

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE
LAS VERAPACES DE COBÁN, A.V."**

TESIS DE GRADO

SANDRA ELIZABETH MENDOZA GONZALEZ

CARNET 20189-09

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE
LAS VERAPACES DE COBÁN, A.V."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

SANDRA ELIZABETH MENDOZA GONZALEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

SAN JUAN CHAMELCO, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2014
CAMPUS "SAN PEDRO CLAVER, S . J." DE LA VERAPAZ

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGO:
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. ROSA MACLOVIA VILLELA FLOHR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Cobán A.V. 31 de Octubre de 2014

Señores
Consejo Facultad de Humanidades
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para someter a su consideración el informe final de la tesis "LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE LAS VERAPACES DE COBÁN A.V." de la estudiante Sandra Elizabeth Mendoza Gonzalez, con carnet No. 2018909, de la carrera de Psicología Industrial/ Organizacional.

He revisado el mismo y considero que llena los requisitos metodológicos y de contenido que exige la facultad de humanidades para trabajos de esta naturaleza, por lo que solicito sea revisado.


Lic. Maclovía Vilela
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05596-2014

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SANDRA ELIZABETH MENDOZA GONZALEZ, Carnet 20189-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de La Verapaz, que consta en el Acta No. 05809-2014 de fecha 27 de noviembre de 2014, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SISTEMAS DE LAS VERAPACES DE COBÁN, A.V."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de noviembre del año 2014.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODÓY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTO

- A Dios
- Por permitirme la vida y llenarme de bendiciones brindándome sabiduría y nunca abandonarme en momentos de mi vida.
- A mis Padres
- Por darme siempre su apoyo incondicional siendo parte fundamental de mi vida con su ejemplo de lucha constante.
- A mi Hermano
- Por confiar en mi y por siempre apoyarme en momentos difíciles de mi vida.
- A mis Abuelos
- Por siempre estar apoyándome en los buenos y malos momentos.
- A Licda. Maclovia Villela
- Por todas sus enseñanzas y conocimientos que me transmitió en todo momento siendo un pilar importante para la realización de mi tesis y en toda mi carrera.
- A mi familia en General
- Por su amor, apoyo y comprensión en todo momento.
- A Sistemas de las Verapaces S.A
- Por su confianza y apoyo para la realización de mi proyecto final.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1 Objetivo General.....	32
2.2 Objetivos Específicos.....	32
2.3 Variables.....	32
2.4 Definición de variables.....	33
2.4.1 Definición conceptual.....	33
2.4.2 Definición operacional.....	34
2.5 Alcances y Límites.....	35
2.6 Aporte.....	35
III. MÉTODO	36
3.1 Sujetos.....	36
3.2 Instrumentos.....	36
3.3 Procedimiento.....	37
3.4 Tipo de investigación.....	38
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	63
VI. CONCLUSIONES	67
VI. RECOMENDACIONES	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo, el cual tiene como principal objetivo conocer la importancia de la motivación intrínseca de los colaboradores de Sistemas de las Verapaces de Cobán.

Se trabajó con una muestra estratificada de 25 sujetos de los departamentos de contabilidad, operativo, técnico y administrativo. El instrumento utilizado fue el cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D, que consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que el colaborador piensa sobre su trabajo y vida laboral.

Son 4 factores que serán evaluados con relación a las necesidades de protección y seguridad, las sociales y de pertenencia, autoestima y autorrealización.

La interrogante ¿La motivación intrínseca es un factor importante en la vida cotidiana laboral de los colaboradores de la empresa Sistemas de las Verapaces S.A.?, busca responder a los objetivos planteados en el proceso de investigación que conllevo un tiempo de seis meses.

Los resultados de la investigación demuestran que la tendencia de los colaboradores de la empresa con relación a la motivación intrínseca, es diferente en cada uno de los factores investigados, llegando a concluir que necesitan sentirse seguros en la empresa, y que la misma les ofrezca estabilidad laboral, deben mejorar las relaciones sociales y de pertenencia en los colaboradores, necesitan reconocimiento en el desempeño laboral, se consideran que son trabajadores capaces y competentes en el desempeño de sus labores.

A través de todo el trabajo se concluyó que los colaboradores necesitan que los factores de autorrealización y autoestima sean satisfechos, para que el trabajador sea totalmente motivado.

Se finaliza con las recomendaciones, motivar mediante capacitaciones y talleres, brindar estabilidad laboral y establecer un plan motivacional que atienda los factores que no han permitido la puesta en marcha de la motivación intrínseca.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación intrínseca es un elemento fundamental que se valora dentro de las empresas, porque ayuda a que el colaborador sienta que es una persona estimada y que el trabajo que realiza es bueno, esto hace que cada día mejore su actitud. Este tipo de motivación esta derivada de sentir placer y satisfacción después de realizar sus tareas. Es benéfico para las empresas que establezcan los mecanismos o programas de cómo motivar al personal que labora en sus empresas.

La motivación que subyace dentro de los colaboradores se convierte en un plus de las empresas, ya que ellos tienen el contacto directo con los clientes y son quienes brindan el servicio, incrementando las ventas y aumentando las ganancias, lo que permite estar a la altura en competitividad así mismo se busca cada día ampliar ese rendimiento genuino. El colaborador en la actualidad ya no encuentra satisfacción solo en el aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, sino que busca su satisfacción personal, es decir una mayor participación en el aspecto social, laboral y un reconocimiento dentro del trabajo productivo.

Es fundamental que a nivel de las empresas se fortalezca el interés y el conocimiento que genere trabajo en equipo al momento de realizar sus funciones, y que el resultado sea un disfrute pleno y comprometido con la empresa.

En línea con lo anterior para lograr el fortalecimiento de este tipo de motivación se deben poseer factores que influyan hacia el crecimiento de quienes poseen una motivación intrínseca de tal manera que a quienes les falta integrarse logren la incorporación y se sumen a la filosofía de la organización. Con base a este análisis surge la necesidad de investigar la motivación intrínseca de los colaboradores de Sistemas de Cable de las Verapaces S.A.

Sobre el tema de la motivación intrínseca, se encontraron estudios a nivel nacional, entre los cuales se puede citar los siguientes:

Según el estudio realizado por Pensabene (2010) su investigación tuvo como objetivo principal conocer los Factores que influyen en la identidad organizacional del personal perteneciente al centro de servicios compartidos de una industria guatemalteca de alimentos. Utilizó un instrumento elaborado acorde al objetivo de la investigación que consistió en 41 preguntas de opción múltiple aplicado a un total de 69 colaboradores pertenecientes al centro de servicios compartidos de la organización. El instrumento midió aspectos como cultura corporativa, identidad organizacional, orgullo laboral e identificación con la empresa, servicios y productos. Concluyó que los colaboradores conocen la información e historia de la empresa, misión, visión, valores, centros de trabajo, productos y servicios, asimismo, se identificó cuáles eran los puntos fuertes y débiles dentro de la organización, así como también los beneficios de mayor y menor relevancia, y por último, se identificó que los colaboradores consideran la organización como líder a nivel nacional. El autor recomendó que la comunicación interna enfatizar sea esencial en la organización, así también que los beneficios ya establecidos se sigan realizando y se tome en cuenta que los colaboradores lo ven como un beneficio indispensable.

Asimismo Ronquillo (2010) efectuó una investigación experimental, la cual tuvo como objetivo demostrar que el sentido de pertenencia influye en la motivación laboral. El estudio se realizó en una empresa dedicada a la distribución de bebidas en el departamento de Quetzaltenango. Los colaboradores se dividieron en dos grupos de 45 empleados cada uno, para obtener la información deseada. Utilizó una encuesta creada por la investigadora que consta de 26 ítems de selección múltiple, la cual mide el sentido de pertenencia del colaborador dentro de la empresa. Al momento de concluir esta investigación se tuvo como resultado que el 56% de colaboradores tienen conocimiento del sentido de pertenencia, también se pudo inferir que el 44% restante no lo tienen. Debido a los resultados obtenidos, la autora concluyó que no hay sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa por pertenecer al rango de rutereros que la mayor parte del tiempo están fuera de la organización. Es por esto que recomendó que la empresa se preocupe

por incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores rutereros, por medio de capacitaciones, a nivel personal y laboral.

Por su parte, Orantes (2011) en su tesis como objetivo tuvo determinar los elementos más representativos del sentido de pertenencia para con la organización que se manifiestan en un grupo de pilotos de autobuses extraurbanos. Para obtener la información utilizó un cuestionario auto aplicable elaborado por la autora de la investigación, el instrumento mide factores que contribuyen al sentido de pertenencia. La muestra estuvo conformada por el total de la población consistente en 28 pilotos que laboran en una empresa de transporte de ruta extraurbana con destino a Petén, con sede en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. A través de los resultados obtenidos se llegó a la conclusión que el grupo de pilotos sí posee un sentido de pertenencia hacia la organización. Por lo tanto que el grado de sentido de pertenencia de los trabajadores afecta directamente en la responsabilidad que se tiene en el trabajo, ya que un empleado con una adecuada identificación hacia la empresa en la que trabaja será más responsable en cuanto a la puntualidad, asistencia y ejecución del trabajo. En base a ello se recomendó dar seguimiento a los resultados obtenidos en la investigación, debido a los constantes cambios que sufren las culturas organizacionales, para que el estudio pueda continuar alcanzando el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Por otro lado Arriola (2011) en su investigación descriptiva la cual tuvo como objetivo determinar los factores más relevantes en el Sentido de pertenencia en un grupo de bomberos Municipales de la Ciudad de Guatemala; tomó como muestra a 40 bomberos de distintas compañías de Guatemala entre ellas personas de diferente sexo, edad, antigüedad y nivel académico, a los cuales les aplicó cuestionario de escala Likert dirigido a los factores más relevante en cuanto al sentido de pertenencia. Pudo concluir que los factores más relevantes en el sentido de pertenencia en un grupo de Bomberos Municipales de distintas compañías de la ciudad de Guatemala son: cultura organizacional, comunicación, satisfacción laboral, motivación reconocimiento, mientras que factores como

orgullo laboral y satisfacción son relevantes a un nivel promedio. Por lo que recomendó fortalecer el orgullo y satisfacción de los bomberos mediante un estudio de clima laboral, debido que se manifestó deficiencias en estos dos aspectos.

Ortiz (2013) realizó una investigación de tipo descriptivo la cual tuvo como objetivo determinar los factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del Hospital Regional de Escuintla. Para ello, utilizó una boleta de diagnóstico del clima organizacional por la autora de la investigación. La muestra en el estudio esta conformada por 19 colaboradores del área de archivo del Hospital Regional de Escuintla. Así mismo el análisis de los resultados, obteniendo los datos través del uso de un programa en Excel utilizando porcentajes e histogramas. Cabe destacar, que el factor con mayor importancia a criterio de los trabajadores fue el de integración organizacional lo cual indica que es el factor donde se percibe un mejor clima laboral, los factores relaciones interpersonales, desempeño laboral y comunicación presentan una media un poco mas baja lo que indica que se percibe un ambiente laboral agradable aunque no excelente. El autor recomendó que es necesario un programa de comunicación institucional para reducir problemas, mejorando los canales de comunicación para que la información fluya eficientemente.

Para efecto de este estudio se hace referencia a autores extranjeros quienes contribuyeron con investigaciones similares que se tratan en este tema de investigación.

González, Ortega y Reyes (2003) en su estudio realizado en Venezuela, el cual tuvo como objetivo determinar los eventos a realizar para aumentar el sentido de pertenencia en los alumnos y profesores de la escuela de comunicación social de la universidad del Zulia, con una muestra de 1894 estudiantes, que cursan las diversas menciones de la carrera de Comunicación Social en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad del Zulia, Venezuela, durante el periodo académico primero. Con los resultados de la investigación los autores concluyeron

que los factores son variados pero los que más influyen en la falta de sentido de pertenencia, en este caso, es la estructura física o el ambiente de trabajo así como también los equipos técnicos y tecnológicos de los cuales disponen ya que estos les pueden ofrecer y brindar mayor facilidad y eficacia al momento de desarrollar cualquier actividad. En base a los resultados recomendó el establecimiento de unas estrategias informativas, comunicativas y de participación por medio de las actividades extras, que involucren al público interno (estudiantes y profesores) con la situación actual de la escuela y a su vez aumenten el nivel de pertenencia hacia la escuela. Del mismo modo establecer progresivamente sistemas mejoramiento de la infraestructura, equipos técnicos, tecnológicos y material bibliográfico que ayuden y beneficien el desarrollo académico y profesional del público; entre los cuales se puede mencionar: convenios con empresas privadas, convenios con las diferentes editoriales que existen, entre otros.

Quintanar (2005) tenía como objetivo principal identificar y jerarquizar cuál es el tipo de motivación que predomina en la población de Pachuca, Hidalgo e identificar en que grado influyen las diferencias individuales como la edad, estado civil, genero y antigüedad dentro de la empresa. La muestra de estudio fueron 120 personas que laboran en la empresa Soriana, tanto hombres como mujeres, entre las edades de 18 a 45 años de edad; su instrumento de estudio fue un cuestionario con una serie de preguntas cerradas tipo Likert, basado en la teoría de McClelland con los resultados obtenidos el autor concluyó que el factor estima fue el principal factor que existe en los colaboradores. En base a las conclusiones el autor recomendó reforzar el factor de estima por medio de una felicitación o reconocimiento por el esfuerzo que brindan a la empresa, con respecto al factor de afiliación, este debe de reforzarse por medio de integración de grupo, convivencia entre ellos mismos y los directivos, para que se logre que la empresa sea un equipo de trabajo.

Sunkel (2007) en su investigación de tipo descriptiva su objetivo fue determinar cómo transformar el sentido de pertenencia de los jóvenes latinoamericanos. Para efectuar dicha investigación se exploró a jóvenes de ambos sexos comprendidos

entre 18 a 29 años, nacidos en países de América Latina como Guatemala, Panamá, El Salvador, Uruguay, Colombia, Brasil, Costa Rica, Perú, Chile, Venezuela, Ecuador, Argentina, Nicaragua, Paraguay, Republica Dominicana y Bolivia con una muestra de 250 jóvenes utilizando una encuesta de opinión para todos los países, dicha investigación se realizó en CEPAL, Chile. Actualmente cada uno de ellos residente en su país de origen. Los resultados indicaron que la juventud muestra más expectativa, confianza y sentido de pertenencia en el futuro por elegir al mejor candidato para que gobierne su país de residencia que las personas adultas a la hora de manifestar el derecho político del voto. Se concluyó que se presentan algunas tendencias debido al debilitamiento de las identidades clásicas lo que sugiere que si no se han disuelto, han dejado de ser equilibrado. Este desarrollo se manifiesta con más tendencia entre los jóvenes que en los adultos lo que manifiesta un cambio de modos de identificación hacia una pluralidad de identidades tanto locales como globales. Se recomendó que los colaboradores de una organización se identifiquen plenamente con los valores, misión, visión y demás aspectos de su cultura organizacional que estos si son bien fomentados pueden formar parte de su vida social como laboral.

Por otra parte Condori (2009) en su tesis la cual tuvo como objetivo principal el determinar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal docente del Colegio "Ejército Nacional" Secundario de la ciudad de Oruro, Bolivia. Para la investigación se contó con una muestra conformada por el total del personal docente y personal de planta conformado por 26 mujeres y 18 hombres, haciendo uso de una entrevista y un cuestionario tipo Likert. Al finalizar la investigación el autor concluyó que los factores extrínsecos o higiénicos en la Institución educativa no son adecuados, su limitación influye en gran medida en el desempeño laboral de los docentes ya que tanto la remuneración, las condiciones de trabajo son regulares, las relaciones laborales y supervisión están en similares condiciones en el colegio ejército nacional secundario, en base a ello se establecieron que algunos lineamientos tanto extrínsecos o higiénicos e intrínsecos o motivacionales los cuales contemplan las relaciones interpersonales,

supervisión, reconocimientos, oportunidades laborales y la delegación de responsabilidades las que se consideran muy importantes para coadyuvar en la mejora de la motivación y su reflejo en el mejor desempeño de los docentes del Colegio Ejercito Nacional. Por lo tanto recomendó implantar la propuesta motivacional dirigida a los docentes del Colegio Ejercito Nacional Nivel Secundario, que permita el logro de los objetivos de la Institución y la educación. Así también recomendó realizar un seguimiento al proceso de motivación tanto extrínsecos e intrínsecos propuesto, analizando que esta interacción entre ambas partes, al margen de representar un costo para la institución, será una inserción que repercutirá en el desempeño de los docentes y el logro de los objetivos y como consecuencia se logrará la mejora del servicio de educación que brinda la institución.

A continuación, se describen algunas de las teorías y componentes de autores que presentan un aporte el presente proceso investigativo

1. Motivación

Cofer (2007) la palabra motivación se deriva del latín motus, que significa movido o de motivo, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, en la que se crea y aumenta el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción o bien para que deje de hacerlo.

Dunnette (2009) explica que la motivación humana es una variable compleja en extremo. Rara vez se obra o se responde a un estímulo particular impulsado por un solo motivo. Por el contrario, mueve varias necesidades y deseos, algunos complementarios y otros contradictorios. Precisar la causa de la conducta humana es una tarea que ha fascinado y frustrado a los investigadores y psicólogos desde hace siglos. A pesar de que no se entiende en forma cabal la estructura motivacional del ser humano, la investigación psicológica aporta datos

importantes. Para profundizar en la psicología de la motivación menciona la conducta laboral en la cual todo ser humano debe de trabajar para ganar suficiente dinero para que permita subsistir junto con la familia, pero ya no es legítimo suponer que esa sea la razón exclusiva ni primordial. De ser así, se puede explicar por qué tantos hombres de negocios y artistas acaudalados siguen en la busca al mismo ritmo, a pesar de tener dinero que nunca podrán gastar en toda su vida y no necesitar más, con ello no se quiere decir que el dinero carezca de valor motivador; pero está demostrado que el sueldo tiene importancia muy relativa como motivador, una vez que los ingresos llegan a un nivel adecuado.

Todo ello apunta a un hecho innegable; la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas, desde luego que estas no son iguales en todos los casos; el trabajo que satisface las de un individuo puede frustrar las de otro. Se han puesto varias teorías de la motivación; las teorías favorecen el movimiento de ideas e intercambio de opiniones, son pausables y la investigación reducida por ellas ha suscitado nuevos enfoques sobre las causas de la conducta laboral.

2. Teoría de la motivación, basada en la necesidad de logro

McClelland (2008) considera que el deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los ejecutivos prósperos. Los que están impulsados por ella obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en cuanto emprenden. Las personas con gran necesidad de logro escribirán una historia, en donde se describe un problema en el que el hombre está buscando una forma de trabajar. Este tipo de método permite que las empresas trabajen y no necesiten proporcionar la motivación ya que la poseen. Lo que se debe de hacer es crear condiciones que les permita alcanzar sus objetivos. Si los empleados no consiguen realizarlos, se sentirán frustrados y lo más seguro es que busquen otro trabajo. Pero si los alcanzan serán elementos productivos y felices de la empresa.

Según McClelland (2008) se tiene tres características de las personas con gran necesidad de logro, prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas. Si no son los encargados de encontrar la respuesta, carecerán en absoluto del sentido del logro. No están contentos si la solución se basa en la casualidad o en factores externos que escapen a su control. Se quiere que se base en la capacidad e iniciativa. Se trata de una cualidad del ejecutivo que se manifiesta cuando la situación laboral brinda la oportunidad de ejercer la responsabilidad personal. Así, la empresa tiene la obligación de ofrecerles un puesto interesante y cierto grado de autonomía en sus funciones.

McClelland (2008) indica que el tomar riesgos bien calculados y a fijarse las metas moderadas asume tareas de dificultad mediana y de ese modo satisfacer las necesidades de logro. Si las tareas u objetivos fuesen demasiado fáciles, quizá no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal. Se dispone del trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas o retos de dificultad regular. Recibe el conocimiento por su esfuerzo, no se sabrá que rendimiento está dando. Por fortuna las empresas proporcionan retroalimentación con estadísticas periódicas sobre ventas, costos y producción. Estas personas se sienten profundamente contentas consigo mismas si los superiores les suministran mediante retroalimentación personal, de felicitación, incrementos salariales, ascensos o una simple palmadita de aprobación.

En otros estudios se ha comprobado la verosimilitud de la teoría de necesidad de logro. Se ha probado que existe una estrecha correlación entre las situaciones de los ejecutivos en esa variable y el éxito económico de sus negociaciones. En otras palabras, cuanto más altas sean sus puntuaciones, más prosperas serán también las empresas. Se probó que los gerentes con fuerte motivación de logro poseen varias características gerenciales de índole positiva. Se suele respetar más a sus subordinados y ser más abiertos a las nuevas ideas y métodos. Asimismo, se acepta más la democracia participativa que los gerentes con poca motivación. Se

tiene más facilidad para guiar, motivar a la nueva generación de empleados. (McClelland,2008).

3. Teoría de la motivación basada en la jerarquía de necesidades

Maslow (2008) considera que la motivación está sostenida de las necesidades o deseos del hombre y que se relaciona a la jerarquía ya que el hombre siempre está en sus mejores condiciones de vida, siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas pueden seguir motivándose y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. Las de nivel inferior se satisfacen primero y solo entonces se atenderán a las del nivel superior.

A continuación se transcriben las cinco categorías de necesidades en orden ascendente. (Maslow, 2008).

- Necesidades fisiológicas o sea las necesidades primarias del hombre que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
- Necesidades de seguridad, esto es, estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente.
- Necesidades de pertenecer al grupo y de amor, son las que supone interacciones con otros; como el afecto, afiliación e identificación.
- Necesidades de estimación, son las necesidades de tipo personal como respeto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.
- Necesidades de autorrealización. Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Las necesidades anteriores permiten comprender mejor la jerarquía de necesidades ya que si alguien tiene hambre o teme por su seguridad, estará demasiado ocupado y no podrá interesarse en las necesidades de orden superior como la autoestima o realización de sus potencialidades. Maslow (2008) indica

que en épocas de problemas económicos, los hombres están preocupados por la supervivencia que no tienen tiempo para buscar su autorrealización. Pero una vez que la sociedad o el individuo alcanzan la seguridad económica, de inmediato empiezan a buscar la satisfacción de los deseos del siguiente nivel de jerarquía.

Las necesidades sociales o de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador, en sus relaciones con los colegas este encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo. El enfoque en las relaciones humanas dentro de la organización tiene en cuenta la seguridad social que proporciona el ambiente de trabajo.(Maslow,2008).

En la actualidad la mayoría de los colaboradores están en condiciones de cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Gracias a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, atienden a las necesidades de pertenencia y de amor. Las de estimación (prestigio, éxito, respeto de sí mismo) se satisfacen con la adquisición de algo grande. Pero según se dice, estos signos externos del éxito han perdido importancia para la nueva generación de empleados; ahora satisfacen la necesidad de estimación con medios menos tradicionales o poseen un sentido tan profundo de la autoestima que puede prescindir de los símbolos externos del prestigio y éxito.

Maslow (2008) indica que una vez que la nueva generación ha cubierto de orden inferior, empieza a buscar las que ocupan el nivel supremo en la jerarquía, la autorrealización. Y esta tiene gran atractivo para los colaboradores más jóvenes del mundo. Si se quiere atender a esa exigencia y motivarlos debidamente se debe brindar oportunidad.

4. Teoría de la motivación, basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento

Alder (2009) propone tres necesidades primarias, de existencia, de relaciones y de crecimiento. Se pueden satisfacer con algún aspecto del puesto con el ambiente

laboral. Las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incomodidad física. El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto. Esta categoría está ligada a metas tangibles como la posibilidad de adquirir alimento y una vivienda digna.

Alder (2009) menciona que las necesidades de relación designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos.

Las necesidades de crecimiento se centran en el yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se la atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. Ambos aspectos la estimación y el crecimiento han de ser satisfechos en lo posible. Un trabajo hará frente a la primera si ofrece la oportunidad de practicar la autonomía, la creatividad y si es interesante, tales valores corresponden a la mentalidad de la nueva generación de empleados.(Alder,2009).

Esta teoría se ocupa de las necesidades en las que concibe desde un ángulo totalmente distinto. No las dispone sobre una jerarquía rigurosa ya que algunas pueden presentarse en forma simultánea.

La satisfacción de una de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior. Así mismo es importante conocer que cuando el colaborador siente una necesidad de relación y esta no se satisface, renunciara a ella y se centrara en las de existencia. En la práctica ello significa que exigirá un sueldo más algo o mejores prestaciones, a fin de compensar el fracaso.

5. Teoría de la motivación y satisfacción con el trabajo, basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras

Herzberg (2003) menciona que motivación y satisfacción se postula de la sociedad contemporánea satisface las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada. Y cuando no lo hace, se produce el descontento en el trabajo. Pero no sucede lo contrario, el cumplimiento de las necesidades primarias no procura satisfacción al empleado. Solo las necesidades de orden superior, entre ellas la autorrealización, tienen la virtud de producirla. Pero no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa.

Existen dos clases de necesidades, la que procura la satisfacción con el trabajo y la que causa malestar. No están interrelacionadas, la presencia o ausencia de una no conlleva la otra. Las necesidades motivadoras a las que procuran satisfacción en el trabajo, motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forma parte del trabajo propiamente dicho e incluye la índole del mismo y el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso.(Herzberg, 2003).

Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene ya que no se procura mucha satisfacción. Nada tiene que ver con el carácter del trabajo, si no que se refieren a aspectos del ambiente laboral, políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancia de la empresa, condiciones de trabajo.(Herzberg,2003).

6. Teoría de la motivación, basada en las características del puesto

Hackman (2005) menciona que las características del puesto que se correlaciona con la asistencia y satisfacción de los empleados. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal en la misma forma. La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este incentivo interno los anima a seguir con el mismo empeño pues esperan tener sentimientos agradables, el estado psíquico positivo. Además,

la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea ésta, mayor valor positivo tendrá el estado asignado por el buen rendimiento.

Esta teoría establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales son características específicas del trabajo, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, por ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento, según Hackman (2005):

- Diversidad de habilidades; designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.
- Identidad de tareas; denota la unidad de un puesto, consiste este en hacer una unidad entera, en completar un producto o en fabricar una parte, como sucede en la línea de montaje. Realizar un producto en su totalidad crea más significado que hacer una parte solamente.
- Importancia de la tarea; se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.
- Autonomía; es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de trabajo. Cuanto más subordinado este un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de este. En efecto, sabe que la realización correcta de la tarea se basa más en sus habilidades que en las del supervisor.
- Retroalimentación; esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento.

La teoría de las características del trabajo resulta sumamente prometedora. El modelo ofrece orientaciones respecto a aspectos o dimensiones concretas de

los puestos que han de ser modificadas para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción del personal.

7. Teoría de la motivación basada en las expectativas

Vroom (2003) establece que las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañaran a determinada conducta. En el campo del trabajo, ello significa que prefieren dar un rendimiento que produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Podrá mucho empeño si cree que así conseguirá determinadas recompensas. La importancia de los resultados que se desean depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado, va depender de la fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía, sin embargo, el grado de expectativa es lo que decide si pondrá empeño por alcanzarlas.

La teoría de expectativas parece coincidir con la experiencia personal y con el sentido común. Cuanto más se confía en recibir un premio más se esfuerza por conseguirlo.

8. Teoría del establecimiento de metas

Locke (2002) menciona que acorde con el sentido común y está relacionada claramente con el mundo del trabajo. La motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, y esta representa lo que se desea hacer en el futuro. Se puede fijar un objetivo en específico.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan, guían los actos e impulsan a dar el mejor rendimiento. Los estudios revelan que la conducta laboral demuestra que las metas influyen en la motivación. Las metas específicas motivan más que las de índole general. Aquellas cuya consecución es más difícil, impulsan más que las fáciles. En cambio, desde el punto de vista de la motivación

y el rendimiento, las metas demasiado difíciles cuya obtención parece imposible no favorecen en nada la motivación, sino que hasta la merman. (Locke, 2002)

9. Teoría de la equidad

Adams (2004) propone la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se trata influye en la motivación. En toda situación laboral, tratándose de la oficina se evalúa el trabajo y los resultados, es así como se calcula la razón entre resultado y el trabajo, se compara al mismo tiempo esa razón con la de otros conspicuos y compañeros del trabajo. Existirá un estado de iniquidad, el cual impulsa a ver una condición de justicia. Si se recibe lo mismo que los demás, existirá un estado de equidad. Las personas realizan este tipo de comparaciones, pero suele aceptarse el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros influye en la motivación, pues la intensifica o la aminora.

10. Satisfacción con el trabajo, una medida de calidad de la vida laboral

Walton (2005) menciona que a veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Se describe que las actitudes ante el trabajo es una disposición psicológica de la persona a su trabajo y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo depende de numerosos factores; el sentido de logro o realización que le procura el trabajo.

Según Walton (2005) hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forma parte de la atmósfera laboral; la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

11. Medición de la satisfacción con el trabajo

Gallup (2001) menciona tres métodos para realizar una medición de satisfacción; todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo. La más común de las técnicas es el cuestionario, ya se distribuye entre los empleados de la planta o de la oficina o se les envía a su domicilio. Por lo regular las contestaciones son voluntarias y anónimas. Y ello significa que no todos lo llenaran; no hay manera de averiguar cuáles respondieron y cuales se abstuvieron de hacerlo. No tiene importancia.

Un método más nuevo que se utiliza junto con el cuestionario, es la entrevista personal, en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con su supervisor o entrevistador del departamento de personal. Un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test consistente en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe de terminar, también se utiliza el método de incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en la relación con su trabajo. (Gallup, 2001)

Según Gallup (2001), se dan enormes diferencias en la insatisfacción y depende de la manera de explorar la cuestión. Cuando se aplican preguntas más complejas, la proporción de los que expresan malestar y descontento selecta muchísimo. Es necesario tener en cuenta el tipo de preguntas y el nivel a que se desean proporcionar. Se ha modificado en gran cantidad significativa de empleados, se deduce que también habrán cambiado sus actitudes. Un resultado constante fue la aparición de una brecha jerárquica, o sea una diferencia significativa de las actitudes de los empleados en tres niveles, gerencial, de oficinistas y de horario.

12. Actitudes hacia el trabajo y hacia la empresa

Cooper (2003) menciona que cuanto más bajo es el nivel del empleado en la jerarquía, menores probabilidades habrá de que se encuentre o con la empresa, como lugar de trabajo. Se conoce que han mejorado o empeorado condiciones de trabajo con el transcurso del tiempo. Las estimaciones que se realizaron eran infames, ya que existía un vacío jerárquico, porque se da que no se conoce si la compañía mantiene las buenas condiciones de trabajo de antaño.

El vacío jerárquico muestra una diferencia de estimaciones entre los gerentes y los que trabajan por horas, esto indica que la satisfacción ha aumentado con el tiempo, sino que ha disminuido la de los que no ocupan esos puestos. Y esto se advierte tanto en los oficinistas como en los que trabajan por horas. (Cooper,2003).

La satisfacción de los oficinistas se ha comparado, que ha decrecido por los que son pagados por horas. La disminución alguna a nivel ejecutivo, cabe suponer estén ahondándose al vacío jerárquico que separa a los empleados de nivel gerencial y a los que no pertenecen de él.

Actitudes hacia la seguridad y el sueldo. Son aspectos extrínsecos del trabajo, el vacío jerárquico sigue siendo evidente, pero no son notables las diferencias en la satisfacción expresada. se sigue la dirección, los ejecutivos manifiestan mayor satisfacción que otros, aunque estén contentos con su sueldo y con la seguridad del trabajo, su satisfacción global continúa baja. Y ello son factores extrínsecos no procuran satisfacción.(Cooper,2003).

Actitudes hacia la gerencia. Los empleados muestran aumento de grado de satisfacción con la alta gerencia. En el lapso el vacío jerárquico es grande. Los ejecutivos demuestran que se sienten contentos con sus superiores, en cambio los oficinistas y los que trabajan por horas se sienten satisfechos. (Cooper, 2003).

Actitudes hacia factores relacionados con la estimación. La importancia de la estimación como fuerza motivadora, algunos de los elementos del trabajo satisfacen las necesidades de estimación; posibilidad de conseguir ascensos, convicción de que el puesto

Corresponde a las exigencias personales, convencimiento de que uno recibe trato justo. En todas estas tres áreas había escasa satisfacción.

Conforme a los datos en su mayoría de empleados de niveles no ejecutivos están convencidos de que la compañía no los trata con respeto. Ni siquiera los gerentes estaban del todo satisfechos, opina que recibía un trato respetuoso por parte de la empresa. (Cooper, 2003).

Para Cooper (2003) en su mayoría de los empleados que trabajan por horas y los oficinistas están molestos con la atención que la empresa presta a sus problemas y quejas. Las actitudes de los ejecutivos se han vuelto más favorables, pero el personal que no ocupa esos puestos ha adoptado una actitud más hostil. Pocos empleados, sin importar su nivel, piensan que la empresa está dispuesta a ayudarles en sus problemas. Aunque los ejecutivos son los más dispuestos a ayudarles en sus problemas.

Las necesidades de estima han producido el menor grado de satisfacción y explican la disminución reciente de la satisfacción global del trabajo. Así mismo no se satisfacen las necesidades del nivel superior que han sido propuestas por los niveles motivacionales. La satisfacción con el trabajo seguirá siendo un problema para todos los empleados sin importar en que empresa laboren.

13. A toda persona le gusta progresar

Bureau (2005) menciona que todos persiguen llegar a la presidencia de una empresa, porque si este fuera el caso, habría una pugna verdaderamente feroz por alcanzar lo más elevados puestos. Pero si casi todos desean progresar de algún modo y este adelanto puede expresarse con mayores conocimientos y

habilidad para realizar tareas complicadas, una mayor capacidad para efectuará el trabajo en mejor forma y con mayor rapidez, lo mismo que con aumentos logrados en el salario o ascensos. Pero como quiera que sea, no puede ser suficiente que el jefe concrete a decirle al trabajador que se está esforzando muy bien. El trabajador necesita una evidencia tangible de que está realizando bien su trabajo.

Según Burau (2005) para conseguir que los supervisores seguir órdenes del gerente, pueden conocer con exactitud, sin un trabajador progresa o no. Es necesario que lleven registros cuidadosos de la capacitación y habilidad de todos y cada uno de los trabajadores a sus órdenes, deben hacer que muestren estos registros a los trabajadores respectivos en una forma periódica para informarles de los aspectos en que ha mejorado, cuales son en los que ha habido adelantado y en donde se requiere de un poco más de aplicación, estudio o atención a los detalles, les capacitara para adelantar más. Únicamente de esa manera el trabajador sabrá que su progreso es reconocido por el jefe, lo que le proporciona perspectivas su ansia de progreso.

14. El trabajador pide imparcialidad en el trato

Arce (2004) menciona que la imparcialidad consiste en el que el jefe trate al trabajador en igual forma que a sus compañeros. Será útil tanto para el jefe, como para el personal de mando, que sienta que se le trata con imparcialidad. Para conseguir esto, hay que analizar los aspectos en que el trabajador espera que se le trate con imparcialidad, porque es indudable que todo operario anhele un trato justo.

En relación con el trabajo que realiza, esto requiere que se reconozca, en forma verbal o escrita, el trabajo que a hecho bien y que reciba un salario justo por el trabajo que se le encomienda, esté de acuerdo con sus conocimientos y habilidad.

En relación a sus compañeros de labores, todo trabajador desea que se le trate con la misma justicia e imparcialidad que a sus compañeros. El favoritismo asume

diferentes formas, entre otras dar un mayor salario, dedicar más tiempo y atención a instruir sobre el trabajo, mayores elogios por la labor bien hecha, castigos leves por infracciones a la disciplina o una relación más agradable y personal con el jefe. Se suele evaluar la mayor parte de las cosas sobre una base relativa. La mayoría de la gente no espera más que lo que reciban los demás, pero de ninguna manera pueden conformarse con menos.(Arce,2004).

En relación a la totalidad del grupo, en casi toda organización existen grupos informales. Las administraciones, hacen casi siempre todo lo que pueden para evitar la integración de esos grupos. Una forma segura de hacer que surjan esa clase de grupos, consiste en demostrar inclinación o favoritismo hacia un sector del personal si se tiene a las órdenes trabajadores de ambos sexos y se muestra favoritismo hacia cualquiera de los dos, surgirá un antagonismo hacia el jefe y hacia el otro grupo. La forma de actuar al jefe hará que se consoliden grupos antagónicos. Los empleados tienden a agruparse con objeto de darse protección mutua. Si se sienten menospreciados y ven que se prefiere a otros empleados no se sentirán miembros del grupo oficial ordinario.(Arce,2004).

En relación al jefe. Así como el superior tiene opiniones propias, sus subalternos también las tienen, así como sentimientos e ideales por los cuales luchan. Si ven que el jefe no simpatiza o comprende sus opiniones personales creerán que se está compartiendo injustamente con ellos. Es muy conveniente que el jefe trate con el mismo tacto a sus subalternos que a sus propios jefes o asociados en la administración. (Arce,2004).

15. El personal desea que se le comprenda

Bracamonte (2006) afirma que no es posible esperar llegar a entender y apreciar la dignidad humana del trabajador, si no se le conoce y comprende. Esto no quiere decir que haya necesidad de escudriñar su vida personal o se haya de adoptar una actitud paternalista para solucionar sus problemas. Brindar una ayuda

innecesaria para un trabajo o problema, equivale a decirle a la persona que no se tiene confianza en su capacidad o en sus conocimientos y eso la hiere.

Pero se puede probar a entender los propósitos y ambiciones de los subalternos, sin herir su confianza o dignidad. Es factible hablarles de hombre a hombre y no como un señor a sus vasallos. Cuando las cosas salen mal, lo que debe hacerse es condenar el error y no al individuo. (Bracamonte, 2006).

La gente adquiere dignidad asociándose a grupos que tiene éxito. Nadie quiere que se le perdone por trabajar para cierta compañía o por laborar en determinado departamento, porque de hacerlo podría afirmarse que su espíritu y moral se hayan bajos y que lo más probable es que pronto busque otro empleo.(Bracamonte,2006).

El que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a un grupo, depende en gran parte, de la actitud del jefe. Si este es animoso, optimista, competente y capaz de conducir a un grupo a un buen resultado, los miembros del mismo, es casi seguro que se sentirán orgullosos de formar parte de ese equipo. Por otra parte, si un jefe no muestra respeto hacia sus hombres, el grupo que comanda o la compañía a la cual presta sus servicios, no podrá esperar legítimamente que sus trabajadores conserven su dignidad y colaboren con él.(Bracamonte,2006)

16. Como utilizar un elogio

Gayol (2004) menciona que la mejor forma de emplear elogio, es tratando de hacer que un desempeño satisfactorio a secas, se convierta en uno superior. Pero hay que recordar que el elogio no es una panacea para todos los males en las relaciones humanas. Un elogio desorbitado o corriente puede ser apropiado para un niño, pero en un adulto puede convertirse en una ofensa. Dar la impresión de que está muy satisfecho por un desempeño normal, lo único que hará es que el trabajador se conforme con hacer lo indispensable, cree que con ello sus superiores quedan plenamente satisfechos. Por tanto, conviene guardar el elogio

para realizaciones que en verdad merezcan la pena y recurrir a él para estimular al trabajador que lo merezca.

McGregor (1996) indica que dar responsabilidad al trabajador, al mismo tiempo que se le alaba, adecuar el elogio a lo hecho, vincular el elogio hecho en público a una forma concreta de reconocimiento y utilizarlo como señuelo y no como aguijón. Adaptar el elogio a lo realizado independientemente de la forma en que se exprese, para que sea eficaz deberá manifestar que el jefe está orgulloso de su subalterno. A menos que el elogio refleje orgullo y satisfacción justificados, lo único que hará será causar un sentimiento deprimente en el que lo emite y en el que lo recite, es un eficaz para un trabajo sencillo realizado bien de primera intención. Pero si se repite esa misma forma de dirigirse al trabajador en la segunda y tercera ocasiones dejará de tener significado y lo único que conseguirá será crear resentimiento.

Para McGregor (1996) el elogio a trabajos de importancia secundaria deberá hacerse en privado. No beneficiará al trabajador el que sus compañeros de trabajo escuchen al jefe encomiar algo que todos hacen igualmente bien. Pero sí será ventajoso para el operario, que el jefe le diga en privado, que reconoce sus esfuerzos para mantenerse a la par con sus compañeros.

El relacionar elogio con el reconocimiento en todo trabajo merecedor de una alabanza en público, para tal fin merece algo más que un sencillo elogio. Al convocar a una junta de departamento para anunciar que un trabajador hizo bien una tarea de mucha importancia, y concretarse a solo palabrería, lo más probable es que los concurrentes, al terminar la reunión, salgan haciendo comentarios mordaces. (McGregor, 1996).

Así mismo se debe de dar más importancia al trabajador, al mismo tiempo que se le alaba y a la vez que se elogia, confía mayores responsabilidades al subalterno. Si se quiere que el elogio cumpla con su doble fin de informar a estimular, es necesario que el jefe demuestre el orgullo que siente ante el buen trabajo

desempeñado, realizado, oportunidades adicionales de demostrar todo lo que se puede hacer. (McGregor, 1996).

17. La empatía es necesaria

Ponce (2002) menciona que la empatía es la comprensión de los sentimientos de los demás, poniéndolos en su lugar con un enfoque objetivo. Aun cuando empatía no es lo mismo que simpatía, puede compararse con la comprensión simpática.

Es necesario tener un espíritu abierto en el carácter de jefes, se debe estar siempre dispuesto a tomar en cuenta las opiniones de los demás y aceptar las correctas. Asimismo, es importante dar crédito a quien proponga una buena idea. No es conveniente rechazar sin más la sugerencia, solo porque no corresponde al punto de vista de cómo hacer las cosas. Si al trabajador le falta facilidad de expresión para exponer con claridad su idea, se le debe de ayudar haciéndole preguntas y pidiéndole que diga porque piensa que el camino que propone es mejor al actual. Si la decisión es en el sentido de la proposición no es conveniente, no conviene, conviene explicar las razones en las que se aclara al mismo tiempo que siempre se estará dispuesto a escuchar nuevas sugerencias. En caso de aprobar la idea es necesario dar al trabajador el crédito debido. (Ponce, 2002).

Así mismo es necesario dar un sentido de oportunidad sobre todo en el campo de la comunicación. Cuando se desea explicar un proceso de cambiar un método, deberá escogerse el momento oportuno para que la gente esté preparada y asimile lo que se le dice.

18. Recursos Humanos

Ríos (2000) explica que es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas calificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficacia de los trabajadores.

Arias (2006) opina que no solo el esfuerzo la actividad humana queda comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, y otros.

Los recursos humanos se han dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, se requiere de una explicación más amplia. Los recursos humanos son más importantes, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos humanos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa. (Arias, 2006)

19. Características de los recursos humanos

Gerard (2005) menciona que no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades y otros. Son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas, nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. Las actividades de las personas en la son organizaciones son, como se explicó voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros , por lo contrario solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización de los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada.

Además Gerard (2005) indica que las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de las empresas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna, por lo tanto han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación con otros, sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

Para Gerard (2005) el total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin, descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por el número inferior total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo en términos generales, entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre

los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio. (Gerard,2005).

20. Relaciones humanas

Strauss (2004) menciona que cualquier de dos o más personas constituyen una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre miembros de una organización sino en todas parte, el invitados a una fiesta de cumpleaños entra en relaciones con otros individuos. Este término se convierte en sino de lo que denomina cortesía industria, tratar bien a los a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos.

Relaciones industriales. El término queda reducido a la industria y evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, donde se requieren también los recursos humanos. Además entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes, también se establecen relaciones.(Strauss,2004).

Relaciones laborales. Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos, se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas como sinónimo de relaciones obrero patronales.(Strauss,2004).

Manejo de personal. Es una fase que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas en el logro de los propósitos de una empresas organizada, el termino utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y además esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas . La palabra manejo da idea de que se ha tratado con maniqués y no para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.(Strauss,2004).

21. El comportamiento humano

Allport (2006) opina que las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, cuentan con tres tipos de recursos, materiales, técnicos y humanos. El administrador debe de buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos posibles. Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que el sistema requiere ciertos insumos , habilidades que son procesados y dan lugar a resultados.

Para Allport (2006) se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedimientos de medición, como ningún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización. Y sin embargo, dependerá en gran parte de sus recursos humanos el destino de la organización. Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito la mayor competencia, si se trata de una organización lucrativa y de aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, tratándose de cualquier tipo de organización, este podrá lograr sus objetivos.

De otra manera fracasará. En muchas empresas se ha desperdiciado muchos recursos de todo tipo. En la tarea por alcanzar un desarrollo integral en varias empresas, los recursos deben ser aprovechados al máximo; pero esa es labor de todos y cada uno de los administradores, cualquiera que sea el lugar en que se desempeñen sus actividades.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto, primero la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores, ya que permitirá

comprender mejor las características y posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y hará igualmente apreciar como los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano. Se ha pretendido enfatizar que al fin de sus actividades como administradores, sea cualquiera el área de ejercicio profesional. El administrador, así como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.(Allport.2006).

22. Características propiamente humanas

Dubbin (2006) opina que el ser humano tiene características propias; arguyen que funciones psicológicas tales como memoria, atención. Son comunes también a los animales. En cambio, indican algunos aspectos exclusivos del ser humano.

Empleo de símbolos. El lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un significado, esto se hace más claro en la escritura. De ahí que existen muchos idiomas, es decir, pueden emplearse muchos símbolos diferentes para expresar las mismas ideas. (Dubbin, 2006).

Percepción del tiempo. El hombre es el único ser que registra, a través de símbolos, su historia, estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias en el futuro. Aún más, puede adelantarse al porvenir mediante la planeación, tan importante en el proceso administrativo. Las ciencias tienen como una de sus metas la modificación del futuro. (Dubbin, 2006).

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzarla, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, en el momento en que se llega al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que

tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que se cumple con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación intrínseca es fundamental para el desarrollo de los colaboradores ya que mientras ellos estén motivados interiormente los resultados serán de beneficio para la empresa, manejar un proceso de motivación intrínseca propiciara el fortalecimiento humano y profesional de los mismos.

La motivación intrínseca es la que viene desde el interior de la persona, por lo cual les impulsa a realizar actividades, acciones, tareas sin esperar recompensas. En la empresa Sistemas de cable de las Verapaces S.A se han realizado programas de motivación general, sin embargo no se sabe la efectividad de aprovechar el potencial humano de colaboradores ya que desde el punto de vista empresarial generalmente existe interés más sobre un enfoque de servicio y de productividad no vinculado a lo que cada colaborador puede dar por iniciativa propia.

Uno de los principales beneficios de contar con colaboradores que posean motivación intrínseca, es que trabajaran con entusiasmo ejecutando sus tareas diarias debido a que se identificarán con su propia acción sintiendo placer y satisfacción mientras aprenden algo nuevo y se plantean objetivos de superación.

La empresa Sistemas de cable de las Verapaces S.A cuenta con cuatro departamentos los cuales son: de contabilidad, administrativo, operativo y técnico lo cual en su conjunto integra a 25 colaboradores entre ellos 19 hombres y 6 mujeres manejando el horario de lunes a viernes de 08:00 am a 12:30 pm y de 02:30 pm a 06:00 pm y los días sábados de 08:30 am a 12:30 pm.

La falta de motivación intrínseca afecta a la empresa, porque disminuye el entusiasmo del colaborador para que brinde su servicio y realice sus actividades dentro de la misma cuyo argumento es satisfacción personal.

Los métodos de motivación intrínseca al personal, son la base fundamental para el sostenimiento de la empresa, considerando que el descubrir la autorrealización de

los colaboradores puede contribuir al cumplimiento de las metas establecidas con autodeterminación y competencia; por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿La motivación intrínseca es un factor importante en la vida cotidiana laboral de los colaboradores de la empresa Sistema de las Verapaces S.A?

2.1 Objetivo General

- Conocer la importancia de la motivación intrínseca de los colaboradores de Sistemas de las Verapaces de Cobán.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer cómo se encuentra la motivación intrínseca en los colaboradores.
- Determinar qué factores han propiciado de manera positiva la motivación intrínseca los colaboradores.
- Identificar qué factores no han permitido la puesta en marcha de una motivación intrínseca.

2.3. Variables

- Necesidad de protección y seguridad
- Necesidades sociales y de pertenencia
- Autoestima
- Autorrealización
- Motivación

2.4 Definición de Variables

2.4.1 Definición conceptual

- **Necesidad de protección y seguridad:** Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. 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. Maslow. (2008).
- **Necesidades sociales y de pertenencia:** 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. Maslow. (2008).
- **Autoestima:** Según Maslow para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, en el caso de la Madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante (Gordon, 1997).
- **Autorrealización:** 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. Maslow. (2008).

- **Motivación:** Es un estímulo en el cual mueve a los seres humanos a realizar determinadas acciones y seguir en ellas hasta realizarlas. Según Dessler (2000), la motivación es la función administrativa más simple pero al mismo tiempo más complicada.

2.4.2 Definición operacional

Para efectos del presente estudio se entenderá:

- **Necesidad de protección y seguridad:** 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.
- **Necesidades sociales y de pertenencia:** Dentro de las necesidades de de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.
- **Autoestima:** Es la fuerza innata que impulsa al organismo hacia la vida, hacia la ejecución armónica de todas sus funciones y hacia su desarrollo; que le dota de organización y direccionalidad en todas sus funciones y procesos, ya sean estos cognitivos, emocionales o motores.
- **Autorrealización:** Es la tendencia que tenemos todos los seres humanos a desarrollar al máximo nuestros propios talentos y capacidades, lo que hace que nos sintamos satisfechos y orgullosos de nosotros mismos.
- **Motivación:** Engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel

secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

2.5 Alcances y Límites

El alcance de esta investigación es dar a conocer la importancia de la motivación intrínseca de los colaboradores de Sistemas de las Verapaces S.A, para poder solucionar problemas que puedan surgir en la empresa para beneficio del servicio que se brinda a la población de Cobán A.V.

Dentro de las limitantes de esta investigación, se puede mencionar que los resultados se refieren exclusivamente a Sistemas de las Verapaces S.A, y no pueden generalizarse a otras empresas de sistemas de cable.

2.6 Aporte

El aporte de esta investigación es ofrecer información actual de la empresa Sistemas de las Verapaces S.A, lo cual permitirá detectar a la gerencia general la importancia de la motivación intrínseca en los colaboradores, orientando los resultados a acciones que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así mismo la investigación es un aporte para los estudiantes y empresarios sobre la importancia de la motivación intrínseca en los colaboradores tanto para empresas nacionales como internacionales para lograr la efectividad en cada una de ellas.

III. METODO

Se trabajará una muestra estratificada mediante la separación de elementos en grupos llamados estratos, y la selección posterior de una muestra aleatoria de cada estrato. La variable o variables de estratificación deben estar altamente correlacionadas con las variables a investigar. Es decir seleccionar las variables de estratificación que contribuyen más a todas las variables de interés. Malhorta. (2004).

3.1 Sujetos

Para la investigación los sujetos son 25 personas, hombres y mujeres colaboradores de Sistemas de las Verapaces S.A. en los departamentos de contabilidad, operativo, técnico y administrativo.

Para identificar la cantidad de hombres y mujeres se realizó un censo en el cual se concluyó:

Colaboradores de Sistemas de las Verapaces S.A	
Hombres	19
Mujeres	6

3.2 Instrumentos

El proceso investigativo utilizará el cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin, Ph.D, que consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar lo que el colaborador piensa sobre su trabajo y vida laboral. Se debe decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudarle a descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral. La utilidad de los resultados dependerá completamente de su sinceridad al expresar sus actitudes y sentimientos. Esto con el objetivo de evaluar el conocimiento sobre cuáles son los

elementos más importantes de la motivación intrínseca de los colaboradores para alcanzar la calidad en la empresa Sistema de las Verapaces de Cobán. (Anexos 1)

Los factores que serán evaluados son:

Las necesidades de protección y seguridad: se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las necesidades sociales y de pertenencia: están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad: con otra persona.

Las necesidades de autoestima: se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las necesidades de autorrealización: se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

3.4 Procedimiento

El procedimiento fue el siguiente.

- Se realizó una lluvia de ideas para seleccionar el tema a investigar.
- Se presentó el tema para su aprobación.
- Se plantearon las variables a trabajar.
- Se elaboraron los objetivos, alcances y límites de la investigación.
- Se recopiló la información para construir el marco teórico.
- Se definió la metodología a utilizar.
- Se recolectó la información mediante la aplicación del instrumento.
- A partir de los resultados se analizó la información obtenida.
- Se redactaron conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso de investigación.
- Se elaboró el informe final.

Tipo de investigación y metodología estadística:

La investigación se realizará de forma descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en cualquier fenómeno que se analice. Estos estudios descriptivos permiten mostrar diferentes ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

La tabulación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta, fue por medio de distribución de frecuencias y se presentó en forma de gráficas circulares.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

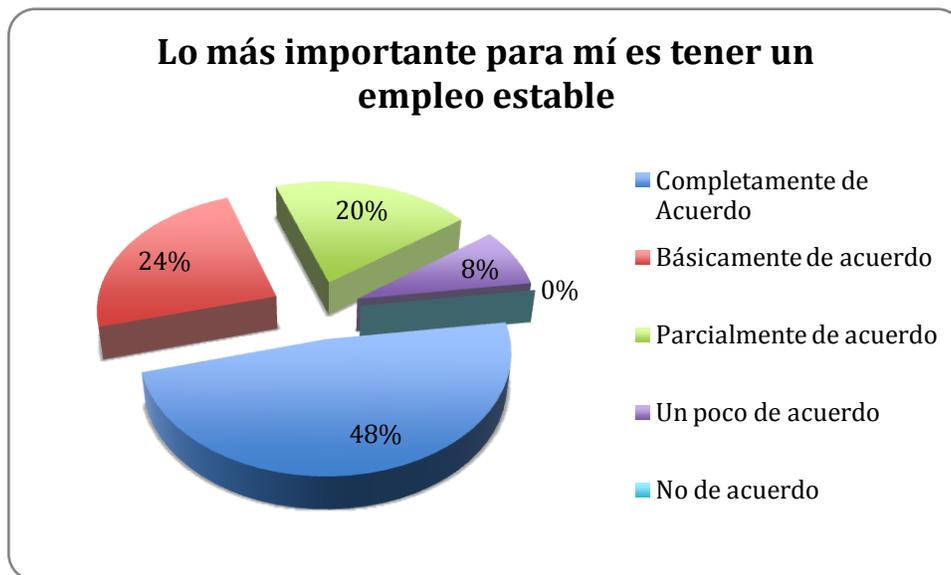
A continuación se presentan los cuestionamientos, la frecuencia y el porcentaje correspondiente a cada una de las clasificaciones del Test: Necesidades de protección y seguridad, Necesidades sociales y de pertenencia, Necesidades de autoestima y necesidades de autorrelación, se tomo una población de 25 personas en la empresa Sistemas de las Verapaces S.A. en sus diferentes departamentos, entre ellos 19 hombres y 6 mujeres quienes laboran en los horarios de lunes a viernes de 08:00 am a 12:30 pm y de 02:30 pm a 06:00 pm y los días sábados de 08:30 am a 12:30 pm.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Lo más importante para mí es tener un empleo

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	12	48%
Básicamente de acuerdo	6	24%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
Un poco de acuerdo	2	8%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

En la tabla anterior se muestra la tendencia que presentó el grupo sobre la importancia de tener un empleo, en total un 48%, que equivale a 12 personas, fue la tendencia mayor, con lo cual se deduce que en su mayoría es importante.



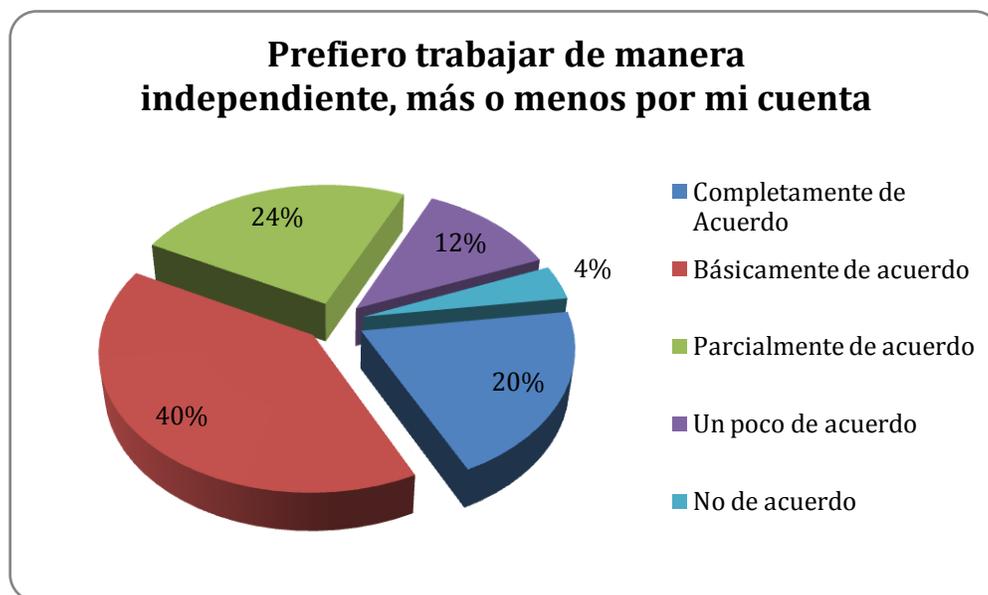
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

La inferencia permite establecer que el 24% indicó estar básicamente de acuerdo, un 20% respondió estar parcialmente de acuerdo, mientras que el restante 8%, representado por 2 personas manifestaron, estar poco de acuerdo.

2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	5	20%
Básicamente de acuerdo	10	40%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

Se percibe que, la puntuación más recurrente en relación a la independencia del trabajo el 40% representado por 10 personas, manifestó que estaban básicamente de acuerdo, como se aprecia en el cuadro anterior.



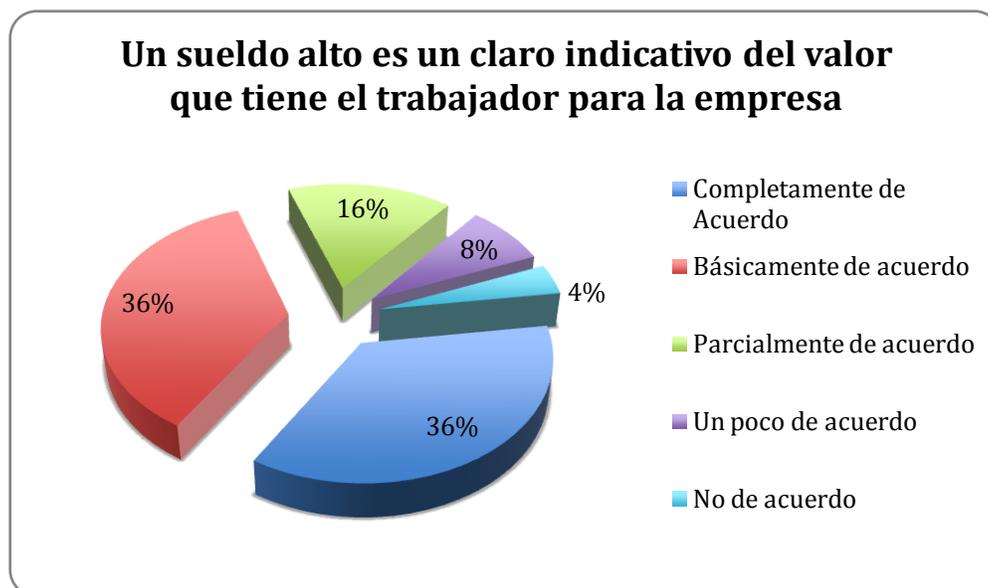
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se infiere en la gráfica, que las recurrencias se mostraron de la siguiente forma: 40% (10 personas) indicaban que están básicamente de acuerdo; el 24% (6 personas) parcialmente de acuerdo; 20% (5 personas) completamente de acuerdo; 12% (3 personas) Un poco de acuerdo y el restante 4% (1 persona) no de acuerdo.

3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	9	36%
Básicamente de acuerdo	9	36%
Parcialmente de acuerdo	4	16%
Un poco de acuerdo	2	8%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

Se pudo observar qué en lo relacionado al indicador de valor por medio de un sueldo alto por parte de la empresa, dos respuestas fueron el porcentaje más recurrente con el 36%, 9 personas, estas dos están completamente y básicamente de acuerdo.



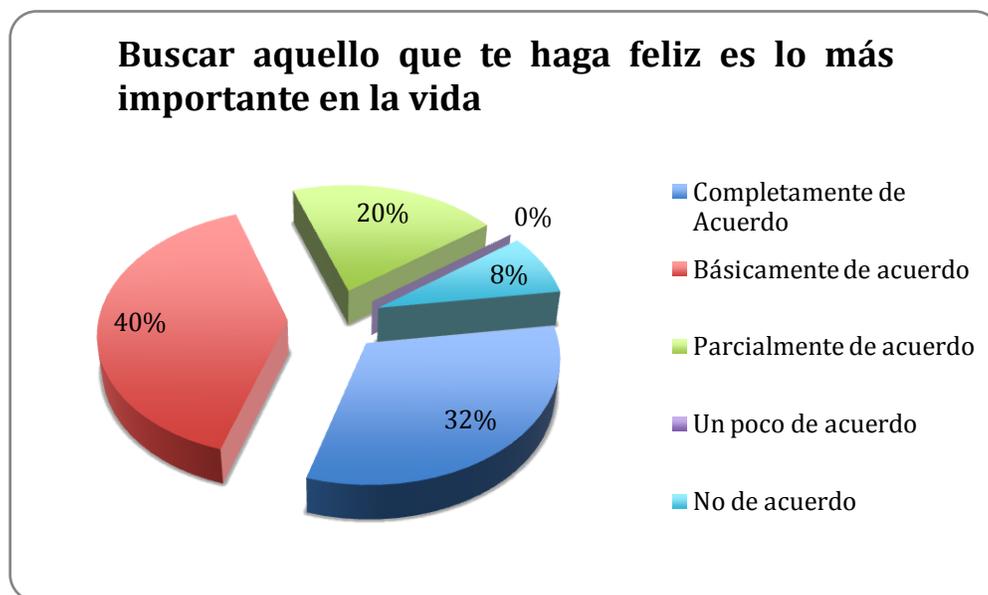
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se establece que 18 personas coincidieron con las 2 recurrencias mayores de igual forma el 16% representado por 4 personas indicaron que se encuentran parcialmente de acuerdo; el 8% representado por 2 personas indican que están un poco de acuerdo y 1 persona (4%) expone que está no de acuerdo con tener un sueldo alto.

4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	8	32%
Básicamente de acuerdo	10	40%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
Un poco de acuerdo	0	0%
No de acuerdo	2	8%
Total	25	100%

El cuestionamiento en torno a si la búsqueda de la felicidad es importante en la vida, la recurrencia de la puntuación mayor fue básicamente de acuerdo con 40% representado por 10 personas.



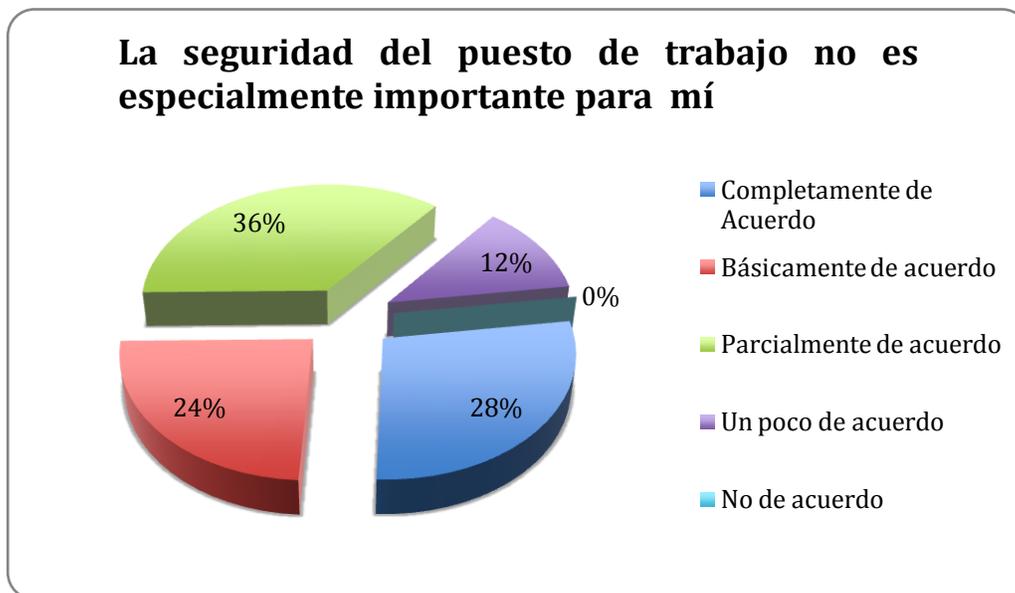
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se destaca que 8 personas (32%) indicaron estar completamente de acuerdo en que buscar la felicidad en la vida es importante; 5 persona (20%) recurrió en que están parcialmente de acuerdo y las 2 personas restantes (8%) compartieron no estar de acuerdo.

5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	7	28%
Básicamente de acuerdo	6	24%
Parcialmente de acuerdo	9	36%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

Se identificó que la mayor puntuación fue 3 puntos, lo que establece que el 36% (9 personas) están parcialmente de acuerdo en que la seguridad del puesto de trabajo ,no es especialmente importante.



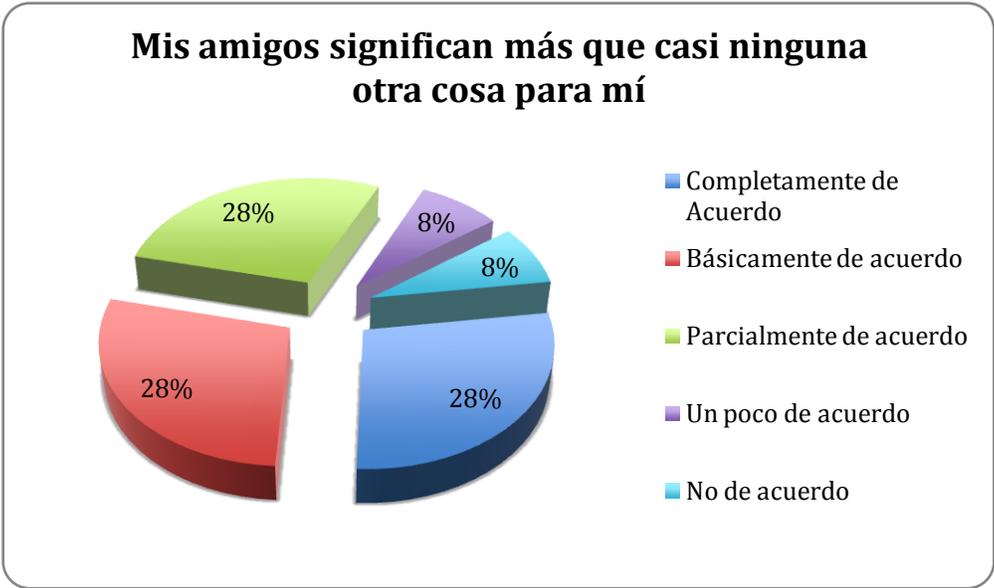
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

La inferencia permitió determinar que Las recurrencias que obtuvieron menos puntuaciones fueron: 28% (7 personas-5 puntos) están completamente de acuerdo; 24% (6 personas-4 puntos) están básicamente de acuerdo, el 12% restante (3 personas) están un poco de acuerdo.

6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	7	28%
Básicamente de acuerdo	7	28%
Parcialmente de acuerdo	7	28%
Un poco de acuerdo	2	8%
No de acuerdo	2	8%
Total	25	100%

En relaciona a que las amistades son más importantes que cualquier cosa, 3 respuestas obtuvieron las mayor recurrencia con el 28% cada 1, estas fueron completamente de acuerdo, básicamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, representada cada una por 7 personas.



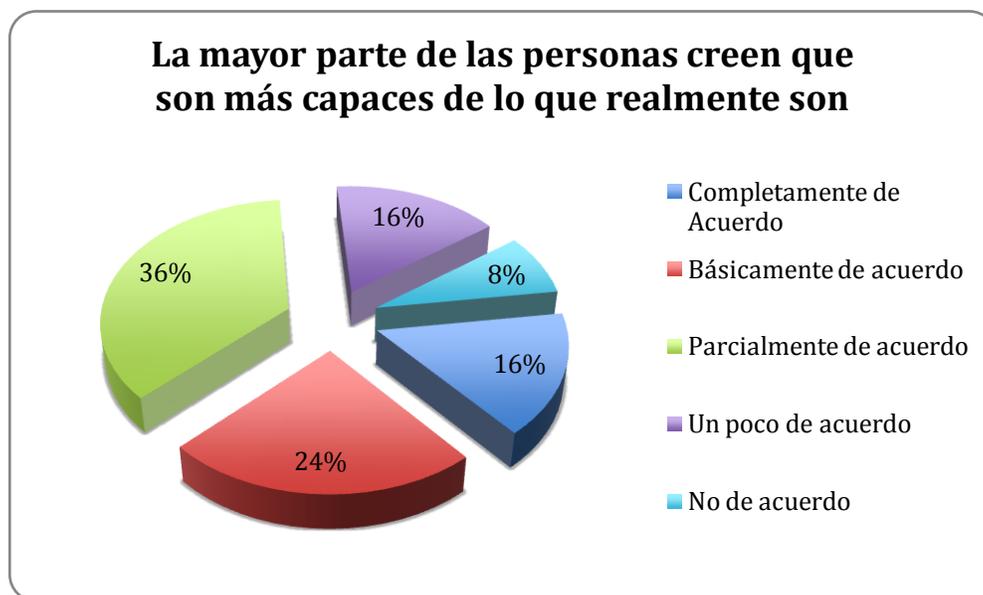
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se resalta que los dos indicadores que menos recurrencias obtuvieron fueron un poco de acuerdo y en desacuerdo con un 8% representado por 2 personas cada respuesta.

7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	4	16%
Básicamente de acuerdo	6	24%
Parcialmente de acuerdo	9	36%
Un poco de acuerdo	4	16%
No de acuerdo	2	8%
Total	25	100%

Según los datos obtenidos se identifica en el cuadro anterior, que parcialmente de acuerdo (3 puntos) fue la respuesta más recurrente con el 36% representado por 9 personas.



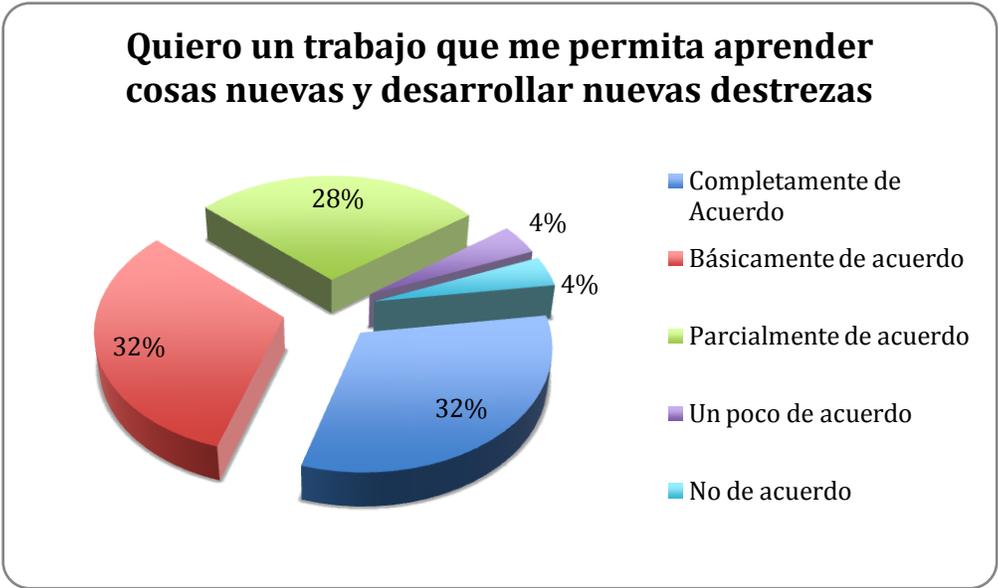
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

De igual forma se infiere que la segunda recurrencia de 24% representado por 6 personas que están básicamente de acuerdo; las respuestas completamente de acuerdo y un poco de acuerdo obtuvieron 16% representado por 4 personas cada una, mientras que el no de acuerdo representó el 8% , 2 personas.

8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	8	32%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	7	28%
Un poco de acuerdo	1	4%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

La consulta a los encuestados sobre la obtención de un trabajo que permita desarrollar nuevas destrezas y el conocimiento de nuevas cosas, el 32% (8 personas) manifestaron que estaban completamente de acuerdo, y otro 32% están básicamente de acuerdo.



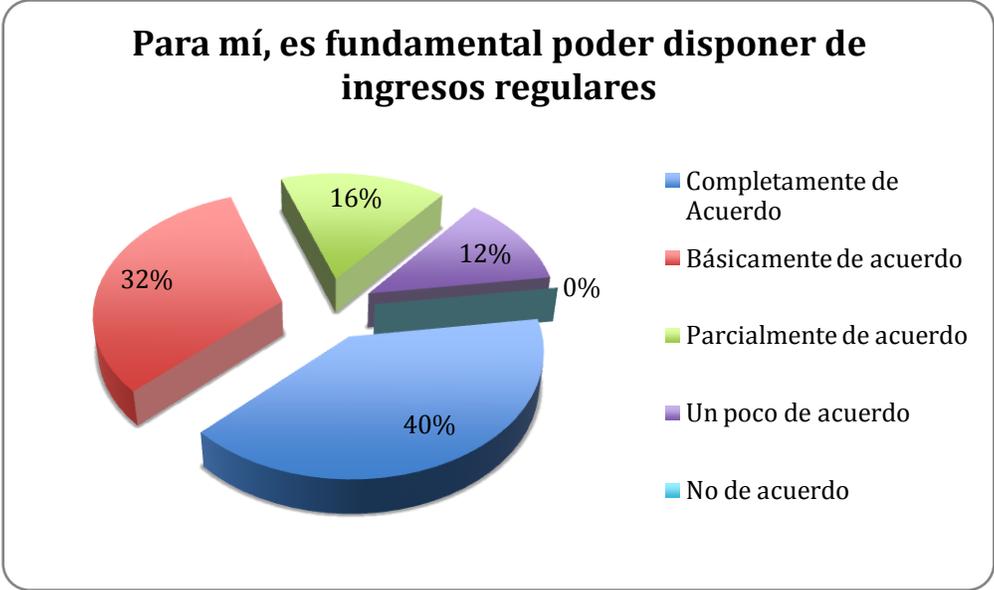
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se percibe que el 32% (7 personas) indicaron que estaban parcialmente de acuerdo con la obtención de un trabajo que desarrolle nuevas destrezas y nuevos conocimientos; el 4% (1 persona) manifestó estar un poco de acuerdo y 4% en desacuerdo.

9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	10	40%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	4	16%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

En cuanto a la importancia de los ingresos, el 40% representado por 10 personas manifestaron estar completamente de acuerdo en y que es de suma importancia la disposición de ingresos regulares.



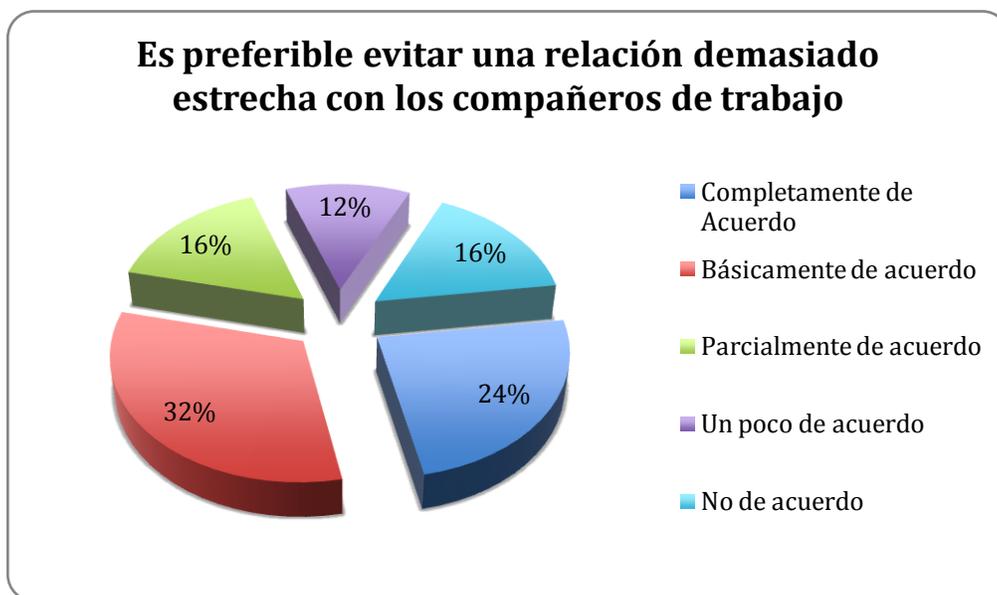
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se percibe en la gráfica que el 32% representado por 8 personas manifestaron estar básicamente de acuerdo en la importancia de contar con ingresos regulares, el 16% representado por 4 personas coinciden en estar básicamente de acuerdo y el 12% restante, representado por 3 personas, están un poco de acuerdo.

10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	6	24%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	4	16%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	4	16%
Total	25	100%

La representación en la gráfica establece que La mayor recurrencia sobre si es mejor evitar las relaciones estrechas en el trabajo, 8 personas (32%) indicaron estar básicamente de acuerdo (4 puntos) con este cuestionamiento.



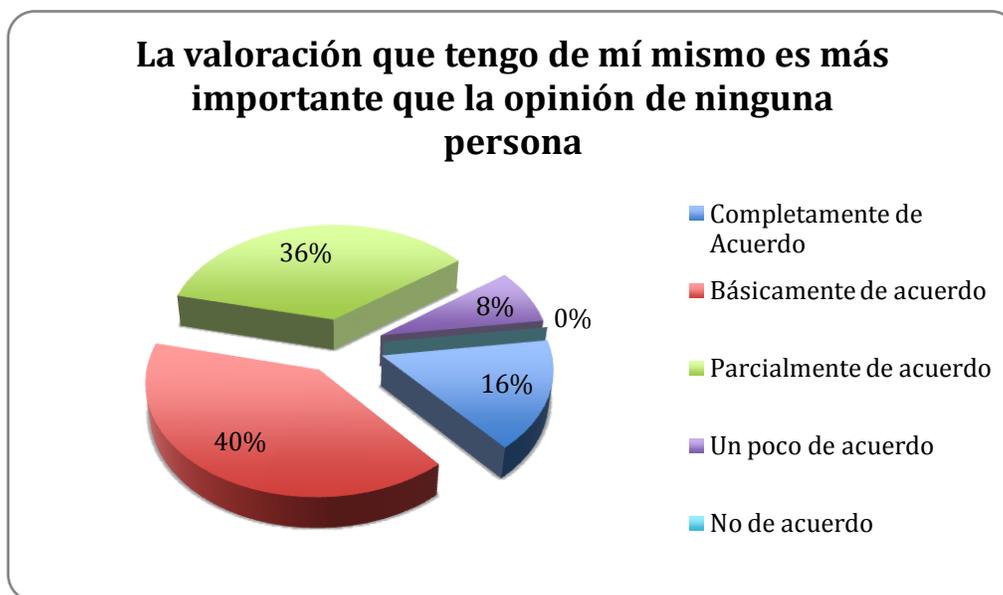
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

La percepción de la gráfica evidencia que 6 personas (24% - 5 puntos) completamente de acuerdo; 4 personas (16% - 3 puntos) parcialmente de acuerdo, otras 4 personas indicaron estar en desacuerdo (1 punto) y las restantes 3 personas (12% - 2 puntos) un poco de acuerdo.

11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna persona

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	4	16%
Básicamente de acuerdo	10	40%
Parcialmente de acuerdo	9	36%
Un poco de acuerdo	2	8%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

Se establece que el 40% que representa 10 personas, están básicamente de acuerdo por lo que la opinión de otra persona sobre uno mismo, es más importante que el pensamiento de los demás.



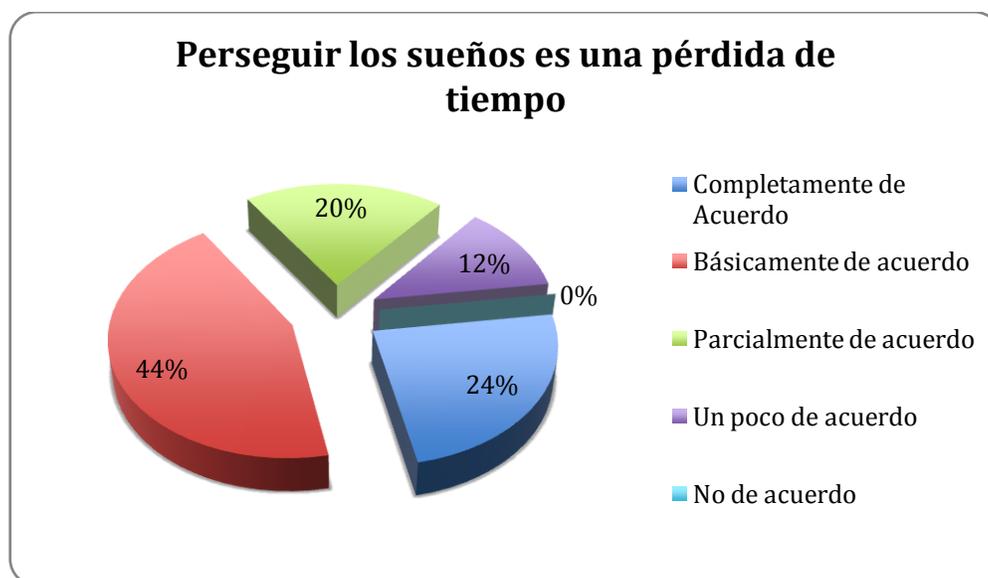
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Se infiere que el estar parcialmente de acuerdo sobre la opinión sobre sí mismo fue la segunda recurrencia con un 36% que representan 9 de las 25; luego el 16%, 4 personas indicaban estar completamente de acuerdo y el restante 8% están un poco de acuerdo.

12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	6	24%
Básicamente de acuerdo	11	44%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

En relación al seguimiento de los sueños es una pérdida de tiempo el 44% establecieron que están básicamente de acuerdo, siendo esta la respuesta más recurrente.



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

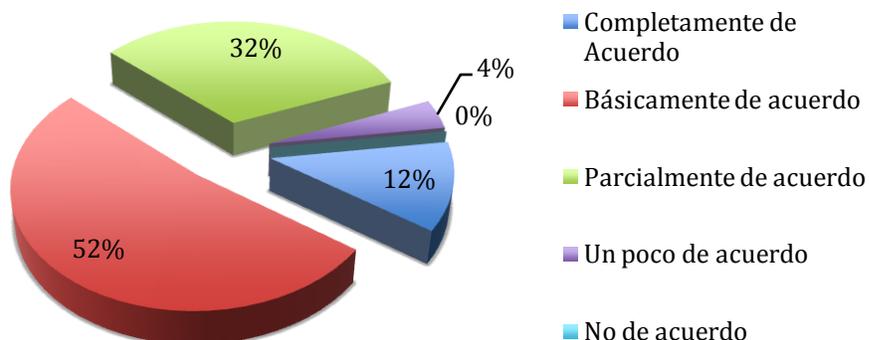
En torno a este cuestionamiento la segunda respuesta más recurrente fue completamente de acuerdo representado por el 24%; el 20% están, parcialmente de acuerdo y el 12% un poco de acuerdo.

13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	3	12%
Básicamente de acuerdo	13	52%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
Un poco de acuerdo	1	4%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

En lo relacionado a que si un buen empleo debe de incluir un buen plan de jubilación ,13 personas indicaron que es básicamente importante, representando en 52% del total de la muestra.

Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

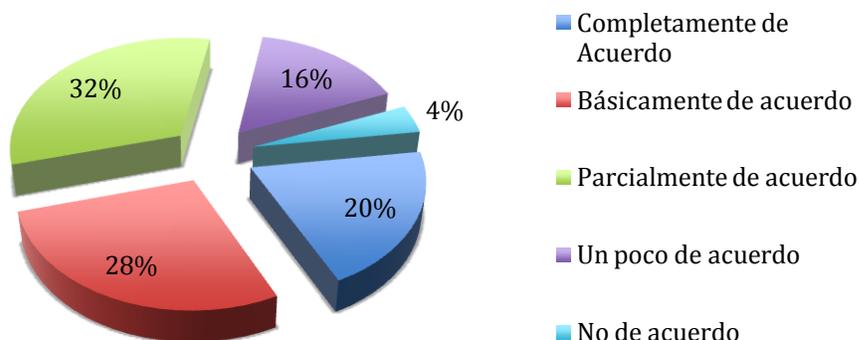
Por otro lado la segunda recurrencia sobre el plan de jubilación se encontró que están parcialmente de acuerdo representando el 32%; la respuesta completamente de acuerdo representó el 12% y en desacuerdo el 4%.

14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros – clientes o compañeros de trabajo

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	5	20%
Básicamente de acuerdo	7	28%
Parcialmente de acuerdo	8	32%
Un poco de acuerdo	4	16%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

La gráfica permite identificar que el 32% estuvo parcialmente de acuerdo, con relación a la preferencia de un trabajo que establezca contacto con más personas, clientes o compañeros de trabajo.

Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

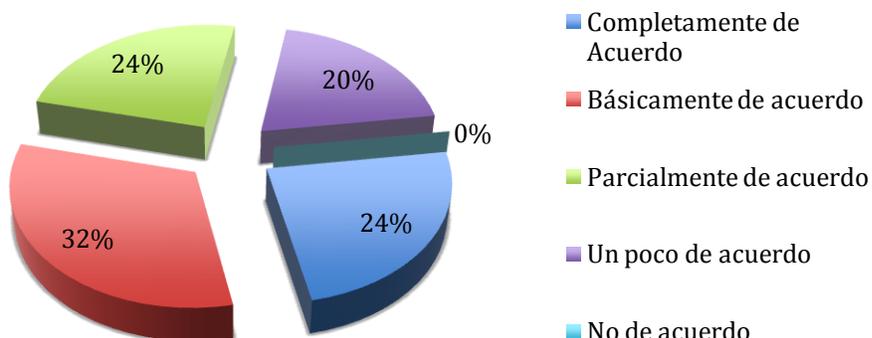
Así mismo la segunda recurrencia indicó estar básicamente de acuerdo representando el 28%; la tercera recurrencia fue el estar completamente de acuerdo siendo el 20%; luego el estar poco de acuerdo represento el 16% y en desacuerdo el 4%.

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	6	24%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
Un poco de acuerdo	5	20%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

En torno a si molesta de la atribución de los demás sobre algo que se ha conseguido personalmente ,el 32% manifestaron que básicamente estaban de acuerdo en relación a esta molestia, representado por 8 personas.

Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

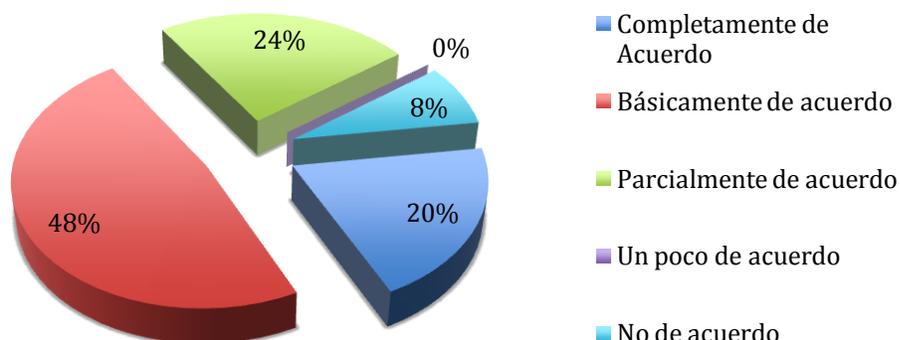
De igual manera el 24% estuvo completamente de acuerdo; otro 24% expresando estar parcialmente de acuerdo; y el restante estuvo poco de acuerdo sobre la molestia que le provoca que otras personas se atribuyan ,los meritos.

16. Lo que me motiva es llegar lejos como pueda encontrar mis propios límites

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	6	24%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
Un poco de acuerdo	5	20%
No de acuerdo	0	0%
Total	25	100%

Se infiere que el 32% representado por 8 personas, identificaron básicamente estar de acuerdo en llegar lejos como puedan encontrando los propios límites.

Lo que me motiva es llegar lejos como pueda encontrar mis propios límites



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

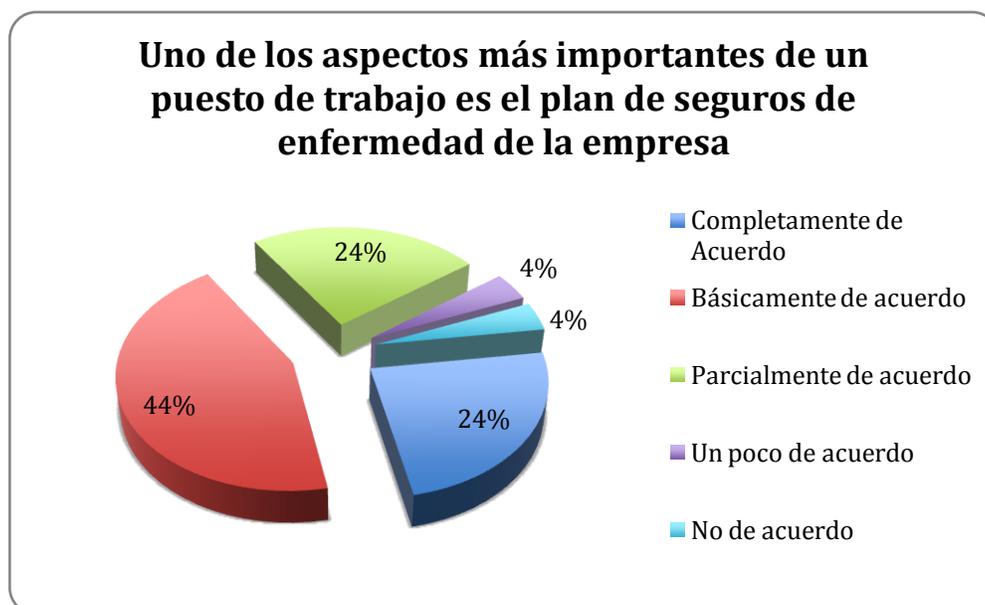
Es importante indicar que el 24% representado por 6 personas manifestaron estar parcialmente de acuerdo ,sobre llegar tan lejos como se pueda encontrando sus propios límites; el 20% representado por 5 personas están completamente de acuerdo ,mientras que el restante 8% representado por 2 personas en desacuerdo.

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	6	24%
Básicamente de acuerdo	11	44%
Parcialmente de acuerdo	6	24%
Un poco de acuerdo	1	4%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

En relación a este cuestionamiento ,sobre si es importante que la empresa donde se labora cuente con un plan de seguros de enfermedad, la respuesta más

recurrente fue el estar básicamente de acuerdo, representando el 44% del total de la muestra (11 personas - 4 puntos).



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

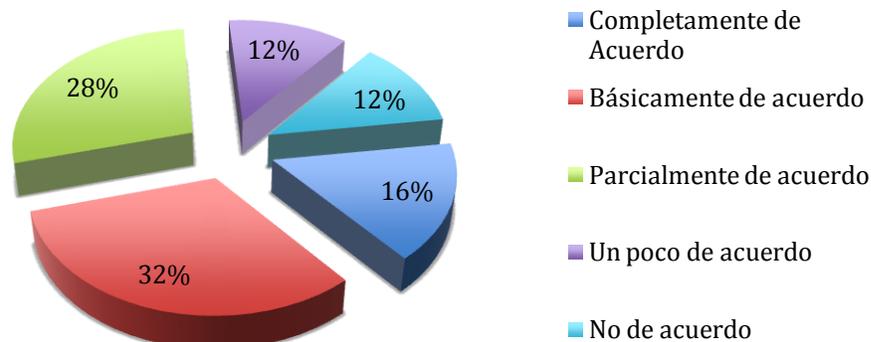
Un 24% como segunda recurrencia esta parcialmente de acuerdo; otro 24% completamente de acuerdo; un 4% poco de acuerdo y el restante 4% en desacuerdo.

18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	4	16%
Básicamente de acuerdo	8	32%
Parcialmente de acuerdo	7	28%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	3	12%
Total	25	100%

En relación a si es importante formar parte de un grupo de trabajo unido el 32% fue la mayor recurrencia, indicando que está básicamente de acuerdo, representado por 8 personas con una puntuación de 4 puntos.

Formar parte de un grupos de trabajo unido es muy importante para mí



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

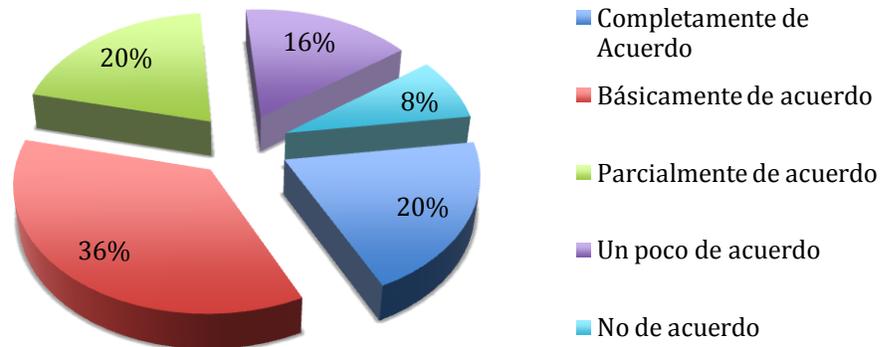
En la grafica se infiere que la segunda recurrencia, el 28% (7 personas – 3 puntos) indicando estar parcialmente de acuerdo; luego el 16% (4 personas – 5 puntos) estar completamente de acuerdo, un 12% (3 personas – 2 puntos) coincide en estar poco de acuerdo y otro 12% en desacuerdo.

19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	5	20%
Básicamente de acuerdo	9	36%
Parcialmente de acuerdo	5	20%
Un poco de acuerdo	4	16%
No de acuerdo	2	8%
Total	25	100%

En lo relacionado a si los logros personales proporcionan una sensación de autorrespeto, 9 personas que representan el 36% indicaron está de acuerdo.

Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

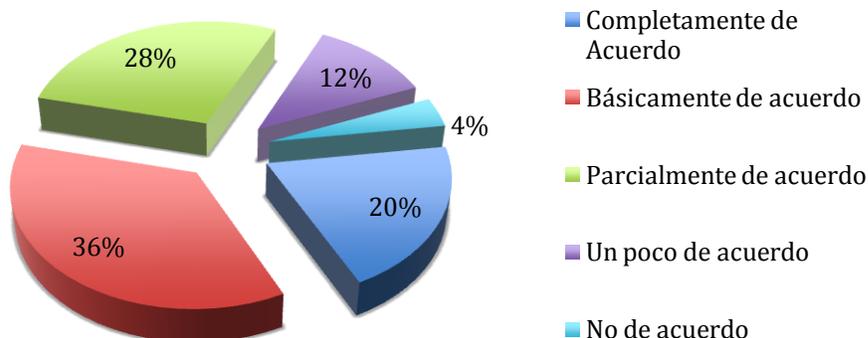
Luego el 5 personas (20%) están completamente de acuerdo al igual que otro 20% que indico estar parcialmente de acuerdo; el 16% (4 personas) indican estar un poco de acuerdo y las 2 personas (8%) restantes están en desacuerdo.

20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Completamente de Acuerdo	5	20%
Básicamente de acuerdo	9	36%
Parcialmente de acuerdo	7	28%
Un poco de acuerdo	3	12%
No de acuerdo	1	4%
Total	25	100%

Sobre las preferencias de continuar haciendo lo que se cree que se hace bien o intentar cosas nuevas, la mayor recurrencia indico estar básicamente de acuerdo en seguir haciendo lo que se sabe hacer, representando el 36%.

Prefiero hacer cosas que se hacen bien que intentar hacer cosas nuevas



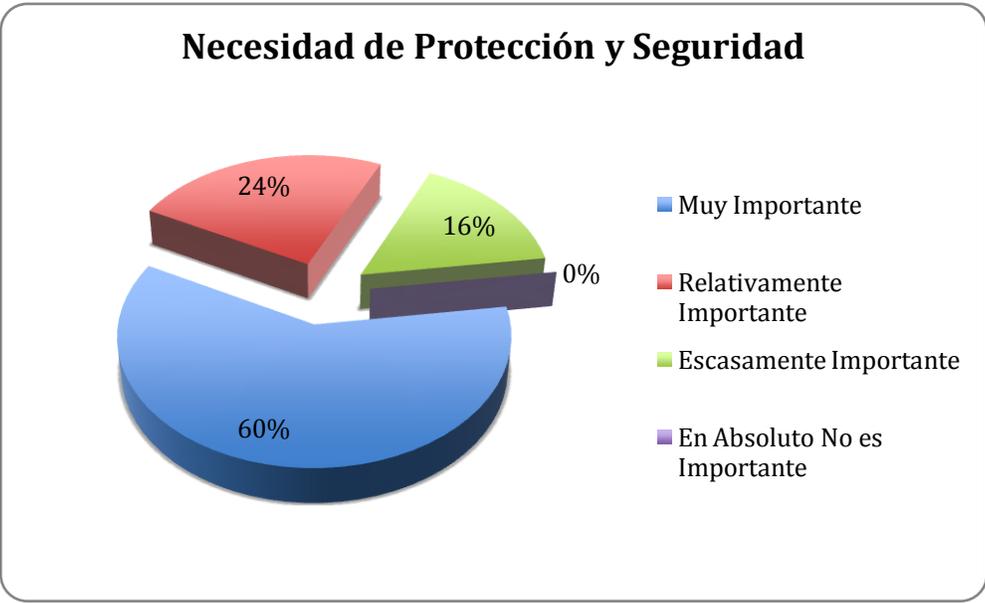
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

El 28% está parcialmente de acuerdo en no intentar cosas nuevas; el 20% indica estar completamente de acuerdo; el 12% está un poco de acuerdo y el restante 4% en desacuerdo.

Después de haber obtenido los resultados anteriores y haber realizado la sumatoria de cada individuo se muestra a continuación las tendencias de necesidades de las personas que respondieron la muestra según los 4 rangos establecidos.

21. Necesidad de protección y seguridad

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Muy importante	15	60%
Relativamente importante	6	24%
Escasamente importante	4	16%
En absoluto no es importante	0	0%
Total	25	100%



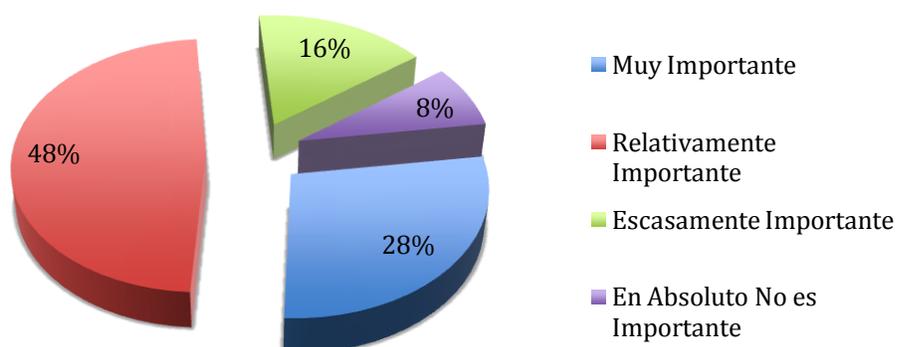
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Cómo se apreciaren el gráfico anterior el 60%, 15 de los 25 mostró que es muy importante la necesidad de protección y seguridad; el 24%, 6 personas, es relativamente importante y el 16%, 4 personas mostró que es escasamente importante.

22. Necesidades sociales y de pertenencia

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Muy importante	7	28%
Relativamente importante	12	48%
Escasamente importante	4	16%
En absoluto no es importante	2	8%
Total	25	100%

Necesidades Sociales y de Pertenencia

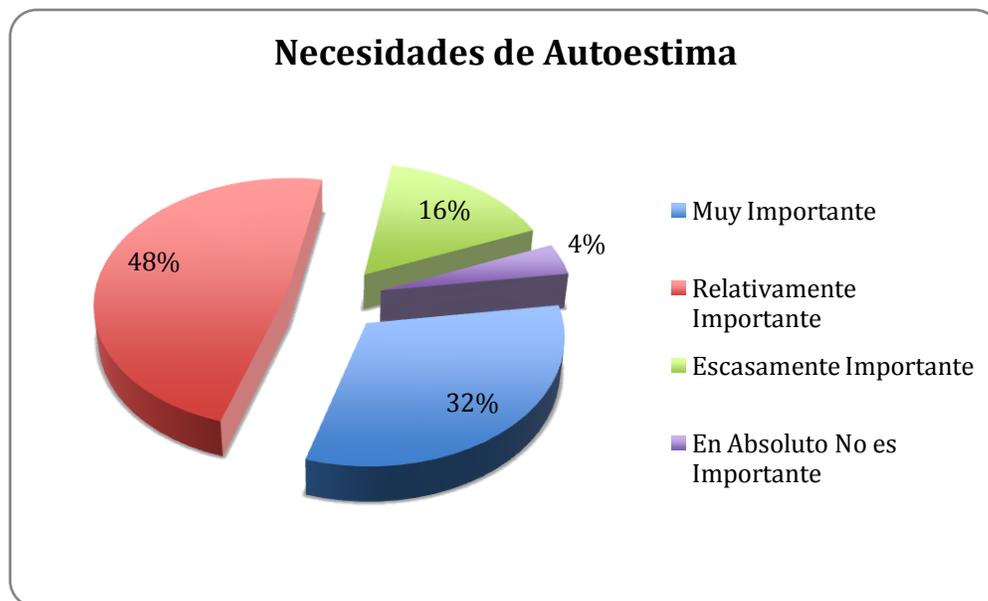


Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

En lo que respecta a las necesidades sociales y de pertenencia según las sumatorias individuales mostraron que para 12 personas (48%) son relativamente importantes, para 7 (28%) es muy importante, para 4 (16%) es escasamente importante y para 2 (8%) no es importante en lo absoluto; lo cual muestra que para los encuestados son relativas las necesidades sociales y de pertenencia.

23. Necesidad de autoestima

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Muy importante	8	32%
Relativamente importante	12	48%
Escasamente importante	4	16%
En absoluto no es importante	1	4%
Total	25	100%



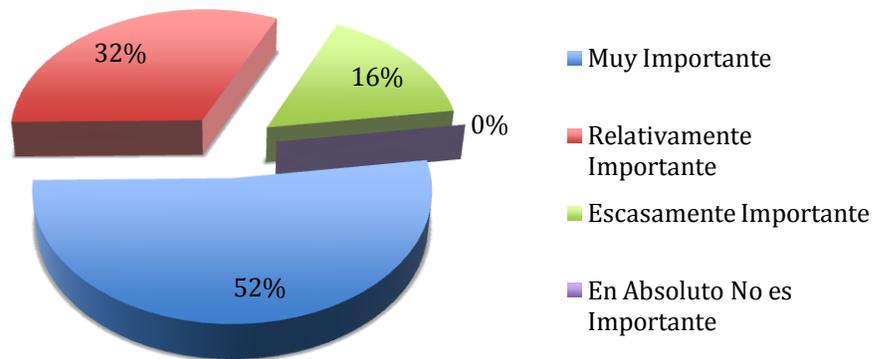
Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

En este apartado el grupo de encuestados, en su mayoría indicaron que las necesidades de autoestima son relativamente importantes (48%), mientras que para el 32% son muy importantes, para el 16% son escasamente importantes y para el 4% no tienen mayor relevancia; por lo cual se puede determinar que la necesidades de autoestima no son tan importantes como las de seguridad.

24. Necesidad de autorrealización

Clasificación	No. de Respuestas	Porcentaje
Muy importante	13	52%
Relativamente importante	8	32%
Escasamente importante	4	16%
En absoluto no es importante	0	0%
Total	25	100%

Necesidades de Autorrelación



Fuente: Investigación de campo, Julio 2,014

Dentro del análisis los resultados referentes a la autorrealización se determinó que son de suma importancia, debido a que el 52% coincidió, mientras que para el 32% son relativas y para el 16% son escasamente importantes. Por lo cual establece que las necesidades de autorrealización, son significativas debido a que más de la mitad de la muestra coincidió.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo permite discutir sobre los aspectos relacionados con los resultados obtenidos de la presente investigación, los estudios ejecutados con anterioridad sobre el tema y el marco teórico que sustenta el tema investigado.

La discusión de los resultados se expone a continuación, para ello es indispensable indicar que en el proceso se aplicó el cuestionario de MbM de Marshall, el cual permitió conocer la percepción de los colaboradores en relación al desempeño del trabajo y vida laboral; es necesario acotar que según el protocolo del instrumento aplicado, ninguna respuesta es correcta y/o incorrecta

Maslow (2008) hace referencia que la necesidad de seguridad y protección corresponde a las necesidades de subsistencia, fisiológicas y de seguridad, que incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad incorporando aspectos tales como: sentirse seguros, tener estabilidad, orden, protección y de dependencia. En el presente trabajo se encontró que más de la media de colaboradores tienen tendencia a la necesidad de sentirse protegidos y seguros en la empresa, la investigadora considera que no se cumplen los tres factores importantes que describe Aldefer en la teoría de la motivación como es el crecimiento, al no existir este factor no hay desarrollo integral de la persona, la organización y el país.

Las necesidades sociales y pertenencia se pueden mencionar varios estudios previos al presente, entre ellos a Ronquillo (2010) estableció que el sentido de pertenencia influye en la motivación de los colaboradores, que a pesar de que la mayoría de colaboradores conocen el sentido de pertenencia no lo aplican por desempeñarse fuera de las instalaciones de la organización. Orantes (2011) concluyó que el sentido de pertenencia hacia la empresa, contribuye a que el colaborador sea responsable con la puntualidad, asistencia y ejecución del trabajo. Arriola (2011) determinó que los factores de pertenencia son cultura organizacional, comunicación, satisfacción laboral, motivación, orgullo laboral y reconocimiento. González y Reyes (2003) que los factores que no permiten el

sentido de pertenencia son variados entre los que se mencionan: estructura física, el ambiente de trabajo, equipos técnicos y tecnológicos de los que se dispone. Sunkel (2007) se interesó en cómo transformar el sentido de pertenencia en jóvenes latinoamericanos, llegando a concluir que los jóvenes muestran expectativa, confianza y sentido de pertenencia en el futuro por elegir al mejor candidato para que gobierne su país que las personas adultas. Maslow (2008) considera que el hombre está en constante cambio, siempre quiere lo que no tiene, la necesidad de pertenencia a un grupo y de amor, son las que interacciones con otros, como el afecto, afiliación e identificación. Alder (2009) menciona las necesidades de relación designan las interacciones con otros y las satisfacciones que ello producen a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenecer al grupo, a través del trato social con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral mediante la familia y los amigos. En el presente trabajo de campo, se estableció que los colaboradores mantienen interrelaciones únicamente en el ámbito laboral, no existen actividades fuera de la empresa tales como deportivas, celebraciones de cumpleaños, aniversario de la empresa, al respecto la investigadora considera a los colaboradores no se les está cumpliendo con la necesidad de sentirse parte de la organización, los mismos carecen de identificación, afecto, afiliación y comunicación, esto contribuya a tener un bajo nivel de productividad y crecimiento, requiere que la organización le asigne importancia a dicho factor a través de una investigación diagnóstica sobre este factor, el cual en este trabajo de investigación no fue esencial.

Los estudios realizados en tema de la necesidad de autoestima, se encuentran los estudios realizados por Quintanar (2005) realizó investigación para identificar el factor de estima, afiliación, incentivo económico, poder y el logro en colaboradores en ventas, concluyó que las mujeres son las que tienen el más alto nivel de motivación, y el hombre el factor de estima. Para el autor Maslow (2008) hace referencia que necesidad de estimación son las necesidades de tipo personal como respeto de sí mismo autoestima, prestigio y éxito. Mclelland (2008)

considera que el hecho de hacer bien las cosas, de ser el mejor en todo, caracteriza a las sociedades con profunda satisfacción en sus logros, en el trabajo de campo se estableció que menos de la media consideran importante cubrir la necesidad de autoestima, lo que permite discutir que la teoría argumenta que la estima permite que los colaboradores que tengan satisfecho esta necesidad, gozaran de un nivel alto de motivación, seguridad y respeto en si mismo, que le dará prestigio y éxito, pero en la práctica se establece que la mayoría de colaboradores carecen de ello, lo que no les permite ser exitosos y emprendedores.

Con relación a la necesidad de autorrealización, se mencionan trabajos de investigación tales como: Pensabere (2010) quien expone los colaboradores necesitan ser reconocidos en la labor que desempeñan en la empresa y por medio de beneficios los que no describe, al cumplirse con esta necesidad se está contribuyendo a mejorar los proceso de comunicación interna de la empresa; mientras que para Maslow (2008), expone que los colaboradores presentan una serie de necesidades de forma jerárquica, al satisfacerse la necesidad superior empieza a buscar otra satisfacción inferior, la cúpula de la pirámide se encuentra la necesidad de autorrealización, que no es más que la realización de las propias capacidades y posibilidades que tiene el colaborador en el desempeño de las actividades en la vida laboral; y para McGregor (1996) indicó que el elogio y/o reconocimiento debe dársele al trabajador por el buen desempeño de sus actividades asignándoles otras actividades complejas para que demuestre a él y al equipo de trabajo que merece ser estimulado y reconocido el esfuerzo y las capacidades. Vroom (2003) las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los propios que acompañan a determinada conducta. Con el presente trabajo de campo se detectó que los colaboradores de la empresa objeto de investigación el reconocimiento no existe, que es un factor importante para la motivación de los colaboradores de la empresa, el factor de la autorrealización no es de interés para la gerencia, por lo tanto, no han buscado las estrategias para

mejorar dichos sentimientos de logro personal y del valor propio a través de acciones que gratifiquen a los colaboradores.

Al interrelacionar los estudios anteriores, la sustentación teórica y lo encontrado en el presente trabajo de investigación, con relación a la autorrealización de los colaboradores que es un factor tomado en cuenta en este estudio, permite debatir en el sentido en que Maslow(2008) ubica la necesidad de autorrealización en la cúspide de la jerarquía de las necesidades, y el considerar que si no se satisface las inferiores a ella, jamás se llegará a estar motivado, para lo cual la investigadora considera que las necesidades o factores que permiten a los colaboradores estar motivados están íntimamente interrelacionados, su desarrollo es sistemático y dinámico, de manera tal que se encuentran expuestas una con la otra y al reconocer el esfuerzo del colaborador mejorará la comunicación en la organización y la motivación.

VI. CONCLUSIONES

- Los resultados de esta investigación determinan que la motivación intrínseca de los colaboradores es baja, ya que no se realizan actividades para su fortalecimiento siendo para ellos importante en su desempeño laboral.
- Entre los factores que propician la motivación en los colaboradores de la empresa, de los 4 analizados en el presente trabajo de investigación se determinó que corresponde a la necesidad de protección y seguridad, al brindarle estabilidad laboral, seguridad, pago de prestaciones laborales entre otros, pero consideran que es muy importante satisfacer la necesidad de autorrealización esta última no está siendo satisfecha.
- Los factores que no han contribuido a la puesta en marcha de una motivación intrínseca son la falta de atención a la necesidad de la autoestima y a la necesidad de autorrealización, debido a que la empresa no le brinda importancia al reconocimiento y al esfuerzo que realiza el colaborador en el desarrollo de su vida laboral.

VI. RECOMENDACIONES

- Motivar a los colaboradores realizando capacitaciones y talleres periódicamente, recreando y fortaleciendo la motivación intrínseca para obtener mejores resultados cumpliendo satisfactoriamente las metas propuestas por la empresa.
- Brindar a los colaboradores estabilidad laboral para lograr desarrollar su talento y al mismo tiempo obtener satisfacción personal en sus actividades diarias.
- Establecer un plan motivacional que atienda los factores que no han permitido la puesta en marcha de la motivación intrínseca.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, S. (2004). *Teoría de equidad como parte de la motivación y satisfacción*. (3ª Ed.), Estados Unidos: Editorial The Free Press.
- Alder, F. (2009). *Teorías de la motivación*. (6ª Ed.), Estados Unidos: Editorial Jus.
- Allport, G. (2006). *Personality and social encounter*. (4ª Ed.), Boston:Editorial Beacon.
- Arce, M. (2004). *Características humanas*.(3ª Ed.), México D.F., México: Editorial Trillas.
- Arias, F. (2006). *Administración en recursos humanos*. (7ª Ed.),México D.F., México: Editorial Trillas, S.A.
- Arriola, R. (2011).*Factores relevantes en el sentido de pertenencia en un grupo de bomberos municipales en la ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bracamonte, P. (2006). *En la empresa se debe comprender al personal*.(3ª Ed.).Buenos Aires, Argentina: Editorial Patria.
- Burau, R. (2005). *A toda persona le gusta progresar en su medio laboral*.(4ª Ed.).México D.F., México: Editorial Continental.
- Cofer, F. (2007). *Motivación y sus conceptos básicos*. (4ª Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Obelisco.
- Condori, O. (2009). *Factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal docente*. Tesis de Grado, Universidad Técnica de Oruro, Oruro, Bolivia.
- Cooper, M. (2003). *Changing employee values*. (3ª Ed.).Estados Unidos: Editorial Harvard.

- Dessler, G. (2000). *Administración de personal*. (4ª Ed.), México. D.F., México: Editorial Limusa.
- Dubbin, E. (2006). *Características humanas*. (5ª Ed.), New York, Estados Unidos: Editorial The Free Press.
- Dunnette, R. (2009). *Motivación Humana*. (3ª Ed.), Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Gallup, C. (2001). *La calidad del trabajo*. (3ª Ed.). Estados Unidos: Editorial Eudeba.
- Gayol, T. (2004). *Motivar a los empleados es muy relevante*. (5ª Ed.), Buenos Aires, Argentina: Editorial Urano.
- Gerard, H. (2005). *Administración en recursos humanos*. (5ª Ed.), México D.F., México: Editorial Trillas.
- González, J, Ortega, L. y Reyes, E. (2003). *Estudio para aumentar el sentido de pertenencia en los alumnos y profesores de la escuela de comunicación social de la universidad del Zulia, Venezuela*, Universidad del Zulia, Venezuela.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. (5ª Ed.). Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Hackman, J. (2005). *Work desings*. (5ª Ed.). Estados Unidos: Editorial Improving Life and Work.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª Ed.), México, México D.F: Editorial McGraw Hill.
- Herzberg, F. (2003). *Motivation*. (3ª. Ed.), Estados Unidos: Editorial Wiley.

- Locke, E.A. (2002). *Toward a theory of task motivation and incentives, organizational Behavior and Human.*(6^a Ed.), Chicago, Estados Unidos: Editorial Rand MacNally.
- McClelland, D. (2008). *The achieving society.* (3^a Ed.) New York, Estados Unidos: Editorial The Free Press.
- McGregor, D. (1996). *Administración del personal.* México D.F., México: Editorial Trillas.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados.* México D.F., México: Editorial Pearson.
- Maslow, A. (2008). *Motivación y personalidad.* (2^a Ed.), Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Marshall, S. (1998). *Dirigir motivando.*(3^a Ed.), Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Orantes, S. (2011). *Sentido de pertenencia en un grupo de pilotos de autobús de ruta extraurbana para con la organización.* Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. C.A.
- Ortiz, D. (2013). *Factores críticos del clima organizacional en el departamento de archivo del hospital regional de escuintla.* Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landivar, Guatemala. C.A
- Pensabene, M. (2010). *Factores motivacionales que influyen en la identidad organizacional del personal perteneciente al centro de servicios compartidos de una industria guatemalteca de alimentos.* Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. C.A.
- Ponce, J. (2002). *La empatía laboral.* (3^a Ed.), Buenos Aires, Argentina: Editorial Urano.

- Quintanar, C. (2005). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores*. México D.F., México, Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Ríos, S. (2000). *Recursos humanos*. (4ª Ed.), México D.F., México: Editorial Inédito.
- Ronquillo, M. (2010). *Sentido de pertenencia y motivación laboral*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. C.A.
- Strauss, G. (2004). *Human relation*. (3ª. Ed.), California, Estados Unidos: Editorial Berkeley.
- Sunkel, G. (2007). *Sentido de pertenencia en la juventud latinoamericana: identidades que se van y expectativas que se proyectan*. Recuperado de: <http://pensamientoiberoamericano.org>.
- Vroom, R. (2003). *La motivación en base a expectativas*. (5ª Ed.), Buenos Aires, Argentina, Editorial Obelisco.
- Walton, B. (2005). *Satisfacción del personal en el trabajo*. (6ª Ed.), Estados Unidos: Editorial Missipi.

ANEXOS



ANEXO 1

FICHA TECNICA

Cuestionario MbM	
Autor	Marshall Sashkin, Ph.D.
Nombre del instrumento	Cuestionario MbM
Año	1996
Número de preguntas	20
Objetivos	Medir las motivaciones internas, tal como las percibe el individuo. Descubrir y entender los factores más importantes de su propia vida laboral.
Descripción:	Consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral.
Forma de calificar	Cada una de las cuatro escalas del Cuestionario MbM tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes.
Nota	



Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

- C = Estoy Completamente de acuerdo
- B = Estoy Básicamente de acuerdo
- P = Estoy Parcialmente de acuerdo
- S = Sólo estoy un poco de acuerdo
- N = No estoy de acuerdo

No.	Preguntas	C	B	P	S	N
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable					
2	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta					
3	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.					
4	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida					
5	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.					
6	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.					
7	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.					
8	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.					

9	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.						
10	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.						
11	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona						
12	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo						
13	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.						
14	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.						
15	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.						
16	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.						
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa						
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.						
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.						
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.						

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen.

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue "P" - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número "3" de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
Total			

Necesidades de Protección y Seguridad **Necesidades de sociales y de pertenencia** **Necesidades de autoestima** **Necesidades de autorrealización**