

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS
DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

MARÍA SOLEDAD MUÑOZ MARTÍNEZ

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIATURA**

GUATEMALA ABRIL DE 2009.

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimír López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: unepsic@usac.edu.gt

C.c. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 002-2009
CODIPs. 756-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de abril de 2009

Estudiante
María Soledad Muñoz Martínez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto QUINCUAGÉSIMO CUARTO (54º) del Acta NUEVE GUIÓN DOS MIL NUEVE (09-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 23 de abril de 2009, que copiado literalmente dice:

"QUINCUAGÉSIMO CUARTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

MARÍA SOLEDAD MUÑOZ MARTÍNEZ

CARNÉ No.200320497

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Kenzy Luz María Ruiz Moino de Gil y revisado por el Licenciado Iván Rocael Monzón. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA



Velveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

Av. Avenida 9-47, Zona 11 Edificio "A"
TEL: 2442-1000 FAX: 2442-1011 y 14
e-mail: ucscpsi@psic.usac.gt

CIEPs.: 011-09

REG.: 002-09

INFORME FINAL

Guatemala, 23 de marzo del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Iván Rocaél Monzón, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA
EMPRESA FOX GUATEMALA".**

ESTUDIANTE:
Maria Soledad Muñoz Martínez

CARNÉ No.:
2003-20497

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

Mayra Luna de Alvarez
Licenciada Mayra Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología - CIEPs.
"Mayra Gutiérrez"





Guatemala, 23 de marzo del 2009.

Licenciada *Mayra Frine* Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs - "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA".

ESTUDIANTE:
María Soledad Muñoz Martínez

CARNÉ No.:
2003-20497

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado *Iván Rocael* Monzón
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo

Guatemala, octubre de 2008

Licenciado
José Antonio Enriquez
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-
"Mayra Gutiérrez"
Centro Universitario Metropolitano, CUM
Presente

Licenciado Enriquez:

De manera atenta me dirijo a usted con el objeto de informarle que he asesorado el informe final de la investigación:

"Programa de Motivación para los Empleados de la Empresa FOX Guatemala"

Elaborado por la estudiante **MARÍA SOLEDAD MUÑOZ MARTÍNEZ**, con carnet **200320497**.

Por lo que considero que el informe llena los requisitos metodológicos exigidos por esta Unidad Académica, por lo que autorizo para que se prosiga con los trámites correspondientes.

Me suscribo de usted,

Atentamente


Kenzy Luz María Ruiz Romo de Gil
Asesor de Teses
Colegiado No. 8049



APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala 05 de Septiembre del 2008.

ESTUDIANTE:
María Soledad Muñoz Martínez

CARNÉ No.:
2003-20497

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

**"PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS
DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA"**

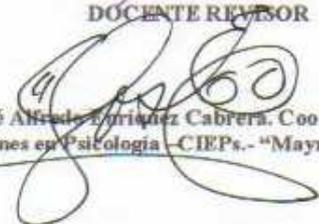
ASESORADO POR: Licenciada Rosalina Escalante Leiva

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Iván Rachel Monzón
DOCENTE REVISOR




Vo.Bo. Licenciado José Andrés Arriola Cabrera, Coordinador. a.i.
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. Archivo



FOX

INVESTIGACIÓN FOX
INVESTIGACIÓN FOX
INVESTIGACIÓN FOX
INVESTIGACIÓN FOX
INVESTIGACIÓN FOX

Guatemala, octubre de 2008.

Licenciado
José Antonio Enríquez
Centro de Investigación en Psicología –CIEPS-
"Mayra Gutierrez"
Centro Universitario Metropolitano CUM
Presente

Licenciado Enríquez:

De manera atenta me dirijo a usted con el objeto de informarle que la señorita María Soledad Muñoz Martínez con carnet. 200320497 realizó en la empresa FOX Guatemala, su Tesis de Investigación "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA", de manera satisfactoria siendo; éste un gran aporte para nuestra Institución.

Agradeciendo de antemano su atención,

Atentamente.


Juan Arrivillaga
Gerente Administrativo y Financiero

Ave. Reforma 6-39, Zona 10
Centro Corporativo Guayacán,
Of. 6A. 6to. Nivel 01010 Guatemala, C.A.
Tel.: (502) 2268-1600

PADRINOS

Ana María Hernández Posadas
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado Activo 6328

ACTO QUE DEDICO

A DIOS, por ser mi padre en todo momento y acompañarme a recorrer este camino y guiarme siempre en la toma de mis decisiones.

A MI MAMÁ Por su apoyo y ayuda incondicional, por los consejos que me ha dado siempre y por todo lo que sembró en mi, que me ha hecho lo que soy ahora. Gracias por tu sabiduría y amor.

A MIS HERMANOS por estar conmigo cuando los he necesitado, por brindarme su apoyo y consejos.

A MI ASESORA por la paciencia y dedicación, en mi trabajo y por no abandonarme en ningún momento

A MIS AMIGAS Sin ustedes no hubiera sido posible recorrer todo este camino, gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos, y por brindarme siempre su amistad incondicional.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS que de una u otra manera estuvieron en estos momentos conmigo y me brindaron su sabiduría y ayuda.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad San Carlos de Guatemala por los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas por albergarme en sus edificios y permitirme tener un lugar en el cual me formara para un mejor futuro.

A la Empresa FOX Guatemala, por abrirme las puertas de su empresa y permitirme realizar el estudio con sus trabajadores

INDICE

Prólogo	1
CAPÍTULO I	
1. Introducción	3
1.1 Motivación	7
1.2 Teorías Motivacionales	8
1.2.1 Teoría de Abraham Maslow	
1.2.2 Teoría de dos factores de Herzberg	13
1.2.3 Teoría con base en las necesidades de McClelland	15
1.2.4 Componentes de la conducta motivacional	17
1.2.5 Micro y Macro motivación	19
1.2.6 Motivaciones Psicosociales	20
1.2.7 Tipos de Motivación	21
1.3 Motivación Laboral	22
1.3.1 Motivación laboral efectiva	23
1.3.2 Motivadores de la conducta laboral	
1.3.3 Elementos que influyen en la motivación laboral	25
1.3.4 Reglas y factores de la motivación laboral	
1.3.5 Autoestima del empleado	26
1.3.6 Satisfacción del individuo en la empresa	28
1.4 Compromiso Organizacional	31
1.4.1 Importancia del compromiso organizacional	33
1.5 Relación entre motivación y compromiso organizacional	34
CAPÍTULO II	
2. Técnicas e instrumentos	37
2.1 Descripción de la muestra	
2.2 Tipo de muestra	
2.3 Planificación del proyecto	
2.4 Descripción del instrumento	38
2.5 Técnicas y procedimientos	41
2.6 Tipo de estudio	
2.7 Análisis para la interpretación de los datos	

CAPÍTULO III

3.	Presentación, análisis e interpretación de resultados	43
3.1	Análisis general	50
4.	Conclusiones	53
5.	Recomendaciones	55
6.	Bibliografía	57
7.	Anexos	
7.1	Programa de Motivación para los empleados de la empresa FOX Guatemala	
8	Resumen	

PRÓLOGO

Desde los días de la revolución industrial hasta hoy el concepto de empresa ha sufrido fuertes cambios, siendo quizás el más notorio la valoración de la motivación del empleado como método para elevar la productividad. A través de los últimos años los antiguos patrones de explotación hacia el empleado han sido desplazados casi en su totalidad por este conjunto de programas de recompensas y beneficios.

Es un hecho documentado que la producción en el trabajo de una persona desmotivada es mucho menor al de una persona motivada. A la vez conocemos por la “Jerarquía de Necesidades” de Maslow que la gama de necesidades del individuo para sentirse motivado en el trabajo es muy amplia y no se basa únicamente en la remuneración económica.

Un empleado motivado, se identifica con los objetivos de la empresa, y trabaja para que ésta los alcance. Por el contrario, un empleado desmotivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su departamento, e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento que se le soliciten.

De estas premisas surge la necesidad de realizar programas de motivación que tengan por objetivo poner en práctica acciones específicas que apunten a llenar las necesidades del personal, para lograr de esta forma aumentar su nivel de satisfacción y desarrollar sus potenciales al máximo, con el fin último de elevar su productividad.

El nivel de resistencia al cambio en los empleados de FOX Guatemala debe ser minimizado, por lo que se hace necesario la implantación de un programa de motivación, el cual permitirá a los directivos de la empresa conocer las necesidades del personal, para que, en la medida de lo posible y de forma programada, se trabaje en línea de su satisfacción, procurando que los intereses y objetivos personales coincidan con los de la empresa.

Las fases de definición e implantación serán las siguientes:

- 1) Fijar los objetivos que se pretenden alcanzar, partiendo de un análisis que permita detectar las necesidades del personal, y diseñar las herramientas y acciones que van a emplearse para satisfacer dichas necesidades.
- 2) Debe transmitirse a los empleados la información sobre el programa y las acciones realizadas. La empresa debe estar en contacto permanente con el empleado, escuchando sus opiniones y haciéndole participe de los resultados que se vayan alcanzando progresivamente por la empresa.
- 3) Durante la implantación del programa, se debe llevar a cabo un seguimiento de las acciones emprendidas con el fin de detectar posibles carencias o debilidades, trabajando en el proceso de mejora continua.

Para garantizar el éxito del programa, es fundamental que el equipo de directivos y mandos medios se involucre como verdaderos gestores de recursos humanos, con el objeto de definir cuales son las necesidades de motivación que presenta el personal, logrando identificar la relación existente entre la motivación y el compromiso organizacional, esto para poder diseñar el programa para los empleados de dicha Empresa.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala [INTECAP], (1997:17) define la motivación como “el resultado de la interacción del individuo y la situación en que se encuentra, ya que el nivel de motivación varía tanto entre individuos, como en los individuos mismos a lo largo del tiempo, es por ello que el estudio de los factores que influyen en la misma es determinante para elaborar programas acorde a las necesidades”.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado y debido a la importancia de la motivación laboral, en Guatemala se han llevado a cabo investigaciones relacionadas con el tema entre las cuales se puede mencionar el estudio realizado por Amaya y Barrera (1990), quienes indagaron los factores psicosociales que influyen en la falta de motivación de los trabajadores de la iniciativa privada. Su estudio lo enfocaron a la mediana empresa, habiéndolo realizado en 3 instituciones con una muestra de 400 sujetos, con escolaridad primaria, secundaria y diversificado, de condición socioeconómica media, media baja y baja. Como instrumento de medición utilizaron un cuestionario con preguntas cerradas basado en factores desmotivantes los cuales dieron como resultado, que los principales factores asociados a la falta de motivación de los trabajadores guatemaltecos pertenecientes a la iniciativa privada de la mediana empresa son: la falta de estímulos positivos a su rendimiento, inapropiado ambiente físico de trabajo, inadecuada ubicación al puesto, así como la discordancia entre la remuneración y las funciones que realizan.

La implementación de los programas de motivación permite incrementar el interés de los trabajadores por realizar sus labores de forma eficaz y eficiente, así como faculta a los empleados y mejora su grado de integración y satisfacción, Marcus (2006:216). Lo anteriormente declarado confirma lo que Chuy determinó en 1980 con su estudio sobre la planeación y experimentación

de los programas de motivación personal. La investigación, llevada a cabo en la empresa Papeles Elaborados y Cía. Ltda., y para la cual entrevistó a una muestra de 100 trabajadores de los departamentos de gerencia y supervisión, concluyó que un programa de motivación incrementa el interés del trabajador por realizar sus tareas de forma correcta asimismo el contar con el programa de motivación por un período determinado aumentó la producción.

En lo que respecta a investigaciones sobre la motivación laboral en otros países, Carrillo (2002) realizó la investigación sobre cuáles son los factores y niveles de Motivación Psicosocial que caracterizan al docente de la USE No.1 de Cerro de Pasco, Perú. La muestra estuvo conformada por 463 profesores de diversos centros educativos, el instrumento que se aplicó adaptado a dicha población fue la Escala de Motivaciones Psicosociales de J. L. Fernández (España, 1987) que permitió medir los niveles y factores motivacionales referidos, dando como resultado que el nivel de incentivo es alto en los factores de reconocimiento social, aceptación social y autodesarrollo. Mientras que el nivel de activación en el factor de aceptación es bajo. Por otro lado, el nivel de satisfacción fue menor en los factores de aceptación social, reconocimiento social, autoestima y autodesarrollo.

En el año 2003, Álvarez realizó un estudio sobre la motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalarias de Cabueñes de Gijón. En este estudio participaron los médicos y auxiliares de enfermería de ambos sexos entre las edades de 25 a 45 años. Se utilizó como instrumento la escala de motivaciones psicosociales de Fernández Seara con el cual se concluyó que el equipo de profesionales analizados valoró las relaciones afectivas con otras personas como muy interesantes, y no concedieron gran importancia al prestigio ni al éxito profesional. Además presentaron un nivel de activación motivacional bajo. Por lo que las relaciones interpersonales, la potencialidad profesional, el reconocimiento profesional, el salario y las condiciones laborales son considerados por los profesionales analizados como factores definatorios de incentivación. Por otro lado la promoción profesional, el reconocimiento profesional, el ambiente laboral, las relaciones personales y la política de personal se ven como factores definatorios de satisfacción laboral.

En McDonalds Uruguay incentivando el trabajo individual, en equipo y el compañerismo. Toman a jóvenes estudiantes no mayores de 24 años que laboran de acuerdo a su tiempo 4, 6 y 8 horas diarias. Cuando el empleado comienza tiene el cargo de “crew” y se encarga de la cocina, atención al público y la limpieza. La rotación de tareas es muy periódica, generalmente en una semana el empleado ha realizado ya todas las tareas de su cargo, se trata de que no haga la misma tarea todo el día. Para ascender debe realizar una prueba para la cual la empresa le proporciona manuales que debe estudiar. Luego de un año, si superan la prueba ascienden al cargo de entrenador y su trabajo consistirá en integrar y supervisar a los empleados nuevos y en verificar que los productos cumplan con los estándares. Cada cuatro meses se hacen reuniones de empleados llamadas “crew meetings” donde se valúa el trabajo del periodo y se incentivan las actitudes positivas. De manera semestral se realiza una reunión donde se festejan los cumpleaños, se anuncian los ascensos y se fijan metas grupales para el periodo siguiente. Se incentiva el trabajo en equipo para que el empleado se sienta integrado al sistema.

En el 2003 La Universidad de Cádiz, realizó un estudio sobre “La Motivación Laboral de los Jóvenes en su Primer Empleo” en donde participaron 500 sujetos residentes en diversas localidades de la provincia de Cádiz, que participaban como alumnos en los programas de Escuela Taller y Casas de Oficios de formación Ocupacional del Instituto Nacional de Empleo, dicha muestra tenía, en el momento del estudio, un rango de edad que iba desde los 16 a los 25 años, con una media de 16 a 20 años, donde el 69,4% eran hombres y el 30,6 % mujeres. En esta investigación se concluyó que cuando los sujetos se inician en una determinada actividad laboral, su motivación se centra sobre todo en aquellos aspectos del trabajo relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, su desarrollo personal y profesional, y la búsqueda de situaciones que aumenten su auto concepto, aspectos todos de tipo extrínseco. La posibilidad de generar expectativas sobre la estabilidad en el empleo respecto a la actividad laboral desempeñada, aumenta los niveles de motivación en la realización del trabajo.

En el año 2003 Rodríguez, Alvarado, Pineda y Puerta elaboraron una investigación denominada “Factores Motivaciones que Influyen en el Desempeño laboral del Personal de Enfermería de Sala de Parto del Hospital Central Universitario Dr. Antonio María Pineda” en Caracas, Venezuela. Esta investigación se realizó con el objetivo de determinar los factores motivadores que influían en el desempeño laboral del personal de enfermería de sala de partos. La población y muestra estuvo conformada por cincuenta y siete sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por veinticuatro preguntas cerradas, con cuatro alternativas de respuesta en escala de Lickert. Los resultados evidenciaron que el factor motivador mayor es el amor a la labor que realizan, aspecto que contribuye positivamente en el desempeño, sin embargo, este último queda limitado por el ambiente en que se desenvuelve carente de las necesidades básicas y con poco reconocimiento, remuneración injusta y sin ninguna recompensa pública. Estos resultados permiten afirmar que se deben implementar estrategias que incrementen los factores motivadores que le permitan desempeñarse en un ambiente adecuado, situación que influye en la actitud motivacional del personal de enfermería y redundando en una prestación de servicio de alta calidad al individuo, familia y comunidad.

Los individuos dentro de una organización son la unidad básica y esencial, por lo que es de suma importancia estudiar a fondo sus acciones y reacciones dentro del ambiente laboral. Todo individuo llega a desenvolverse cotidianamente en sus actividades, de acuerdo a sus patrones de crianza, por lo que es necesario conocer qué es lo que motiva su comportamiento.

1.1 MOTIVACIÓN

De acuerdo a lo expuesto por Roussel Patrice (2000:5) "La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados".

Por otra parte de acuerdo con Robbins (2004:155) lo define como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta".

La motivación humana se define como "un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento" Koenes (1996:191).

"La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía" Solana (1993:208).

Según Mary (2006) "La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

Por otra parte Kurt Goldman Zuloaga (2007) dice "La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable".

Según Henric (2003) "La motivación se deriva de aquellas necesidades que cada individuo tiene, las cuales le impulsan a realizar acciones para satisfacerlas".

Por lo que se puede concluir que la motivación es todo aquel estímulo que hace a un individuo realizar determinadas acciones o a comportarse de cierta manera para lograr su propósito.

1.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES

1.2.1 Teoría de Abraham Maslow:

La teoría de Maslow es un enfoque que trata de mejorar la vida de las personas a partir de una mejor comprensión de su personalidad. No se centra en casos patológicos sino en las personas sanas, y su esfuerzo va dirigido a desarrollar sus potencialidades, su capacidad de escoger y su creatividad.

A la idea de Rogers de que todo nuestro mundo se basa en la relación existente entre nuestra experiencia interna, los sentimientos, deseos, ideas, etc. y nuestra experiencia externa: la imagen que los demás nos devuelven de nosotros mismos y las relaciones que entablamos con ellos, Maslow añade un concepto fundamental, las necesidades. Para Maslow la personalidad de cada persona tiene dos aspectos fundamentales, nuestras necesidades, es decir, las cosas que buscamos a lo largo de la vida y nuestras experiencias, o lo que es lo mismo, lo que nos va ocurriendo en esa búsqueda incesante. Maslow es uno de los primeros filósofos que más en serio se toman la vida individual de cada persona y el conjunto de experiencias que va viviendo, porque es en este “ir viviendo” donde se va formando nuestra personalidad.

Podríamos decir que la teoría de la personalidad de Maslow tiene dos planos: por una parte un nivel biológico igual para todas las personas que es el nivel de las necesidades: todas las personas tenemos, al fin y al cabo, las mismas necesidades. Y por otra parte un nivel personal que es único y específico de cada uno de nosotros que es precisamente el conjunto de experiencias que acumulamos según vamos tratando de cubrir nuestras necesidades. Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques.

- 1 Las Necesidades Fisiológicas:** La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “ a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son las de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. No todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed.

- 2 La Necesidad de Seguridad y Reaseguramiento:** Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

- 3 La Necesidades de Amor y de Pertenencia:** Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de

niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad, las necesidades de amor son evidentes durante la adolescencia y la edad de adultez joven. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

- 4 La Necesidad de Estima:** A continuación empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Son necesidades asociadas a nuestra constitución psicológica. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se refieren al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Un trastorno en esta área lleva a un sentimiento de inferioridad que se manifiesta con sentimientos de culpa y de vergüenza.

- 5 Necesidad de Autorrealizarse:** Son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas. Las personas que se autorrealizan siguen las conductas dictadas por la cultura acorde a su sentido del deber, pero si éstas intervienen con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Para que una persona obtenga la autorrealización debe satisfacer muchas necesidades previas para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Dentro de éstas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia).

Maslow llama a estos niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades de Desarrollo o Superiores. Si no tenemos demasiado de algo, tenemos un

déficit, sentimos la necesidad.

- 1 Necesidades Deficitarias o Inferiores:** Incluye necesidades fisiológicas y psicológicas, necesidades de seguridad, de amor y de pertenecer, y necesidades de estimación. Si hay una distorsión en ellas se producen problemas psicofisiológicos.

- 2 Necesidades de Desarrollo o Superiores:** Necesidades para lograr la autorrealización, no son tan poderosas como las necesidades fisiológicas. Se dañan y dirigen de forma errónea mucho más fácilmente que las necesidades primarias y requieren de un gran apoyo de las influencias exteriores.

Ahora que se han definido los conceptos claves se procederá a la integración de éstos. Si bien la motivación se dirige, fundamentalmente, a la satisfacción de las necesidades y a aliviar las tensiones; y la metamotivación se dirige a la satisfacción del deseo y aumenta la tensión, favoreciendo el desarrollo de la persona, se tiene que ambas son los móviles fundamentales que llevan al individuo al desarrollo de su personalidad y a escalar en la jerarquía de las necesidades. Una persona, para satisfacer sus necesidades, debe encontrar los medios apropiados para hacerlo y los satisfactores adecuados, de lo contrario no podrá pasar de un estado de necesidad a otro.

Maslow también habla de estos niveles en términos de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada: cuando hace mucho frío, enciende la calefacción; cuando hace mucho calor, apaga el calentador. De la misma manera, en nuestro cuerpo, cuando falta alguna sustancia, desarrolla un ansia por ella; cuando logra conseguir suficiente de ella, entonces se detiene el ansia. Lo que Maslow hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima.

Maslow en su teoría considera la jerarquía de necesidades como algo vital y esencial en el individuo, para el mantenimiento de la salud. Asevera que esta

gama de necesidades se encuentran en todos nosotros como los instintos, por eso la llama necesidades instintoides.

Auto-Actualización: Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse a uno mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser, y auto-actualización. Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de ser el más completo; de estar “auto-actualizado”.

Son personas centradas en la realidad, lo que significa que pueden diferenciar lo que es falso o ficticio de lo que es real y genuino; enfrentan los problemas de la realidad en virtud de sus soluciones, no como problemas personales insolucionables o ante los que se someten. Creen que los fines no necesariamente justifican los medios; que los medios pueden ser fines en sí mismos y que los medios son con frecuencia más importantes que los fines.

En base a lo visto anteriormente las principales aportaciones de Maslow al estudio de la motivación, son:

- 1** el hombre es un ser global; es un todo se satisface completamente.
- 2** las necesidades están interrelacionadas y cuando una esta satisfecha, aparece otra que pide satisfacción.
- 3** las necesidades no pueden expresarse en forma absoluta, sino relativa, es decir que la persona establece una jerarquía de prioridades entre las mismas.
- 4** las prioridades son variables y se modifican con cierta facilidad en función de la situación, del contexto y las satisfacciones anteriores.

- 5 El hombre no es un ser totalmente racional, puede reaccionar frente a incentivos de forma ilógica, sin que sea ningún comportamiento patológico.

Para lograr mantener a un colaborador motivado es suficiente con saber cuáles son sus necesidades y emplear los motivadores específicos para cada persona. En un grupo de colaboradores no todos estarán en el mismo nivel por lo que a cada nivel de necesidades le corresponderá diferentes incentivos.

1.2.2 Teoría de Dos Factores:

Arana (2005), menciona que en la década de los 60 el investigador Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos higiénicos. Formuló esta teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantear la existencia de dos factores que orientaran el comportamiento de las personas.

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Herzberg, sin embargo, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar sustancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

En cuanto a los factores de motivación Herzberg hace énfasis al contenido del

puesto, a las tareas y a los deberes relacionados con el puesto. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de la productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El término motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben sustancialmente la satisfacción; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Según Herzberg la satisfacción en el trabajo determina mejoras en el nivel de ejecución, existiendo como factores los denominados "motivadores" ya que su presencia motiva al Trabajador a trabajar con mayor eficacia, no afectando su ausencia al nivel de ejecución del trabajo. También hace énfasis a que los factores higiénicos aunque no sean determinantes en la satisfacción en el trabajo, sí inciden en que el mismo sea ejecutado con mayor o menor insatisfacción.

Herzberg, es un autor que hace modificaciones al modelo de Maslow, señalando que en un grupo en necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la empresa u organización, tales como: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salarios, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Davis (1991) establece una comparación entre los factores de mantenimiento y motivacionales de la teoría de Herzberg:

FACTORES DE MANTENIMIENTO MOTIVACIONALES	FACTORES
Insatisfactoros	Satisfactoros
Factores higiénicos	Motivadores
Contexto del puesto	Contenido del puesto
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos

Ejemplos	Ejemplos
Políticas y administración de la compañía	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los supervisores	Avance
Relaciones con los compañeros	El trabajo en sí
Relaciones con los subordinados	Posibilidades de desarrollo
Paga	Responsabilidad

1.2.3 Teoría con Base en las Necesidades de McClelland:

Romero (2002:115) menciona que McClelland estableció en 1961 basado en los trabajos de Murray, que la motivación de cualquier individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- 1 Necesidad de poder
- 2 Necesidad de afiliación
- 3 Necesidad de logro

1. Necesidad de poder: González (2000:3) “Estar en posición de autoridad respecto a otros nos hace sentir importantes, nos sube el ego y nos da la comodidad de poner a hacer a otros lo que tendríamos que hacer nosotros”. McClelland sostiene que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público. Un individuo que centra su motivación en el poder lucha por crear un impacto en su organización y está dispuesto a afrontar riesgos para lograrlo.

2. Necesidad de afiliación: Todos los seres humanos fuimos creados para relacionarnos con los demás seres, por lo que Jahey (2000:421) afirma que la “Motivación por afiliación es la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones

personales”, en otras palabras, querer pertenecer a un grupo y ser aceptado. Las personas tienden a pertenecer a un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse. El ser aceptado como parte de un grupo puede servir de motivación ya sea mala o buena ya que las personas tendemos a imitar a las demás personas, tanto en formas de expresarse como en formas de actuar frente a los demás. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la pena de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

3. Necesidad de logro: “McClelland describió al individuo con gran necesidad de logro”, Cohen y Swerdlik (2000: 639) Por lo general una persona tiende a querer sobresalir en su campo de acción. Estas personas poseen un inmenso deseo de alcanzar el éxito y un enorme temor a fracasar; aceptan sus responsabilidades, sus glorias y sus tropiezos. Estas personas buscarán darle fin a cada una de sus tareas venciendo obstáculos para lograrlo. El trabajo en equipo y las relaciones interpersonales que lo llevan al logro de los objetivos, constituyen un importante sistema de trabajo. Un ejemplo claro es un empleado de oficina, su objetivo es el ser promovido o ascendido al puesto superior y habiendo alcanzado ese peldaño él querrá seguir escalando rumbo al mejor puesto que pueda aspirar mediante sus conocimientos. Cuando el empleado considere que no podrá seguir creciendo dentro de la empresa por razones ajenas a él, buscará situarse en un empleo en donde pueda conseguir un status superior; por lo anterior fue que Cohen y Swerdlik (2000: 639) dijo que “Las personas con una alta necesidad de logro disfrutaban al tomar la responsabilidad de sus acciones” ya que al lograr sus objetivos van adquiriendo

cada vez mas responsabilidades que son convertidas en satisfacciones para ellos.

En cuanto a las teorías motivacionales se refiere, se podría hacer mención a muchas más teorías, pero para el objeto de este estudio se analizaron las anteriores; ya que el Instrumento utilizado está enfocado básicamente en ellas.

1.2.4 Componentes de la Conducta Motivacional: Mora citando a Quezada en el 2004, enfatiza que “en distintas investigaciones se han establecido diversas motivaciones (necesidades) que actúan como fuerzas de impulsos, que incluso mantienen o modifican nuestro temperamento y nuestro carácter. Se ha observado que las motivaciones más frecuentes en el medio ambiente laboral son las siguientes:

- motivación por logro
- motivación por competencia
- motivación por afiliación
- motivación por autorrealización
- motivación por poder

Quezada recalca que estos cinco componentes motivacionales son factibles de maximizar en el campo organizacional, siempre y cuando se ejerza un liderazgo efectivo por parte de los mandos medios, superiores y de alto nivel.

La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Los individuos orientados hacia los logros personales buscan el triunfo. Trabajan continuamente en vencer obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

La motivación por competencia se caracteriza por ser un impulso para realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional.

La motivación por afiliación es lo que nos mueve a relacionarnos con otras personas. Las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

La motivación por autorrealización es un impulso por la necesidad de realización personal, es la tendencia del hombre a ser lo que puede ser, a utilizar y aprovechar plenamente su capacidad y su potencial.

La motivación por poder es el deseo por influir en las personas y las situaciones. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito.

Para el análisis del presente estudio y de acuerdo con el Manual del Instrumento del Cuestionario de Escala Motivaciones Psicosociales, Fernández (1999) determinó que existen seis componentes de la conducta motivacional definidos como:

1. Autoestima/Autoconcepto: Puede definirse la autoestima como el sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, que va unido al sentimiento de competencia y valía personal. El concepto que tenemos de nosotros mismos no es algo heredado, sino aprendido de nuestro alrededor, mediante la valoración que hacemos de nuestro comportamiento y de la asimilación e interiorización de la opinión de los demás respecto a nosotros. La importancia de la autoestima radica en que nos impulsa a actuar, a seguir adelante y nos motiva para perseguir nuestros objetivos. El concepto de autoestima está determinado por dos aspectos:

- I. Por el autoconocimiento que tenga la persona de sí, es decir, del conjunto de datos que tiene la persona con respecto de su ser.

II. Por los ideales a los que espera llegar, es decir, de cómo a la persona le gustaría o desearía ser. Esto se ve fuertemente influenciado por la cultura en que se desarrolla.

2. Poder: Es la capacidad real o en potencia que la persona posee para por conseguir prestigio e influir en otros en el sentido deseado.

3. Autodesarrollo: Es el compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Eso implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales.

4. Seguridad: Es la necesidad de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que rodean a la persona como: seguridad familiar, laboral y social.

5. Reconocimiento Social: Es la necesidad del individuo por situarse en un lugar privilegiado en la escala de valores de todos los círculos sociales a los que pertenece.

6. Aceptación e Integración Social: Hace énfasis a la necesidad del individuo de instituir relaciones afectivas con las personas que lo rodean.

1.2.5 Micro y Macro Motivación: El grado de motivación que presenta un individuo en sus labores a través de su conducta, no es únicamente consecuencias de las normas, políticas y condiciones de la empresa; este nivel también se ve afectada por los valores que presenta la sociedad en la que se desenvuelve, derivado de esto se presentan dos tipos de motivación:

- La **micromotivación** es el proceso por medio del cual las empresas crean un conjunto de incentivos o recompensas

tanto materiales, sociales como psicológicos que le permitan a cada individuo satisfacer sus necesidades y expectativas y con esto alcanzar las metas organizacionales. Se refiere al intento que cada sujeto realiza para incrementar sus niveles de productividad y con ello los niveles de satisfacción y desempeño individual.

- La **macromotivación** Se centra en la motivación fuera de la empresa, en aquellas condiciones que también influyen en el desempeño del trabajo.

En el momento en el que la micromotivación y la macromotivación se encuentran alineadas se incrementan las iniciativas motivadoras en las organizaciones. Cuando el conjunto de valores de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la micromotivación, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y que considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

1.2.6 Motivaciones Psicosociales: Con fundamento en la Escala de Motivaciones Psicosociales de Fernández Seara (1999:8), se definen como: “los motivos, raramente, existen aisladamente, sino que interactúan en distintas y diferentes conductas”. La escala incluye aspectos motivacionales como:

- 1 Afiliación:** Es la necesidad del ser humano de establecer y mantener una relación social positiva con su entorno.
- 2 Pertenencia de grupo:** es la necesidad que mostramos todos los seres humanos de pertenecer y ser considerado como miembros de un grupo.
- 3 Estima:** se entiende por estima el aprecio y respeto que las demás personas nos demuestran.
- 4 Reconocimiento social:** se entiende como la aprobación que demuestran los demás hacia nuestro trabajo y esfuerzo.
- 5 Autoestima:** La aceptación incondicional de nosotros

mismos como innatamente valiosos e importantes, a pesar de errores, derrotas y fracasos.

- 6 Realización:** La necesidad que mostramos cada individuo de desarrollar continuamente las capacidades propias que poseemos y de sentirnos creativo.
- 7 Iniciativa:** Es la posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo, o que lleve a cabo sus proyectos personales.
- 8 Logro:** es un impulso interno por vencer desafíos, avanzar y crecer.
- 9 Poder:** se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea.
- 10 Seguridad:** Es la necesidad de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que rodean a una persona.

1.2.7 Tipos de motivación El hecho de estar motivado produce en el ser humano una conducta que se puede orientar a alcanzar un resultado que La conducta que la motivación produce puede estar orientada a alcanzar un resultado que nos otorgue recompensas o puede estar encaminada a evitar o prevenir consecuencias desagradables. Esto nos llevó a definir que existen dos tipos de motivación:

- **Motivación Positiva:** se conoce como motivación positiva al proceso mediante el cual el individuo inicia, mantiene y direcciona su conducta con el objeto de obtener un incentivo o una recompensa, esto estimula en el individuo la repetición de la conducta que lo originó, haciendo que sus consecuencias actúen como reforzador de dicho comportamiento.
- **Motivación Negativa:** se entiende como motivación negativa como el proceso de activación, mantenimiento y

orientación de la conducta de cada individuo, con la expectativa de evadir una consecuencia desagradable, este comportamiento negativo tiende a inhibir la conducta que lo genero.

Las nuevas tendencias gerenciales no consideran recomendable la utilización de la motivación negativa, creen que el castigo debería ser el último recurso para afrontar las conductas no deseadas en el colaborador, según Hellriegel y Slocum (op. cit., p.101) destacan que el castigo puede surtir efecto a corto plazo, pero a largo plazo puede originar recurrencia de la conducta indeseada, reacción emocional no deseada, conducta agresiva destructiva, desempeño apático y falta de creatividad, temor al administrador del castigo y rotación y ausentismo laboral.

1.3 MOTIVACIÓN LABORAL

En base a lo expuesto por Castellanos (1984), la motivación laboral surge en el Europa en el año 1700, cuando los antiguos talleres artesanos se transformaron en fábricas, en donde decenas de personas producían operando máquinas, los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron ya que tenían que coordinar innumerables tareas ejecutadas por muchas personas las cuales pensaban de manera distinta, lo que hizo que empezaran los problemas de baja productividad y el desinterés en el trabajo. Por lo que surge la motivación laboral como forma de mediación ante los conflictos, la falta de comprensión entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación laboral es considerada como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

La motivación laboral es una herramienta de suma utilidad al momento de incrementar el desempeño de los empleados, ya que brinda la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que lo hagan con ganas, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Toda organización que piensa en implementar políticas de motivación laboral debe considerar la motivación como un proceso, ya que no es suficiente una sola acción para que el personal se sienta motivado siempre, verlo de esta forma permite identificar cuando es necesario motivar.

1.3.1 Motivación Laboral Efectiva: De acuerdo a lo manifestado por Nelson (1997:115) lo fundamental para que existan dentro de una organización una verdadera motivación laboral es:

- Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía.
- La comunicación.
- Elaborar programas de sugerencias.
- Fomentar la creatividad.
- Capacitar y desarrollar.

1.3.2 Motivadores de la Conducta Laboral: De acuerdo con Peiró y Prieto (1996) es necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores importantes en la conducta laboral del colaborador, por lo que proponen algunos para ser tomados en cuenta dentro de las organizaciones:

- 1 Reforzamiento:** Se refiere al hecho de estimular de manera positiva e intermitente determinada conducta con la finalidad de aumentar su probabilidad de ocurrencia.
- 2 Brindar Responsabilidad:** Otorgar a los colaboradores de la empresa responsabilidades es un excelente generador de motivación, ya que esto permite a los

empleados sentirse útiles y generar en ellos un sentimiento de pertenencia dentro de la organización. Lo anterior con la finalidad de crear sentimientos de logro y capacidad en el desempeño, reforzando la autoestima y el autoconcepto.

3 Creación de Retos y Desafíos: Se considera como la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Esto puede ser un buen reforzador de la autoestima y el autoconcepto de los colaboradores, por lo que no debe ser completamente difícil que llegue a parecer inalcanzable, ni tan fácil que no represente ningún esfuerzo.

4 Reconocimiento Social: Para cualquier individuo resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento y la admiración de la sociedad; de esto se deriva la importancia de generar elogios por pequeños o mínimos que sean a los empleados con el fin de ellos sientan que su trabajo es reconocido y valorado.

5 Enriquecimiento del Puesto Laboral: Dentro de esto se ubica una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal:

- Variedad en las tareas
- Promover participación dentro de la empresa
- Fomentar mayor libertad para la toma de decisiones
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

1.3.3 Elementos que influyen en la motivación laboral:

- 1 Ambiente Confortable:** El ambiente constituye uno de los factores más importantes en el desempeño de los trabajadores, este debe de ser confortable, seguro, con un nivel de supervisión moderado, pero que al mismo tiempo brinde libertad al individuo.

- 2 Determinar la Motivación:** Las necesidades de cada uno de los trabajadores son distintas, por lo que los jefes deben de conocer a cada uno de sus empleados para poder identificar que es lo que los motiva.

- 3 Comunicación:** Son las cadenas de comunicación que existen dentro de cada uno de los diferentes departamentos de la empresa y como estas se enlazan para crear procesos de comunicación específicos.

- 4 Comunicación Organizacional:** Se entiende como el proceso que tiene lugar dentro de un grupo social en torno a objetivos y metas comunes, toda organización debe de contar con una amplia gama de medios de comunicación con sus clientes y empleados.

- 5 Motivación Del Empleado:** Procedimiento que se realiza por medio de incentivos para lograr que los trabajadores se sientan más comprometidos hacia su trabajo.

1.3.4 Reglas y Factores de la Motivación Laboral: De acuerdo con Adair (1992), se plantean las siguientes reglas para mantener la motivación laboral en el empleado dentro de la organización:

- 1 Motivarse a sí mismo:** Los líderes que se encarguen

de motivar dentro de las organizaciones, deberán estar motivados ellos mismos; ya que deben dar el ejemplo con sus actos para que los colaboradores se sientan incentivados a actuar de la misma forma.

- 2 Seleccionar gente motivada:** La organización debe ubicar colaboradores que deseen realizar ciertas acciones, con el ánimo de motivar positivamente. Y contagiar a los demás para lograr una mejor integración del equipo de trabajo.
- 3 Tratar a cada persona como un individuo:** El jefe de cada unidad debe de establecer un medio de comunicación con sus empleados para poder conocer sus necesidades y motivadores principales.
- 4 Fijar metas realistas y desafiantes:** Se deben de fijar metas que sean alcanzables para los empleados pero que al mismo tiempo representen un desafío para ellos, para que al alcanzarlas se sientan motivados.
- 5 Recordar que el progreso motiva:** Todo jefe debe realizar una retroalimentación con sus empleados para plantearles los avances que han ido teniendo con el transcurrir del tiempo.
- 6 Crear un ambiente de motivación:** Los individuos deben de sentir que su entorno se encuentra motivado para hacerlo parte de ellos.

1.3.5 Autoestima del Empleado: "La aceptación activa va reforzando la autoestima, la cual no es más que el valor que el individuo se atribuye a si mismo". Santos (1993: 20). Tener estima

hacia uno mismo es algo fundamental en nuestras vidas, ya que es lo que nos impulsa a disfrutar plenamente de la vida aun en sus momentos bajos como en los altos ya que ha cada acontecimiento que tenemos que sacarle provecho.

Un individuo con una baja valoración de si mismo experimenta ansiedad y temor al momento de tener que tomar decisiones trascendentales, no así alguien que posee una buena valoración de si mismo, ya que esta persona está conciente que en la vida va a cometer errores, va a experimentar fracasos, pero esto no hace que le tema a la frustración que puede experimentar, ya que confía en él, lo que lo lleva a tomar decisiones sin miedo a equivocarse, o a arriesgarse para dar más de si.

La autoestima también puede ser significativa en el individuo ya que lo ayuda a descubrir las habilidades que posee, y a sacar provecho de su potencial.

Según Ganster y Schaubroeck citado en Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento ABA (2003) “La autoestima profesional es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva-negativa y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, parece actuar como variable moderadora en la relación estrés laboral-salud”.

De acuerdo con Vidal (2000:5) “se puede afirmar que la autoestima de in individuo define la calidad de las relaciones interpersonales, intrapersonales y con su entorno”. Por lo que todo individuo dentro de la organización se la relaciona con otras personas y en determinado momento puede hasta tener el destino de la empresa en sus manos.

Para que un individuo se desarrolle de una forma satisfactoria y desarrolle todas las habilidades, debe tener la oportunidad de lograr lo que se propone y de sentirse que el trabajo que realiza es valioso e importante tanto para la organización como para el mismo.

1.3.6 Satisfacción del Individuo en la Empresa: El adecuado funcionamiento de la empresa depende en un gran porcentaje del empeño y del esfuerzo que los trabajadores de la organización pongan a las labores que realizan, ya que muchas veces nos encontramos con empleados que se dedican únicamente a terminar sus tareas sin preocuparse por que estas sean de una calidad óptima, afectando esto de una manera al desarrollo de la empresa.

Se entiende por satisfacción laboral la actitud de trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser. Se puede decir que las tres características del empleado que afectan las percepciones de lo que desea de su puesto son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

De acuerdo a lo planteado por Robbins (1998) existen determinados factores que establecen la satisfacción laboral:

- **Reto del Trabajo:** Regularmente un empleado tiene a preferir trabajos que le den la oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una amplia gama de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando; de tal

forma que un reto cause placer y satisfacción; un reto debe de ser moderado ya que un reto demasiado grande puede causar frustración sensación de fracaso de no cumplirse y esto disminuiría la satisfacción.

- **Sistemas de Recompensas Justas:** Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen dentro de la organización, este sistema debe de ser percibido como justo pro parte de los empleados para que se sienten satisfechos con el mismo.
- **Satisfacción con el Sistema de Promociones y Ascensos:** Dentro de una organización las promociones o ascensos dan un crecimiento personal al empleado, e incrementan el estatus social de la persona, es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. La falta de satisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, esto puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.
- **Condiciones Favorables de Trabajo:** A todo individuo le interesa que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelva sea favorable, para que le permita un bienestar personal y le facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar le permitirán un desempeño favorable, lo que hará que la satisfacción del empleado se incremente. Otro aspecto importante es la cultura organizacional de la empresa, debido a que este contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.
- **Colegas que brinden apoyo:** Como parte importante y trascendental se puede mencionar el hecho de la interacción

social, y en esto es fundamental mencionar el comportamiento del jefe ya que este es uno de los principales determinantes de la satisfacción, aunque si bien es cierto la relación en la mayoría de veces no es simple, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados se muestran más satisfechos que los empleados con líderes indiferentes, autoritarios y hostiles. Por lo anterior es probable identificar que tener un líder considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. House y Mitchell (1974). De manera general se puede establecer que un jefe comprensivo que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

- **Compatibilidad entre la Personalidad y el Puesto:** Se establece que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado una elevada satisfacción, ya que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo lograrán mejores desempeños en el puesto.

1.4 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El conocimiento no es suficiente para resolver todos los problemas de una organización ni para alcanzar sus metas y objetivos; para esto también se hace necesario una serie de habilidades, destrezas y actitudes, y una de las actitudes más importantes es la de el compromiso hacia la organización para lograr un beneficio común.

El compromiso organizacional es un tema que ha interesado desde hace varias décadas a los directivos de las organizaciones; por lo que en 1977 Steers lo definió como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Robbins (1999:142), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Davis y Newstrom (1999:56) lo definen como “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.

El compromiso organizacional se puede definir como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización, según Hellriegel y Colbs (1999:56); por lo que se puede caracterizar por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización
- El deseo de pertenecer a la organización.

Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes:

- **El Compromiso Afectivo: (deseo)** Se refiere a los lazos emocionales que los individuos forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades; los trabajadores que poseen este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- **El Compromiso de Continuación: (necesidad)** En esto podemos destacar el hecho de que el empleado se siente vinculado a la organización por diversas causas como que le ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo y abandonarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la organización se ven reducidas; esto hace que se incremente el apego a la empresa.
- **El Compromiso Normativo; (deber)** Se da en aquellos individuos en los que encuentran la creencia en la lealtad a la organización, de manera moral, como pago quizá por ciertas prestaciones que pudo haber brindado la organización como capacitaciones, por lo que se desarrolla un fuerte sentimiento de permanencia en la organización como manera de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

El compromiso inicial de la mayoría de empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales como la personalidad y los valores, conforme pasa el tiempo el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque los individuos establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo, por la cantidad de tiempo que pasan juntos.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Eisenberger en 1986 si los empleados perciben que dentro de su organización se interesan por ellos, procuran su bienestar y les brindan ayuda ante problemas personales cuando

es necesario, los resultados tienden a ser favorables para la organización en lo que respecta al desempeño y permanencia de su personal.

1.4.1 Importancia del compromiso organizacional

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo Hellriegel y Colbs (1999).

Arciniega (2002), manifiesta que existen amplios estudios que evidencian que en las organizaciones cuyos empleados poseen un alto nivel de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

Se puede evidenciar que la relación que existe entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, existe una menor posibilidad de que el empleado renuncie a sus labores, así como que un alto compromiso se relaciona con un bajo nivel de ausentismo y una elevada productividad. El cumplir con los horarios establecidos de trabajo es uno de los más altos indicadores de compromiso organizacional, así como el perder menos tiempo durante las horas de trabajo.

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos grados y tipos de participación.

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr Claire y Böhr (2003).

1.5 RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La competitividad empresarial es un sistema de múltiples factores en el cual la motivación juega el papel de ser la energía que mueve el capital humano en busca de resultados. Es complicado superar dentro de la organización un rendimiento mediocre cuando no existe la motivación necesaria para hacer un trabajo de calidad y comprometido con el resultado final.

El compromiso organizacional es algo más profundo, puede actuar como impulso, como motivo para ponernos en acción, el compromiso lleva implícito una motivación interna.

Según Salas (1996) para lograr un grado de compromiso importante es necesario que el trabajador se sienta bien tratado, si lo está la motivación aumenta y esto hará que se desarrolle de una mejor forma una determinada labor. La satisfacción que se genera al sentirse bien atendido contribuye sin duda alguna al aumento del compromiso organizacional.

De acuerdo con Daniel Goleman (1995) “La esencia del compromiso consiste en sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización, generando así un compromiso fuertemente emocional”

Por lo mencionado anteriormente una organización no puede permitir que sus empleados se encuentren desmotivados, ya que esto redundaría directamente en la cuenta de resultados de la organización. La organización debe velar por mantener satisfechas las necesidades de los trabajadores, siendo los directivos los encargados de demostrar una elevada dosis de humanidad e inteligencia emocional, ya que un empleado motivado con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la organización debido a que su vínculo con ella es mayor.

El compromiso puede impulsar a un trabajador a que sienta interés por su trabajo, haciendo que se cree un vínculo interno entre él y la organización, que sea más fuerte que el dinero que puede recibir como remuneración por su labor, esto hará que el trabajador se mantenga motivado y ponga lo mejor de sí.

El sueldo no es lo más importante, ya que lo que se conoce como salario emocional viene a ser un factor clave en la motivación del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que más los motiva.

Los empleados que se sienten apreciados poseen una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidades para colaborar dentro de la organización, los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si toda organización lograra satisfacer plenamente a sus empleados se crearía un entorno agradable, motivador y enérgico dentro de la organización.

Dentro de los factores que más influyen en la motivación de los empleados, al margen de una retribución económica, que en determinado momento se lo pudiera ofrecer otra organización, son los siguientes:

- El conocimiento de lo que se espera de él cada día
- La calidad de la relación directa con su jefe
- El poder expresar sus ideas y sugerencias
- Retos profesionales
- Ambiente laboral agradable
- Seguridad
- Equidad entre sus compañeros
- Reconocimiento de sus logros.

- Ser apreciado valorado dentro de la organización

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados debe ser lo habitual dentro de las organizaciones, para que estos aumenten día con día su compromiso con la empresa.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Descripción de la Muestra:

Tomando en cuenta los objetivos planteados, la población que se seleccionó para recabar la información, estuvo constituida por un total de 45 empleados, los cuales laboran para la empresa FOX Guatemala, comprendidos entre las edades de 20 a 47 de ambos sexos.

2.2 Tipo de Muestra:

La muestra antes mencionada se tomó de forma aleatoria simple sin importar el nivel jerárquico que ocupan dentro de la empresa los trabajadores.

2.3 Planificación del Proyecto:

Para la elaboración de la presente propuesta se realizaron los siguientes pasos:

- Se investigó las necesidades de la empresa FOX Guatemala.
- Se solicitó una cita con la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos quien confirmó la necesidad de elaborar un programa de Motivación para el personal de la empresa, en esa oportunidad se procedió a solicitar autorización para el diseño del mismo, autorización que fue dada por la Gerencia General de la Empresa FOX Guatemala.
- Se procedió a realizar la recolección de la información respecto a los antecedentes y aspectos varios de la motivación laboral.
- Se realizó una investigación para conocer qué pruebas podrían ser utilizadas para determinar el grado de motivación laboral.
- Se seleccionó el instrumento de Escalas de Motivación

Psicosociales (MPS), debido a que ésta analiza los factores básicos necesarios dentro de la motivación laboral.

- Se procedió a solicitar al departamento de Recursos Humanos, la fecha en la cual se llevaría a cabo la aplicación del cuestionario de Motivaciones Psicosociales, así como el aviso a los empleados de la aplicación del mismo y las razones por las cuales se efectuaría.
- Se realizó la aplicación del cuestionario de Escalas de Motivaciones Psicosociales al personal de la empresa FOX Guatemala.
- Se tabuló la información y se procedió a interpretar los resultados.
- En base a los resultados que se obtuvieron de la aplicación de MPS, se procedió a elaborar la propuesta de un Programa de Motivación para el Personal de la empresa FOX Guatemala.
- Se presentó la propuesta del Programa de Motivación, el cual se tituló: Programa de Motivación para empleados de la empresa FOX Guatemala.

2.4 Descripción de los Instrumentos:

Se utilizará el cuestionario de Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) el cual se diseñó para evaluar el sistema motivacional del sujeto, proponiendo un modelo en que las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen motivos psicosociales básicos, por lo que se aluden los siguientes:

- **Aceptación e integración social:** mide la necesidad de relaciones afectivas de diferente índole con otras personas.
- **Reconocimiento social:** la persona busca aprobación social y

estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.

- **Autoestima/autoconcepto:** Está relacionada con la valoración personal y confianza en sí mismo.
- **Autodesarrollo:** Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse metas en la vida.
- **Poder:** se trata de la preocupación muchas veces excesiva que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y al mismo tiempo de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.
- **Seguridad:** Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean; familiares, laborales y sociales.

Los factores anteriormente descritos cuentan con cinco componentes de medida de la conducta motivante:

- 1 **Nivel de activación y necesidad:** Se considera como el factor motivante de la conducta, se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales, alude al estado de alerta o activación general que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.
- 2 **Valor del incentivo:** Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos.
- 3 **Nivel de expectativa:** Es la anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito o un fracaso en una determinada tarea. Se muestra como la probabilidad percibida por el individuo de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un incentivo o recompensa.

- 4 Nivel de ejecución:** Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de sus metas.
- 5 Nivel de satisfacción:** Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado.

La forma de evaluar los componentes de las motivaciones es a través de las respuestas de v o F para los niveles de activación, expectativa y ejecución. Asimismo para hallar el valor y rango de los incentivos se puede utilizar el procedimiento de jerarquizarlos por el sistema de comparaciones binarias.

El cuestionario de Escala Motivaciones Psicosociales fue diseñado por Fernández Seara en 1999, editado por Editorial TEA. Su aplicación puede ser individual o colectiva, con una duración de 20 a 30 minutos y puede aplicarse a adultos de 18 años en adelante. Para medir la fiabilidad de este Cuestionario, Fernández Seara, los calculó bajo los procedimientos de test-re test, con intervalos de 15 a 20 días y mediante la correlación de las dos mitades pares-impares y corrección posterior del índice con la fórmula de Spearman Brown. Del análisis de estos se desprende que los factores más estables en sus componentes a través de los dos procedimientos son; auto desarrollo, auto concepto, reconocimiento social y aceptación social.

Con referencia a la validez, tomo una muestra compuesta de 325 sujetos para la selección definitiva de los elementos que componen cada factor. Debido a los Derechos de Autor, la reproducción total o parcial del manual, el cuestionario y las hojas de respuesta del cuestionario de Escala de Motivaciones Psicosociales está totalmente prohibida, por lo cual dentro del presente estudio no se incluirán.

2.5 Técnicas y Procedimientos:

Dentro de los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos con el objetivo de detectar las necesidades de motivación dentro del personal de la empresa FOX, fueron los siguientes:

- **Cuestionarios MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales):** La Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) mide la motivación y el sistema motivacional del sujeto proponiendo un modelo en el cual, las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen aspectos estructurados en seis factores básicos

2.6 Tipo de Estudio:

El tipo de estudio con el cual se trabajó fue el Descriptivo porque busca especificar las propiedades importantes de grupos que se someten a análisis, ya que se selecciona una serie de cuestionamientos y se miden para describir lo que se está investigando. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

2.7 Análisis para la Interpretación de los Datos:

Para la realización del análisis de los resultados se utilizó el proceso estadístico de la Media Aritmética. La cual es una medida de tendencia central que sirve para el establecimiento de un promedio y puede ser útil para hacer comparaciones. De acuerdo con Levin (1979:42), se obtiene: sumando un conjunto de porcentajes y dividiendo entre el número de éstos. Está definida como: “la suma de un conjunto de puntajes dividido, entre el número total de puntajes del conjunto”. Tomando como fórmula:

$$X = \frac{\sum X}{N}$$

Los resultados se presentaron por medio de gráficas para su mejor interpretación.

CAPÍTULO III

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación titulada “Programa de Motivación para los Empleados de la Empresa FOX Guatemala”, fue trabajada con la ayuda de la empresa FOX Guatemala, la cual es una organización con una trayectoria de aproximadamente 2 años como sucursal en Guatemala, teniendo sus instalaciones físicas en el Edificio Guayacán en la Avenida Reforma Zona 10.

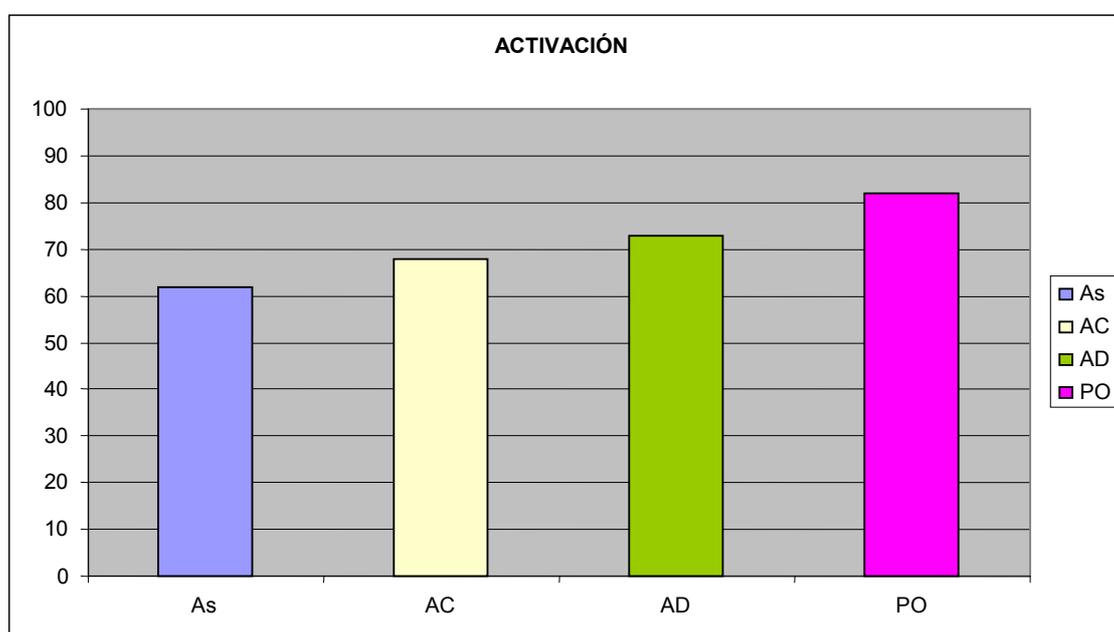
En esta investigación se trabajó con 45 empleados, de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 20 a 47 años sin importar su nivel académico, nivel jerárquico, ni condición social.

Se les aplicó el test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara, el cual mide los niveles de Activación Motivacional, Nivel de Expectativa, Nivel de Ejecución, Valor de los Incentivos, Nivel de Satisfacción; los cuales se componen de: Aceptación e Integración Social, Reconocimiento Social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad, por lo que a continuación se presenta el análisis de cada una de las variables e indicadores investigados así como el análisis de cada una de estas escalas con sus respectivas gráficas:

GRÁFICA No. 1 ACTIVACIÓN

Unidad de Medida: Promedio

El Nivel de Activación Motivacional se considera, como el factor motivante o acción activadora de la conducta, que trata de elementos impulsivos hacia la acción, alude al estado de alerta que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.



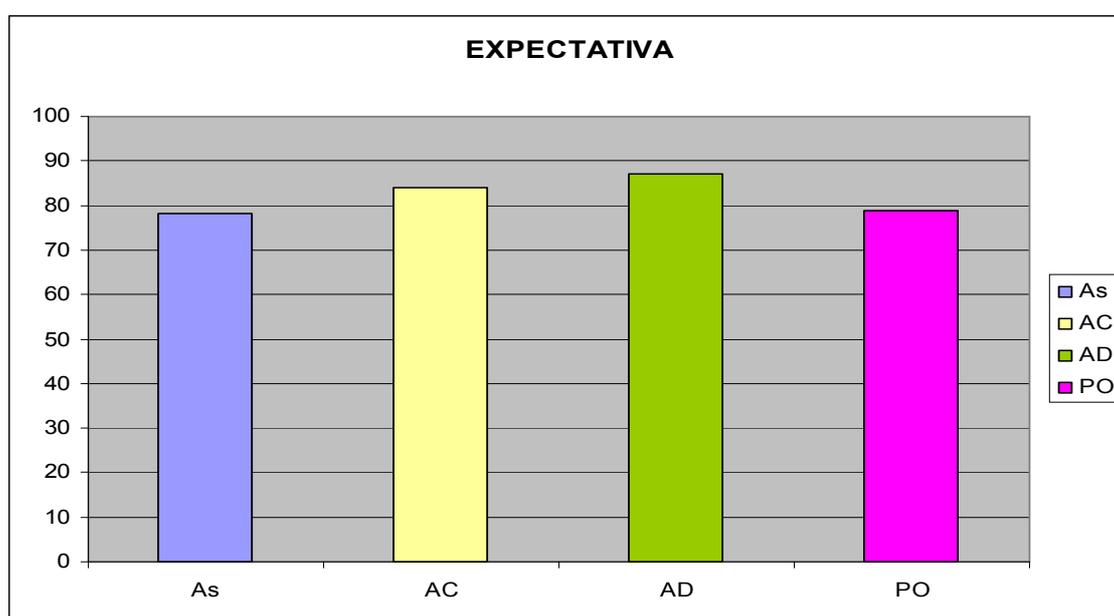
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara.

En esta gráfica se puede observar que el personal de FOX Guatemala, muestra un alto interés en aspirar a realizar tareas difíciles, y se mantiene en la disponibilidad para llegar a cumplir las metas que la empresa le imponga así como para esforzarse por todos los medios por sobresalir ante sus compañeros, ya que en determinados momentos se sienten inseguros de sí mismos ante las situaciones actuales o que puedan presentarse, esto hace que se muestren con una motivación positiva hacia la acción, y con tendencia a tratar de autodesarrollarse y buscar el poder y el dominio de la situación.

GRÁFICA No. 2 EXPECTATIVA

Unidad de Medida: Promedio

EL Nivel de Expectativa mide la anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito o fracaso en una determinada tarea.



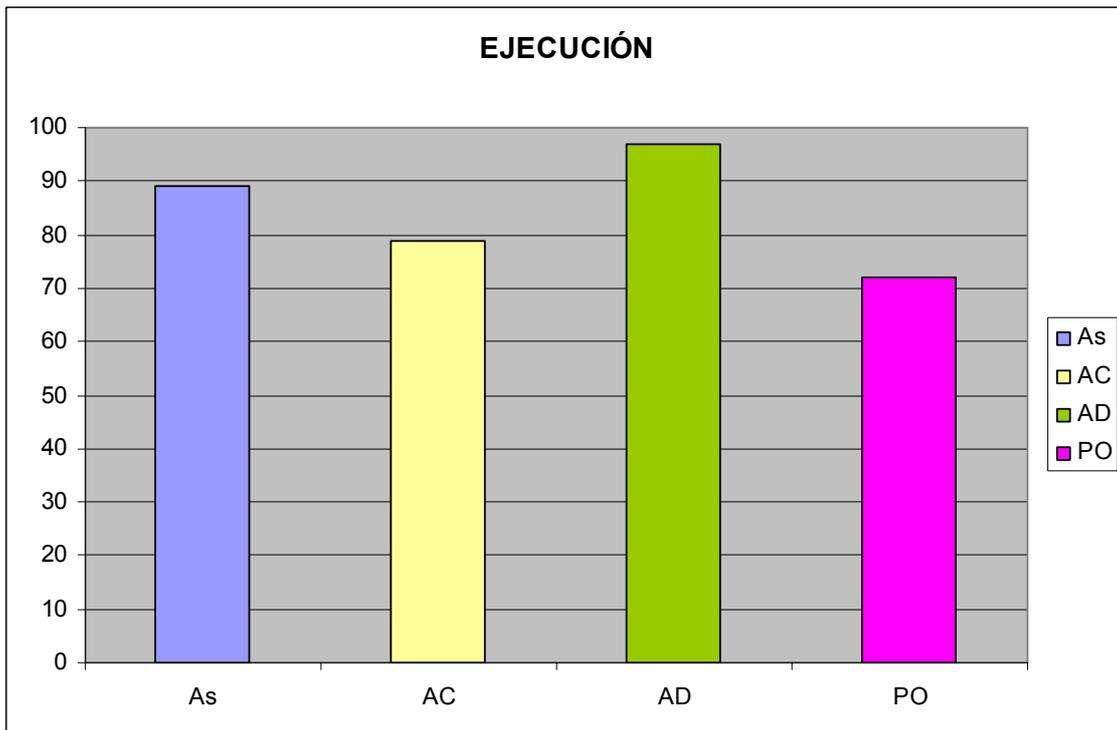
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara

Los empleados de la empresa FOX, buscan constantemente alcanzar su éxito profesional en las distintas tareas que se le asignan por lo que constantemente trata de realizar esfuerzo para alcanzar un incentivo o una recompensa por parte de la organización, explotando lo que consideran sus capacidades personales para realizar distintos proyectos por lo que trabajan constantemente también por llegar a cumplir metas elevadas.

GRÁFICA No.3 EJECUCIÓN

Unidad de Medida: Promedio

El nivel de ejecución es la cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de las metas. Desempeño de las tareas en una situación dada.



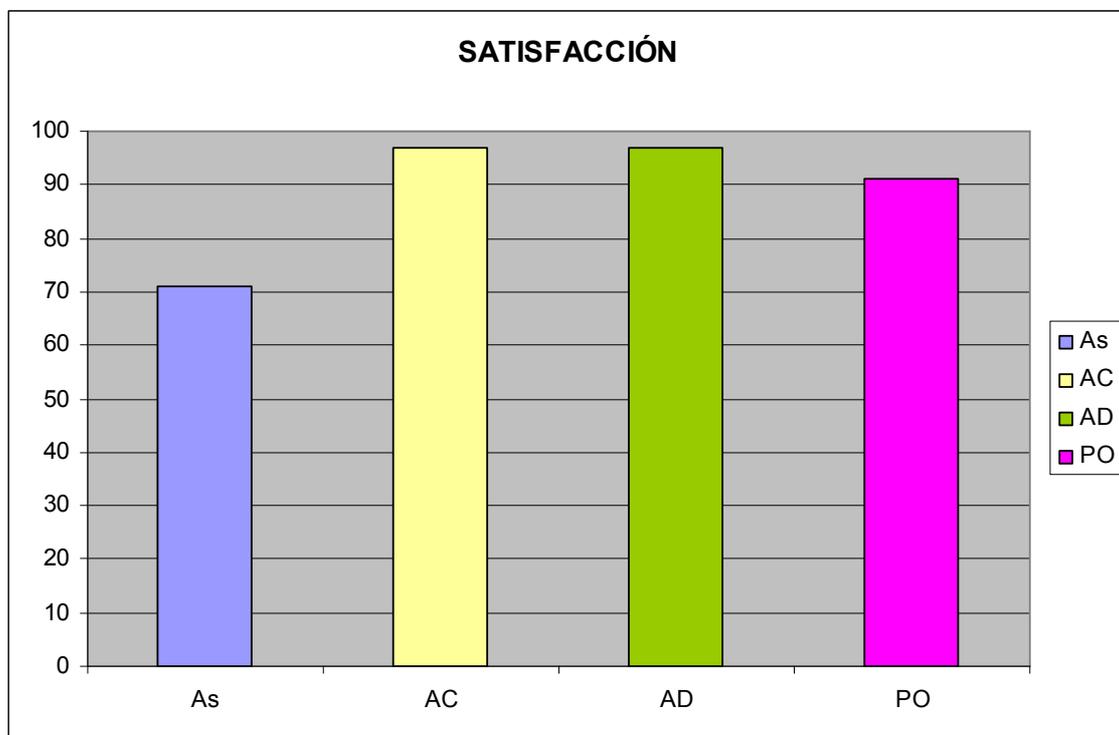
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara

Los sujetos buscan constantemente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismos y acrecienten el autoconcepto que tienen sobre ellos mismos, por lo que cuando se presentan tratan de poner en práctica el esfuerzo por llegar a cumplir metas, logran los objetivos y metas de la empresa debido a que su conducta en el nivel de ejecución logra la posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo y lleve a cabo sus proyectos personales

GRÁFICA No. 4 SATISFACCIÓN

Unidad de Medida: Promedio

Nivel de satisfacción: grado en el cuál los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado



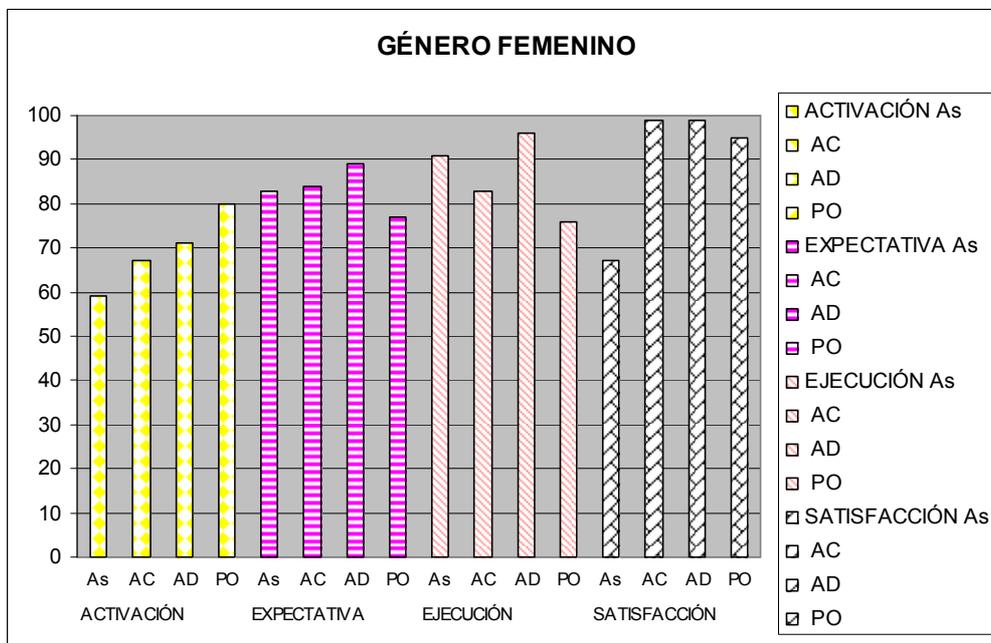
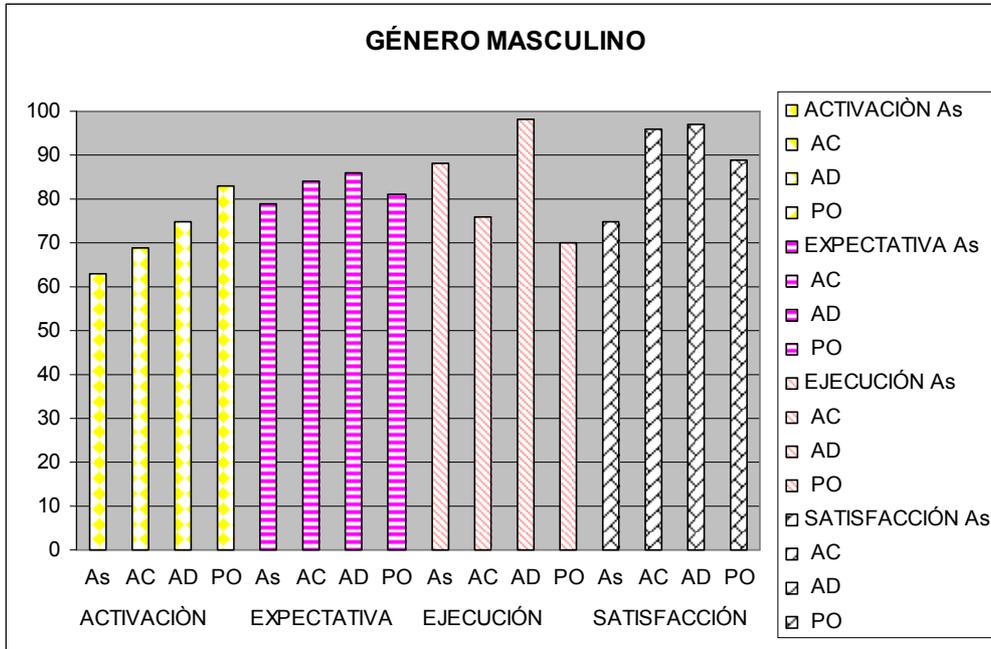
Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernandez Seara.

El nivel de pertenencia al grupo y reconocimiento social se encuentra dentro de los límites lo que indica que al grupo en general acepta a la gente con facilidad se esfuerzan por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas, en cuanto a la autoestima el grupo busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza y acrecienten el autoconcepto. Muestran una tendencia de alcanzar resultados por excelencia superándose a sí mismos o a otros.

GRÁFICA No. 5

Unidad de Medida: Promedio

COMPARACIÓN ENTRE GÉNERO FEMENINO Y MASCULINO



Fuente: Resultados obtenidos de la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara.

En la comparación de resultados en cuanto a sexo entre los empleados de la empresa FOX se pudo observar que tanto hombres como mujeres se interesan por realizar tareas difíciles dentro de la organización así como se encuentran en la disponibilidad de cumplir las metas que se les establecen, se muestra mayor interés por los hombres de sobresalir ante sus compañeros que las mujeres, ambos tratan de autodesarrollarse sin embargo los hombres buscan mantener el poder constante, los hombres en su búsqueda constante de sobresalir explotan más sus capacidades personales. Las mujeres aceptan con mayor facilidad el mantener asociaciones con otras personas; en general ambos buscan afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza y acrecienten el autoconcepto.

3.1 Análisis General:

En cuanto a los resultados más importantes obtenidos en la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales de Fernández Seara, se encontró que el personal de FOX Guatemala, muestra un alto interés en aspirar a realizar tareas difíciles, así como esforzarse por todos los medios por sobresalir ante sus compañeros, ya que en determinados momentos se sienten inseguros de sí mismos ante las situaciones actuales o que puedan presentarse, esto hace que se muestren con una motivación positiva hacia la acción, y con tendencia a tratar de autodesarrollarse y buscar el poder y el dominio de la situación.

Por otra parte tratan de explotar todo lo que consideran sus capacidades personales para realizar distintos proyectos que favorezcan la confianza en sí mismos y acrecienten el autoconcepto que tienen sobre ellos mismos, por lo que cuando se presentan tratan de poner en práctica el esfuerzo por llegar a cumplir metas.

El grupo en general acepta a la gente con facilidad se esfuerzan por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas, en cuanto a la autoestima el grupo busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza y acrecienten el autoconcepto. Muestran una tendencia de alcanzar resultados por excelencia superándose a sí mismos o a otros

En definitiva es trascendental para las organizaciones el que le brinden la importancia del caso que merece el factor humano en el ambiente laboral, es por eso que es necesario fortalecer la motivación en cada uno de los colaboradores, así como buscar mejoras en el compromiso organizacional de los trabajadores para alcanzar altos niveles de desempeño, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales de Fernández Seara, el Programa de Motivación para los Empleados de la Empresa FOX

estará basado principalmente, en reafirmar estímulos para la motivación, el autodesarrollo, fijación de objetivos, técnicas de comunicación, mecanismos de trabajo en equipo así como varios tipos de incentivos dirigidos hacia la motivación del empleado.

4. CONCLUSIONES

- La motivación del personal no solo es deseable, sino que con frecuencia es un elemento necesario para el desarrollo de la empresa.
- Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y lo que sus empleados buscan.
- Cuando el empleado convierte las metas y los objetivos de la organización en propias, existirá una mayor productividad por parte de éste generan ganancias para la empresa.
- El factor humano es sumamente importante dentro de las organizaciones por lo que es necesario fortalecer la motivación en cada uno de los colaboradores.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar el Programa de Motivación para Empleados de la Empresa Fox Guatemala.
- Los Gerentes de cada Unidad dentro de la Empresa Fox deben de conocer la importancia de tener dentro de la organización a personal que se encuentre motivado y comprometido para que las utilidades de la empresa aumenten.
- Establecer una comunicación clara y acertada entre los colaboradores y sus jefes inmediatos, para evitar cualquier tipo de problema o malos entendidos dentro de la empresa.
- Mantener a los empleados informados de los cambios que se den dentro de la organización con el fin de que ellos se sientan importantes y se sientan más parte de la organización.
- Designar tareas a los trabajadores que se vean enfocadas en su motivación para lograr que su cumplimiento sea más acertado.

6. BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (1992). **Cómo motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?** Colombia: Legis Editores, S.A.
- Armstrong, M. y Murlis H. (1998). **Reward Management.** (4a. ed.), Gran Bretaña: Biddles Ltd.
- Babson, S. (1978). **Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal.** México, D.F.: LIMUSA
- Bayona G. (2000). **Compromiso Organizacional.** (En Red) Disponible en: <http://www.upna.e>
- Blue, M. y Naylor, J. (1985) **Psicología Industrial.** México: Trillas.
- Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones.** México: Trillas.
- Cascio, W. (1989). **Managing Human Resources.** Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Certo, S. (1992). **Administración Moderna.** México: Mc Graw Hill
- Clifton, J. Y Calas, M. (1984). **Conducta Organizacional.** (4ta. Ed.), USA: Scott, Foresman and Co.
- Davis, K. Y Newstrom, J. (1991). **Comportamiento humano en el trabajo.** Comportamiento Organizacional. (3ra. Ed.), México : Mc Graw Hill.

- De la Torre, F. (2000). **Relaciones humanas en el ámbito laboral**. México: Editorial Trillas.
- Ezcurra, M. (2002). **Encuesta sobre motivaciones del trabajador**. (En red), Disponible en : <http://www.gestiopolis.com>
- Fernández S.,J.L. (1999). **Manual de Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)** (2a. Ed.), Madrid, España : TEA Ediciones.
- Flores, J. (1992). **El Comportamiento Humano en las Organizaciones**. Lima: Universidad del Pacífico.
- García, A. (1999). **Revista Electrónica de Psicología-Panorama de la Investigación sobre el autoconcepto en España**. Psicología.com (En red), Disponible en : http://www.psiquitaría.com/psicología/vol3num1/arti_5.htm
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos** (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Goldvarg, D. (2004). Motivación Personal: **Cómo alcanzar nuestras metas**. (En Red), Disponible en: <http://www.adelantemagazine.com/archives/>
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **Comportamiento organizacional** (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.

- Henric, M. (2003). Bienvenido Mr. Maslow. (En red), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Hodggets, M. (1981). **Comportamiento en las organizaciones**. México: Interamericana.
- Instituto Técnico de Capacitación, INTECAP. (1997). **Claves para Administrar Personal**. Guatemala.
- Koontz, H. Y Wehrich, H. (2004). **Administración una perspectiva global**. (12a. ed.), México: Mc Graw Hill.
- López, A. (2000) **La Motivación**. (En Red), Disponible en: <http://www.monografias.com>
- Mora, C. (2002). **El gerente y la importancia de la motivación**. (En red), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Nelson, B. (1997). **1001 formas de motivar a los empleados**. Colombia: Editorial Norma.
- Oñate, M. (1989). **El Autoconcepto. Formación, Medida e Implicaciones en la Personalidad**. Madrid, España: Nancea.
- Reyes, A. (1997). **Administración de Personal Relaciones Humanas**. México, D.F.: LIMUSA.
- Robbins, S.P. (1998). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Rosenbaum, B. (1986). **¿Cómo motivar a los empleados de hoy?** México: Mc Graw Hill.

- Solana, F. (1993). **Administración de Organizaciones**. Buenos Aires : Interoceánicas.
- Vázquez, S. (1992). **El clima en las organizaciones**. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Vidal, L. (2000). **La Autoestima en la Empresa**. (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Werther, W. y Davis, K. (2004). **Administración de personal y recursos humanos**. (4a. ed.), México: Mc Graw Hill.
- Wexley, K. y Yukl G. (1990). **Conducta Organizacional y Psicología del Personal**. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Zapata, J. (2002). **Dirección**. (En red), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>

ANEXOS

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA FOX GUATEMALA

INDICE

Descripción

1.Introducción

2.Objetivos:

 Objetivo General

 Objetivos Específicos

3.Qué es la Motivación

 Once estímulos para el trabajo

 La motivación del empleado depende de él

4.Métodos para motivar al empleado

5.Autodesarrollo

6. Fijación de Objetivos

7.Programas de Participación

8.Comunicación

9.Trabajo en Equipo

10.Varios Incentivos Importantes

 Felicitaciones de cumpleaños

 Empleado del mes

 Seguro Médico

 Correo por parte del jefe inmediato

INTRODUCCIÓN

La motivación es una fuerza que nos mueve a realizar actividades orientadas a un objetivo. Sé está motivado cuando se tiene la voluntad de tomar acciones y, además, se es capaz de perseverar en el esfuerzo que esas acciones requieren durante el tiempo necesario para conseguir el objetivo que se persigue. El ser humano es un ente que se mueve con base en sus motivaciones, pensamientos y sentimientos.

La motivación es un elemento que guarda una íntima relación con el rendimiento y el desarrollo cotidiano del trabajador, ya que si un individuo se encuentra motivado dará a la organización un trabajo de excelente calidad, lo que hará que la productividad de la organización aumente.

La producción de un trabajador desmotivado es mucho menor al de uno que se encuentra motivado. Por lo que se conoce a través de la “Jerarquía de Necesidades” de Maslow la gama de necesidades del individuo para sentirse motivado en el trabajo es muy amplia y no se basa únicamente en la remuneración económica.

Un empleado motivado, se identifica con los objetivos de la empresa, y trabaja para que ésta los alcance. Por el contrario, un empleado desmotivado trabajará sin aportar mayores beneficios para su departamento, e incluso sin llegar a alcanzar los mínimos objetivos de rendimiento que se le soliciten.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

La elaboración de este Programa de Motivación tiene como objetivo tener una estructura de conferencias o cursos a seguir basados en las necesidades presentadas por los empleados, con los cuales se pueda incrementar la motivación de los empleados y el compromiso hacia la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Incrementar y mantener la motivación de los empleados de la empresa Fox.
- Que los empleados incrementen día a día su compromiso con la empresa.
- Lograr que la motivación los haga empleados más comprometidos.

MÓDULO I

¿Qué es la Motivación?

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

¿Para que motivar?

Para desencadenar el potencial de un empleado, las organizaciones deben alejarse de los métodos y controles para acercarse a aconsejar y acordar. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

¿Cuál es el propósito de la motivación en una empresa?

- Crear y mantener el deseo de trabajar hacia un objetivo predeterminado.
- La motivación debe ser el trabajo principal de los ejecutivos para aprovechar al máximo los recursos humanos, el bien máspreciado de una organización empresarial.
- Mediante la motivación, los ejecutivos podrán dirigir con más propiedad a los trabajadores hacia los objetivos fijados.
- Mediante la motivación se puede mantener el deseo de todos los trabajadores de una empresa de lograr buenos resultados de acuerdo con el plan general de funcionamiento.

Como Motivar a sus empleados:

- El gerente debe hacer que cada empleado se sienta útil e importante.
- Cuidar de mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de el.
- Permitir a los trabajadores ejercer un poco de autodirección en asuntos rutinarios.
- Utilizar los recursos humanos subutilizados, de esta forma ampliara la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiente operación.
- Crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los limites de su capacidad.
- Alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus colaboradores.

ONCE ESTÍMULOS PARA EL TRABAJO

1. El porqué

Los estímulos más efectivos suelen ser personales Percibir que nuestra ocupación es importante para los demás, hace que nos motive, provocando una constante y progresiva búsqueda con la perfección y lo trascendente. Invirtiendo el conocido dicho, siempre sopla viento favorable para quien sabe a dónde va.

2. El reconocimiento

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se vuelve en efectos positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo.

3. El equipo

Sentirnos como parte de un equipo supone un estímulo de primer orden. Por lo que es de suma importancia que dentro de un ambiente de compañerismo exista un capitán que tenga cualidades notorias de liderazgo.

4. El reto

Los triunfos suelen venir precedidos de fracasos y requieren constancia en el esfuerzo y apoyo de los compañeros.

5. El dinero

El mayor de los incentivos tangibles es el sueldo que devenga todo empleado mensualmente. Si este tipo de estímulo falla difícilmente los estímulos intangibles cubrirán este déficit.

6. El tiempo

Se puede retribuir el trabajo también con flexibilidad de horario, posibilidad de formación, más vacaciones o repartidas según la necesidad del empleado, etc. La confianza facilita que, en circunstancias excepcionales, se pida una dedicación extra. Y viceversa, como situación especial, debe permitirse reducir el tiempo de trabajo.

7. El error

Es una acción que se desvía no intencionalmente, de un comportamiento esperado de acuerdo con algún estándar. El error involucra problemas con el procesamiento mental de la actividad, o con la información relacionada con el trabajo.

8. La seguridad

Se puede destacar que únicamente quien ocupa un puesto estable dentro de una organización, se encuentra liberado de preocupaciones que restan energías decisivas para aportar en el trabajo; por lo que si se cuenta con esa seguridad se le debe exigir cierto compromiso con su empresa.

9. El ejemplo

Todos conocemos, a alguien dentro de la organización que nos parece excepcional y quisiéramos ser como él, este puede ser un motivador de primer orden.

10. La autosatisfacción

Quizá este estímulo es el más variable porque todo depende sólo de uno mismo y nuestra capacidad de conocer nuestras propias emociones, dominarlas, ponernos en el lugar del otro y actuar de acuerdo con las emociones ajenas.

11. El pasado, el presente y el futuro

El pasado constituye un inmejorable banco de experiencias contrastadas, el presente encierra lo único a nuestro alcance, en cuanto al futuro, lo idóneo es disponer de expectativas razonables. Adecuadamente contemplados, el pasado, el presente y el futuro pueden convertirse en aliados de la motivación en el trabajo.

LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO DEPENDE DE ÉL

La motivación es una elección personal, no puede ser impuesta, empieza por uno mismo y la debe buscar en el trabajo, no en el jefe. Si el empleado está motivado dará lo mejor de sí mismo, es decir, su entusiasmo y su energía. Nadie tiene poder para motivar sobre otra persona, pero lo que sí puede hacer es inspirar y persuadir. Un empleado persuadido mostrará predisposición para participar en la empresa. La motivación es alimentada gracias a cualidades o actitudes como:

- Logros importantes o resultados exitosos que hemos recibido
- La persistencia en los intentos y la continuidad
- Disfrutar del aprendizaje
- La confianza en uno mismo
- Saber encauzar los resultados no deseados

Para automotivarnos es imprescindible saber qué es lo que queremos conseguir. De esa forma sabremos mejor hacia dónde se tienen que encaminar nuestros intentos y planes.

LOGRO ↓	Saber concretamente qué buscamos y deseamos
OBJETIVOS ↓	Concretaremos cual va a ser el objetivo a buscar, si éstos son realistas y las condiciones son necesarias para ello
PLANES ↓	Las actividades concretas que desarrollaremos para lograr ese objetivo
PUNTOS FUERTES Y DEBILES ↓	Al decidir las actividades hemos de tener en cuenta lo que sí está en nuestra mano y qué no. Cuanto más esté a nuestro alcance, hay mayor posibilidad de éxito. Quizá hay que valorar también la posibilidad de pedir ayuda.

MÓDULO II

MÉTODOS PARA MOTIVAR AL EMPLEADO

Algunos de los métodos más utilizados en la motivación de personal dentro de las organizaciones pueden ser:

- **Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo:** El dinero se presenta como retribución extrínseca más obvia, es lo que mueve a la mayoría de gente a trabajar de determinada manera. Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:
 - Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
 - Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.
- **Hacer explícitos los requerimientos:** La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará sino lo hace. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.
- **Desarrollar el sentido de compromiso:** Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

- **Motivar a través del trabajo mismo:** Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.
- **Retribuir y reconocer el logro:** Otra forma muy importante de motivar al empleado puede ser dándole mayor responsabilidad, oportunidades de ascenso, etc. El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.
- **Ejercer liderazgo:** Eleva el nivel de compromiso e identificación y además, da un sentido de dirección. Puede clarificar papeles y objetivos, desarrollar un sentido de propósito y fomentar el espíritu de equipo. Un líder debe ser la persona que nos diga hacia dónde ir; pero sobre todo nos debe dar confianza de que ese lugar al que nos dirige es correcto.
- **Crear trabajo en equipo:** Un equipo unido arrastrará consigo a todos sus miembros. El entusiasmo es contagioso, de modo que si alguien puede generar entusiasmo por la tarea de su equipo, tiene muchas más probabilidades de lograr que todo siga su camino.
- **Entrenar y formar a la gente:** Los programas de formación y entrenamientos, constituyen una motivación al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.

MÓDULO III

AUTODESARROLLO

El autodesarrollo es un proceso, que requiere tiempo, disciplina y responsabilidad con uno mismo y con los demás. Hace énfasis al compromiso para pensar y decidir por sí mismo, esto lleva implícito la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar las competencias personales.

La persona que apuesta por el autodesarrollo posee una amplia y clara visión de sus metas y está atento a las oportunidades que se le presentan cotidianamente, por lo que cuenta con un plan estratégico de vida para mantenerse en una constante innovación.

El líder del autodesarrollo se interesa por ubicar fuentes, personas y oportunidades que le permitan hacerse cargo de su desarrollo, en lugar de esperar que otros lo hagan por él. La responsabilidad última de nuestro desarrollo reside en cada uno de nosotros, la identificación de las áreas de mejora y la búsqueda de los medios para conseguirla requieren una actitud proactiva diferente a la de esperar pasivamente las oportunidades que la empresa nos brinda.

Es por ello que la creatividad y el talento de los trabajadores se convierte en la principal fuente de valor de una organización, por lo cual el desarrollo de las competencias humanas y técnicas es una prioridad indiscutible que amerita el mayor cuidado.

MÓDULO IV

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

“Piensa en tu futuro, en cómo lo creas, pues es ahí donde vas a pasar el resto de tu vida” (M. Twain)

Es de suma importancia el pensar y saber a donde queremos llegar en la vida ya que esto nos hará luchar por hacer lo posible para que podamos llegar.

Todo ser humano se debe fijar una meta realista, comprometida, organizada, para que ésta sea más efectiva y factible. El cerebro y nuestro inconsciente son fieles colaboradores, siempre dispuestos a dirigirse allí donde les destinemos.

Por eso, cuanto más claramente elaborado y fijado sea nuestro objetivo, así se lo estaremos pidiendo a nuestro consciente e inconsciente, y es más fácil que responda a este nuevo plan.

El planteamiento inadecuado de objetivos, la mala planificación o administración de los pasos necesarios, pueden ser factores generadores de estrés, por no poder controlar los factores que intervienen, y por el déficit que supone a nivel de rendimiento.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	
CONDICION	DESCRIPCIÓN
En POSITIVO	El objetivo en sí debe de ser lo que queremos conseguir, no lo que queremos evitar. El planteamiento del objetivo ha de ser lo más concreto posible.
REALISTA	Es imprescindible plantearnos si tenemos posibilidad de influir para conseguirlo.
AUTO-MANTENIDO	Nuestra intervención y compromiso en la consecución de ese objetivo es fundamental para poder conseguirlo, y además superar posible factores estresantes.
TEMPORALIZACION	Especificar para cuándo deberemos de haber logrado el objetivo, cuándo se pondrá en marcha, y las posibles valoraciones “en proceso” mientras se está poniendo en marcha; de esa forma podemos ver si vamos bien, si hay algo que debamos mejorar, y cualquier otra modificación.
OTROS INTERESES	Valoramos y reflexionamos acerca de si la consecución de ese objetivo puede perjudicar a otros intereses vitales o por lo menos importantes, en el entorno de la persona.
VALIDACION (¿Cómo sabré que lo he conseguido?)	Cuando se haya formulado el objetivo concretamente se deberán de fijar unos criterios que orienten o confirmen que, efectivamente se está cumpliendo el mismo.
ACTIVIDADES	Son las actividades, pasos o conductas concretas que llevaremos a cabo para ir haciendo el camino. Debe responder a preguntas como: QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, CUÁNTO, CON QUIÉN se hará, etc.

MÓDULO V

PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN

La participación del empleado en su propia motivación, se puede ver enfocada en el involucramiento en la toma de decisiones que le afecten directamente, así como en el incremento de su autonomía y el control sobre sus vidas laborales, consiguiendo con esto que se sientan más motivados y comprometidos con la organización logrando una mayor productividad. Dentro de estos componentes se pueden mencionar un conjunto de técnicas como lo son:

- **La Gerencia Participativa:** Se refiere a la toma conjunta de decisiones, la cual permite compartir un grado significativo de poder en las decisiones.
- **La Participación Representativa:** En lugar de que los trabajadores participen directamente en las decisiones, estarán representados por un grupo de delegados, estos se pueden realizar mediante consejos de trabajo o junta de representantes.
- **Los círculos de calidad:** Esta es una tendencia japonesa en la cual en grupos de trabajo de 8 a 10 empleados se reúnen regularmente para analizar los problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas.

MÓDULO VI

LA COMUNICACIÓN

Necesitamos desarrollar relaciones e interacciones para constituirnos como personas; por lo que la comunicación resulta ser una herramienta capaz de influir en la realidad de las personas. Nuestra función en una interacción, puede variar sustancialmente en función de cómo nos comunicamos.

La habilidad para las relaciones sociales se desarrolla gracias a cualidades como el autocontrol y la empatía; para ser conscientes de “cómo estamos” y transmitirlo de esa forma; además para poder conectar con las demás personas, estableciendo vínculos enriquecedores. En función de cómo desarrollemos estas 2 habilidades, nuestras relaciones serán más fructíferas y positivas.

El mantener unas relaciones sociales estables puede estar en función de:

- Nuestra capacidad para crear y mantener el contacto y las interacciones
- La habilidad para detectar las dificultades y fuentes de conflicto, así como de los recursos para encauzarlos.
- La capacidad de percibir los estados de ánimo de las personas con las que interaccionamos, así como de saber responder en función de lo que hemos percibido.

La importancia del lenguaje verbal:

Si observamos a un grupo de personas que está interactuando durante unos minutos y hay un buen clima entre ellos, probablemente percibiremos una especie de sintonía corporal y de expresión entre ellos. Lo que queremos decir es que se establece una especie de mecanismo de sincronía entre ellos, parece que uno imita al otro y viceversa.

La sintonía corporal surge cuando estamos coordinados con la persona con la que interaccionamos, independientemente de que sea conocida o no. Cuanta mayor sea la actitud y disposición de sintonía, mayor es la probabilidad de que se cree un mensaje e interacción influyentes. Va más allá de la imitación entre personas; es un acompañamiento en los gestos, postura corporal, tono de voz y ritmo, etc.

El establecimiento de una buena actitud de sintonía corporal puede desarrollarse mediante:

- La postura corporal
- La mirada en contacto
- El tono y ritmo de la voz
- La respiración
- El tipo o tono de mensaje

Estilos de comunicación:

Con frecuencia nos encontramos a personas con dificultades para expresar abierta y adecuadamente sus emociones y pensamientos; el motivo puede deberse a la influencia de ciertas creencias arraigadas que bloquean a la persona, a las consecuencias de una autoestima poco fortalecida o al temor a recibir críticas o ser rechazados.

En cuanto a la actitud y la forma de expresar los mensajes, consideramos que hay tres estilos de comunicación:

ESTILO DE COMUNICACIÓN	CARACTERÍSTICAS	CONSECUENCIAS
ESTILO PASIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que no saben decir “no”. • Huyen de las dificultades por no hacerles frente. • Se dejan avasallar por no saber defender sus límites • Cuando expresan algo lo hacen desde una visión derrotista, disculpándose o con engaños. 	<ul style="list-style-type: none"> • No lograrán satisfacer sus necesidades, ni que sus intereses sean comprendidos, debido a la comunicación incompleta o interrumpida. • Pueden sentirse a menudo incomprendidos, no valorados o manipulados. • Pueden mostrar hostilidad respecto a las consecuencias indeseadas de las situaciones que se presentan. • Pueden mostrar labilidad emocional como consecuencia de la retención de sentimientos que lleva a cabo.
ESTILO AGRESIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Se caracterizan por emplear ofensas verbales, tono amenazante, con expresiones humillantes o sarcásticas. • Parece que buscan o “necesitan” el enfrentamiento. • Necesitan reafirmarse por medio de la imposición, de ubicarse por encima de los otros. • Parecen no afectarse con los sentimientos de los demás. • Buscan lograr sus objetivos aunque sea de cualquier forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus interlocutores les evitan para no sentirse agredidos. • Aunque hay exteriorización de sentimientos, a medio plazo puede generar consecuencias como culpa o falta de autorregulación. • Dificultades para crear vínculos afectivos con quienes le rodean.
ESTILO ASERTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente más libertad para expresarse abiertamente, lo que es, lo que piensa y siente. • Empleado por personas con confianza en sí mismas, honestas y que saben regular sus propias emociones. • Se expresan en primera persona, comprometiéndose desde su propio sentimiento. • Se rigen por el principio de respeto y honestidad para consigo mismo, siempre con la condición de respetar a los demás. • Saben pedir favores cuando es necesario, y poner límites, argumentándolo, cuando creen que pueden ser sobrepasados. • Son personas enérgicas y críticas, y buscan alternativas para canalizar sus tensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piensan las consecuencias que puede generar lo que va a expresar, por eso se cuida que sea de forma que no perjudique a los demás, pero siempre teniendo en cuenta sus propias necesidades. • Puede generar situaciones de conflicto -por no ser aceptado su mensaje-, pero sabe encaminar las consecuencias. • Saben aceptar los propios errores a través de las críticas de los demás.

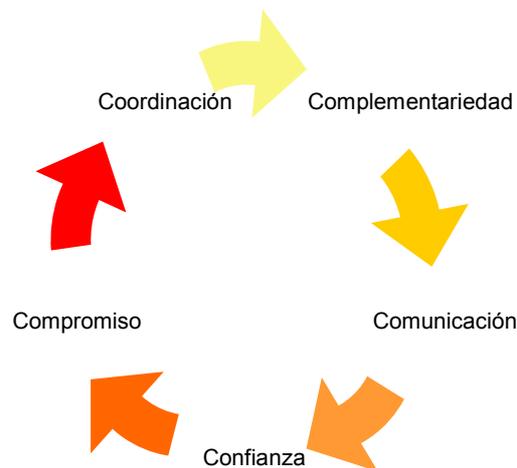
MÓDULO VII

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta

El éxito de las empresas depende, en gran parte de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda haber entre los empleados, cuando éstos trabajan en equipo, el flujo de actividades será más eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

El trabajo en equipo está basado en las 5Cs:



Los aspectos que más importantes para lograr el éxito de un equipo son:

- La motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- Intercambio de comunicación efectiva entre los participantes.
- Sistema de jerarquía integral, no porque soy el cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- La implementación de la crítica constructiva.
- Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en críticas o argumentos que sólo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.

El trabajo en equipo presenta una serie de desventajas que hay que tener en consideración, con el objeto de preverlas:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.

MÓDULO VIII

VARIOS INCENTIVOS IMPORTANTES

Dentro de los incentivos que una organización puede aplicar continuamente en sus empleados podemos mencionar:

- **Felicitaciones de Cumpleaños:** Será la Gerencia de Recursos Humanos la encargada de llevar un control de las fechas de cumpleaños de cada uno de los empleados, para que ese día sea enviada una tarjeta electrónica en la cual a nombre de toda la empresa se le brinde las felicitaciones; así como mensualmente se celebrará de forma conjunta a todos los cumpleaños del mes con una pequeña refacción.

- **Empleado del mes:** Por medio del establecimiento de metas por parte de la Gerencia de Fox, los empleados que cumplan con éstas serán seleccionados por sus méritos como el empleado del mes, y luego de transcurrido el año laboral de los doce del año se seleccionará al mejor del año y se le dará un reconocimiento.

- **Seguro Médico:** La organización contratará el servicio de un seguro médico para sus empleados y cónyuges

- **Correo por parte del Jefe Inmediato:** En el momento en el que un empleado realice una actividad que sea de amplio reconocimiento y de esfuerzo, el jefe inmediato deberá de enviar un correo en el cual agradezca la labor realizada y lo inste a continuar así.

RESUMEN

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

La presente investigación fue realizada de forma descriptiva, en la Empresa FOX Guatemala, con 47 empleados de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 20 a 47 años sin importar si nivel académico, nivel jerárquico, ni condición social.

EL objetivo principal de este estudio era la elaboración de un programa de motivación para los empleados de la empresa FOX Guatemala, en base a las necesidades de motivación presentadas, así como la identificación de la relación existente entre motivación y compromiso laboral. Para la realización de esta investigación se utilizó la teoría motivacional de Abraham Maslow; la cual es un enfoque que trata de mejorar la vida de las personas a partir de una mejor comprensión de su personalidad. No se centra en casos patológicos sino en las personas sanas, y su esfuerzo va dirigido a desarrollar sus potencialidades, su capacidad de escoger y su creatividad

Se les aplicó el test de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara, el cual mide los niveles de Activación Motivacional, Nivel de Expectativa, Nivel de Ejecución, Valor de los Incentivos, Nivel de Satisfacción; los cuales se componen de: Aceptación e Integración Social, Reconocimiento Social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad. Los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación de este test se presentaron en gráficas para que su interpretación fuera más clara.

Luego de la aplicación de este test se concluyó que es trascendental para las organizaciones el que le brinden la importancia del caso que merece el factor humano en el ambiente laboral, es por eso que es necesario fortalecer la motivación en cada uno de los colaboradores, así como

buscar mejoras en el compromiso organizacional de los trabajadores para alcanzar altos niveles de desempeño, por lo que de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del Test de Motivaciones Psicosociales de Fernández Seara, el Programa de Motivación para los Empleados de la Empresa FOX estará basado principalmente, en reafirmar estímulos para la motivación, el autodesarrollo, fijación de objetivos, técnicas de comunicación, mecanismos de trabajo en equipo así como varios tipos de incentivos dirigidos hacia la motivación del empleado.