se mueve en cuanto al avance, esto puede evidenciar que a la mayoría de las personas de la institución no les motiva avanzar, pues si bien es cierto la Universidad da oportunidades en cuanto al crecimiento a nivel de escolaridad de los funcionarios, con apoyo económico y flexibilidad en horarios laborales para tal fin, culminados algunos estudios, las personas sienten que no son tenidas en cuenta a la hora de ascender laboralmente, esto puede ser debido a que la Institución tiene pocas vacantes en su planta de personal, en niveles profesionales y directivos, y en muchas oportunidades por la autonomía universitaria se contratan personas externas a la Institución.

Si se analiza que los dos tipos de áreas tienen que ver con el arquetipo buscador, es claro que las personas también, carecen de dicho arquetipo, porque sienten una estabilidad laboral, y no quieren buscar nuevas oportunidades en otras empresas que pueden ofrecer diferentes cargos, debido a que la Institución si bien es cierto no ofrece muchas oportunidades de avance laboral, si ofrece mucha estabilidad, y otros beneficios con los que cuentan las personas, esto hace que se sientan tranquilos y se puede decir que en una zona de confort.

### **\*Recomendaciones finales**

Desarrollar más investigaciones en la empresa que profundicen en la efectividad que tiene para la productividad por ejemplo, la motivación, pero en términos cuantitativos. Es decir, si en función de la motivación, la productividad aumenta o tiende a disminuir.

Capacitar a los trabajadores y socializar con ellos el presente estudio, de manera que puedan conocer todo lo que se encontró, como elementos de apoyo para que mejoren su trabajo y comprendan la importancia en la universidad.

Crear y diseñar estrategias efectivas que puedan favorecer el desempeño de las áreas asignadas en la empresa para cada uno de los empleados, haciendo uso del presente estudio de arquetipos, con el fin de prevenir pérdidas a nivel económico por rotación de personal o una reestructuración de la misma.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Acosta, John Jaime, Buriticá Valencia, Julian Fernando y Márquez Díaz, Manuel Antonio (2013). *Potencial creativo de los trabajadores del nivel estratégico y táctico de la empresa Hada S.A. de Manizales*. Trabajo de grado. Universidad Autónoma de Manizales. Manizales.
- Amabile, T. (2012). *The Progress Principle*. Bogotá: Norma.
- Álvarez A. María Juliana, Arocha J. Diana Marcela, Ortiz V. Mónica Andrea, Morales C. Sandra Beatriz (2011). *Coaching, motivación y retención de personal*. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- Bohórquez Segura, Adriana y Garzón Garzón, Martha Liliana (2005). *Arquetipos sistémicos, barreras de aprendizaje y factores críticos de éxito, en cadenas de suministro - un estudio comparativo en los sectores de lácteos, azúcar y flores*. Trabajo de grado. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca.
- Cádiz, U. (2015). csintranet.org. Recuperado el 22 de junio de 2015, de csintranet.org: [https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNC\\_enCO573CO582&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=que+es+compromiso](https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNC_enCO573CO582&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=que+es+compromiso)
- Calderón Hernández, Gregorio (2011). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna Libros.
- Ceballos, Lina María y Villegas Gómez, Juliana (2014). El uso de los arquetipos en la industria de la moda en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30 (130): 48-54.
- Champagnant, U. (2002). gestiopolis.com. Recuperado el 22 de junio de 2015, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/jerarquia-de-las-necesidades-de-abraham-maslow/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-hill.
- Conde, G. A. (2003). *De arquetipos, cuentos y caminos*. Bogotá: Sic editorial.
- Curral, Luis y Marques Quinteiro, Pedro (2009). "Autoliderazgo y motivación de rol laboral: prueba de un modelo de mediación con orientación de meta y orientación laboral". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2): 165-176.
- Delgado, María y Di Antonio, Ana (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño*. Trabajo de grado. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Feo Parodi, Irene y Guzmán Ramírez, Eliana (2001). *Plan de motivación laboral para los trabajadores del Departamento de Cobranzas de la empresa Contact Center 2001, C.*



- A. basado en sus necesidades y requerimientos. Trabajo de grado. Universidad Nueva Esparta. Caracas.
- Fernández Quintero, Laura (2010). *Arquetipos de una identidad urbana*. Trabajo de grado. Universidad politécnica de Madrid. Madrid.
- García F., Baños, M., y Fernández P. "Estructuras y contenidos arquetípicos en la comunicación publicitaria". *Comunicar*, 19 (37): 187-194.
- García Rubiano, Mónica, Gómez Navarro, Gadith Pilar y Londoño, Olga Patricia (2009). "Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)". *Diversitas. Perspectivas en psicología*, 5(1): 141-159.
- García Sanz Virginia 2012. *La motivación laboral*. Trabajo de grado. Universidad de Valladolid. España.
- García MOLTO, AMELIA (1997). *Satisfacción laboral y diferencias motivacionales y de personalidad en Lesionados medulares con distintas situaciones de empleo*. Trabajo de grado. Universidad Complutense De Madrid. Madrid .
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kramer, T. A. (2012). *El principio del progreso*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Martínez González, José Alberto (2011). *La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador*. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte, Universidad de La Laguna. Sitio de internet. [En línea, consultado el 22 de junio de 2014]. Disponible desde: <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg2.htm>
- Medrano A, Daniel J. y Serrano L. Yanis E. (2003). *La motivación como factor determinante en el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa G.E.H., asesores integrales de salud, C.A.* Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Mendoza Cataño, Carmenza y Pérez Áda Maritza (2008). "Relación entre motivación y satisfacción laboral de los empleados de empresas prestadoras de salud del municipio de Riohacha (Colombia) y el municipio de Maracaibo (Venezuela)". *Forum Humanes*, 1(1).
- Meza Salazar, Marcela, González Daza, Sandra Milena y Palacio Giraldo, Ximena (2013). *Los arquetipos de la actitud creativa y la inteligencia emocional como dinamizadores de la creatividad social en los líderes comunitarios de la vereda bajo tablazo de la ciudad de Manizales*. Trabajo de grado. Universidad Autónoma De Manizales. Manizales.
- Montoya Arias, José Albeiro, Calderón Uribe, Felipe y Mesa, Carlos Eduardo (2010). *Arquetipos y habilidades creativas de los empleados de C.F.C. y A S.A. a la luz de las características establecidas para sus cargos*. Trabajo de grado. Universidad Autónoma De Manizales. Manizales.

- Nelson, B. (1997). *Fomentar la creatividad. 1001 Formas de motivar a los empleados*. New York: Workman Publishing Company.
- Pearson, C. S. (1992). *Despertando los heroes Interiores*. Madrid: Mirach, S.A.
- Polo Medina, Luis Janeth. (2008). *Diseño de una propuesta estratégica para mejorar la percepción final del consumidor a través de la motivación del personal en las empresas de servicios públicos domiciliarios (caso Manizales)*. Trabajo de grado. Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales). Manizales.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). "La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero". *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1): 143-185.
- Reza Tapia, Héctor Alonso (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*. Trabajo de grado. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración. Unidad Santo Tomas. México, D. F.
- Robina Ramírez, Rafael (2002). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. Trabajo de grado. Universidad de Extremadura. España.
- Zavala Fernández Omar Alonso (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. Instituto Politécnico Nacional. Unidad Profesional Interdisciplinaria De Ingeniería Y Ciencias Sociales Y Administrativas. México, D. F.
- Vargas Betancur, Ana María (2004). *Emergencia de rasgos y representaciones arquetípicas en niños durante la audición de una obra musical*. Trabajo de grado. Universidad de Antioquia. Medellín. Sitio de internet. [En línea, consultado el 22 de junio de 2014]. Disponible desde: <http://www.odiseajung.com/jung-psicologia-ensayos/ensayo.php?tit=Betancur-arquetipos-musica-ninos>

## 9. ANEXOS

CAMINO	ARQUETIPO	PLAN DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL
<p><b>CONOCIMIENTO</b></p> <p>En este camino se plantea un equilibrio entre el conocimiento de la persona y lo que el ser puede hacer con el mismo, es decir un balance entre conocimiento y sabiduría. Cuando la persona ha madurado en este camino, está en la capacidad de identificar sus potencialidades y utilizarlas para transformar la realidad.</p> <p>Debe encontrar las fuentes de motivación intrínseca.</p> <p>Debe ser consciente de terminar lo que inicia.</p> <p>Les encanta vincularse en nuevos proyectos para compartir su conocimiento.</p> <p>Poseen capacidad analítica y deseo de investigar por lo tanto mantienen vigente cualquier equipo de trabajo.</p> <p>Están siempre dispuestos a aprender y explorar, pueden</p>	<p><b>INOCENTE</b></p> <p>Espontaneidad, y expresividad, este arquetipo genera optimismo y transparencia para enfrentar las circunstancias. La misión fundamental del inocente es mantener viva la capacidad de sorprendernos ante la vida y así avivar nuestra motivación frente a ciertos aspectos que los individuos encuentran atractivos.</p> <p><b>BUSCADOR</b></p> <p>Tiene sed de aprender, por lo tanto saca a las personas constantemente de su zona de confort. Cuenta con humildad y apertura. Disfruta más el proceso que el resultado. Posee buena capacidad de resiliencia. Posee la capacidad de enfocarse con facilidad en la tarea que llama su atención. Es rebelde y cuestionador para buscar sentido e identidad. Este arquetipo aviva en las personas el anhelo de algo diferente a lo que tienen actualmente, motiva al riesgo y la aventura por esto siempre buscan en otras áreas y contextos</p> <p><b>SABIO</b></p>	<p>Talleres enfocados a despertar la creatividad calan en la mente de las personas que tienen activo este arquetipo.</p> <p>Se debe estar atento a las necesidades no satisfechas de este arquetipo, de lo contrario pueden mostrar un lado infantil o ingenuo.</p> <p>Puede ser muy disperso debido al interés despertado por múltiples aspectos, por lo tanto es necesario descubrir lo más motivador o las prioridades para tener un foco al cual dirigir al individuo. En este arquetipo es vital definir las prioridades para no terminar haciendo múltiples cosas sin brillar en ninguna</p> <p>Es vital para el buscador establecer unas metas claras que se encuentren ligadas a sus prioridades o motivaciones de la mano con planes de acción claros que permitan el alcance de los objetivos</p> <p>Como suelen ser adictos a la perfección, es bueno</p>

<p>ser muy sensibles a la crítica, no les agrada la superficialidad en las opiniones. Necesitan plazos para que den cumplimiento con los compromisos. Las rutinas los aburren y desmotivan.</p>	<p>Está en constante búsqueda de la verdad y la objetividad, lo que lo hace un buen consejero. Tiene fuerza debido a la claridad en su sentido de vida. El sabio ama el conocimiento y los libros, cuestiona para comprender la verdad</p>	<p>capacitarlos frente a formas de flexibilidad y gestión del cambio tanto a nivel laboral como personal. Es recomendable fortalecer la tolerancia de este arquetipo a través de espacios de dialogo y debate donde pueda expresarse pero también escuchar a los demás para evitar criticas perjudiciales hacia los demás en su vida cotidiana. Les cae muy bien reflexionar frente a las fuentes de la felicidad.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>MAGO</b></p> <p>Este arquetipo posee autoconciencia y a partir de esta puede transformar su realidad, es capaz de reflexionar sobre aspectos reprimidos o inconscientes para tener una visión integral de sí mismo y propender por una psique sana. Le da importancia al detalle porque cree que pequeños aspectos pueden tener grandes repercusiones “efecto mariposa” (Jhon Briggs y F. David Peat. “las siete leyes del caos”. Barcelona. Editorial Revelaciones, 1999.) El mago está en la capacidad de hacer que sus pensamientos sean coherentes con su comportamiento, el mago ayuda a que el individuo encuentre el camino hacia la realización de los sueños. Vive en el presente y conoce muy bien sus potencialidades</p>	<p>Es pertinente fortalecer en los magos el valor de la justicia, ya que tienden a apabullar a los demás (especialmente de los buscadores)</p> <p>Determinar para generar conciencia de en qué medida aportan al autodesarrollo y con qué responsabilidad asumen sus vidas</p> <p>Debe conocer fundamentalmente su capacidad de influir en su vida y en la de los que lo rodean. Además debe conocer sus sombras para transformarlas y así descubrir su capacidad de sanación.</p> <p>“La proyección actúa por fascinación o por repulsión” (Graciela Aldana de Conde, De Arquetipos, cuentos y caminos, Sic editorial, 2003), por lo tanto el mago debe identificar a quien admira y a quien rechaza como una tarea de autoconocimiento.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PODER</b></p> <p>En este camino se enfrenta el reto de equilibrar la energía y el deseo de hacer las cosas. Necesidad inherente de ejercer el liderazgo responsable. Es un líder equitativo, y asertivo, los individuos en este camino son</p>	<p style="text-align: center;"><b>GUERRERO</b></p> <p>Defiende sus límites tanto en pensamiento, valores como sus espacios físicos. Comunica con claridad lo que piensa, es asertivo. Este arquetipo nos ayuda a fijar metas junto a los planes de acción para conseguirlas, nos ayuda también a tener un concepto muy claro del “yo” lo cual</p>	<p>Debe aprender la diferencia entre el miedo como alarma ante una situación que representa riesgo y el miedo que paraliza e impide un claro discernimiento. Debe aprender a convertir el miedo en coraje. Puede tender a quejarse o a buscar culpables. La salida para esta situación es involucrarlo en talleres creativos donde pueda analizar las diversas posibilidades de solución. Ante estas situaciones el guerrero puede hacer brillar su potencial y reafirmarse</p>

personas que gestan cambios importantes. Crea relaciones de calidad y ambientes laborales agradables. Les encanta los retos y la acción, son orientados al logro, a la gestión y a la toma de decisiones. En ocasiones controlan sin tener en cuenta los sentimientos o condiciones de los demás. Pueden tornarse adictos al trabajo

es útil para lograr la independencia y poder aportar a la sociedad desde un potencial propio. Para este arquetipo, debido a la etapa de auto afirmación en que se encuentra, le es difícil construir relaciones sociales, sabe identificar los verdaderos sentimientos que subyacen al miedo para generar la confianza para superarlo. El guerrero nos ayuda a ser disciplinados para realizar los sueños. Tiene la determinación para concluir los proyectos que inicia

como líder.

Debe aprender a manejar la sana competencia.

Es sumamente importante que aprenda a manejar la asertividad

Debe saber construir excelentes relaciones, ya que a partir de estas es que el guerrero legitima su poder.

En caso de que no sea legitimado como una persona de poder por cualquier circunstancia debe aprender a no imponerse o tratar de dominar sobre los demás

#### DESTRUCTOR

Es el arquetipo más importante para generar cambios. Sabe reconocer las oportunidades dentro del caos. Este arquetipo tiene la determinación necesaria para deshacerse de lo que estorba, lo que ya no es válido o lo que debe dejarse atrás a través del desapego y así superando el temor a lo desconocido para abrir las puertas a lo nuevo. Los cambios del destructor no son sutiles, son cambios que desmontan lo previo, toman lo que pueda servir e inician algo diferente.

Tiene mucho potencial para identificar lo que ya no funciona y proponer cambios, puede ser pionero en muchos aspectos favorables tanto para sí mismo como para la organización. Debe despertar la creatividad, innovación para generar cambios.

Puede analizar viabilidad de proyectos antes que puedan generar pérdidas. Debe manejar la flexibilidad. A nivel personal ayuda a cortar con relaciones negativas o compromisos ideológicos, a emprender cambios que sean difíciles, además identifica el verdadero potencial, debe saber cómo cortar con conductas autodestructivas, sentimientos que lo pueden conducir a la violencia y el manejo de conflictos.

#### CREADOR

Sabe identificar las diversas opciones, además puede discernir entre ellas para tomar la opción que conduzca a los mejores resultados. Este arquetipo es muy activo y puede estar profundamente concentrado en la actividad que esté haciendo por largos periodos de tiempo ya que el camino le satisface aún más que el resultado. El creador es sensible y se preocupa por

Debe aprender a lidiar con las críticas para que no se vea frustrada su naturaleza creativa y propositiva.

Debe desarrollar estrategias que le ayuden a concretar sus ideas para evitar divagar en ellas sin obtener resultados.

Es de mucha utilidad que maneje técnicas de canalización para la creatividad tal como divergencia y convergencia de ideas.

Debe aprender a canalizar su capacidad de soñar para convertirlo en tangibles.

los demás, le gusta los retos y experimentar hasta poder concretar las ideas.

#### GOBERNANTE

Este arquetipo es el que ayuda a poner orden en la psique, a partir de él se desarrolla la responsabilidad y la competencia. Es un líder justo, tiene la capacidad de escuchar todos los puntos de vista con el fin de generar sinergia y favorecer el bien común. Conoce su equipo de trabajo, sabe con quién cuenta, por lo tanto es bueno para delegar funciones debido a esto es bueno para gestionar el potencial de las personas dentro de ambientes favorables para que estos tengan un sano desarrollo. El gobernante es también un buen mediador ante la posibilidad de un conflicto. Es bueno para generar adhesión cuando está armado de buenos argumentos. Es un líder flexible y sabe que a partir del bienestar común los resultados serán óptimos.

Es importante que maneje espacios de debate donde tenga acceso a la información que se considera negativa y así conocer la causa de las cosas

Debe practicar la escucha activa ya que puede tomar todo lo bueno de los demás arquetipos

Es de mucha utilidad que sepa manejar la comunicación asertiva debido a los alcances que puede obtener con ella.

Debe manejar la flexibilidad tanto a nivel laboral como personal.

Debe considerar la emocionalidad y afectividad de los demás para no ser imponente.

Puede obsesionarse con el orden y el control, en este punto debe recordar los beneficios del bienestar el cual se refleja a toda la organización si se percibe en los gobernantes o líderes

Debe saber manejar un equilibrio entre lo que piensa y lo que hace para que se mantenga una alta efectividad en lo que se proponga

#### AMOR

En este camino se experimenta una empatía total, su máxima característica es la capacidad de ponerse en los zapatos del otro. En este camino el reto principal radica en encontrar el equilibrio entre el excesivo amor propio (narcisismo) y el desmedido amor a los demás (co-dependencia). El camino del amor va más allá de lo que los

#### HUÉRFANO

El huérfano es la puerta al camino del amor, el cual comienza con una percepción de deuda del entorno hacia el individuo, esto se hace necesario ya que genera la empatía precisa para comprender el dolor de los demás. Al tener esta empatía presente en el interior, se manifiesta una fuerza dirigida hacia un deseo de ayudar y cuidar de los demás. Al comprender a los otros, el huérfano permite que surja una gran capacidad de asociación, apoyo y

Su foco debe radicar en el conocimiento y manejo de sus emociones ya que una constante actitud de víctima se puede apoderar y posteriormente generar una manipulación inconsciente de las situaciones y las personas que lo rodean, esto bloquea la capacidad de aprender de este tipo de experiencias.

Puede identificar y trabajar para solucionar situaciones de maltrato o injusticia que se presenten a nivel laboral.

De no aprender a manejar sus sentimientos y emociones el huérfano pierde su potencial fácilmente ya que se siente atacado, se afecta negativamente su autoestima y crea un pensamiento constante de

sentidos puedan presentar al cerebro como placentero. El camino del amor lleva a los individuos a un pleno y profundo conocimiento de sí mismo, es decir un ego sanamente constituido para poder así brindar lo mejor como ser humano a los demás. Los individuos que se desplazan por este camino aprendieron a conocerse en profundidad, disfrutan al máximo de la vida y transmiten esta emoción a los demás.

Este camino es el de la transformación de lo malo en lo bueno, de la empatía, del disfrute constante con todo lo que plantea la vida y de la tranquilidad para enfrentar momentos difíciles. Muy sensibles y les afecta los eventos externos.

Se entusiasman fácilmente ante proyectos nuevos, pero también pierden este entusiasmo de la misma manera.

Se aferran al pasado y se les hace especialmente difíciles las despedidas

Usualmente dan excesiva importancia a los detalles

Tienen dificultad para manifestar emociones negativas y para confrontar.

solidaridad. El huérfano toma de las experiencias negativas o dolorosas lo que pueda aprender para no tener que pasar de nuevo por la misma situación.

carencia de habilidades necesarias para desarrollar un buen papel en el trabajo. De este modo el individuo se torna poco emprendedor y puede llegar aun a sabotear el trabajo de sus compañeros.

Debe aprender que a no resistirse al cambio y que la vida presenta dificultades en las que puede mostrar habilidad para la solución de problemas y un profundo humanismo.

Pueden convertir situaciones negativas en un ejemplo de vida acompañadas de un fuerte optimismo y esperanza.

Debe aprender a identificar lo bueno de las situaciones poco favorables sin perder la confianza en sí mismo o en los demás, su tarea también se complementa cuando aprende a disfrutar los pequeños aspectos de la vida.

Debe ser muy analítico de su vida y su pasado ya que tiende a llenar los "vacíos afectivos" con consumismo excesivo lo cual puede terminar en adicciones o comportamientos perjudiciales para sí mismo bloqueando así el desarrollo de unas sanas relaciones.

#### BIENHECHOR

Esta bastante enfocado al servicio y atención al cliente. Este arquetipo maneja bien el equilibrio entre dar y recibir, este es un arquetipo creativo y que sabe balancear el dar y recibir. Sabe reconocer las necesidades y hacer la diferencia de deseos o caprichos. Puede generar importantes cambios a nivel social ya que se intensa por el bien común. Este arquetipo frecuentemente carece de asertividad ya que le cuesta mucha dificultad decir que no a las solicitudes de los demás.

Manejar la justicia entre dar y recibir es necesario para no terminar despertando un resentimiento por falta de consideración después de haber ayudado desinteresadamente.

Es preciso conocer los propios límites para saber decir NO cuando se requiera sin sensación de culpa y sin entrar en compromisos que resultarían estresantes

Debe aprender a escuchar las necesidades de los otros

Necesita aprender a descansar

Debe saber cuidar de sí mismo para poder brindar lo mejor a los demás

Debe dejar de lado los problemas que no le corresponde resolver

#### AMANTE

Este arquetipo debe lidiar con los extremos del

Son hábiles para atender público y generar un excelente trato para los demás.

Este arquetipo conecta al individuo con el placer que la vida ofrece en todos sus aspectos tanto en lo pequeño como en lo más trascendental. Su principal virtud se constituye entonces en la capacidad de disfrutar. El amante trasciende el victimismo y la falsa modestia que puede traer el huérfano y el bienhechor. Es un arquetipo ubicado en el presente. Valoran bastante a cada persona a partir de su singularidad, ven oportunidades en la diversidad. Les interesan las necesidades de los demás y poseen facilidad para conseguir seguidores para sus proyectos o iniciativas. Aprecia bastante el tiempo que tiene para compartir con sus seres queridos y para hacer actividades que lo llenan de alegría. El cuidado de las relaciones y la gente en general satisface totalmente a este arquetipo. Les satisface tanto el proceso como el resultado. Los líderes con este arquetipo son hábiles para generar compromiso entre los colaboradores, poseen la habilidad de ligar los intereses de las personas con la misión de la organización, además promueven un excelente ambiente de integración.

#### BUFÓN

Es un arquetipo que celebra la libertad, vive alegremente cada momento de la vida. Puede ver la realidad desde diferentes perspectivas sin quedarse ligado a ninguna de ellas. Combina sus instintos con conocimiento, es bastante espontáneo. Tiene la capacidad de traer al presente momentos difíciles,

narcisismo, la proyección de este lado lleva a señalar y resaltar los defectos de los demás, defectos que se encuentran presentes en quien juzga.

De otro lado la co-dependencia atribuye mucha influencia a los demás sobre los estados emocionales y la autoestima, es aquí donde se sobrevalora la presencia e influencia de los demás en la vida propia. Debe manejar una sana autoestima para valorarse a sí mismo y valorar a los demás en su correcta medida. Debe saber cómo generar desarrollo para los demás en el trabajo ya que tiene facultades que le permiten llevar a cabo esta tarea de una manera efectiva.

Encontrar balance entre seriedad y espontaneidad, humor y respeto, prudencia e irreverencia

Es un defensor del derecho que todos tienen a la felicidad a través del goce de las actividades que realizan.

Debe encontrar formas de romper con la apatía y el aburrimiento.



vergonzosos o que otro individuo ocultaría para hablar con total libertad y en ciertos casos con irreverencia.

Puede ayudar a descubrir maneras de dar solución efectiva a problemas a través de maneras que otras personas no llegarían a pensar.

Son persistentes, no se dan por vencidos con la primera vez que las cosas no resultan.

## CATEGORIA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

## PLAN DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

### LOGRO

Las personas influenciadas por la motivación al logro sienten un fuerte deseo de realizar sus metas y se sienten muy bien cuando lo logran

Las metas que las personas se plantean y que se encuentran orientadas al logro requieren de un esfuerzo continuo que el individuo debe estar en la capacidad de afrontar, por lo tanto en este aspecto de la motivación intrínseca los retos tienen que ser fijados con especial cuidado para que no termine en un sentimiento de frustración. Cuando las personas están orientadas al logro, el trabajo en el desarrollo de nuevas competencias y la ampliación de las capacidades resulta bien recibido y retribuido en la organización, es relevante identificar qué es lo que la persona desea lograr y en qué aspectos de su vida para generar una orientación pertinente.

Es importante diferenciar la orientación al logro de la orientación al fracaso ya que en este caso el individuo se centra en protegerse del sentimiento de humillación o vergüenza que sentirían si fracasan. Estas personas tienden a posponer los compromisos, a no cumplir plazos o a rendirse con facilidad, se esfuerzan poco y presentan muchas excusas para evadir la responsabilidad.

No se pueden emitir juicios de manera general ya que un individuo en algunos aspectos de su vida puede estar orientado al logro, mientras que en otro puede estar orientado a evitar el fracaso. Es necesario hacer claridad

Diseño de proyectos ligado a metas y planes de acción.

Alineación de objetivos personales con los organizacionales. Con el fin de mostrar cómo sacar el máximo partido al potencial personal.

Establecer metas en función a la motivación personal.

Identificar en que aspecto puntual de la vida el individuo está orientado al logro.

Establecer retos que puedan ser logrados por la persona.

Desarrollo de nuevas competencias orientadas al trabajo.

frente al aspecto que se esté trabajando con la persona para evitar diagnósticos distorsionados.

### RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se traduce en efectividad ya que la persona analiza el costo-beneficio. El reconocimiento es visto generalmente como una recompensa por parte de la empresa para producir un buen desempeño. Hay varias formas de concretar estas recompensas. La primera es el dinero en retribución por las labores realizadas, este genera un refuerzo en el compromiso del individuo. La segunda forma de recompensa es el reconocimiento no económico que aporta muchos más beneficios que la misma recompensa económica. Genera un impacto positivo en el significado que se le otorga al trabajo, es una forma de desarrollar compromiso de los colaboradores hacia la organización, se promueve el aprendizaje en el puesto de trabajo lo cual es clave para el aprendizaje y cambio organizacional, la satisfacción del colaborador aumenta, lo que conlleva a un aumento de la productividad y mejor rendimiento de la organización y por último, carecer de reconocimiento es un factor de riesgo psicosocial según la "batería de factores de riesgo psicosocial" del ministerio de protección social, ya que influye sobre la habilidad para gestionar el estrés.

Hay prácticas de reconocimiento que son de fácil aplicación, están disponibles y resultan rentables en términos de rendimiento.

El reconocimiento fortalece la autoestima, la fuerza para enfrentar el entorno, ayuda a identificar fortalezas, muestra a los demás y al individuo mismo el valor que éste tiene ya que es la persona la dueña de los comportamientos que la llevan a ser reconocida.

El reconocimiento tiene unas características que deben ser tenidas en cuenta. Este debe ser inmediato, personalizado, significativo y relacionado con el comportamiento que se debe reforzar

prácticas más destacadas de reconocimiento llevadas a cabo en el entorno organizacional:

1. El jefe felicita personalmente a un empleado por un trabajo excepcional.
2. El jefe escribe una nota personal sobre un buen rendimiento.
3. La organización utiliza el desempeño como base para la promoción.
4. El jefe reconoce públicamente a un empleado por un buen rendimiento.
5. El jefe desarrolla reuniones para «hacer equipo» para celebrar éxitos individuales y/o grupales.

“1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho (B. Nelson, 2003)”

## TRABAJO EN SÍ

Esta teoría fue formulada por los psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham, como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionaban con la asistencia y satisfacción de los empleados.

Las experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral (Shultz, 1991). Los estudios respecto a la importancia de las características del puesto, postulan que la naturaleza del trabajo mismo es un determinante principal de la satisfacción con el puesto. Varios estudios han tratado de identificar las principales dimensiones del contenido del puesto y ver cómo influyen sobre la satisfacción del empleado (Brief y Aldag, 1975; Hackman y Lawler, 1971).

El estudio más elaborado fue el de Hackman y Oldham (1975), quienes aplicaron un cuestionario «Encuesta de Diagnóstico en el Puesto» a cientos de empleados de 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades: Grado en que el puesto requiere de diferentes actividades para ejecutarlo, ello implica emplear diferentes habilidades y talentos.
- Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere la terminación de una pieza de trabajo «integral» e identificable, del principio al final.
- Significación de la Tarea: Medida en que el puesto tiene un impacto sobre la vida o trabajo de otras personas -bien sea en la organización o en el ambiente externo.
- Autonomía: El grado en que el puesto brinda libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y en los métodos a utilizar.
- Retroalimentación del Puesto Mismo: Medida en que el desempeño de actividades del puesto permite al empleado obtener información clara y directa sobre su efectividad.

Cada una de estas dimensiones incluyen aspectos que pueden afectar la satisfacción del colaborador en su trabajo, cuantas más actividades tenga el cargo, menos aburrido

Calificación del potencial de motivación (MPS). Instrumento de diagnóstico para determinar la satisfacción con el trabajo.

Determinar si la persona está realmente motivada por su trabajo a partir de las tres primeras dimensiones:

Variedad de habilidades en uso.

Identidad de la tarea.

Significación de la tarea

resultara para la persona. Cuanto más incluya utilizar actividades que aporten al desarrollo personal y profesional, más sentirá la persona que está ejecutando un trabajo interesante. Claro está que tales actividades que aportan al desarrollo personal y profesional están ligadas al grado de autonomía que el colaborador tenga para poder enfocar su trabajo

En un cargo donde se tiene autonomía, la tarea representa un desafío, y dispone de retroalimentación sobre su ejecución; existe oportunidad para satisfacer las necesidades de realización (Wexley y Yuki, 1990).

Los colaboradores prefieren trabajos en los cuales puedan aportar con su conocimiento, desarrollar sus habilidades, autonomía y retroalimentación a partir del trabajo realizado, es decir, las personas prefieren trabajos que sean fuente de enriquecimiento personal.

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo.

#### RESPONSABILIDAD

Si la motivación es el motor que conduce hacia el éxito hay una clara evidencia de que la motivación existe en una persona: la responsabilidad.

La responsabilidad es el compromiso con uno mismo y con los demás para conseguir aquello que hemos elegido. Más que una carga moral, social, legal o económica, la responsabilidad es la señal clara del compromiso con aquello se quiere alcanzar.

La responsabilidad por tanto consiste en hacer un ranking de las prioridades que tengo en la vida, es preciso saber ordenar la propia vida y asignar a cada cosa el lugar que se merece con respecto a los objetivos en la vida.

Se puede fallar en la responsabilidad cuando hay exceso de confianza, cuando no se tiene claro lo que se quiere o por no ser coherentes con lo que se ha elegido.

Una agenda, una lista de prioridades, unos plazos para conseguir lo que queremos son parte del proceso. Un compromiso personal basado en lo que elijo y no en lo que esperan de mí o me obligan a hacer es parte de esa realidad que quiero desarrollar en mí,

La responsabilidad pone en juego la imagen que el individuo tiene sobre sí mismo, y la imagen que los demás tienen de él.

#### AVANCE

El avance es una de las grandes claves para medir los objetivos, en ocasiones las personas fallan a la hora de alcanzar sus objetivos porque no hay algo que recuerde frecuentemente que es lo que se quiere conseguir, por lo tanto poder medir el avance se constituye en un factor que impulsa a los individuos a concretar las metas propuestas. Medir el avance tiene ventajas, una de ellas es detectar las desviaciones que se presentan del plan de acción original que conduce a la meta. Las metas están ligadas a un plan operativo que permite el logro. Estos planes operativos se convierten en acciones individuales con un fin encaminado a un propósito macro, en consecuencia, cuando las personas pueden determinar con claridad el nivel de avance a través del éxito que otorgan cada una de las acciones que componen el camino de llegada a la meta los individuos ven impactada su motivación favorablemente en pequeñas dosis, lo cual mantiene un interés constante enfocado en el proceso de desarrollo de lo propuesto.

Es un hecho que todo aquello que se controla con relativa frecuencia tiene muchas más probabilidades de realizarse correctamente.

para garantizar que algo se haga como ha sido planeado:

Chequear frecuentemente que lo estamos haciendo.

Tener una hoja de control en la que marquemos cada una de esas revisiones implicará que tengamos controlado nuestro avance. Controlar periódicamente que ese "algo" se está haciendo. Esto tiene especial relevancia cuando se desea implantar un nuevo hábito. Al principio es fundamental que se establezca un mecanismo de control para asegurar que efectivamente se está implementando. Ese simple proceso permitirá mantener un rumbo correcto y corregir lo necesario mientras el cambio tiene lugar.

#### CRECIMIENTO

Cuando la motivación de la persona está orientada al crecimiento la persona aprende a partir del desarrollo de autoconciencia (como lo vemos en el camino del amor) es decir, que a partir del trabajo la persona pueda pensar y actuar. Una persona orientada al crecimiento valora aspectos como Usar el pensamiento libre o autónomo, Dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo, Tener salud emocional, Lograr el éxito en sus emprendimientos. Este tipo de motivación parte del hecho de que la persona ya maneja el equilibrio en su vida y se encuentra lista para

Planes de carrera, retos nuevos, incorporación de conocimientos nuevos (formación, nuevas experiencias, tareas diferentes, etc.) y por supuesto posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, según Cruz (2005:35).

Conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos.

Evaluar qué quiere conservarse, mejorarse o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.

Librarse de los obstáculos interiores y exteriores que alguna vez o de alguna manera impidan el liderazgo y el buen desempeño como trabajador y como líder.

Ser quien se quiere ser; donde el pensar, el sentir y el actuar sean

desarrollar una capacidad propia para el gozo, la vitalidad y la creatividad como es semejante en el arquetipo del bufón del camino del amor

Los colaboradores que se encuentran en empresas que les ofrecen capacitación constante para un mejor desarrollo de sus habilidades profesionales les resultan de gran motivación. La organización debe comprometerse con sus empleados al ofrecer medios de crecimiento en distintas áreas. La organización debe invertir en las personas que la conforman.

una unidad coherente o guardar relación con la actitud personal, según Muñiz (2004:50).

**Fuente:** Elaboración propia – Resultados de la investigación

LISTADO DEL PERSONAL DIRECTIVO, PROFESIONAL Y TECNICO ASISTENCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CALDAS  
- ARQUETIPO DOMINANTE DE CADA FUNCIONARIO

NOMBRE	GENERO	ROL	INOCENTE	HUERFANO	GUERRERO	BIENHECHOR	BUSCADOR	AMANTE	DESTRUCTOR	CREADOR	MAGO	GOBERNANTE	SABIO	BUFON
Mauricio Giraldo Gallego	Masculino	Tecnico	13	11	16	12	18	19	15	17	18	16	12	13
Patricia Salazar Villegas	Femenino	Directivo	13	15	18	14	14	9	15	20	20	18	16	17
Ángela María García	Femenino	Directivo	18	12	15	14	12	17	13	18	16	18	16	12
Paula Restrepo	Femenino	Directivo	14	17	16	13	10	13	9	15	13	16	10	15
Victor Manuel Rojas	Masculino	Profesional	13	12	17	15	14	18	14	16	17	14	13	15
Luz Marina Alvarez	Femenino	Técnico	14	13	16	14	12	17	11	14	13	14	12	11
Andrea Marcela Valencia	Femenino	Técnico	16	11	18	13	16	16	14	14	12	18	17	11
juan manuel	Masculino	Profesional	16	13	19	17	18	19	19	20	16	18	20	17
carlos arturo duque jurado	Masculino	Técnico	9	11	19	16	16	17	15	18	19	18	18	20
Mónica Rodríguez Pineda	Femenino	Técnico	15	15	16	12	19	19	15	13	11	16	13	13
Andrea Marcela R.	Femenino	Técnico	17	12	19	14	15	16	14	16	15	19	18	15
Luz Elena Alarcón Pineda	Femenino	Técnico	8	9	16	12	13	15	10	12	8	13	12	8
Rubén Darío Ospina Toro	Masculino	Directivo	12	10	12	15	12	14	12	13	13	15	17	11
Ana Maria Rubiano Jimenez	Femenino	Técnico	12	13	16	13	13	17	12	15	14	14	17	11
fernando arias	Masculino	Técnico	14	14	13	14	9	13	9	11	12	10	12	12
Eduardo Restrepo Salgado	Masculino	Directivo	12	13	17	15	15	17	13	16	15	15	18	13
Hilda Mery	Femenino	Profesional	17	11	17	14	12	14	12	9	17	13	13	11
Jorge Enrique Rodriguez Arango	Masculino	Técnico	13	13	14	14	13	14	11	11	11	11	13	15
Gladys Quintero González	Femenino	Técnico	13	12	15	13	12	19	11	10	11	10	14	11
MARLENY OROZCO	Femenino	Profesional	13	12	15	13	13	14	9	12	7	10	14	10
OLGA LUCIA OSORIO	Femenino	Profesional	10	15	17	14	11	15	11	14	12	13	11	15
Jenny Agudelo	Femenino	Técnico	10	13	12	11	11	14	11	12	12	12	11	14
Sandra Lorena Cardona	Femenino	Técnico	13	15	17	16	16	19	15	17	20	16	17	14
Gloria Patricia Valencia Buitrago	Femenino	Técnico	14	14	17	15	14	17	12	14	15	16	13	15
Lina Marcela Morales Vásquez	Femenino	Técnico	14	12	16	18	14	16	14	12	16	16	12	13
Luisa Fernanda Ramirez Gomez	Femenino	Profesional	17	14	17	12	17	19	16	10	15	12	10	15
luz marina gaitan jimenez	Femenino	Técnico	16	15	17	19	12	17	18	19	17	17	18	17
GABRIELA MARIN MUÑOZ	Femenino	Profesional	15	14	19	17	18	17	12	19	18	19	16	15
Alba Lucia Muñoz Castaño	Femenino	Técnico	11	12	13	17	10	17	9	13	15	12	7	11
ANDREA CEBALLOS	Femenino	Técnico	11	12	13	16	10	17	9	13	15	12	7	11
Guadalupe Valdés Betancurt	Femenino	Técnico	15	15	16	13	16	19	14	13	16	16	15	15
Claudia Aguirre	Femenino	Técnico	13	10	14	15	12	18	9	12	11	12	12	9
isabella mora calderon	Femenino	Técnico	12	12	15	12	12	16	10	11	9	14	12	13
LINA MARCELA CUERVORÍOS	Femenino	Técnico	16	13	16	15	12	19	11	10	13	12	14	14



Luzdary Echeverri M.	Femenino	Técnico	9	13	16	12	13	15	11	16	14	13	13	12
ERIKA ORTIZ	Femenino	Técnico	13	11	14	9	14	19	13	14	14	16	16	13
Yina Juliana Ospina Muñoz	Femenino	Profesional	13	15	17	17	6	12	12	10	8	15	8	14
Angela Paulina Cruz Sánchez	Femenino	Técnico	12	13	14	14	12	17	14	12	13	12	11	12
Nelly Ramirez Ochoa	Femenino	Técnico	13	13	16	14	15	18	14	14	16	13	18	13
CLAUDIA YOLIMA CANO	Femenino	Técnico	13	12	16	16	16	16	16	15	16	17	13	15
Darley Vargas Aguirre	Masculino	Profesional	16	14	20	14	16	20	16	20	19	20	19	18
Maria Yolanda Moreno Rivera	Femenino	Técnico	15	13	20	17	17	17	12	12	18	14	12	14
carlos Marulanda	Masculino	Profesional	14	12	19	15	15	18	16	17	18	16	20	16
Marleny	Femenino	Técnico	13	14	14	13	11	16	10	15	15	13	10	9
Carlos H. Franco C.	Masculino	Técnico	17	10	16	17	11	16	12	12	11	15	13	10
Pedro Pablo Pachón Sánchez	Masculino	Técnico	10	14	11	13	12	14	8	8	12	12	16	13
sandra milena cortes	Femenino	Técnico	12	14	17	14	15	17	12	17	17	13	14	11
Julián Orozco Ospina	Masculino	Directivo	15	16	16	15	16	16	15	13	17	15	19	13
Clemencia Quintero Tangarife	Femenino	Técnico	11	10	13	10	7	14	9	10	7	9	8	8
Carla Murillo	Femenino	Profesional	14	12	14	12	10	15	11	15	14	10	12	11
ALEYDA DUQUE CARDONA	Femenino	Profesional	13	15	15	14	14	18	11	15	13	14	15	15
Maria del Pilar Gil Valencia	Femenino	Directivo	11	11	13	14	8	9	5	12	7	16	13	10
Luder Enilce Moreno A.	Femenino	Profesional	12	12	15	13	12	16	13	17	15	13	17	16
Luz Angélica Arango Giraldo	Femenino	Técnico	14	13	16	16	13	16	15	16	19	16	15	12
Elizabeth Ramirez Bonilla	Femenino	Técnico	15	12	16	13	11	19	12	9	14	12	15	13
Gloria Nancy Ramírez Gallego	Femenino	Técnico	9	11	16	11	9	18	12	11	12	12	14	12
sandra milena	Femenino	Técnico	13	17	16	8	12	18	12	14	14	12	8	10
Martha Jimenez	Femenino	Técnico	13	12	13	11	11	17	7	15	10	12	7	10
Martha Lucía García Castro	Femenino	Técnico	13	12	13	11	11	17	7	15	10	12	7	10
Derly	Femenino	Técnico	9	13	17	14	13	16	15	13	15	11	8	13
Sandra patricia osorio cardona	Femenino	Técnico	17	13	16	16	7	16	10	9	14	13	10	10
Diana Duque Salazar	Femenino	Técnico	17	10	17	15	18	16	11	13	14	17	13	12
Laura Marcela Alzate Gonzalez	Femenino	Técnico	12	11	14	11	15	18	13	16	15	16	16	13
JENNY MILENA VILLADA VASQUEZ	Femenino	Técnico	15	14	16	18	12	19	10	13	12	16	16	15
Martha Lucia Camargo	Femenino	Técnico	14	16	15	10	16	17	10	13	15	14	14	12
juan diego	Masculino	Profesional	14	10	15	15	14	17	9	14	16	16	12	14
Amanda Y.	Femenino	Técnico	14	15	18	17	15	19	16	19	18	16	14	14
Aleisi Sánchez Ceballos	Femenino	Técnico	14	15	18	17	15	19	16	19	18	16	14	14
Lina Maria	Femenino	Directivo	12	13	18	13	20	20	13	15	17	16	18	16
MARCELA	Femenino	Técnico	13	13	14	11	16	17	17	10	14	13	13	16
Sandra Marcela Hoyos Herrera	Femenino	Técnico	14	14	13	14	11	18	14	12	11	13	12	11

Claudia Milena Restrepo Garcia	Femenino	Técnico	17	12	15	14	13	17	11	11	11	13	8	12
MARIA ISABEL	Femenino	Técnico	11	10	13	6	8	10	6	9	8	11	10	6
olga clemencia pérez fernández	Femenino	Técnico	11	15	14	16	12	17	9	11	14	11	14	12
MARIA TRINIDAD CIRO	Femenino	Técnico	15	14	19	14	17	19	17	18	16	17	18	20
Carolina Muñoz Ruiz	Femenino	Técnico	13	12	16	10	16	18	13	15	18	15	17	14
Natalia Jaramillo Restrepo	Femenino	Profesional	14	14	16	13	14	20	12	14	16	12	15	13
Natalia Jaramillo Restrepo	Femenino	Profesional	14	14	16	13	14	20	12	14	16	12	15	13
MARIA ESPERANZA RAMÍREZ SARRIA	Femenino	Técnico	7	11	16	6	12	19	10	10	12	12	12	12
MARIA DEL SOCORRO OCAMPO DAZA	Femenino	Técnico	14	13	15	14	13	17	11	12	10	13	12	9
Ismenia López	Femenino	Profesional	13	15	16	17	10	13	11	14	11	12	12	12
Elizabeth Piraz�n	Femenino	Técnico	16	15	20	15	14	16	12	16	16	19	12	15
Gloria Ines	Femenino	Técnico	13	13	15	15	14	16	14	15	13	14	16	13
Carolina	Femenino	Profesional	13	11	16	15	11	16	13	15	14	16	14	11
Flor Maria Montoya C.	Femenino	Técnico	13	12	18	9	12	18	12	11	15	11	11	15
María José Bedoya Giraldo	Femenino	Profesional	14	12	17	15	13	18	10	12	14	13	15	11
HERMAN TABARES MORENO	Masculino	Profesional	14	15	13	15	15	15	12	14	10	12	13	15
Alejandra Toro Valencia	Femenino	Técnico	14	19	14	15	12	15	15	13	15	16	10	16
maria monica franco montoya	Femenino	Técnico	15	10	15	10	9	13	13	15	16	13	10	15
alexia arango	Femenino	Profesional	12	12	18	17	10	17	15	7	10	12	17	10
Ximena Tayack	Femenino	Técnico	15	17	15	8	12	17	13	13	13	12	13	15
MARIA VICTORIA JURADO V	Femenino	Técnico	14	9	15	15	9	17	10	16	11	15	11	13
Daniela	Femenino	Técnico	15	18	14	15	17	14	12	13	12	18	19	11
Luis Francisco Rojas B	Masculino	Directivo	17	13	18	16	17	15	18	16	16	16	18	17
FERNANDO RAMIREZ ZULUAGA	Masculino	Directivo	18	12	18	15	12	18	14	15	12	16	15	12
leonardo orozco osorio	Masculino	Directivo	13	13	19	19	13	20	14	20	17	18	17	17
Luz Adriana Restrepo López	Femenino	Técnico	14	14	16	14	14	19	18	15	15	13	14	15
Blanca In�s Manrique Daza	Femenino	Técnico	20	15	14	20	18	19	15	16	17	12	15	16
Diana Marcela	Femenino	Técnico	15	12	16	15	13	16	15	15	16	15	16	13
Sandra Milena Nieto Escobar	Femenino	Técnico	11	16	5	11	8	14	6	6	5	4	6	11
MARtha Patricia Pinzón LLano	Femenino	Técnico	13	12	14	16	12	16	14	12	16	14	16	16
julina patino gomez	Masculino	Profesional	11	13	17	13	16	16	10	14	15	14	15	13
Sandra Milena Sosa L	Femenino	Técnico	12	12	17	15	14	17	17	15	15	15	16	15
Francia Lorena Arcila Valencia	Femenino	Técnico	17	15	17	13	15	17	12	13	17	13	13	12
Angélica Granada Vallejo	Femenino	Técnico	13	15	18	15	12	17	11	12	14	13	15	11
Rodrigo Andres Cárdenas Rendon	Masculino	Profesional	11	13	16	13	12	16	11	16	15	15	16	11

Johanny Milena Ocampo Hernández	Femenino	Técnico	8	11	17	12	14	19	11	12	19	13	15	12
Tatiana Sanchez Sanchez	Femenino	Técnico	16	17	17	17	16	16	18	17	17	18	17	16
Maria Alejandra Loaiza	Femenino	Técnico	13	11	18	10	16	18	9	17	16	18	11	10
Wilman Rodríguez	Masculino	Técnico	13	9	19	15	16	17	15	17	19	17	19	10
Harlan Cardenas	Masculino	Directivo	14	14	18	15	14	18	15	14	17	17	15	14

**LISTADO DEL PERSONAL DIRECTIVO, PROFESIONAL Y TECNICO ASISTENCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CALDAS -  
PRINCIPAL FACTOR MOTIVACIONAL DE CADA FUNCIONARIO**

NOMBRE	GENERO	ROL	LOGRO	RECONOCIMIENTO	TRABAJO EN SI	RESPONSABILIDAD	AVANCE	CRECIMIENTO
Mauricio Giraldo Gallego	Masculino	Tecnico	23	24	23	19	19	28
Patricia Salazar Villegas	Femenino	Directivo	25	25	23	21	19	27
Ángela María García	Femenino	Directivo	28	25	27	23	12	29
Paula Restrepo	Femenino	Directivo	24	17	24	24	25	25
Victor Manuel Rojas	Masculino	Profesional	15	13	22	25	9	21
Luz Marina Alvarez	Femenino	Técnico	25	21	25	24	19	27
Andrea Marcela Valencia	Femenino	Técnico	14	18	18	23	9	22
juan manuel	Masculino	Profesional	22	25	20	26	21	29
carlos arturo duque jurado	Masculino	Técnico	24	21	25	24	19	27
Mónica Rodríguez Pineda	Femenino	Técnico	18	18	24	23	16	22
Andrea Marcela R.	Femenino	Técnico	14	18	18	23	9	22
Luz Elena Alarcón Pineda	Femenino	Técnico	24	21	25	24	19	27
Rubén Darío Ospina Toro	Masculino	Directivo	25	17	21	25	27	30
Ana Maria Rubiano Jimenez	Femenino	Técnico	15	16	24	26	7	22
fernando arias	Masculino	Técnico	15	16	24	26	7	22
Eduardo Restrepo Salgado	Masculino	Directivo	20	21	20	25	18	26
Hilda Mery	Femenino	Profesional	20	25	23	29	15	23
Jorge Enrique Rodriguez Arango	Masculino	Técnico	14	18	24	22	12	24
Gladys Quintero González	Femenino	Técnico	22	10	25	22	13	25
MARLENY OROZCO	Femenino	Profesional	21	16	21	23	21	24
OLGA LUCIA OSORIO	Femenino	Profesional	14	12	19	24	8	15

Jenny Agudelo	Femenino	Técnico	19	16	22	26	17	25
Sandra Lorena Cardona	Femenino	Técnico	20	22	17	25	18	23
Gloria Patricia Valencia Buitrago	Femenino	Técnico	11	20	25	23	8	15
Lina Marcela Morales Vásquez	Femenino	Técnico	20	16	20	24	16	25
Luisa Fernanda Ramirez Gomez	Femenino	Profesional	22	25	20	26	21	29
luz marina gaitan jimenez	Femenino	Técnico	14	18	26	22	12	24
GABRIELA MARIN MUÑOZ	Femenino	Profesional	23	22	22	25	12	26
Alba Lucia Muñoz Castaño	Femenino	Técnico	21	22	24	24	11	30
ANDREA CEBALLOS	Femenino	Técnico	14	18	18	23	9	22
Guadalupe Valdés Betancurt	Femenino	Técnico	20	20	23	23	8	20
Claudia Aguirre	Femenino	Técnico	20	16	20	24	16	25
isabella mora calderon	Femenino	Técnico	19	19	22	22	16	21
LINA MARCELA CUERVO RÍOS	Femenino	Técnico	22	19	25	24	6	25
Alba Lucia Gómez Quintero	Femenino	Técnico	22	18	23	20	22	22
Luzdary Echeverri M.	Femenino	Técnico	14	21	16	22	10	18
ERIKA ORTIZ	Femenino	Técnico	27	18	26	27	18	28
Yina Juliana Ospina Muñoz	Femenino	Profesional	18	19	14	22	8	12
Angela Paulina Cruz Sánchez	Femenino	Técnico	15	13	21	22	17	22
Nelly Ramirez Ochoa	Femenino	Técnico	20	19	17	24	17	18
CLAUDIA YOLIMA CANO	Femenino	Técnico	29	24	28	25	24	24

Darley Vargas Aguirre	Masculino	Profesional	23	22	20	26	24	27
Maria Yolanda Moreno Rivera	Femenino	Técnico	14	18	24	30	12	22
carlos Marulanda	Masculino	Profesional	21	20	23	25	6	20
Marleny	Femenino	Técnico	24	19	23	26	22	24
Carlos H. Franco C.	Masculino	Técnico	24	23	28	25	13	22
Pedro Pablo Pachón Sánchez	Masculino	Técnico	14	15	26	24	6	21
sandra milena cortes	Femenino	Técnico	19	20	21	26	12	22
Julián Orozco Ospina	Masculino	Directivo	21	17	16	24	19	26
Clemencia Quintero Tangarife	Femenino	Técnico	17	14	15	23	11	20
Carla Murillo	Femenino	Profesional	20	26	22	24	6	25
ALEYDA DUQUE CARDONA	Femenino	Profesional	26	24	23	26	22	30
María del Pilar Gil Valencia	Femenino	Directivo	19	19	12	22	11	13
Luder Enilce Moreno A.	Femenino	Profesional	23	19	22	24	13	30
Luz Angélica Arango Giraldo	Femenino	Técnico	19	22	18	22	12	20
Elizabeth Ramirez Bonilla	Femenino	Técnico	18	18	17	23	9	18
Gloria Nancy Ramírez Gallego	Femenino	Técnico	19	16	19	23	13	16
sandra milena	Femenino	Técnico	25	17	21	18	13	29
Martha Jimenez	Femenino	Técnico	30	21	26	25	27	30
Martha Lucía García Castro	Femenino	Técnico	20	18	21	24	19	27
Derly	Femenino	Técnico	16	20	23	26	10	22
Sandra patricia osorio cardona	Femenino	Técnico	18	20	24	24	10	27
Diana Duque Salazar	Femenino	Técnico	20	18	21	24	19	27

Laura Marcela Alzate Gonzalez	Femenino	Técnico	25	24	24	25	20	24
JENNY MILENA VILLADA VASQUEZ	Femenino	Técnico	14	21	16	22	10	18
Martha Lucia Camargo	Femenino	Técnico	10	13	23	25	11	29
juan diego	Masculino	Profesional	23	23	21	23	24	23
Amanda Y.	Femenino	Técnico	28	26	25	24	16	26
Aleisi Sánchez Ceballos	Femenino	Técnico	28	26	25	20	16	26
Lina Maria	Femenino	Directivo	23	22	20	26	24	27
MARCELA	Femenino	Técnico	22	21	22	23	12	21
Sandra Marcela Hoyos Herrera	Femenino	Técnico	22	16	23	23	16	24
Claudia Milena Restrepo Garcia	Femenino	Técnico	25	18	24	25	17	21
MARIA ISABEL	Femenino	Técnico	23	14	18	23	21	21
olga clemencia perez fernández	Femenino	Técnico	19	19	17	25	17	21
MARIA TRINIDAD CIRO	Femenino	Técnico	20	24	19	26	10	28
Carolina Muñoz Ruiz	Femenino	Técnico	16	12	22	23	21	14
Natalia Jaramillo Restrepo	Femenino	Profesional	14	14	18	24	11	22
Natalia Jaramillo Restrepo	Femenino	Profesional	14	14	18	24	11	22
MARIA ESPERANZA RAMÍREZ SARRIA	Femenino	Técnico	27	19	21	22	16	19
MARIA DEL SOCORRO OCAMPO DAZA	Femenino	Técnico	22	24	24	23	16	28
Ismenia López	Femenino	Profesional	18	19	17	23	12	23

Elizabeth Pirazán	Femenino	Técnico	22	21	24	25	19	27
Gloria Ines	Femenino	Técnico	22	19	18	24	20	23
Carolina	Femenino	Profesional	17	20	19	21	11	27
Flor Maria Montoya C.	Femenino	Técnico	22	20	24	23	17	20
María José Bedoya Giraldo	Femenino	Profesional	25	24	20	25	15	30
HERMAN TABARES MORENO	Masculino	Profesional	24	23	14	24	21	19
Alejandra Toro Valencia	Femenino	Técnico	22	21	22	23	12	21
maria monica franco montoya	Femenino	Técnico	23	20	20	19	14	22
alexa arango	Femenino	Profesional	24	17	19	17	13	19
Ximena Tayack	Femenino	Técnico	17	14	15	23	11	20
MARIA VICTORIA JURADO V	Femenino	Técnico	22	21	22	23	12	21
Daniela	Femenino	Técnico	23	19	27	26	13	18
Luis Francisco Rojas B	Masculino	Directivo	25	21	23	24	16	25
FERNANDO RAMIREZ ZULUAGA	Masculino	Directivo	27	24	23	25	20	30
leonardo orozco osorio	Masculino	Directivo	24	23	23	22	14	28
Luz Adriana Restrepo López	Femenino	Técnico	22	13	17	26	12	21
Blanca Inés Manrique Daza	Femenino	Técnico	24	19	23	23	18	22

Blanca Inés Manrique Daza	Femenino	Técnico	24	19	23	23	18	22
Diana Marcela	Femenino	Técnico	24	18	16	24	12	22
Sandra Milena Nieto Escobar	Femenino	Técnico	25	11	18	21	21	17
MARtha Patricia Pinzón LLano	Femenino	Técnico	18	18	24	25	13	19
julina patino gomez	Masculino	Profesional	19	22	18	22	12	20
Sandra Milena Sosa L	Femenino	Técnico	21	21	20	21	6	20
Francia Lorena Arcila Valencia	Femenino	Técnico	8	13	19	26	16	22
Angélica Granada Vallejo	Femenino	Técnico	0	0	0	0	0	0
Rodrigo Andres Cárdenas Rendon	Masculino	Profesional	26	21	23	26	24	25
Johanny Milena Ocampo Hernández	Femenino	Técnico	14	17	16	24	9	11
Tatiana Sanchez Sanchez	Femenino	Técnico	16	12	22	23	21	14
Maria Alejandra Loaiza	Femenino	Técnico	24	21	27	24	17	26
Wilman Rodríguez	Masculino	Técnico	17	16	17	21	8	14
Harlan Cardenas	Masculino	Directivo	20	18	18	25	15	27



## Instrumento 1. Test de motivación intrínseca

### Área

- Directiva asesor
- Profesional
- Técnico asistencial

### Cargo

### Nombre:

### Cédula:

### E-mail:

**El trabajo que realizo es totalmente satisfactorio para mí.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre

- Siempre

**Mi jefe(a) siempre me felicita por haber realizado un excelente trabajo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**El trabajo que realizo me permite alcanzar un mejor sueldo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi jefe(a) siempre mira lo que hago bien.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Con mi empeño he logrado obtener un buen puesto.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**El trabajo que realizo me permite alcanzar mejores oportunidades de trabajo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi jefe(a) siempre me da estímulos económicos por los trabajos que he realizado bien.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me siento orgulloso por ser una persona competitiva dentro de mi puesto.**

- Nunca
- Casi nunca

- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mis habilidades de servicio me permiten sobresalir de entre los demás por lo cual mi jefe me dan un reconocimiento.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mis conocimientos del puesto me permiten ser una persona solicitada.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi jefe(a) siempre me felicita por hacer un buen trabajo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre

- Siempre

**Tengo habilidades que me permiten sobresalir de entre los demás.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi trabajo es interesante.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me siento muy relajado(a) con el trabajo que actualmente realizo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me siento feliz con el trabajo que realizo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi trabajo es fácil.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Al final de la jornada de trabajo me suelo encontrar sin cansancio.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Mi trabajo es agradable.**

- Nunca
- Casi nunca

- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me siento satisfecho(a) con la responsabilidad que tengo en mi trabajo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Tengo pocas responsabilidades en éste trabajo.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Creo que es importante que mi trabajo quede bien a la primera.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre

- Siempre

**Me siento preocupado(a) por todas las tareas que tengo que realizar.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Sé que mi responsabilidad es dar un servicio de calidad.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me agrada cumplir con todos los requisitos**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**En mi trabajo existen oportunidades para alcanzar mejores puestos.**



- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**En mi trabajo, las políticas para ascender son justas.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**En mi trabajo las personas pueden alcanzar mejores puestos.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Si doy mi mejor esfuerzo, podre subir de puesto.**

- Nunca
- Casi nunca

- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Es fácil subir de puesto en esta empresa.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Estoy motivado(a) con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre

- Siempre

**Estoy motivado(a) con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Estoy motivado(a) con la oportunidad que me dan en la empresa de estudiar.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me motivan para asistir a cursos de actualización o capacitación.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Me permiten salir temprano como para asistir a una escuela.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

**Es fácil conseguir permisos como para empezar a estudiar.**

- Nunca
- Casi nunca
- Indiferente
- Casi siempre
- Siempre

## **Instrumento 2. Test de arquetipos de personalidad**

### **Área**

- Directiva asesor
- Profesional
- Técnico asistencial

### **Cargo**

**Nombre:**

**Cédula:**

**E-mail:**

**Me gusta que los demás disfruten cuando están conmigo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Soy capaz de verle el lado humorístico a todo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me siento más víctima que protagonista de lo que acontece en mi vida. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me distingo por la claridad y rapidez para definir mis metas personales. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me gusta redefinir y ordenar continuamente mi espacio personal (habitación, casa, espacio de trabajo). \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**He invertido tiempo y recursos desarrollando un intenso trabajo interior lo cual me permite influir sobre personas y grupos. \***

- No me describe

- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me gusta citar personajes y autores. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Encuentro con facilidad la forma de superar cualquier obstáculo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Siempre ando buscando medios para conocerme y descubrir mis potencialidades. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe

- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me es fácil perdonar de corazón. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Estoy convencido de que el caos y la incertidumbre son tierra fértil para la innovación. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Encuentro muy provechosas prácticas como la meditación, la relajación y formas similares para “estar en forma”. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe



**Considero que en últimas la vida es un juego. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**El cuidado de mi mismo (a) es una prioridad para mí. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me es difícil decir no a las demandas de los demás. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Considero, junto con Rousseau, que “el hombre es esencialmente bueno y la sociedad lo corrompe”. \***

- No me describe

- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Planeo mis vacaciones y aprecio el descanso. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me motivan más las actividades relativas al “investigar para abrir caminos” que para lograr resultados específicos. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me gusta comenzar proyectos nuevos, pues me atrae el cambio. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe

- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me gusta dar clase, dictar conferencias, compartir mis conocimientos. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Condeno tajantemente el egoísmo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Comunico mis deseos y necesidades con facilidad a los demás. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Soy consciente de cómo mi presencia influye en los demás y sé cómo aprovecharlo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Consigo con facilidad que los demás se adhieran a mis sueños. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Soy el abanderado de grandes cambios en mi organización o lugar de trabajo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me considero un eterno aprendiz aún en áreas en las que soy muy competente. \***

- No me describe

- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me atraen profundamente las bibliotecas, los museos, internet y los sitios donde se guarda conocimiento. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Lo que me propongo, lo logro. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me atrae el concepto de la nada. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe

- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Pienso que la mejor forma de aprender es “tirándose al agua” sin mayor preparación. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**No me tiembla la mano al confrontar a las personas para realizar cambios. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Los demás me consideran una persona innovadora en la búsqueda y el diseño de soluciones. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Enfrento las crisis y los problemas con optimismo y confianza. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Cuando entro en un restaurante elijo rápidamente mis preferencias. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Considero que este mundo es un “lugar bueno” y me siento agradecido por ello. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Soy capaz de destruir con el ánimo de construir. \***

- No me describe

- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**En ocasiones me siento asaltado en mi buena fe. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Cuando estoy deprimido (a) como o compro más de lo normal. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me siento mejor dando que recibiendo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe



- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Tengo claro cuál es mi principal talento y le he dedicado un tiempo considerable a cultivarlo. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**En momentos de incertidumbre me asaltan el temor y la duda sobre mí mismo (a). \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Siento que la gente no debería sufrir para aprender. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me siento libre de “cantarle la tabla” al que sea, independientemente de su rol o posición. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me siento cómodo(a) y especialmente competente para generar resultados atendiendo simultáneamente varios frentes. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Sé escuchar y acepto argumentos diferentes cuando los demás tienen la razón. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Considero que los conflictos deben enfrentarse oportunamente, por eso no los evado. \***

- No me describe

- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Me es difícil “echar raíces” y me considero un viajero nato. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe

**Las dificultades que he debido afrontar me han convertido en una persona sensible y considerada. \***

- No me describe
- Rara vez me describe
- A veces me describe
- Con frecuencia me describe
- Casi siempre me describe