

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
“MAYRA GUTIÉRREZ”**


**“EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU PAPEL EN EL DESEMPEÑO DE  
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA CADENA DE  
SUPERMERCADOS EN GUATEMALA”**

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

**POR  
NANCY LOURDES BAUTISTA PATZÁN  
MARÍA ANDREA AJANEL XICÓN  
PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
TÉCNICAS UNIVERSITARIAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2016**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various heraldic symbols like castles and lions. The shield is flanked by two columns with banners that read 'PLUS' and 'ULTRA'. The outer ring of the seal contains the Latin motto 'CÆTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER'.

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
**DIRECTOR**

M.A Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**SECRETARIO**

Licenciada Dora Judith López Avendaño  
Licenciado Ronald Giovanni Morales Sánchez  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciado Juan Fernando Porres Arellano  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



c.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 114-2013  
CODIPs. 1104-2015

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

02 de junio de 2015

Estudiantes  
Nancy Lourdes Bautista Patzán  
María Andrea Ajanel Xicón  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGÉSIMO TERCERO (23º.) del Acta VEINTICUATRO GUIÓN DOS MIL QUINCE (24-2015), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 01 de junio de 2015, que copiado literalmente dice:

**VIGÉSIMO TERCERO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: “**EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU PAPEL EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS EN GUATEMALA**”, de la carrera de **Orientación Vocacional y Laboral**, realizado por:

Nancy Lourdes Bautista Patzán  
María Andrea Ajanel Xicón

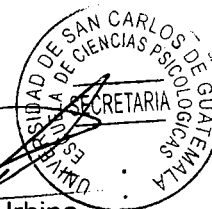
CARNÉ N. 2005-14096  
CARNÉ No. 2005-14379

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por MSc. Ana Lissette Jerónimo Marroquín de Alvarado, y revisado por el Licenciado Pedro de León. 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,

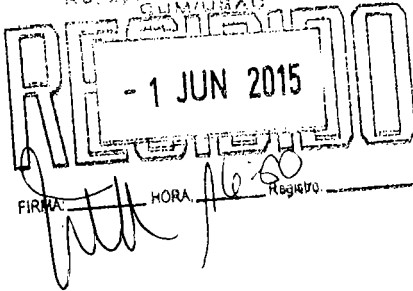
“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Mynor Estuardo Lemus Urbina  
SECRETARIO



/Gaby

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
GUATEMALA



**CIEPs. 078-2015**  
**REG: 114-2013**

**INFORME FINAL**

Guatemala, 27 de Mayo 2015

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que el licenciado **Pedro de León** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU PAPEL EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS EN GUATEMALA”.**

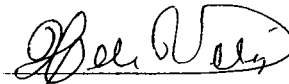
**ESTUDIANTES:**  
Nancy Lourdes Bautista Patzán  
María Andrea Ajanel Xicón

**CARNE No.**  
**2005-14096**  
**2005-14379**

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

El cual fue aprobado el 25 de Mayo del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 26 de Mayo del 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**M.A. Helvin Velásquez Ramos**  
Coordinador

**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**



c.c archivo  
Andrea

**CIEPs. 078-2015**  
**REG. 114-2013**

Guatemala, 27 de Mayo 2015

**M.A Helvin Velásquez Ramos**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

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

**“EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU PAPEL EN EL DESEMPEÑO DE COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA CADENA DE SUPERMERCADOS EN GUATEMALA”**

**ESTUDIANTES:**  
**Nancy Lourdes Bautista Patzán**  
**María Andrea Ajanel Xicón**

**CARNÉ No.**  
**2005-14096**  
**2005-14379**

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 25 de Mayo 2015, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑADA A TODOS”**

**Licenciado Pedro de León**  
**DOCENTE REVISOR**



As/archivo

Guatemala, 23 de agosto de 2013

Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora de la Unidad de Graduación  
Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”  
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “El sentido de pertenencia y su papel en el desempeño de colaboradores administrativos de una cadena De supermercados en Guatemala”

Realizado por las estudiantes:

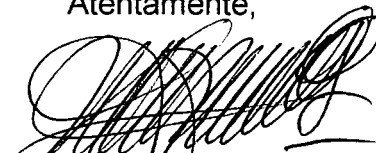
- |                                 |                        |
|---------------------------------|------------------------|
| • MARÍA ANDREA AJANEL XICÓN     | Carné No.<br>200514379 |
| • NANCY LOURDES BAUTISTA PATZÁN | 200514096.             |

El trabajo fue realizado en el período DEL 25 DE SEPTIEMBRE DE 2010 AL 19 DE AGOSTO DE 2013.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



MSc. Ana Lissette Jerónimo Marroquín de Alvarado

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 4791

Guatemala, 22 de agosto de 2013

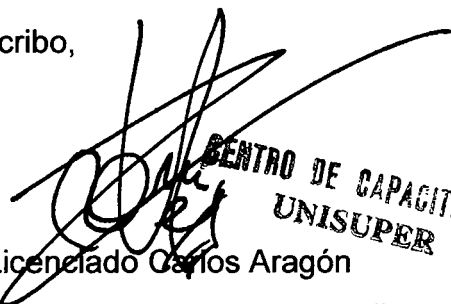
Licenciada  
Mayra Luna de Álvarez  
Coordinadora Centro de Investigaciones en  
Psicología –CIEPs- “MAYRA GUTIÉRREZ”  
Escuela de Ciencias Psicológicas,  
CUM

Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes: María Andrea Ajanel Xicón, carné 200514379 y Nancy Lourdes Bautista Patzán, carné 200514096 realizaron en esta institución 26 entrevistas y 26 encuestas, y de igual número dos cuestionarios de Valores uno de relaciones personales y otro de relaciones interpersonales a los colaboradores jefes de área, como parte del trabajo de Investigación titulado: **“El sentido de pertenencia y su papel en el desempeño de colaboradores administrativos de una cadena De supermercados en Guatemala”** en el período comprendido del 28 de mayo al 5 de agosto del presente año en diversos horarios.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,



**CENTRO DE CAPACITACION  
UNISUPER**  
Licenciado Carlos Aragón  
Jefe de Capacitación y desarrollo  
Unisuper S.A.

## **MADRINAS DE GRADUACIÓN**

**POR**

Nancy Lourdes Bautista Patzán

Msc. Ana Lissette Jerónimo Marroquín De Alvarado

Licenciada En Psicología

Colegiado No. 4791

**POR**

María Andrea Ajanel Xicón

Licda. Alma Michelle Gallardo Lossi

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 3799



## **ACTO QUE DEDICO**

**Por Nancy Lourdes Bautista Patzán**

A DIOS

Por ser mi fuente de sabiduría, por su amor en cada etapa de mi vida y por permitirme llegar a este bendecido momento.

A MIS PADRES

María Salomé Patzán y Lucio Bautista por su apoyo y amor incondicional, sus consejos y por estar conmigo siempre.

A MIS HERMANOS

Lesvia, Mayra, William, Gustavo, Sergio y Raquelita por su cariño y apoyo.

A MIS AMIGAS (OS)

Por su alegría, ayuda y cariño. En especial a Andrea Ajanel por su amistad, paciencia y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que de alguna manera influyeron en mi crecimiento y desarrollo como profesional.

## **ACTO QUE DEDICO**

**Por María Andrea Ajanel Xicón**

### **A DIOS Y LA VIRGEN MARÍA:**

Porque su amor incondicional ha estado presente durante todos los días de mi vida y han hechos posible este bendecido e inolvidable momento.

### **A MIS PADRES:**

Por todo su apoyo incondicional ya que sin ellos no hubiese sido posible culminar con esta etapa de mi vida.

### **A MI HERMANO:**

Porque nuestro acercamiento fraternal, me ha hecho aprender y me motiva a seguir adelante y ser mejor persona cada día.

### **A MIS AMISTADES:**

Gracias a cada amiga (o), donde quiera que se encuentre, porque han dado aliento a mi vida en todo momento y llenaron mi vida de aprendizaje y alegría.

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a las siguientes entidades y personas, cuyo apoyo y colaboración hizo posible la finalización del trabajo.

A LA EMPRESA UNISUPER S.A.

Quien nos abrió sus puertas y nos acogió en sus instalaciones en todo momento.

AL LICENCIADO CARLOS ARAGÓN  
JEFE DE CAPACITACIÓN DE  
UNISUPER S.A.

Por habernos apoyado en cada etapa de nuestro trabajo y su ayuda condescendiente.

A NUESTRA ASESORA Y REVISORA  
LICENCIADA LISSETTE DE ALVARADO  
Y LICENCIADA MAYRA LUNA

Porque nos orientaron en todo momento sin demora y siempre estuvieron dispuestas a compartir sus conocimientos.

A NUESTRA UNIVERSIDAD DE  
SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Y EL CENTRO UNIVERSITARIO  
METROPOLITANO CUM

Quien nos abrigó en sus aulas, jardines y corredores, durante nuestro tiempo de estudio y aprendizaje para toda la vida.

## ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	6
1.1.1 Planteamiento del problema .....	6
1.1.2 Marco teórico .....	8
1.1.2.1 Antecedentes .....	8
1.1.2.2 Pertenencia empresarial .....	11
1.1.2.3 Motivación de los trabajadores .....	15
1.1.2.4 Capacitación al alcance de los colaboradores .....	22
1.1.2.5 Desarrollo laboral .....	23
1.1.2.6 Desarrollo personal .....	25
1.1.3 Delimitación .....	28
CAPITULO II .....	30
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	30
2.1 Técnicas .....	30
2.2 Técnicas de recolección de datos. ....	30
2.3 Instrumentos .....	33
2.4. Técnicas de análisis de datos .....	35

CAPITULO III.....	36
3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	36
3.1 Características del lugar y de la población .....	36
3.1.1 Características del lugar .....	36
3.1.2 Características de la población. ....	36
3.1.3 Análisis e interpretación de resultados.....	37
CAPITULO IV .....	52
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
4.1 Conclusiones.....	52
4.2. Recomendaciones.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	55

## **RESUMEN**

### **“El sentido de pertenencia y su papel en el desempeño de colaboradores administrativos de una cadena de supermercados en Guatemala”**

**María Andrea AjanelXicón**

**Nancy Lourdes Bautista Patzán**

El sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, es un factor que puede llegar a marcar la diferencia con respecto a su desempeño. Por el contrario, si el colaborador está convencido de que la empresa es buena, luchará en pro de las metas de la misma. A través de la investigación se plantearon los siguientes objetivos: los factores que contribuyen al compromiso laboral que crean el vínculo de lealtad, identificar la relación entre la identidad empresarial y la fidelidad de los colaboradores, y la existencia de programas vigentes dirigidos al desarrollo profesional del personal.

El estudio se realizó en Unisuper S.A., una cadena de supermercados de Guatemala, en oficinas de capacitación UNICAP, ubicadas el periférico zona 11 y también en oficinas centrales ubicadas en 8ª. Calle, 7-63, de la Zona 12 de esta ciudad. Éste dio inicio en mayo de 2013 y culminó en agosto del mismo año, realizado con 26 personas jefes de área; 15 de género masculino y 11 de género femenino, que comprenden entre las edades de 29 a 55 años. Para la investigación se elaboró y utilizó una encuesta de 35 preguntas y una entrevista de 20 interrogantes. Se aplicaron dos cuestionarios: SIV (cuestionario de valores interpersonales) y el SPV (cuestionario de valores personales).

Para lo cual se tomó como base, las investigaciones realizadas por Iván Petróvich Pávlov quien considera que las personas nacen con una herencia y un determinado temperamento, con los cuales comienza a interactuar en todos los ámbitos, incluyendo el laboral; aprendiendo pautas de comportamiento, que pueden ser de beneficio o contraproducentes para sí mismo y su entorno, como parte de su desarrollo.

Se plantearon las siguientes interrogantes como base de la investigación: ¿Qué tipo de relación existe entre la identidad empresarial y el nivel de lealtad?, ¿Qué motiva al cliente interno a desempeñar eficientemente su trabajo?, ¿Qué programas están activos y dirigidos hacia el desarrollo personal de los colaboradores?, y ¿Cuál es la importancia que da la empresa a la motivación y convivencia de sus colaboradores dentro de la misma?

Se pudo concluir que para que el ser humano sea leal en una empresa debe sentirse plenamente identificado, motivo que se logra a través de diversos procesos internos como externos. Se ha identificado que el ser humano es integral en valores y necesita desarrollarse, sentirse valorado; sentimiento que se desarrolla también, a través del empoderamiento de cada colaborador.

## PRÓLOGO

El Desempeño Laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Dicho desempeño puede ser influenciado por diversos factores entre estos, el sentido de pertenencia del colaborador hacia la empresa; mismo que está directamente vinculado con la falta de identificación del colaborador hacia la misma. De allí el interés de que el colaborador se identifique, demuestre interés y desarrolle un sentido de pertenencia con su trabajo y empresa, evitando así su insatisfacción. La manera en que los empleados de las organizaciones demuestran su insatisfacción son las siguientes: disminución en su rendimiento, hurtos mínimos de los productos, falta de compromiso en la eficiencia de su trabajo, falta de lealtad y negligencia. Dentro de UNISUPER S.A. se ha observado un bajo rendimiento laboral, indiferencia por parte de algunos colaboradores ante la calidad de su desempeño, falta de identificación hacia la empresa y mínimo compromiso laboral.

Por tal motivo se ha intentado con más empeño encontrar una forma para mejorar la operatividad y el funcionamiento eficiente del colaborador; teniendo como objetivo de esta investigación: determinar los factores que contribuyan al compromiso laboral que crean el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación; qué elementos motivan al cliente interno a desempeñar eficientemente su trabajo, establecer los tipos de programas vigentes dirigidos al desarrollo laboral de los colaboradores de Unisuper, especificar las políticas de la empresa utilizadas para incentivar la capacitación y desarrollo profesional de los mismos y estimar la importancia que da la empresa a la convivencia de sus colaboradores dentro de la empresa.

El estudio fue realizado con parte del personal administrativo, jefes de área que oscilan entre los 29 y 55 años de edad. El mismo se realizó durante tres meses; en las instalaciones de las oficinas centrales de Unisuper S.A., Zona 12, Ciudad de Guatemala y en las instalaciones de Capacitación Unicap, ubicadas en 17 Avenida, 18-81, Colonia Mariscal, sobre el carril Auxiliar del Periférico.

Los factores que justifican la investigación son: incentivos laborales, valores personales, motivaciones del trabajador, clima laboral y los intereses profesionales del colaborador. Por las características del presente trabajo se realizará una evaluación de objetivos.

Los alcances obtenidos principalmente, fueron sobre la valoración que la empresa debe dar al colaborador; el cual particularmente está constituido de valores morales, necesidades y fortalezas a través del empoderamiento, inversión y consentimiento de la capacitación e instrucción superior de cada individuo. Asimismo, se determinó la importancia que marcó en la población general; la convivencia, un ambiente confiable y el trabajo en equipo entre cada departamento y colaborador de la empresa. Estos alcances fueron logrados a través de la entrevista realizada a los jefes administrativos, en la que manifestaron sus necesidades y desacuerdos, además compartieron su grado de bienestar dentro de la empresa evidenciando las fortalezas y puntos de trabajo.

Para finalizar, se agradece a los jefes de área de Unisuper S.A., por su disposición y apertura al atender nuestras solicitudes en la búsqueda de información; asimismo extendemos el agradecimiento al Jefe de Capacitación, al brindarnos el tiempo y espacio de realizar los estudios e investigación. Finalmente agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron sus ideas, comentarios y sugerencias para la realización de dicha investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La presente investigación trata sobre el sentido de pertenencia de los colaboradores administrativos de una cadena de supermercados en Guatemala y el papel que éste tiene en el desempeño laboral; ya que en la actualidad muchas empresas tienen como principal queja la falta de identificación del trabajador hacia la empresa, misma que se refleja en la disminución del rendimiento y compromiso en la eficiencia del trabajo. De acuerdo a la problemática anterior, se planteó como necesidad, conocer cuáles son los factores que intervienen en fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores y cómo éstos influyen en el ámbito laboral. En cuanto a pertenencia empresarial, puede ésta definirse como el grado en el cual un empleado se identifica con las metas de una organización en particular, y que al mismo tiempo desea mantenerse en ésta como uno de sus miembros útiles y activos; es por eso que si el colaborador presenta satisfacción en su lugar de trabajo la actitud hacia las actividades que tenga a su cargo reflejarían su bienestar; logrando así el sentido de pertenencia que impactará directamente en su desempeño laboral. Para conocer cuáles son estos factores; se precisó establecer la relación entre la identidad empresarial y la fidelidad de los colaboradores, la existencia de programas dirigidos al desarrollo profesional del colaborador y dar a conocer los factores que contribuyen al compromiso laboral que crean el vínculo de lealtad.

Para lograr los objetivos planteados, se realizó el análisis a través de la psicología institucional, que basa sus estudios en las organizaciones con la finalidad de resolver los conflictos existentes, considerando los factores sociales determinantes. La resolución de los conflictos se refleja en la actitud de la persona que esté al mando, así como al desarrollo de sus habilidades para lograr entender y dirigir al personal a su cargo, para que de esta manera pueda obtener lo mejor de cada uno de ellos y de sus capacidades en beneficio de la visión y misión de la

organización. La fundamentación teórica para el desarrollo de dichos conceptos se basó en la corriente Cognitiva-Conductual, la cual considera que la persona nace con una herencia y un determinado temperamento, con el cual comienza a interactuar en todo ámbito en el que se encuentra: entorno familiar, social, político, y por supuesto el entorno laboral, entre otros; a medida en que interactúa en diferentes ambientes, comienza a aprender pautas de comportamiento que pueden ser de beneficio o contraproducentes para sí mismo y por consiguiente también a su ámbito laboral, el cual puede verse afectado o perjudicado.

Para ello, se realizó un estudio con 26 personas que desempeñaban puestos de mando medio: tales como jefes de diferentes áreas; mismos que comprenden entre las edades de 29 a 55 años. Éste se llevó a cabo en Oficinas de capacitación UNICAP, de Unisuper S.A. y también en oficinas administrativas centrales; ambas ubicadas en esta ciudad. Además, se aplicaron dos cuestionarios: SIV (cuestionario de valores interpersonales) y SPV (cuestionario de valores personales). Además, se utilizó una encuesta con 35 preguntas y una entrevista con 20 interrogantes.

Este estudio, se presenta en cuatro capítulos; en el primero se plantea la problemática, justificación y el desarrollo del marco teórico fundamentado a través de definiciones conceptuales. En el siguiente capítulo se trata sobre las técnicas e instrumentos que fueron utilizados; así como cuáles fueron las técnicas que se usaron para la recolección de datos, y de igual manera cuál fue el método de análisis estadístico utilizado para la presentación de resultados. En el capítulo número tres se presenta, el análisis e interpretación de los resultados; basados también en las características del lugar, población y muestra. En el capítulo número cuatro se muestran cuáles fueron las conclusiones, recomendaciones a las que se llegó a través de la presente investigación y finalmente se incluyen los anexos y las referencias bibliográficas.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

### 1.1.1 Planteamiento del problema

Dentro de UNISUPER S.A. se había observado, indiferencia por parte del colaborador ante la calidad de su desempeño y falta de identificación hacia la empresa y mínimo compromiso laboral. Por lo anterior y a petición del jefe de capacitación y desarrollo de esta entidad, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Qué tipo de relación existe entre la identidad empresarial y el nivel de lealtad?, ¿Qué motiva al cliente interno a desempeñar eficientemente su trabajo?, ¿Qué programas están activos y dirigidos hacia el desarrollo laboral de los colaboradores de Unisuper?, ¿Cuáles son las políticas de la empresa para capacitar e instruir al colaborador que lo llevan al desarrollo personal? Y ¿Cuál es la importancia que da la empresa a la motivación y convivencia de sus colaboradores dentro de la misma?

Lo anterior se explica a través de la psicología institucional que basa sus estudios en las organizaciones con la finalidad de resolver los conflictos existentes, considerando los factores sociales determinantes. Los factores que se desarrollaron fueron los siguientes: La identidad empresarial “es el grado en el cual un empleado se asemeja con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”<sup>1</sup>. Satisfacción del colaborador, “la satisfacción en el trabajo a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Así se mostrará una actitud positiva hacia el mismo”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> AMEZCUA, L. Administración de empresas y Satisfacción laboral. El Prisma. Disponible en: [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfaccionlaboral](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral). [Consulta: 14/enero/2012]

<sup>2</sup> AMORÓS, E. *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*, 1ª . edición. Perú: USAT - Escuela de Economía, 2007. Páginas 24

El desempeño laboral, es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Los valores “Son las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, ya sea con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otro. Asimismo, contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable”<sup>3</sup>.

Al hablar de motivación se involucran las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. “Se entiende por políticas empresariales a unas declaraciones o ideas muy generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas situaciones, que ayudan a tomar decisiones conforme a la cultura de la empresa”<sup>4</sup>. La principal problemática es definida como la falta de identificación del colaborador hacia la empresa. Entre sus problemas afines se pueden mencionar disminución en su rendimiento, y falta de compromiso en la eficiencia de su trabajo.

La investigación se realizó en Unisuper S.A., zona 12, y en oficinas de capacitación ubicada en 17 Avenida 18-81, Zona 11, Mariscal, Carril Auxiliar del Periférico de Ciudad de Guatemala. Se realizó una entrevista al personal administrativo oscilando entre los 29 y 55 años de edad, con el fin de analizar los siguientes factores: incentivos laborales, valores personales y los intereses profesionales del colaborador, también se realizó una observación de su ambiente de trabajo y finalmente una encuesta para determinar el apoyo institucional y la relación existente entre los miembros de la misma.

---

<sup>3</sup> PUCHOL, L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª edición. España: Editorial Díaz de Santos, 2007. Páginas 417

<sup>4</sup> Ídem. P. 25

## **1.1.2 Marco teórico**

### **1.1.2.1 Antecedentes**

Dentro de una empresa, se hace indispensable que los clientes internos se sientan comprometidos de manera operativa entre sí, situación que pueda dar oportunidades a todos ellos de crecimiento, de esta manera se hace indispensable verificar si antes de la presente investigación se han llevado a cabo trabajos previos relacionados con el tema en particular, de esta manera se presentan estudios a nivel internacional y nacionales.

Antecedentes Internacionales.

Rojas, en el año 2005 realizó su proyecto de grado en la Universidad de Talca en Chile, llamado Imagen corporativa de las Universidades de la región de Maule, siendo un proyecto factible, con un diseño de trabajo de campo. El planteó un diseño de estrategias publicitarias enfocadas a elevar e incrementar el crecimiento de esa casa de estudio como empresa. Para tener un crecimiento de las ventas, poseer una buena imagen corporativa que asociada al nuevo planteamiento pueda llevar a cabo el posicionamiento de la misma. La relevancia de este antecedente con la presente investigación, es la importancia que se le otorga a la imagen corporativa de una organización, y por lo cual deben manejarse herramientas que logren integrar a los empleados con la empresa.

Andrea Pinto y Dacelys Castillo, realizaron en el año 2010, para optar al título de Licenciadas en Comunicación Social, en la Universidad Arturo Michelena, Venezuela. Su proyecto de investigación llamado Diseño de estrategias organizacionales para promover el sentido de pertenencia de los empleados y fortalecer la imagen corporativa de la empresa. El objetivo principal de dicha investigación fue diseñar un conjunto de estrategias organizacionales para promover el sentido de pertenencia de los empleados y fortalecer la imagen corporativa de la empresa. Y a su vez estudiar las diferentes esferas que envuelven el sentido de pertenencia como estrategia organizacional, y los aspectos generales de la imagen corporativa.

Esta investigación estuvo enmarcada en un enfoque cuantitativo, siendo un proyecto fundamentado en un estudio de campo y de carácter descriptivo. Se concluyó que, a mayor compromiso de los empleados con la empresa, se refuerza el sentido de pertenencia hacia ella, y, por lo tanto, la imagen que ellos reflejan, constituye un punto importante en la imagen que se observa por parte de los clientes, pero no sólo los externos, sino los internos, entre ellos se sentirá una mejor relación y un mejor ambiente de trabajo.

#### Antecedentes Nacionales

Luis Javier López Blanco, durante el 2012 elaboró para optar al título de Psicólogo Industrial de la universidad Rafael Landívar su proyecto de investigación titulado: autoestima y su relación con el sentido de pertenencia en un grupo de operarios de una empresa de manufactura de envase de vidrio. Fue un estudio de tipo correlacional y descriptivo. El objetivo principal fue determinar si existe correlación entre la autoestima y el sentido de pertenencia en un grupo de operarios de una empresa de manufactura de envase de vidrio. Se llegó a la conclusión mediante los resultados obtenidos que no existe una correlación estadísticamente significativa entre autoestima y sentido de pertenencia en la empresa. Esto señala que ambos aspectos personales no se vivencian y se desarrollan paralelamente en una persona, ya que un sujeto puede tener alta autoestima mas no estar identificado con la empresa, situación que puede suceder contrariamente, o bien pueden estar al mismo nivel sin influirse mutuamente. Su aporte más significativo fue brindar datos estadísticos que indicaran la existencia de una correlación entre autoestima y sentido de pertenencia en la empresa, y la manera en que se conjugan las diferentes variables como turno laboral, edad, estado civil, personal operativo y administrativo.

La diferencia de este antecedente con la presente investigación, es el enfoque dado al sentido de pertenencia en la empresa relacionado con la autoestima del colaborador, basado específicamente en datos estadísticos y la

investigación que se ha elaborado fue enfocada en el sentido de pertenencia y cómo influye en el desempeño laboral.

En la investigación de dichos antecedentes se ha comprobado que desde hace varias décadas se ha concebido el bienestar laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psicosocial. Basándose específicamente en la satisfacción laboral, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo, el bienestar laboral es el grado óptimo de satisfacción del trabajador, es un estado dinámico de la mente que se manifiesta conductualmente y que se caracteriza por la armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador y las vigencias y oportunidades que el medio ambiente le brinda. Dando como resultado el sentido de pertenencia con la empresa.

Generalmente a nivel organizacional los estudios se han centrado en la investigación de la motivación, pero una de las condicionantes de la motivación es el bienestar laboral, la identificación del colaborador con la empresa. Es necesario conocer cuál es el problema de por qué el trabajador no está motivado y satisfecho con el trabajo que realiza, también determinar cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

El bienestar laboral genera un buen ambiente humano y físico para el desarrollo del trabajo diario, influye en la satisfacción y por lo tanto en la competitividad, está relacionado con el saber hacer de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, su manera de ser, de comportarse, su sentido de pertenencia para con el grupo laboral y la organización. El trabajador se identifica con su empresa al verse reflejada en ella, enriqueciéndose así su sentimiento de autoestima y autovaloración, pero si no dispone de márgenes de

libertad para el desarrollo de su trabajo, no ejerce su autoridad personal al respecto y se limita a cumplir órdenes o a realizar las tareas que otros crearon, su capacidad de trabajo se le vuelve ajena y extraña.

### **1.1.2.2 Pertenencia empresarial**

El clima organizacional, que consta de muchos factores, es parte vital para la eficiencia de una empresa, sea cual sea su naturaleza, ya que el carecer de fundamentos y orden trae como consecuencia un alto costo. La inconsciencia institucional se ve reflejada, tanto en la inestabilidad laboral, rotación laboral y falta de incentivación del colaborador. Esto se determinó a través de la experiencia ya que tiempo atrás la única visión de las empresas era el competitivo y así alcanzar beneficios, apoyados en una excesiva división del trabajo en los niveles operativos y en la centralización de la decisión en los niveles más altos de la organización, en la que los trabajadores eran contratados para obedecer y ejecutar las labores encomendadas en forma exacta, es decir era claramente una organización lineal. Bajo este concepto, la vitalidad de un individuo se anulaba; la autonomía y la independencia se explotan y esto da como origen la enajenación.

Se identificaron varios puntos o factores que intervienen fundamentalmente para que sea desarrollado el sentimiento de pertenencia entre los trabajadores de cualquier empresa o grupo social que tengan metas y fines en común. El primer factor encontrado, es que el trabajo que realiza el empleado por el cual le pagan, deben de ser tareas que le parezcan desafiantes y además personalmente interesantes, para que el individuo pueda realizarlo exitosamente ya que esto le resultará satisfactorio. El segundo factor es lograr que el individuo se sienta parte de su organización; es que la empresa cuente con estructuras de recompensas, ya que las recompensas justas e informadas por el buen desempeño, logra que los trabajadores se sientan comprometidos con las compañías que tengan



políticas y procedimientos diseñados para ayudar al individuo a obtener recompensas y también genera un sentimiento de compromiso y lealtad. Aunque también es muy importante mencionar que los beneficios no tienen una influencia total sobre la satisfacción laboral para la mayoría de los trabajadores. El tercer factor encontrado, es que la empresa cuente con las condiciones físicas necesarias para que estas se ajusten con las condiciones laborales. El siguiente factor, es la coherencia entre las metas de la empresa en conjunto con las metas del colaborador, que sean proporcionadas las condiciones laborales que faciliten la obtención de las mismas metas ya que esto evitará cualquier tipo de frustración, además un sentimiento de trabajo en equipo ya que el individuo se sentirá valioso y tomado en cuenta para el desarrollo de la empresa y su buen funcionamiento, asimismo los individuos están insatisfechos con papeles conflictivos o ambiguos impuestos por la compañía, la gerencia o ambas. Otro factor que no depende en su totalidad de la empresa, pero si bien es cierto, también puede aumentar o hacer desaparecer; es la autoestima alta, ya que esta conduce a la satisfacción laboral.

El siguiente factor es el del compañerismo y el clima proporcionado por la empresa para que exista cordialidad y convivencia dentro de los empleados de la misma, ya que “los trabajadores se sentirán más satisfechos con los colegas que ven las cosas de la misma forma, así mismo, con los que le ayudan a obtener recompensa”<sup>5</sup>. Actualmente las personas son las que les entregan valor a los productos, ya sean bienes o servicios, poniéndole toda su inteligencia para el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado. Esto quiere decir que en una empresa las personas son los entes innovadores y que son los únicos capaces de generar ventajas competitivas en las organizaciones, que hagan posible que las empresas sean sostenibles en el tiempo en beneficio de sus clientes y los mismos integrantes.

---

<sup>5</sup> LOCKE. *Comportamiento Organizacional: El efecto en el lugar de trabajo*. Traducido por B. STAW. Inglaterra: Editorial A.P. & Weiss, 2001. Páginas 282. Traducción de: *Organizational behavior Annual Review of Psychology*.

Los gerentes necesitan desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades en beneficio de la visión y misión de la organización, de su región y país. Una de las formas en que los gerentes pueden dirigir y ayudar al desarrollar a su personal, se basa en la corriente Cognitiva-Conductual, la cual considera que las personas nacen con una herencia y un determinado temperamento, con los cuales comienza a interactuar, y además lo hace también con su entorno; familiar, social, político, etc., sin dejar de mencionar su entorno laboral, aprendiendo pautas de comportamiento, que pueden ser de beneficio o contraproducentes para sí mismo y en este caso, a la empresa, que es parte de un proceso de desarrollo y es el tándem para que las personas aporten lo mejor de sí y con esto llevar al éxito a su entorno, por ejemplo su empresa.

A través de la conducta, la cual se entiende en un sentido amplio y abarca desde lo visible, así como pensamientos, sentimientos y emociones; mismas que empiezan a formarse en la interacción familiar temprana y en el intercambio social y cultural posterior, donde se produce el proceso de adquisición de la manera habitual de pensar, sentir y actuar. De esta forma es como se siente miedo en algunas situaciones, alegría en otras y se aprende a resolver ciertos problemas, mientras que otros se escapan de las manos, es precisamente esa la importancia de que en las empresas vean al empleado como un ser cambiante, capaz de aportar y también capaz de equivocarse, ya que este ambiente e incentivación, ayudará al individuo que se sienta apoyado y que esté aprendiendo a conducirse, tanto como en interiorización así como exteriorización de sus conocimientos, aptitudes, capacidades, etc. Ahora bien, el proceso de aprendizaje no es unidireccional, se trata de una compleja secuencia de interacciones, por lo que es individuo no es un receptor pasivo de la influencia del medio. “Todo aprendizaje ocurre siempre en un individuo que trae consigo una determinada constitución

genética y una historia personal y única. Esto explica que ante una misma situación cada persona reaccione de manera diferente”<sup>6</sup>. Algunos de estos aprendizajes ayudan a sentirse bien, a la relación adecuada con los demás y a lograr lo que se proponga, en el caso del ámbito laboral, proporciona la ayuda con relación a incentivación, capacitación, instrucción, remuneración, reconocimiento, etc., puede llevar al individuo, a la frustración, desdén, enojo, y enajenación, por ejemplo.

De allí la importancia que la empresa dé las posibilidades al colaborador de desarrollarse, puesto que los acontecimientos del entorno inciden en los sentidos humanos, aportando vivencias sensoriales que son procesadas por el sistema nervioso central. La información sensorial es atendida, transformada, organizada, elaborada y tenida en cuenta mientras se recupera de la memoria, la información que facilita el flujo de procesamiento de información. De acuerdo con el significado que se le da a este procesamiento de la información se crean expectativas, metas, y se crean planes, etc. Las metas y planes son agentes activos que dan lugar a los fenómenos motivacionales porque dirigen la atención y el comportamiento hacia una secuencia de acción en particular. Una vez realizada la acción/conducta se producen las consecuencias a las que se atienden, evalúan y se explican.

Los fundamentos de esta corriente, son bien aplicados y palpables en la empresa actual puesto que muchas de las dificultades para satisfacer las necesidades básicas de los colaboradores en realidad puede favorecer la satisfacción de las necesidades superiores y esto consecuentemente llevará a desarrollar el sentido de pertenencia en un trabajador y es así como la motivación también queda definida como la “reducción de la tensión por medio de satisfacer

---

<sup>6</sup> MORRIS, C.G., MAISTO A. A. *Psicología*. Edición Duodécima. California, EEUU: Pearson, 2007, Páginas 514.

estados de deficiencia o de carencia que surgen de necesidades orgánicas y biológicas”<sup>7</sup>.

Ya que los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción, por eso es importante reconocer las diferencias individuales: las personas no tienen las mismas necesidades.

Se debe dedicar especial atención a conocer cuáles son las necesidades de aquellos que tienen una constante relación en la empresa (equipo de trabajo y empleados). De este modo, se pueden ajustar las tareas e incentivos (físicos y psicológicos) y motivarles de una manera más adecuada. Encontrar al candidato idóneo para cada puesto: cuando un trabajo consiste en dirigir una unidad autónoma de negocio dentro de una empresa más grande, las grandes con gran orientación al logro son las más indicadas. Si el trabajo es un puesto directivo en una gran organización, el candidato idóneo obtendrá una alta puntuación en las necesidades de poder y baja puntuación en la necesidad de afiliación, por ejemplo. Utilizar las metas y la retroalimentación: a los empleados y/o miembros del equipo de trabajo y plantear metas específicas y ajustadas a sus capacidades o potencial, además proporcionar retroalimentación sobre la eficiencia con que tratan de alcanzar los objetivos asignados.

### **1.1.2.3 Motivación de los trabajadores**

Un fundamento práctico es el de trabajar las percepciones de identificación con la empresa y esto implica no sólo la percepción que tenga el colaborador hacia la empresa en general (Imagen que cree proyectar a todo el resto de colaboradores, así como la calidad de servicio que brinda), sino también el margen de posibilidades y reconocimiento que le brinde la empresa, así como el apoyo en cuestión de mejoría con respeto a su situación dentro de la misma. Otro

---

<sup>7</sup> MASLOW A. H. *Motivación y personalidad*. Tercera Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991, Páginas 433

fundamento es la creación de sistemas de comunicación dinámica, ya que mientras algunas empresas centran su atención en las prohibiciones y limitantes a los empleados, es importante que se reconozca la importancia de dar la libertad necesaria para que el colaborador realice un trabajo eficaz ya que tendrá las herramientas necesarias para lograrlo, al contrario de limitantes. Finalmente, la formación de equipos de trabajo autónomos; ya que ese es el fundamento de crear departamentos de trabajo y así delegar a cada uno el papel que le corresponde, teniendo la confianza de que cada uno esté comprometido y permitir que tome la iniciativa con respecto a su área de trabajo.

“Algunos factores que llevarán a que el colaborador se sienta satisfecho depende en gran parte de factores intrínsecos y también algunos factores que llevan a la insatisfacción, mismos que también pueden ser extrínsecos”<sup>8</sup>, el conocimiento de esto, es de suma importancia puesto que esto abre las puertas a ofrecer al personal la oportunidad de sentirse realizado y pleno en la medida de lo posible.

“Los valores intrínsecos, varían según la persona, por ejemplo, en el test SPV (Survey of Personal Values)”<sup>9</sup> Cuestionario de Valores Personales, evalúan y determinan algunos de ellos los cuales son: Practicidad: los sujetos que aprecian este valor son aquellas que quieren conseguir lo mejor de su dinero, cuidar de sus propiedad o pertenencias y sacarle fruto y hacer cosas que le den beneficio.

Otras personas valoran los resultados: en este valor la persona prefiere afrontar problemas difíciles, abordar algo importante tratando de encontrar la perfección, superarse constantemente y hacer un trabajo excelente en cualquier cosa que intente.

---

<sup>8</sup> HERZBERG. *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a los Empleados?*, 65 Edición. EEUU: Harvard Business Review, 1987. Páginas 120

<sup>9</sup> GORDON, L.V. *Cuestionario de Valores Personales*. 2ª. Edición. Madrid, España: Editorial TEA, 1998, Págs. 45

El siguiente valor es el de variedad: en la que el sujeto valora hacer cosas que sean nuevas y diferentes, tener experiencias variadas, visitar lugares extraños o inusuales y tener la experiencia del riesgo.

Otras personas en cambio tienen el valor de la decisión: En la que la persona prefiere la convicción fuerte y firme, tomar decisiones rápidamente, ir directamente al tema, hacer que su posición sea clara, llegar a una decisión y mantenerse en ella; puesto que la persona valora su propia opinión y su capacidad para pensar cosas por sí mismo y disfruta con trabajos en los que la toma de decisiones es una parte esencial de la actividad.

La persona también puede valorar el orden y métodos: en donde la persona desea tener hábitos de trabajo bien organizados, colocar las cosas en el lugar correcto, ser una persona ordenada, tener un enfoque sistemático en sus actividades y hacer las cosas de acuerdo a un plan. Es aquella persona que tiende a ser sistemática y organiza en su trabajo, independientemente de la naturaleza de éste o del nivel en el que opere.

Los factores extrínsecos hacen que el colaborador sea una persona insatisfecha y por consiguiente sin iniciativa y sin dar importancia a la fidelidad con la empresa, los factores a mencionar; se encuentran las políticas y administración en la empresa, puesto que sí esta no está enfocada a tratar a sus colaboradores como seres innovadores y en constante intercambio de aprendizajes, (teoría cognitiva-conductual). Así mismo la supervisión, debe realizarse de manera consciente, puesto que debe ser justa; esto implica la supervisión y no para desdeñar errores sino para enmendar carencias y para reconocer mejoras e incentivarlas. Las actividades de convivencia tales como las relaciones interpersonales, son importantes, ya que el lugar de trabajo es en realidad el segundo hogar donde la persona tiene la oportunidad de aportar y crecer. Podría mencionarse dentro de la saludable convivencia el buen trabajo en equipo, es inherente la buena convivencia, puesto que un equipo constituye la unidad

fundamental de la organización, resultados comunes para todos los niveles y todo tipo de organizaciones. La mayoría de las actividades de éstas deben abordarse y a veces de forma inevitable, en condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo. “El concepto de equipo corresponde a grupos pequeños, compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada, que forma parte de la organización de la que aquellos son responsables”<sup>10</sup>. El equipo de trabajo constituye un sistema compuesto por individuos cada uno con sus propias necesidades y motivos que han de ser tenidas en cuenta. Se deberá tener un especial control de modo que la motivación del equipo incremente su eficacia.

Las condiciones del trabajo, las cuales se refieren a las instalaciones y el equipo con el que se cuenta deben ser las necesarias y adecuadas, mismas que no deberían de ser las mínimas, sino que el colaborador tenga la oportunidad de mejorar y crecer. Otro elemento importante, aunque no es determinante es la remuneración económica, si bien el salario o sueldo está enfocado a satisfacer la necesidad que tiene cada colaborador de llevar el sustento a casa y suplir algunas otras necesidades ya que algunos buscan la autorrealización, al sentirse tomadas en cuenta y con la oportunidad de desarrollarse en su campo. Este factor, es mencionado en varias ocasiones como el único motivo de las personas para asistir a su centro de trabajo, pero esto se debe a que las condiciones en tal centro de trabajo, las condiciones humanas y exigencias ante los colaboradores, es sumamente baja y los colaboradores se sienten como objetos, que aportan su trabajo, generalmente se trata únicamente de mano de obra, el cual les da derecho a exigir una cantidad de dinero como remuneración mínima de su esfuerzo. Lo expuesto anteriormente está relacionado con la teoría cognitiva-conductual y su enfoque hacia la motivación puesto que el ser humano, al determinar a través de

---

<sup>10</sup> GIL RODRÍGUEZ, F., GARCÍA SAIZ, M. *Grupos en las Organizaciones*. 3ª Edición. Madrid, España: Editorial Eudema, 1993, Página 128

la cognición que no tiene una meta o que no se está cumpliendo la meta que le llevará un desarrollo e intercambio eficaz de conocimientos, lo llevará a la intención de luchar por las metas antes puestas o proponerse algunas, la cual es la fuente principal de motivación para el trabajo.

También existen otros valores, como los interpersonales, los cuales determinan la forma en que una persona se relaciona con las demás y los otros se relacionan con ella y según la particularidad del colaborador, puede ser determinante para su identificación y por consiguiente su desempeño en su lugar de trabajo. Los mismos son evaluados y encontrados a través de otro test que ha sido precisamente utilizado como instrumento para “comprender y mejorar la funcionalidad laboral, ya que su conocimiento tiene relevancia en el ajuste personal, social familiar y profesional del individuo”<sup>11</sup>. El mismo, es el test SIV Cuestionario de Valores Interpersonales, que interpreta las siguientes escalas.

- Estímulo: La persona valora ser tratada con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás, ser tratada con amabilidad y consideración.
- Conformidad: la persona valora el hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas; hacer lo que es aceptado e idóneo, ser conformista.
- Reconocimiento: Quien da importancia a este valor es la que busca ser bien vistos y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención y conseguir el reconocimiento de los demás.
- Independencia: Quien aprecia este valor es la persona que busca tener el derecho a hacer lo que quieren hacer, ser libre para decidir por sí mismo, y ser capaz de actuar según el propio criterio.

---

<sup>11</sup> GORDON, L.V. Cuestionario de Valores Interpersonales. 5ª Edición. Madrid, España: Editorial TEA, 1995, Páginas 42



- Benevolencia: La persona que da importancia a este valor es aquella que hace cosas por los demás y comparte con ellos y ayuda a los pocos afortunados.
- Liderazgo: Este es el valor interpersonal que se hace notar en la persona que está a cargo de otras o que le agradaría, persona que busca tener autoridad sobre otras o estar en puestos de mando o poder.

Al ser identificados los valores interpersonales se pueden entender las metas específicas que mejoran el desempeño. Cuando las metas hayan sido definidas, pueden crearse círculos de calidad, con el cual se puedan reconocer la capacidad y potencia de todos los miembros de la empresas para ser innovadores y creativos, y la consideración del trabajador como experto en las tareas que realiza y esto a la vez cumplirá con el logro y el reconocimiento que necesita cada individuo, lo cual capacita para detectar los principales problemas que puedan surgir en tales actividades y permite, con la formación adecuada, participar eficazmente en la búsqueda de soluciones prácticas al mismo. Todo ello en la línea de fomentar la satisfacción y motivación del sujeto. Si estas tareas son apoyadas, por los funcionarios encargados y sobre todo si se tiene la entereza de que son vitales para lograr un desarrollo y el cumplimiento y no sólo de sus metas sino también el cumplimiento con la sociedad y por qué no, con el país, para manejar y hacer realidad una empresa en donde sus frutos sean únicamente el reflejo de su estado interior, su organización, etc. Sin dudar, la lealtad o ese maravilloso sentido de pertenencia y será parte del colaborador aun cuando se encuentre en su propio espacio físico y privado. A medida que el empleado se familiarice paulatinamente con la cultura de la empresa, tiene claro qué conductas resultan aceptables y cuáles son sus obligaciones y sus deberes para con la empresa y viceversa.

El empleado debe confidencialidad y lealtad al empleador de manera automática. Es importante combinar, integrar e interpretar la información existente

acerca del empleado para entender claramente sus necesidades y expectativas. La relación entre empleador y empleado debe basarse en el respeto y comprensión mutua, y el empleado debe ser tratado de manera justa y equitativa, independientemente de la posición que ocupe. La comunicación constituye un recurso importante para fomentar la adhesión del empleado, es posible que los intereses de la dirección sean distintos al del empleado, por lo que cada una de las partes deberá tener muy claro cuál es la expectativa mutua a fin de que comprendan qué se espera de ellas. Se fortalecerá también la adhesión del empleado, si el directivo se gana el respeto y la confianza de su equipo. Puede fortalecerse el liderazgo de los directivos a través de programas de fortalecimiento, para poder perfeccionar su capacidad de liderazgo en determinados ámbitos. Los mecanismos de comunicación interna pueden ser útiles para que el empleado haga oír su voz, lo cual es importante a la hora de que se sienta importante para la organización y proporcione información útil para mejorar la gestión y resolver problemas internos.

Se puede crear un entorno positivo poniendo en marcha programas como foros de debate internos en donde el empleado puede expresarse libremente y formular sugerencias. Las empresas también pueden recibir información del empleado acerca de sus puntos débiles y las esferas en que reina la insatisfacción, con lo cual se podrán adoptar puntualmente las medidas pertinentes para solventar esos problemas. En una cultura en la que las relaciones jerárquicas no son tan acusadas, el superior trata al subordinado con respeto y sin abusar de su autoridad, se encomiendan tareas importantes para el subordinado, se comparten responsabilidades o muy a menudo recaen en los superiores como parte de su labor, y los directivos entablan relaciones sociales con el subordinado. En ese tipo de cultura florece un entorno más colectivo, democrático o descentralizado en el lugar de trabajo, gracias al cual se incrementan notablemente la lealtad del empleado, ya que se facilita la comunicación entre el personal directivo y se

fomenta el respeto mutuo. La lealtad se fomenta igualmente impulsando la participación. El objetivo de toda estrategia de adhesión para el empleado consiste en que conozca su función en la empresa y la manera en que contribuye al éxito global de sus actividades, mejorando la imagen que tienen de sí mismo y promoviendo mayor lealtad a la empresa. Aparte del salario, cabe otorgar gratificaciones de otro tipo al empleado por sus contribuciones. Por ejemplo, recompensas tales como el reconocimiento, las vacaciones pagadas, los programas de empleado del mes, el acceso a programas de formación y otros. “El Instituto SAS, que es la empresa informática privada más grande del mundo, posee un índice de movilidad del personal del 4%. Entre los factores que contribuyan a ese índice relativamente reducido figuran las disposiciones relativas a prestaciones como las guarderías instaladas en la empresa, las actividades recreativas, los planes de seguro médico con cobertura al cien por cien y la implantación de la semana laboral de 35 horas. Cabe mencionar que para que el empleado contribuya a la empresa en el desarrollo de su visión y misión, debe ser competente, y claro está, no lo será para siempre, ya que las habilidades se deterioran y hasta pueden convertirse en obsoletas”<sup>12</sup>.

#### **1.1.2.4 Capacitación al alcance de los colaboradores, facilitada por la empresa**

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de mejoras en la productividad motivan a la gerencia a aumentar sus gastos en lo que se refiere a capacitación. Algunos de los tipos de habilidades que la capacitación puede optimizar y que pueden implementarse, además de constituirse esencial, la presencia del desarrollo del empleado, puede ser el desarrollo de las capacidades elementales. Una habilidad que puede ser desarrollada es la técnica, los puestos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y métodos mejorados. Actualmente casi son todos los puestos de trabajo que requieren diferentes habilidades. La siguiente habilidad que debe ser desarrollada, es la de solución de

---

<sup>12</sup> AMOROS, E. Op. Cit., Página 175.

problemas; y el desarrollo de esta habilidad empieza desde el gerente como la gran mayoría de trabajadores, ya que lleva a cabo labores no rutinarias, debe con frecuencia solucionar problemas en el trabajo. En los casos donde se requiere esta capacidad y el individuo debe cumplir con solucionar el problema, puede brindarse capacitación.

La capacitación puede estar enfocada en el puesto de trabajo, ya que incluye la rotación de puestos, que implica transferencias laterales que permiten al empleado laborar en diferentes puestos, ya que de esta manera aprenden una gran variedad de trabajos y adquiere gran conocimiento de la interdependencia entre los puestos y una mayor perspectiva acerca de las actividades organizacionales. Además, comprende la relación experimentado-aprendiz, que consiste en que el nuevo empleado, aprenda su trabajo tomando como modelo a un veterano, es decir a un trabajador experimentado. La rotación y las asignaciones de suplencia se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. La capacitación fuera del puesto de trabajo tiene mejor efecto ante las habilidades interpersonales y la de solución de problemas ya que se adquiere más eficazmente con la capacitación fuera del puesto de trabajo. Por último, el entrenamiento, donde el empleado aprende su trabajo con el mismo equipo que estará empleando con la excepción que la capacitación no se lleva a cabo en el mismo lugar de trabajo.

#### **1.1.2.5 Desarrollo laboral**

La mayoría no entiende que la persona no trabaja porque es lo que más desea hacer en la vida, ni está buscando formar parte de un clan o secta laboral: trabaja porque necesita ganar dinero, mejorar su condición de vida, elevar su estatus y disminuir las limitaciones que existen en sociedades de consumo. Son muchos los valores que se decretan y por ende se definen, los cuales van desde la honestidad y el comportamiento ético, hasta la importancia que han de poseer los accionistas y el talento humano en la empresa. Sin embargo, el intentar que el

compromiso sea adoptado porque es la intención del empleador es incorrecto, puesto que el compromiso es personal y llega sólo si el colaborador así lo decide, no porque se lo piden con palabras sino porque es así su deseo, porque su puesto y su labor son valorados y le permiten el desarrollo. Si las personas quienes dirigen a la empresa en verdad desean que el colaborador la sienta como propia, deben evitar el trato desigual, las amplias y marcadas diferencias y estimular, modelar y valorar la participación constante entre todos los que la integran, dar justo valor al esfuerzo, sin importar donde se manifieste y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual. Deben romper los esquemas tradicionales y hacer partícipes tanto de las ganancias como de las inversiones y gastos a su personal, de las decisiones que pueden mantener, sostener y perpetuar el ejercicio de la empresa o bien cambiar el rumbo y propósito de la misma, así realmente les pertenecerá a todos; ya sean sus desaciertos o éxitos, respectivamente. Pero para poder hacer ello debe existir un nivel de tal madurez entre los que componen la empresa que facilite no solamente la transferencia de la posesión de la misma, sino la responsabilidad que ello significa.

La empresa no puede pertenecer a todos, sólo en los aspectos que a la directiva le convenga, pues sería una posesión intermitente que generaría confusión y con ello desapego y desinterés por la misma; es sólo cuestión de ponerse en el lugar de quien experimente tal situación: La empresa le pertenece cuando modela los valores que ella ha decretado y divulgado, pero no cuando se trata de hacer cambios que le afectan de manera directa, ya que en ese caso solo debe acatar la medida y aceptarla. Es por ello que la declaración de este valor no puede hacerse a la ligera, si no se entiende la connotación y el alcance del mismo, si en verdad no se está dispuesto a escuchar, dejar participar y respetar no solo la opinión sino el deseo de quienes hacen posible a la empresa.

### 1.1.2.6 Desarrollo personal

Este concepto se refiere a las convicciones básicas, en el cual un modo determinado de conducta o estado final de existencia, y con aceptación personal o en forma social, es preferible con respecto a otros. Asimismo, contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Además de un elemento de contenido como de intensidad, el primero establece que un modo de conducta o estado final de existencia es importante, el atributo de intensidad determina en qué grado es importante.

#### Fuentes de los sistemas de valores

“Una porción importante se determina de manera genética, los demás se atribuyen a factores tales como la cultura nacional, la educación que recibieron de los padres, maestros, amigos y en general las influencias del medio que los rodea. Pueden notarse algunas diferencias según la edad y cultura de cada época en el cuadro de comparación que aparece a continuación”<sup>13</sup>:

<b>Etapa</b>	<b>Entrada a la Fuerza Laboral</b>	<b>Valores esenciales del Trabajo</b>
Existencial	Desde los 60' a la mitad de los 70'	Calidad de vida, lealtad a sí mismo, búsqueda de autonomía, no conformista.
Pragmática	Mitad de los 70' a finales de los 80'	Éxito, logro, ambición, trabajo duro; lealtad a la carrera
Generación X	De 1990 hasta la actualidad	Flexibilidad, satisfacción en el trabajo, tiempo libre; lealtad a las relaciones.

<sup>13</sup> MARIO. Que son las generaciones x, y, z. *Cursos por internet*. Disponible en: [www.cursosporinternet.info/index.php/the-new/44-gestion/323-que-son-las-generaciones-x-y-y-z.html](http://www.cursosporinternet.info/index.php/the-new/44-gestion/323-que-son-las-generaciones-x-y-y-z.html). [Consulta: 15 de agosto de 2012]

Durante la vida del individuo, se expone a todos los sistemas de valores; con los que se podría haber alterado muchos de ellos. Los valores son relativamente estables y duraderos, pero cuestionarlos puede obtener como resultado un cambio, se puede decir que las convicciones elementales ya no se aceptan. Con frecuencia, los cuestionamientos actúan para reforzar los valores que la persona posee.

Otra parte importante para el buen desempeño del trabajador en su puesto, es el proceso de valoración de los puestos de trabajo, por ello su realización debe siempre tener en cuenta que el puesto de trabajo el principal nexo de unión entre el empleado y la organización. Efectivamente, este vínculo permite al individuo realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que le permite recibir las recompensas pertinentes.

Un instrumento también útil para identificar a cada persona dentro de la organización así como la importancia de cada organización es el manual de perfil de puestos; es definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos que componen a un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve dependerán en gran medida de una buena organización y planteamiento de las funciones de cada persona que tenga alguna participación dentro de la misma. “Este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo”<sup>14</sup>. Conlleva un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, capacidades concretas y conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse, además investiga sistemáticamente las tareas obligaciones y responsabilidades de los puestos

---

<sup>14</sup> PEÑA BAZTÁN, M. Dirección de personal: Organización y técnicas, Barcelona: Editorial Evade, 1990. Páginas 756

dentro de una organización en la cual es imprescindible la investigación del nivel de toma de decisiones del empleado perteneciente a una determinada categoría profesional, las habilidades que el empleado necesita para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía de trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto. Cuando la estructura organizativa está correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización, además debe superar ciertos criterios de productividad, calidad y el análisis y descripción de puestos de trabajo se convierte en una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos, ya que permite aclarar los cometidos del individuo y sus aspectos colectivos, controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. Para lograr esto, los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instalados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

Es importante la prevención de la desmotivación y de los factores que contribuyen al desgano laboral; esto se realiza a través de la definición de cada puesto, reclutamiento de los empleados, selección y contratación, además de tener en cuenta los costos que involucran estas actividades. Luego de la contratación, la información más relevante que se debe proporcionar incluye; la cultura corporativa, prestaciones, políticas y procedimientos, la estructura organizacional, los requisitos para promociones, el reglamento de trabajo, lo que se espera del trabajador, y presentarlo ante todos los miembros del grupo de trabajo.

Si se toma en cuenta que el compromiso es personal, y que la identificación es colectiva, se debe dejar de forzar a los empleados a memorizar y recitar la visión y la misión de la empresa cual si fuese su propio nombre. En vez de enfocarse en esas cosas la empresa debería orientarse a lo medular y ofrecer al



colaborador lo que éste necesita para crear sentido de pertenencia; en otras palabras cubrir sus necesidades y construir lo que busca, lo que sueña, pues de lo contrario la empresa no solo estará construyendo una falsa creencia de que su gente está comprometida con ella, sino que sufrirá de manera constante y segura de alta rotación, fuga de cerebros y bajo rendimiento, pues no se puede exigir alto desempeño cuando se debe distribuir el tiempo en escenarios diversos, ya que no puede exigírsele al colaborador haga suyo un sueño ajeno, del cual es sólo parte reemplazable, pues, aunque se niegue, no es secreto que en momentos de crisis presupuestarias, el recorte de personal es una de las primeras opciones. Adoptar la cultura de que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto, debe el empleado sentirse dueño y propietario y hasta accionista de la firma donde presta sus servicios y se desarrolla, hace que el colaborador considere a la empresa como suya y procurará lo mejor para ella. El sentido de pertenencia se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde se labora como si fueran propios.

### **1.1.3 Delimitación**

Se inició con la aplicación de algunas técnicas para la obtención de datos que fueran de utilidad para cubrir los objetivos propuestos en esta investigación. Para lo cual se contó con la participación de 26 personas, mismas que se presentaron en diferentes ocasiones y otras fueron entrevistadas en su lugar de trabajo; en diferentes horarios ya que su puesto y funciones no coincidían y requirieron toda su disponibilidad. La muestra, constituye a personas con cargos de jefes o encargados, y la mayoría tiene personal a cargo.

El trabajo de campo se realizó en Unisuper S.A., la cual es una cadena de supermercados de Guatemala, en oficinas de capacitación UNICAP, ubicadas en 17 Avenida 18-81, Zona 11, Mariscal, Carril Auxiliar del Periférico, y también en

oficinas centrales ubicadas en 8ª. Calle, 7-63, de la Zona 12 de esta ciudad. Los lugares variaron según el puesto de cada persona entrevistada.

Dicho proceso de obtención de datos dio inicio, dos años anteriores. Inicialmente se contó con la autorización del jefe de capacitación y desarrollo de Unisuper S.A., debido a múltiples factores, se suspendió el trabajo y se retomó en mayo de 2013, finalizándolo en el mes de agosto del mismo año.

En dichas intervenciones se observaron las instalaciones para determinar los factores que motivan a los colaboradores, tal como lo es el ambiente físico y mobiliario, así como el equipo con el que cuentan. También se aplicaron dos cuestionarios de valores: personales (SPV) e interpersonales (SPV), con los cuales se obtuvo información acerca de aquellos valores en que se centran las personas y el promedio de valores entre la población muestra y con ellos verificar si dentro de las políticas están incluidos la incentivación de los mismos. Seguidamente se realizó la aplicación de un cuestionario y entrevista en donde se determinó la percepción de cada colaborador, sobre los factores que lo llevan a identificarse, a comprometerse y a hacerse partícipes de los logros alcanzados como equipo de trabajo, y esto también permitió que cada uno sugiriera y expresara sus inquietudes.

## **CAPITULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1 Técnicas**

De forma no aleatoria, se tomó como muestra un total de 26 personas, comprendidas entre las edades de 25 a 52 años de edad, de ambos géneros, mismos que provienen de un nivel socioeconómico medio alto, con una escolaridad profesional y en condiciones estables de salud, quienes se desempeñan como jefes de área.

#### **2.2 Técnicas de recolección de datos.**

##### **Observación.**

Esta técnica fue aplicada a los 26 jefes de área, que constituyen la muestra, con el fin de estudiar las condiciones físicas y medio en el que se desenvuelven.

La observación, se realizó para determinar cuál es el ambiente físico y laboral en el que se desarrollan los jefes de área y de esta manera evaluar los factores que motivan al cliente interno a desempeñar eficientemente su trabajo como parte de uno de los objetivos de este estudio.

Se observaron los ambientes en los que se desenvuelven los miembros de la población, misma que estaba dividida en dos puntos geográficos: una en 17 Avenida 18-81, Zona 11, Mariscal, Carril Auxiliar del Periférico y la otra parte de la población se encontraba en las oficinas centrales ubicadas en 8ª. Calle, 7-63, de la Zona 12.

Para llevar a cabo la observación, se estableció un día específico con el jefe de capacitación. Las encargadas de la investigación realizaron una observación de las instalaciones: cada una en diferente edificio, con una hoja de observación se tomó nota de cada ambiente; la infraestructura, la iluminación, ventilación,

amplitud, la sanidad, etc. Esto en cada uno de los ambientes de trabajo y al finalizar se obtuvo fotografías.

## **Entrevista**

Ésta se llevó a cabo de manera particular, dirigida a la muestra anteriormente descrita; para determinar aspectos tales como: la opinión y comentario de cada jefe de área, sobre el apoyo que reciben de la empresa, la incentivación que les proporciona su jefe inmediato, compañeros de trabajo, entre compañeros de diferentes departamentos, etc.

Además, con ésta se pudo conocer, cuáles eran sus necesidades, las áreas de fortaleza y carencias; de esta manera evaluar si sus habilidades estaban siendo aprovechadas y apreciadas por el resto de la empresa, para lograr un beneficio general global con colaboradores en general identificados con la misión y visión de la misma.

A través de este instrumento, pudo cumplirse el objetivo de identificar los alcances de interés y apoyo por parte de la empresa, para la motivación y capacitación de los colaboradores; ya que a través de este medio los colaboradores expresaron sus metas, deseos, agradecimientos y demandas y pudo determinarse cómo estos se reflejaban en su manera de expresarse con respecto a su trabajo, las tareas que realizaban y el ambiente en general.

Los resultados fueron analizados de manera cualitativa y con un formato semi estructurado. Se le pidió al entrevistado que respondiera inicialmente con las categorías siguientes: Muy malo, Malo, Regular, Bueno y Excelente y debían de responder también el motivo de la respuesta anterior. Se entrevistaron a 15 hombres y a 11 mujeres, la mayoría con puesto de jefe, o con un puesto afín, pero con personal a cargo. Se evaluaron a personas que oscilan en promedio de 26

años a 55 años. Cada entrevista consta de 22 preguntas de las cuales en síntesis abordaron los siguientes temas: Relación y comunicación con jefe inmediato y el jefe de su jefe, oportunidades de superación personal y laboral dentro de la misma, pago de prestaciones de ley, así como el pago de salario en comparación con la competencia, la infraestructura de las instalaciones en las que laboran y se desenvuelven día con día, el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo y con el resto de departamentos y finalmente se preguntó acerca de las actividades sociales o de convivencia incluidos en la política.

### **Encuesta.**

Se aplicó a 26 personas para determinar cuál es la percepción que tiene la muestra, acerca de diferentes aspectos que propician la identificación de los mismos con los valores de la empresa; dentro y fuera de ella, los cuales estaban relacionados directamente con las actividades que se realizan para propiciar la convivencia y la creación de lazos de fraternidad entre cada colaborador que formó parte de la muestra, conocer cuál es la perspectiva de los jefes sobre los programas que ahora están vigentes en la empresa que incentivan su desarrollo profesional y por consiguiente su desarrollo personal.

Al tener el conocimiento sobre la perspectiva que tiene cada colaborador sobre los aspectos ya mencionados; la empresa puede desarrollar los programas ya existentes para la capacitación, además continuar propiciando la apertura que ya se tiene para con los colaboradores y que éstos estudien y asistan a cursos que los profesionalice cada día más, porque éste es uno de los aspectos que influye directamente en la identificación del personal con la empresa.

Además, se indagó sobre las actividades sociales y/o culturales que se realizan dentro de la empresa, porque se ha determinado que para un buen porcentaje de las personas; la fraternidad y convivencia, marcan estabilidad e

inclusive el desarrollo de habilidades, además de la creación del interés que ponen en la realización de su trabajo. Porque cuando un colaborador se siente en un ambiente cómodo, sus actividades son más positivas y éstas marcan la diferencia en cuanto a la productividad y calidad de su trabajo. Además, al conocer la percepción de los mismos, se pueden mantener o mejorar las actividades ya existentes o crear nuevas para que la mayoría de colaboradores se involucre.

Los objetivos concretos que se cumplen con esta técnica son: identificar los programas existentes y activos, dirigidos hacia el desarrollo personal de los colaboradores y cuál es la importancia que da la empresa a la motivación y convivencia de sus colaboradores dentro de la misma.

Se emplearon diferentes horarios debido a la demanda de cada uno de sus puestos; se les explicó que debían leer los enunciados y conforme a su experiencia debían colocar una "X" dentro de la casilla que encerraba su opinión basándose en los siguientes parámetros: Excelente, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo. Además, se aclaró que las hojas eran anónimas y que en no se revelaría la identidad de cada persona y por eso debían de ser honestos en sus respuestas. Luego se llevó a cabo la sumatoria de cada parámetro y se realizaron gráficas con los resultados obtenidos.

## **2.3 Instrumentos**

### **Cuestionario de Valores Interpersonales SIV:**

El cuestionario de valores interpersonal SIV, se aplicó a los 26 jefes de área, que constituyen la muestra.

Dicho test evalúa 6 aspectos que el individuo valora, a la hora de relacionarse con el resto de personas de su entorno. Los conocimientos de los mismos son importantes para determinar cuáles son los que están presentes con mayor y menor incidencia en la muestra, siendo los valores evaluados los siguientes: estímulo, conformidad, reconocimiento, independencia, benevolencia y liderazgo.

Al determinar cuál es el orden y prioridad de valores en la muestra, la empresa puede identificar en qué aspectos ha fortalecido o por el contrario descuidado a cada uno de sus colaboradores, así como lograr el entendimiento de algunas reacciones y actitudes que los miembros de la muestra hayan tomado o esté teniendo en un momento determinado.

Al conocer los valores interpersonales que poseen en conjunto pueden orientarse los proyectos para la mejoría e incentivación y lograr la identificación de los colaboradores como miembros de un grupo de trabajo mismo que debe constituirse en un equipo.

El objetivo que se busca en la realización de este test, es identificar los factores que contribuyen significativamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores.

El total de la muestra evaluada fue dividida en grupos y durante 3 días, se citó a cada uno, según su disponibilidad. A Cada grupo se leyeron las instrucciones y se les dio tiempo libre para responderlo, pero ninguno demoró más de media hora para responderlo.

Cada valor fue plasmado en una gráfica basada en los niveles: bajo y alto, según la presencia de éste en sus relaciones interpersonales.

### **Cuestionario de Valores Personales SPV:**

Al igual que en el test anterior, este test fue evaluado juntamente con SIV, durante los 3 días en que acudió la muestra, misma que estaba constituida por los 26 jefes de área.

La aplicación de SPV, es de importancia para determinar cuáles son los 6 valores personales presentes en los jefes de área, pero más aún cuál era el orden de prioridad en cada uno de ellos; ya que con este test se evalúan 6 valores que el individuo considera más importantes en sí mismo y que vela por recibir y dar

sobre el mismo. Estos valores son: practicidad, resultados, variedad, decisión, metas, orden y método.

Si se conocen los valores personales con mayor presencia en cada colaborador, al igual que con la muestra, pueden comprenderse muchas de las respuestas dadas por los mismos en el momento de la realización de sus labores diarias, además de tener la posibilidad de incentivar y fomentar los que ya están presentes. Porque conociendo cuáles son los valores personales del colaborador pueden cotejarse con los valores empresariales, mismos que están directa e íntimamente relacionados con la visión y misión de la empresa.

El objetivo evaluado con la aplicación de este test fue caracterizar los valores personales de los colaboradores administrativos de Unisuper, frente al buen desempeño de su trabajo.

El total de la muestra evaluada fue dividida en grupos y durante 3 días, se citó a cada uno, según su disponibilidad. A cada grupo se leyeron las instrucciones y se les dio tiempo libre para responderlo, pero ninguno demoró más de media hora para responderlo.

Cada valor fue puesto en una gráfica, nuevamente basada en niveles bajo y alto, según la presencia de este valor en cada una de las personas, miembros de la muestra.

#### **2.4. Técnicas de análisis de datos**

Los datos obtenidos de las técnicas e instrumentos, fueron analizados cuantitativamente por medio del uso de gráficas de barras detalladas por porcentajes. También se utilizó la técnica de categorización, con la que se organizaron los datos, en categorías como: género, edad y puesto laboral. El análisis de contenido se utilizó para la descripción de lo observado y las funciones que realizan los colaboradores.



## **CAPITULO III**

### **3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Características del lugar y de la población**

##### **3.1.1 Características del lugar**

Se realizó el trabajo de campo en Unisuper S.A., una cadena de supermercados de Guatemala, en oficinas centrales ubicadas en 8ª. Calle, 7-63, de la Zona 12 de esta ciudad de Guatemala. Las oficinas de capacitación UNICAP, ubicadas en 17 Avenida 18-81, Zona 11, Mariscal, Carril Auxiliar del Periférico, dicho inmueble es de dos plantas, la superior cuenta con varias oficinas y cuatro salones para capacitación, en la planta baja se localiza el área de atención al colaborador y el área de bodega en la parte posterior. Se incluye también el área de cafetería, así como sus servicios sanitarios. Los dos lugares variaron según el puesto de cada persona entrevistada.

##### **3.1.2 Características de la población.**

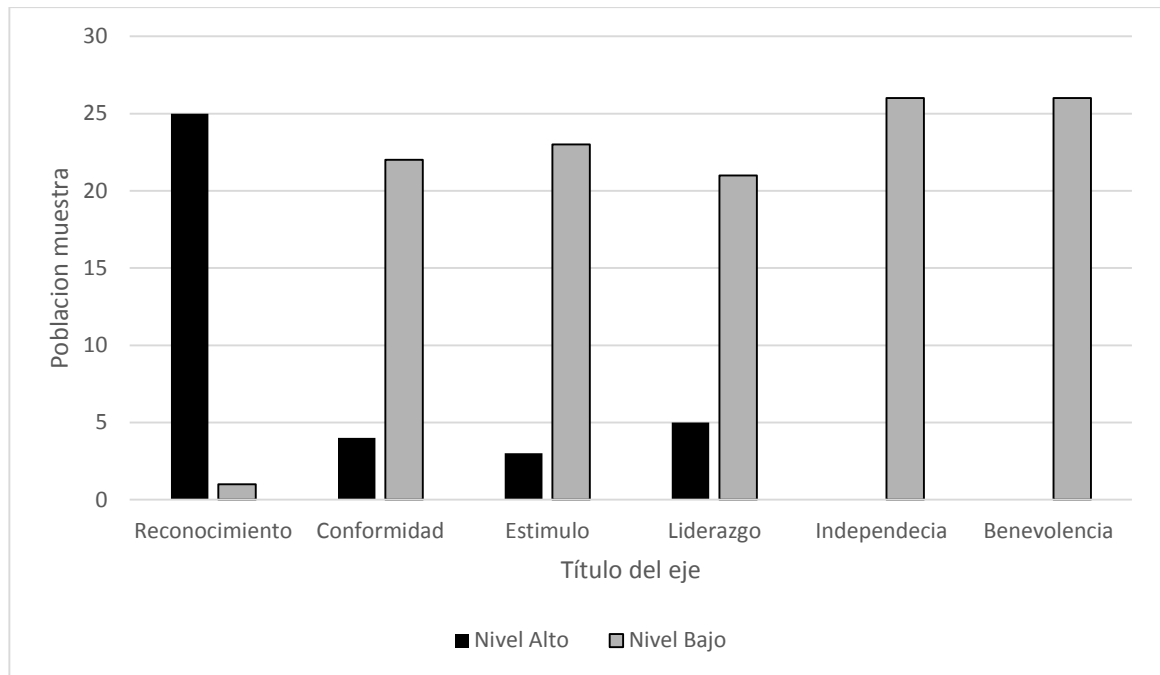
Para el estudio y la obtención de datos fueron de utilidad para cubrir los objetivos propuestos en esta investigación la participación de 26 personas, 15 de género masculino y 11 de género femenino comprendiendo entre las edades de 29 a 55 años. La población fue atendida en diferentes momentos y otras fueron entrevistadas en su lugar de trabajo; en diferentes horarios ya que su puesto y funciones no permitían mayor disponibilidad de tiempo. La población muestra, constituye a personas con cargos de jefes o encargados, y la mayoría tiene personal a cargo.

Se visitaron las instalaciones de Unisuper para entrevistar a 26 personas, en su mayoría jefes y se le aplicaron diferentes instrumentos para la obtención de datos por lo cual se presenta los resultados a continuación:

### 3.1.3 Análisis e interpretación de resultados

Gráfica No. 1

#### Análisis de Test SIV (Cuestionario de Valores Interpersonales)



Fuente: Cuestionario de Valores Interpersonales. L.V. Gordon. Manual, 5ª. Edición. Madrid, España 1995  
Test aplicado, a jefes de área, del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

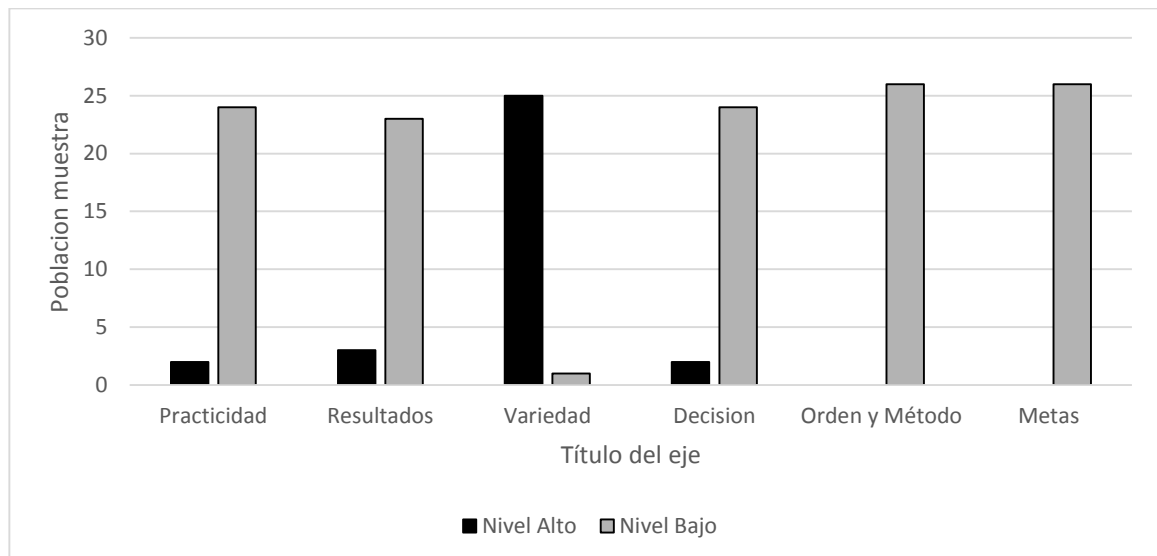
De acuerdo a los resultados obtenidos, se realizó la interpretación de los mismos con base a la finalidad del test y aplicado a los objetivos de este trabajo. Es así, como se pudo observar que la mayoría de personas, a excepción de una presentaron, un nivel alto en el valor del Reconocimiento, el cual brinda a los líderes la necesidad de ser admirado y ser reconocido. Mismo que indica que la mayoría de las personas entrevistadas, poseen un valor necesario en la medida de lo prudente, para desarrollarse y desempeñarse como jefes y sobre todo con personal a su cargo.

Este mismo resultado, es coherente con la siguiente incidencia, ya que la minoría está conforme con su situación actual, y hay poca aceptación de la misma; característica que lleva a las personas a ser proactivas y buscar la mejoría de su seguridad y estabilidad en la vida. Así mismo, a excepción de tres personas de la población, quienes presentaron sensibilidad en la necesidad de comprensión afectiva, característica frecuentemente presente en el género femenino, el resto se considera maduro y seguro.

Para bien de la empresa y la salud de sus líderes, se obtuvo como resultado que fueron pocas las personas con valor alto de independencia, ya que la mayoría valora la socialización, esto implica que obran pensando en los intereses de los demás y no de forma egocéntrica, así mismo coincidieron en el valor de la benevolencia, lo que implica amor al prójimo, y el deseo de ayudar a sus subalternos, cuando lo consideren necesario, o incluso en sentido de tendencia afectiva, cuando se presenta una dificultad personal

**Gráfica No. 2**

**Análisis de Test SPV (Cuestionario de Valores Personales)**



Fuente: Cuestionario de Valores Personales. GORDON, L.V. *Cuestionario de Valores Personales*. 2ª. Edición. Madrid, España. Test aplicado, a jefes de área, del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

El análisis de la gráfica se realizó de manera general, tomando como base la coincidencia y diferencias con mayor incidencia, que se hallaron al obtener los resultados finales de calificación del test; ya que como es sabido, los valores personales son relativos y variantes.

Se obtuvo como resultado que la mayoría de personas está más enfocada a su accesibilidad a la planificación, no tanto enfocadas en el materialismo, sino personas condescendientes. Implícito a esto, la mayoría de jefes, es menos práctica y su interés no está inclinado a buscar tanto las cosas económicamente ventajosas.

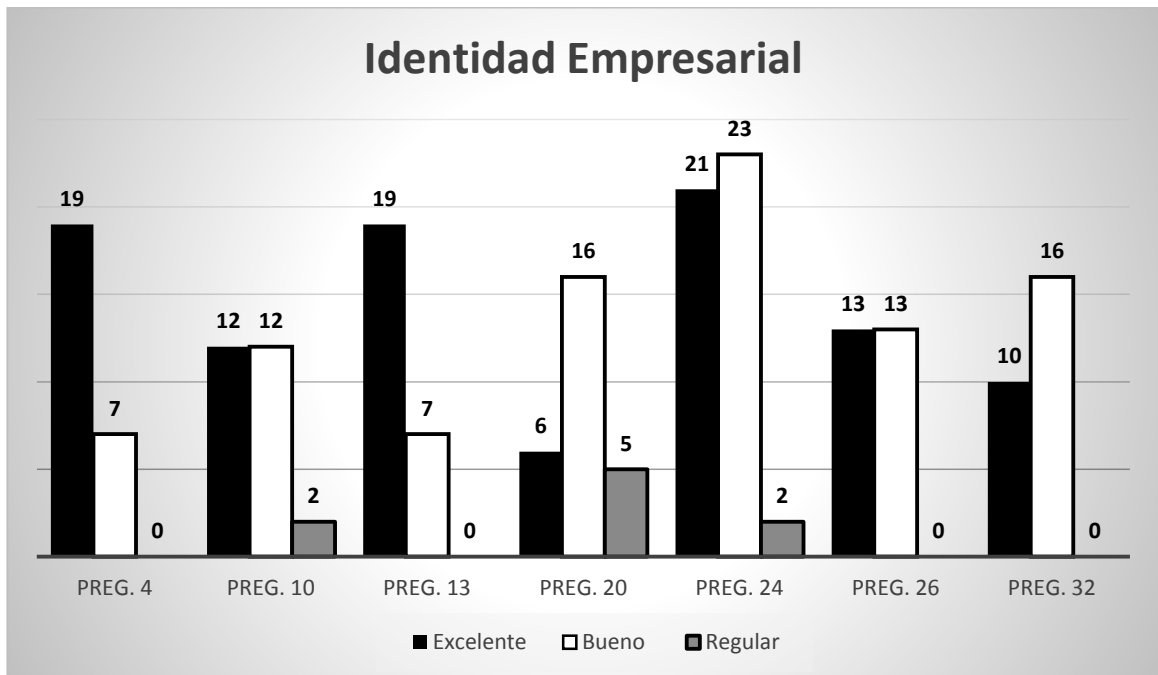
En su mayoría, los jefes tienen tendencia al valor de la variedad, lo que significa que valoran hacer cosas nuevas y diferentes, porque tienen expectativas variadas: pueden tener la experiencia del riesgo y abrir el ámbito de sus actividades, para encontrarse en situaciones nuevas y diferentes, saliendo de la rutina. Sin embargo, se pudo encontrar que muchas de las personas evaluadas, tienden a acostumbrarse a que alguien más tome las decisiones por ellos, ya que en su mayoría tienden a divagar o no dar una respuesta inmediata, cuando se requiere que éstas tomen una decisión. En su minoría, algunos puntuaron este valor como uno de los más importantes.

La totalidad de los entrevistados, coincidió en ser personas que no practican el orden y el método, situación que los obliga a improvisar frecuentemente, lo cual les beneficia, más no siempre, ya que en los proyectos o planes a futuro necesitarán de una guía que les ayude a organizar las actividades a realizar. Así mismo, en el valor de las Metas, el cual se reflejó bajo en los colaboradores, podría estarse manifestando, en la ampliación de la realización de unas actividades a otras, y quizás, también se refleje en el ámbito personal. Es importante que la muestra, se determine a realizar los objetivos planteados, en el tiempo estipulado.

### Gráfica No. 3

Gráficas con base a los objetivos obtenidos a través de la encuesta

#### Objetivo No. 1



Fuente: Encuesta aplicada a jefes de área; del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

Como se observa en esta primera gráfica, los colaboradores entrevistados se encuentran satisfechos con las actividades que realizan en su puesto de trabajo y están conscientes de la calidad y de los productos y servicios de la empresa. Esto es alentador puesto que los valores de la empresa y la de los colaboradores son en su mayoría los mismos que los corporativos y están de acuerdo a su perspectiva y necesidades, y es así como hacen suyos los servicios y productos que brindan a la empresa, y naturalmente se refleja en la satisfacción que sienten en su trabajo.

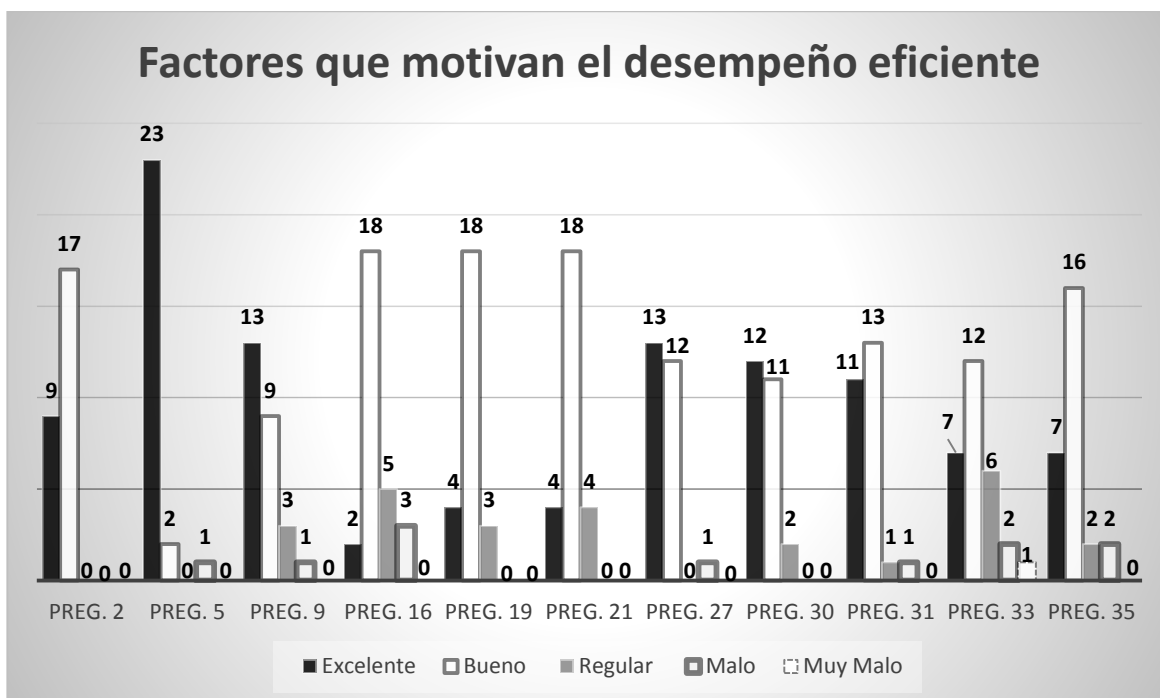
Respecto al salario y las prestaciones, la eficiencia de la empresa en general y los resultados y la eficiencia que se tiene durante la labor diaria, son bien vistos en la mayoría. Es muy importante que la identidad empresarial esté

presente en los colaboradores puesto que este sentimiento, genera arraigo y por ende mayor productividad; esto puede lograrse mediante una continua motivación intrínseca/extrínseca de se maneja para los trabajadores. De esta forma el compromiso se lleva a través del vínculo emocional que produce una relación de afecto, y de forma innata genera la lealtad. Además, cuando los valores corporativos se viven en la empresa se crea un vínculo psicológico que crea la identidad y a la vez afectivo (deseo), el compromiso de continuidad (necesidad) y compromiso normativo (moral).

Pocos colaboradores coincidieron en que la comunicación con el jefe inmediato y la forma en que está organizada la empresa, es deficiente. En este aspecto, se podría motivar a los colaboradores a través de los mandos medios, puesto que la formación en una empresa madura no solo es un aprendizaje formal sino que la información que reciben los colaboradores debe provenir también de vías informales, ya que ellos estarán determinados de la culturas de valores que perciban de los demás y sobre todo de los líderes informales, la empresa debe conseguir que estos deber estar perfectamente integrado también la cultura empresarial. La empresa debe “sumergir” en la cultura de valores corporativos, al colaborador para que los procesos se lleven a cabo de una forma cohesionada entre todos los colaboradores, ya que si se afianza la identidad corporativa se influirá directamente en la productividad. Desde el texto que se usan para enviar un email, hasta el estilo en que se transmiten los objetivos del plan estratégico a los colaboradores y clientes, se dan a conocer las herramientas que se poseen para enfrentar el crecimiento, puesto que la misión, visión y valores son pilares del plan estratégico en el mismo sentido son organismos vivos y dinámicos que responden a la pregunta: de dónde se es y a dónde se quiere llegar.

## Gráfica No. 4

### Objetivo No. 2



Fuente: Encuesta aplicada a jefes de área; del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

Según los resultados de la encuesta realizada; todos los entrevistados se mostraron cómodos en la seguridad que perciben al desempeñarse en su puesto actual, así como la estabilidad institucional que perciben de la empresa; también se mostraron satisfechos en la asesoría que reciben de su jefe inmediato, en este mismo aspecto casi el total de la población entrevistada se mostró satisfecha también en la motivación que reciben de su jefe inmediato, puesto que la motivación deber ser la actividad principal; y tanto el gerente como los jefes medios, son los responsables que se cumplan las políticas y estrategias de la motivación, como se ha mostrado actualmente, cuando hay un proceso de motivación adecuado, las necesidades, metas, acción, influencias, experiencias y las expectativas de los empleados son tomadas en cuenta, las necesidades de los colaboradores se ven satisfechas, puesto que se está reconociendo el patrón

de necesidades. Fueron pocos los colaboradores que percibieron favoritismos por parte de su jefe inmediato, hacia una persona o grupo determinado.

Así mismo la población muestra, coincidió en la satisfacción que tienen respecto al equipo y material que se les proporciona para realizar su trabajo, si bien es cierto, casi la mitad de las personas mostraron su incomodidad en su ambiente físico laboral, debido a las remodelaciones que se llevaban a cabo durante la obtención de la información, aunque las personas que consideran “bueno” este aspecto, sí se mostraron anuentes a esperar las mejoraría y muchos reconocieron que éstos se debían una mejora futura del ambiente físico dentro de la empresa, otro grupo de personas que calificaron como “malo” este aspecto, se quejaron de que necesitaban más espacio en sus oficinas y contar con aire acondicionado.

Algunos colaboradores coincidieron, que la comunicación entre cada departamento podría y debería de mejorar, ya que si bien la comunicación con los del mismo departamento es excelente, entre departamentos hasta podría sentirse cierta competencia, ya que si las ventas aumentaban en un tipo de productos vendidos, el resto reduciría, así que en algún momento se convertirían en rivales.

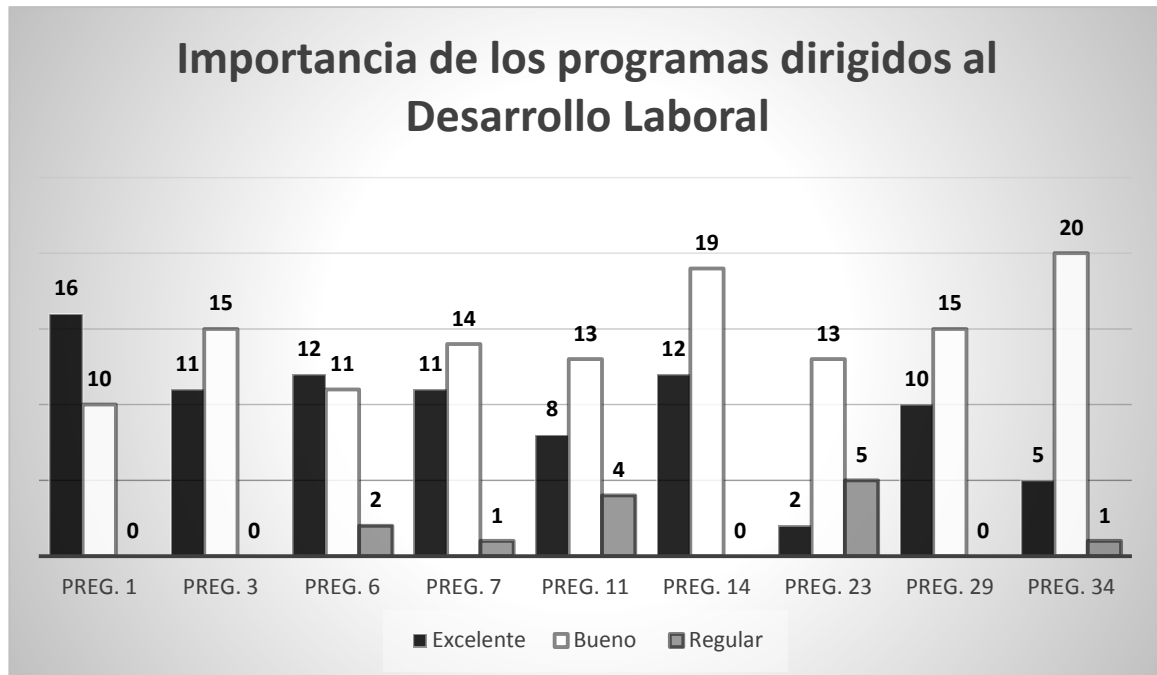
Otro aspecto, en el que la mayoría consideró “bueno”, pero que aún podía mejorar, fue el de la comunicación entre ellos y los altos mandos, ya que algunos no percibían su presencia, probablemente por la poca comunicación que estos mantenían con los entrevistados, ya que la mayoría de veces era mínima, sobre todo con directores.

Finalmente, el aspecto en el que la mayoría se consideró desfavorecida, fue en la distancia que hay entre su lugar de residencia y su lugar de trabajo, a lo que comentaron que la mayor parte de las veces se debe al excesivo tránsito que se da en horas pico.



## Gráfica No. 5

### Objetivo No. 3



Fuente: Encuesta aplicada a jefes de área; del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

Durante la evaluación de esta gráfica, la mayoría de personas coincidió en sentir que su trabajo está más allá de la rutina, ya que la mayoría de la población consideró como “excelente”, la oportunidad de crecimiento que percibe en la empresa. Característica que es muy positiva ya que el crecimiento personal va unido a tener experiencias que la hagan mejor persona, a desarrollar un conocimiento superior de sí mismo, de sus talentos innatos y de sus capacidades adquiridas. Es por eso que el Crecimiento profesional; mismo que está implicado en el crecimiento dentro de la empresa, va unido a tener oportunidades para realizarse desempeñando una misión suficientemente interesante y relevante, (reto), en la que la combinación de su propio liderazgo y el apoyo de la empresa y jefes, le permitan desplegar su talento y su potencial real y tener éxito en la consecución de la misión asignada. Es así como, se produce una elevada armonía en el empleado, y todo ello repercute positivamente, siendo valorado en su justa

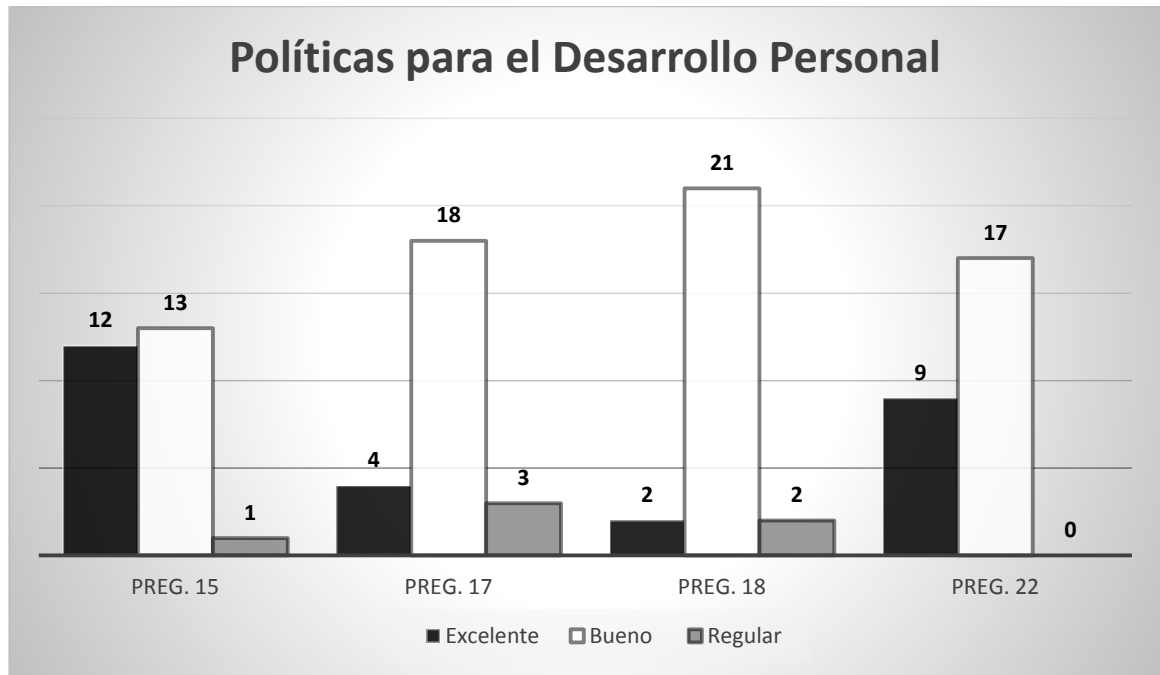
medida por los clientes en forma de preferencia de compra, fidelidad y en algunos casos devoción hacia la empresa y cuando esto se produce se captura cuota de mercado, se crece y la empresa perdura y tiene éxito. Además, se atraen a más profesionales con talento, dispuestos a crecer personal y profesionalmente con la empresa. De acuerdo a estos resultados, la mayoría coincidió como “bueno” el cumplimiento de sus objetivos y metas que se han planteado dentro de la empresa, cada quién en el área en que se desempeña.

Es por eso que buena parte de los colaboradores, están comprometidos en la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad de servicio que ofrecen, tanto a clientes internos como a clientes externos. Es por eso que también perciben como positivo el cumplimiento de las normas internas de la empresa como patrones aceptables de comportamiento para el grupo de trabajo y además les es funcional como una guía de indicaciones de lo que deben hacer o no hacer en determinadas.

Consideraron los colaboradores que debe mejorarse la transmisión de la información para realizar el trabajo, ya que sin comunicación es imposible que todos los miembros de la organización vayan en la misma dirección. Sin embargo, los resultados apuntan no tanto a la comunicación vertical ascendente y descendente sino la interna horizontal. Esta comunicación es imprescindible para que la empresa funcione como un todo. Es por eso que la comunicación se debe educar y controlar, a través de su canalización, sabiendo en cada momento y situación cuál es el mensaje que se debe dar y cómo se debe transmitir para que sea más efectivo ya que una mala comunicación puede llevar a una mala interpretación.

Gráfica No. 6

Objetivo No. 4



Fuente: Encuesta aplicada a jefes de área; del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

La mayoría de colaboradores coincidió en que se siente bien, al expresar sus ideas. A esta libertad se le conoce como una conducta asertiva, y el lograr que en su mayoría se siente capaces de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores y transmitirles sus dudas o problemas de su sección, de forma correcta y precisa, les ayuda no solo asimismo sino a la mejoría de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. Sin embargo, aún hay personas que no consideran tener libertad o confianza en expresar sus ideas.

Así mismo, la mayoría de la población se consideró satisfecha en el pago de las prestaciones de ley. Es un aspecto positivo para la empresa porque es primordial que los trabajadores estén contentos y comprometidos ya que esto significa mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo, una minoría de colaboradores calificó como “malo” el pago de sus prestaciones de ley, lo cual

puede significar que éstos terminen por aceptar puestos en otras empresas. El pago de prestaciones debe tener como objetivo complementar el salario de empleado y sirven como motivación profesional para que el trabajador se esfuerce más y eleve la calidad de su trabajo. Sin embargo; la mayoría también consideró satisfactorio el ingreso económico que recibe, así como otros tipos de incentivos, ya que esto hace conexión entre los trabajadores y su motivación dentro de la empresa. Es importante tomar en cuenta los siguientes beneficios: descansos obligatorios, vacaciones, aguinaldo, capacitaciones, seguros, gastos médicos, vales de despensa, gasolina, bonos de productividad, estacionamiento, fondos de ahorro, becas de estudios, descuentos, préstamos personales, exámenes médicos.

Finalmente, la mayoría de la población considera a la empresa como un instrumento de progreso para el individuo.

**Gráfica No. 7**

**Objetivo No. 5**



Fuente: Encuesta aplicada a jefes de área; del 03 de julio al 05 de julio de 2013.

Como se encuentra detallado en la gráfica anterior la mitad de la población, considera buena, la relación y confianza que hay entre sus compañeros de trabajo. Lo que es positivo ya que esto propicia la productividad. Sin embargo, hubo una minoría que coincidió en que el ambiente entre el mismo departamento es mejor que el ambiente en general entre todos los departamentos; situación que puede mejorarse cuando los directivos y colaboradores son consistentes de sus acciones, abiertos y productivo en sus actitudes y honestos en sus tratos con los demás. Empero, no hubo una sola persona que considerara mala la motivación que los jefes inmediatos dan a sus colaboradores más cercanos, lo que es bueno ya que generará una buena actitud en los empleados nuevos, creando así un ambiente de auto-réplica en la auto-replica en la apertura, la confianza y la integridad. Cuando la administración actúa con integridad y mantiene el interés de todos en mente, los empleados sienten que pueden devolver el favor al darle al trabajo toda su atención y esfuerzo.

La mitad de la población entrevistada consideró que el ambiente en general, tiene mucho que mejorar, unos pocos no lo consideraron así, lo que significa que este aspecto puede mejorarse. La confianza y la integridad son características centrales de la responsabilidad social de las empresas, que depende de la buena voluntad de los participantes y su deseo de trabajar, sin que nadie sea engañado ni la participación en prácticas indeseables.

### **Análisis Global**

Las nuevas generaciones de profesionales que están llegando al mercado laboral miden su permanencia y lealtad a las organizaciones en función a la proyección que les proporcionen y a su cotización en el mercado. Las empresas deben tener una estructura real y tener proyectos interesantes y que la misión de la empresa sea similar a la del colaborador y sea lo que él busca. Es una

negociación ganar-ganar con garantía de crecimiento conjunto con base en el trabajo.

Para ello, actualmente, las organizaciones tienen que mantener incentivadas y motivadas a los colaboradores pues son en las que recae la creatividad y liderazgo para que haya un entendimiento profundo que sea rentable y que llene su autoestima, no sólo ganar dinero, sino que sepan que contribuyen con los objetivos de la empresa.

Entre los sinónimos encontrados para la palabra lealtad se pueden mencionar fidelidad, franqueza, honradez, sinceridad y rectitud. Por lo tanto, la lealtad es llevar siempre la verdad por delante; es decir no acepta medias verdades ni decir lo que al jefe le agrada, o lo que éste desea oír.

Por lo anteriormente expuesto, la lealtad no puede ser confundida con sumisión, adoración al jefe ni con la adulación. El colaborador leal es recto, digno e incorruptible, es franco en sus apreciaciones y dice lo que piensa, sin importarle si pone en riesgo su relación laboral o es tomado por irrespetuoso.

Con el análisis de los datos del estudio tratado se ha manifestado que en el mercado laboral actual, es necesario mantener los puntos elementales para promover la lealtad por parte de la empresa hacia el colaborador, los cuales se comentan a continuación: Demostrar aprecio por el esfuerzo realizado por los empleados, comentar sobre la importancia de cada una de las funciones que realiza cada colaborador, compartir ideas y objetivos entre empresa y empleados y dar a conocer los temas de interés de la empresa y su entorno.

Los ejecutivos convocan a reuniones para tratar temas sobre el crecimiento y las expectativas de la empresa, asumiendo que los colaboradores valoran y se comprometen con lo expuesto; sin embargo, los colaboradores salen de estas reuniones con la sensación de que tendrán que trabajar más y que otras personas

disfrutarán los beneficios y no ellos, por lo que cuando se hable sobre el futuro de la empresa, también deberá relacionarse con el futuro en término de los colaboradores.

Los colaboradores ven la lealtad como un valor recíproco, en donde su esfuerzo y desempeño es recompensado con una contraprestación económica y por las prestaciones que la empresa les ofrece, como es el caso de la capacitación, comedores, programas deportivos, guarderías, becas, etcétera.

El reto para las empresas hacia sus colaboradores es cómo generar una percepción positiva de lealtad, lo cual analizando los resultados en la presente investigación se logrará, manteniendo una mejora continua en sus políticas de recursos humanos, lo cual hará que los empleados se conviertan en el activo más importante con el cual cuentan las empresas. Esta lealtad es la que ayuda a aumentar los beneficios de la empresa, pues es la que genera mejores resultados al menor costo, ya que los colaboradores responderán de una manera más comprometida según el entorno en el cual se desenvuelvan.

De igual forma en toda relación laboral, existe el compromiso asumido con la empresa. Cuanto mejor sea el entorno laboral, mayor será el grado de compromiso y lealtad.

Otro punto fundamental reflejado en dicho análisis de los resultados es que en las empresas existe una estrecha relación entre el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores: a mejor ambiente, mejor rendimiento, con lo que los colaboradores se motivan y desarrollan sus cualidades a su máxima expresión.

La lealtad de los colaboradores se logrará entonces mediante su involucramiento en los proyectos de la empresa; por lo tanto, éstos deberán contener los objetivos, valores y misiones determinadas por la empresa e informadas a los empleados. De igual forma referirse a los colaboradores por su

nombre, mostrar una sonrisa al comunicarse con ellos, saludarlos al encontrarse en los pasillos, es un gesto de reconocimiento a la lealtad del empleado, lo que refuerza la dedicación del colaborador hacia la empresa.

El otorgar un aumento a los sueldos y salarios de los colaboradores en forma oportuna, es un mecanismo de recompensa por el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos trazados; esto es una de las formas más tangibles de promover la lealtad de los colaboradores, ya que es un claro mensaje de que los colaboradores desempeñan un papel muy importante para el éxito de la empresa y genera un mejor nivel de vida, pues no sólo se refleja en el bienestar personal del colaborador, sino que trasciende al bienestar de la familia.

La alta dirección de la empresa, tiene la responsabilidad de generar un ambiente laboral sano, lo que origina en la auto-motivación de los colaboradores, para cumplir con sus funciones y buscar el desarrollo profesional y personal. Los niveles de auto-motivación marcan una huella permanente en la forma de ser del colaborador, tanto dentro como fuera de la empresa.

Los comportamientos leales de los colaboradores generan el activo importante de una misión inteligente de los recursos humanos; cuanto más a gusto se encuentren los colaboradores en su trabajo y mejor se sientan en la empresa, se incurrirá en menores costos, lo que generará mejores resultados, haciendo el negocio más rentable sólido y competitivo; esto implica, también el fortalecimiento en la relación con los clientes y proveedores y así desarrollar una cadena de valor.

Con base en lo anterior, se puede concluir que el personal leal es un activo no financiero, no registrado en la contabilidad, pero con un peso específico en las organizaciones, ya que representa la imagen, la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de un negocio.



## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Desde que las entidades empresariales han estudiado e invertido recursos en el capital humano, se ha sabido que para que el ser humano sea leal en una empresa debe sentirse plenamente identificado, motivo que se logra a través de diversos procesos internos como externos.
- Se ha identificado que el ser humano es integral en valores y necesita desarrollarse, sentirse valorado; sentimiento que se desarrolla a través del empoderamiento de cada colaborador, ya que de esta forma se logra que la persona se sienta fundamental en la empresa y haga suya la marca a través de la lealtad.
- Es importante reconocer cuáles son las deficiencias de cada colaborador según su área de trabajo, ya que éstas difieren de un individuo a otro debido a la particularidad de cada ser humano, pero el conocimiento de las mismas llevará a la empresa al éxito en capital humano y por ende, el éxito de la misma puesto que es un beneficio bilateral.
- Los empresarios que se preocupan en el crecimiento personal de los colaboradores, con vistas a que, las unidades de estos forman el núcleo de la empresa, y si ellos crecen, la empresa también crecerá. Aunque esto puede conllevar a un coste económico importante al principio, los resultados a largo plazo, suelen multiplicar los beneficios, la cual se considera una inversión necesaria y satisfactoria
- La lealtad de los colaboradores se logrará mediante su involucramiento en los proyectos de la empresa; éstos deberán contener los objetivos, valores y misiones determinadas por la empresa e informadas a los colaboradores. Tomando en cuenta sus necesidades tanto personales como sociales.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Es significativo continuar motivando y capacitando constantemente a todo el personal para que este pueda seguir prestando sus servicios con la misma calidad con la que lo ha hecho.
- Innovar y aumentar el número de actividades sociales y/o deportivas para seguir fortaleciendo el trabajo en equipo, compañerismo y la relación con su jefe inmediato.
- Considerando que el ambiente laboral es fundamental para el desarrollo del colaborador se recomienda mejorar las condiciones de seguridad dentro de la empresa en las diferentes áreas y/o seguro médico familiar.
- Se recomienda contar con mecanismos de medición periódica del clima laboral que vaya ligado con la motivación del personal para poder fortalecer la productividad.
- Promover entre los colaboradores, el respeto, la credibilidad, la equidad y la confianza, pilares fundamentales que conducirán a las buenas relaciones laborales. Y así desarrollar el trabajo en equipo, clave de un buen clima laboral.

## BIBLIOGRAFÍA




- AMEZCUA, L. Administración de empresas y Satisfacción laboral. El Prisma. Disponible en: [www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/satisfaccionlaboral](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral). [Consulta: 14/enero/2012]
- AMORÓS, E. *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*, 1ª . edición. Perú: USAT - Escuela de Economía, 2007. Páginas 246
- PUCHOL, L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª edición. España: Editorial Diaz de Santos, 2007. Páginas 417
- LOCKE. *Comportamiento Organizacional: El efecto en el lugar de trabajo*. Traducido por B. STAW. Inglaterra: Editorial A.P. &Weiss, 2001. Páginas 282. Traducción de: Organizational behavior Annual Review of Psychology.
- MORRIS, C.G., MAISTO A. A. *Psicología*. Edición Duodécima. California, EEUU: Pearson, 2007, Páginas 514.
- MASLOW A. H. *Motivación y personalidad*. Tercera Edición. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991, Páginas 433
- HERZBERG. *Una vez más: ¿Cómo motiva usted a los Empleados?*, 65 Edición. EEUU: Harvard Business Review, 1987. Páginas 120. 2ª Edición. Madrid, España: Editorial TEA, 1998. Páginas 43
- GIL RODRÍGUEZ, F., GARCÍA SAIZ, M. *Grupos en las Organizaciones*. 3ª Edición. Madrid, España: Editorial Eudema, 1993, Página 128
- GORDON, L.V. *Cuestionario de Valores Interpersonales*. 5ª Edición. Madrid, España: Editorial TEA, 1995, Páginas 42
- GORDON, L.V. *Cuestionario de Valores Personales*. 2ª. Edición. Madrid, España: Editorial TEA, 1998, Págs. 45
- MARIO. Que son las generaciones x, y, z. *Cursos por internet*. Disponible en: [www.cursosporinternet.info/index.php/the-new/44-gestion/323-que-son-las-generaciones-x-y-y-z.html](http://www.cursosporinternet.info/index.php/the-new/44-gestion/323-que-son-las-generaciones-x-y-y-z.html). [Consulta: 15 de agosto de 2012]
- PEÑA BAZTÁN, M. Dirección de personal: Organización y técnicas, Barcelona: Editorial Evade, 1990. Páginas

# ANEXOS



**OBSERVACIÓN**

<p>Datos de la institución:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unisuper S.A. es una cadena de supermercados de Guatemala, con oficinas centrales ubicadas en 8ª. Calle, 7-63, de la Zona 12 y el centro de capacitación UNICAP, en la 17 Avenida 18-81, Zona 11.</li> </ul>	
<p>Características del espacio:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro observado fue el de UNICAP; se localiza sobre la avenida principal, facilitando su ubicación. Cuenta con un inmueble de dos plantas dividido en diversas áreas, desde oficinas hasta las bodegas de frutas y verduras.</li> <li>• Cuenta con el área de atención al cliente, cuatro salones para capacitaciones, baños de damas y caballeros distribuidos en los diferentes niveles.</li> <li>• Las oficinas individuales de los jefes de las diversas áreas; capacitación, recursos humanos y cómputo.</li> </ul>	 

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un salón de evaluación para la selección del personal de nuevo ingreso.</li> <li>• cuenta con amplio parqueo interno, bajo vigilancia.</li> </ul>	
<p>El ambiente laboral:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ambiente que se percibe fue catalogado como tranquilo, limpio y ordenado.</li> <li>• En cada área de trabajo y con los diversos grupos de colaboradores se observó un ambiente ameno tanto en el trabajo individual como en la participación en grupo.</li> </ul>	 

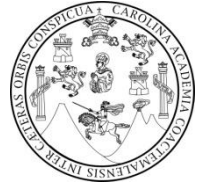
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**  
**ENCUESTA**



Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_

No		E	B	R	M	MM
1	EL RETO QUE ME PROPORCIONA MI TRABAJO DIARIO.					
2	LA COMUNICACIÓN Y RELACIÓN QUE HAY ENTRE MI EQUIPO DE TRABAJO.					
3	LOS OBJETIVOS (METAS) QUE TENGO EN MI TRABAJO.					
4	LAS SATISFACCIONES QUE ME DA MI TRABAJO.					
5	LA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD EN LA EMPRESA.					
6	LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO QUE PUEDE HABER EN LA EMPRESA.					
7	LAS COSAS NUEVAS QUE APRENDO EN MI TRABAJO.					
8	LA CONFIANZA Y SEGURIDAD QUE HAY CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.					
9	LA MOTIVACIÓN QUE ME DA MI JEFE INMEDIATO.					
10	LA COMUNICACIÓN QUE TENGO CON MI JEFE INMEDIATO.					
11	LA INFORMACIÓN QUE HAY Y SE ME DA, PARA HACER MI TRABAJO.					
12	LA MOTIVACIÓN QUE LE DA AL EQUIPO DE TRABAJO NUESTRO JEFE INMEDIATO.					
13	LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DELA EMPRESA.					
14	LAS REGLAS Y NORMAS DE LA EMPRESA.					
15	LAS PRESTACIONES QUE RECIBO DE LA EMPRESA.					
16	LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.					
17	LAS FACILIDADES QUE HAY PARA CAPACITARNOS.					
18	LAS OPORTUNIDADES QUE EXISTEN PARA EXPRESAR NUESTRAS IDEAS.					
19	EL APOYO Y LA RELACIÓN CON LOS ALTOS DIRECTIVOS.					
20	LA FORMA DE FIJAR LOS SUELDOS Y LAS PRESTACIONES.					
21	EL MATERIAL Y EQUIPO QUE TENGO PARA REALIZAR MI TRABAJO.					
22	EL INGRESO ECONÓMICO QUE TENGO.					
23	LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS.					
24	LA FORMA COMO ESTÁ ORGANIZADA LA EMPRESA.					
25	LA AYUDA QUE RECIBO DE MIS COMPAÑEROS CUANDO LA NECESITO.					
26	LOS RESULTADOS Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA EN GENERAL.					
27	LA SEGURIDAD EN MI PUESTO.					
28	EL AMBIENTE EN GENERAL QUE EXISTE ENTRE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.					
29	LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE HAY EN MI PUESTO DE TRABAJO.					
30	LA AYUDA Y ASESORÍA QUE ME DA MI JEFE INMEDIATO.					
31	LA FORMA DE ORDENAR DE MI JEFE.					
32	LOS RESULTADOS Y EFICIENCIA QUE ESTOY TENIENDO HOY EN DÍA.					
33	LAS CONDICIONES FÍSICAS QUE HAY EN MI LUGAR DE TRABAJO. (CLIMA, RUIDO, MOBILIARIO, CONTAMINANTES).					
34	EL APROVECHAMIENTO QUE HAGO DE MIS HABILIDADES.					

**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas**



**ENTREVISTA**

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Grado Académico: \_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo le trata su jefe?**

---

---

---

**2. ¿Cómo le trata el jefe de su jefe?**

---

---

---

**3. ¿Cómo se siente con su puesto de trabajo?**

---

---

---

**4. ¿Qué tanto conoce las metas, funciones y responsabilidades de su puesto?**

---

---

---

**5. ¿Cómo se siente en la empresa?**

---

---

---



**6. ¿Qué tanto considera conocer la organización, productos y procesos de la empresa?**

---

---

---

**7. ¿En qué grado recibe la información necesaria para el desempeño de su trabajo?**

---

---

---

**8. ¿Cómo califica la comunicación existente entre usted y su jefe?**

---

---

---

**9. ¿Considera que la empresa le da importancia a su capacitación?**

---

---

---

**10. ¿Cómo califica el espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas de su departamento de trabajo?**

---

---

---

**11. ¿Qué tanto conoce los procedimientos de trabajo que usted debe llevar a cabo?**

---

---

---

**12. ¿Cómo funciona la comunicación entre su departamento y aquellos con los que se relaciona para realizar el trabajo?**

---

---

---

**13. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en su departamento de trabajo?**

---

---

---

**14. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en general en la empresa?**

---

---

---

**15. ¿Cómo califica las instalaciones y servicios que usted usa en la empresa?**

---

---

---

---

**16. ¿Cómo considera los salarios que se pagan en la empresa, en comparación con los de otras parecidas?**

---

---

---

**17. ¿Qué tan a gusto está usted con las prestaciones de la empresa?**

---

---

---





## SIV

Apellidos y nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Genio: \_\_\_\_\_ Curso/Puesto: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Este cuestionario contiene unas frases que expresan cosas que las personas consideran importantes sobre su modo de vivir; se presentan en grupos de tres.

Su tarea consiste en leer atentamente las tres frases de cada grupo y elegir, aunque en algunos casos le sea difícil decidirse, la que indique lo MAS IMPORTANTE para Ud. Para señalarla, marque la alternativa de la columna + (rellenar ). Luego debe elegir, entre las dos frases restantes, la que indique lo MENOS IMPORTANTE para Ud. y marcar la alternativa de la columna - (rellenar ).

Marque sus contestaciones en la columna A →

		A	
		+	-
1	Poder gobernar mi propia vida.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Gozar del afecto de los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Ser comprensivo con los que tienen algún problema.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Trabajar en un puesto o cargo con iniciativa propia.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Hacer siempre lo que es moralmente correcto.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Ser muy estimado y respetado por todos los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Ser elegido para un puesto directivo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Trabajar para el bienestar de los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Mantener siempre el más alto grado de moralidad en mi conducta.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Que la gente aprecie mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Tener una total independencia personal.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Que la gente se porte considerablemente conmigo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Cumplir con mi deber.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Saber que la gente está de mi parte.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Ocupar un puesto que me permita ordenar a otros lo que deben hacer.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Ser independiente en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Ser el responsable del trabajo de otros.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Ser amigo de los que no tienen amigos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Ser conocido por personas importantes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Atender únicamente los asuntos propios de cada momento.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21	Ocupar un puesto de mucha responsabilidad.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22	Ser tratado y considerado como persona de cierta importancia.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Ser generoso con los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24	Tomar todas mis decisiones a través de mi propio criterio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Hacer siempre lo que ha sido autorizado y permitido.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Estar encargado de algún asunto importante.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Que los demás aprueben lo que hago.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28	Ayudar a los infortunados y necesitados.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	Tener amigos y compañeros comprensivos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	Ser muy popular entre la gente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31	Ocupar un cargo de cierta autoridad.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Hacer lo que es socialmente correcto.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Tener junto a mí personas que me animen.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34	Tener libertad para hacer lo que me venga bien.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	Cumplir las leyes y normas con exactitud.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36	Saber que los demás están de acuerdo conmigo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Tomar la iniciativa en las decisiones de mi grupo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Saber que a los demás les interesan mis asuntos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Estar relativamente libre de convencionalismos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	Que las personas me demuestren su aprecio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41	Ser considerado el jefe por los de mi grupo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Ir por la vida favoreciendo a los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43	Poder hacer habitualmente lo que desee.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Emplear parte de mi tiempo en hacer cosas para los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Que la gente admire mis trabajos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuelva esta página y continúe en la columna B



Marque sus contestaciones en la columna B →

	B	
	+	-
46 Tomar las decisiones en mi grupo .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47 Que haya gente interesado en mi bienestar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48 Hacer lo que se considera correcto y habitual .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49 Que las demás personas me admiren .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50 Poder desentenderme de las cosas que me rodean si así me place.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51 Trabajar por el bienestar de otras personas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52 Que la gente me comprenda.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53 Hacer aquello que esté admitido como correcto y apropiado .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54 Ayudar a los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55 Ser libre de ir y venir donde y cuando me plazca .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56 Tener una gran influencia.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57 Cumplir las normas sociales de comportamiento.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58 Ser tratado con amabilidad.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59 Dirigir a otros en su trabajo .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60 Compartir mis bienes con las demás personas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61 Tener libertad para dejar de cumplir ciertas reglas o normas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62 Tratar a todo el mundo con suma amabilidad.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63 Mostrar respeto a mis superiores.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64 Que la gente me trate con comprensión.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65 Capitanear el grupo del que forme parte.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66 Seguir unas normas estrictas de conducta.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67 Ocupar en mi trabajo un puesto o cargo de importancia.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68 Ser mi propio amo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69 Recibir aliento de los demás.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70 Que mi nombre sea conocido de mucha gente por mi reputación .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71 Contribuir mucho a las obras de beneficencia social.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72 Ser el responsable de un grupo de personas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73 Hacer amistad con los menos afortunados.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74 Ocupar un puesto en el que no tenga que obedecer órdenes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75 Recibir elogios de las demás personas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76 Tener a otras personas trabajando bajo mi dirección.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77 Que la gente haga comentarios favorables sobre mí.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78 Que se me permita hacer las cosas a mi modo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79 Alternar con personas muy conocidas, populares o famosas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80 Ajustarme estrictamente a las reglas y normas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81 Ser comprensivo con aquellos que tienen algún problema.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82 Que la gente considere que soy muy importante.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83 Disponer los asuntos en la forma que mejor me convenga .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84 Ser una persona influyente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85 Tener modales sociales correctos y apropiados.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86 Dejar a un lado mis asuntos para auxiliar a otros.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87 Que haya gente dispuesta a prestarme su ayuda.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88 Ser mirado con cariño y confianza por los demás .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89 Hacer las cosas de acuerdo con las costumbres .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90 Poder vivir mi vida exactamente como desee.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PD    S     C     R     I     B     L    

PC





## SPV

Apellidos y nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Centro: \_\_\_\_\_ Curso/Puesto: \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Este cuestionario contiene unas frases que expresan cosas que las personas consideran importantes sobre su modo de vivir; se presentan en grupos de tres.

Su tarea consiste en leer atentamente las tres frases de cada grupo y elegir, aunque en algunos casos le sea difícil decidirse, la que indique lo MÁS IMPORTANTE para Vd. Para señalarla, marque la alternativa de la columna + (rellenar ). Luego debe elegir, entre las dos frases restantes, la que indique lo MENOS IMPORTANTE para Vd. y marcar la alternativa de la columna - (rellenar ).

Marque sus contestaciones en la columna A →

	A	
	+	-
1. Trabajar en algo difícil.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Tener bien definidos los objetivos y metas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tener mis asuntos claros y en orden.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ser práctico y eficiente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Buscar diversión y entretenimiento.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mejorar de modo continuo mis capacidades.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Saber exactamente lo que intento llevar a cabo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Considerar las cosas desde un punto de vista práctico.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Dirigir mi acción a la resolución de los problemas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Hacer cosas nuevas y diferentes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Hacer las cosas con toda perfección.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tener un objetivo muy definido adonde dirigirme.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mantener muy claras mis metas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Programar mi tiempo con antelación.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Actuar con una firme convicción.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Hacer cosas nuevas y diferentes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Sacarle buen partido a todo lo que poseo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Tener un objetivo muy definido adonde dirigirme.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Alcanzar la calidad más alta en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Llevar una vida bien organizada.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Poder viajar mucho.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Poner mucho cuidado en mis asuntos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Solucionar un problema con rapidez.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ser metódico en lo que hago.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tener experiencias nuevas o poco habituales.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Sacar el mejor partido al dinero que gasto.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Tener muy organizados mis hábitos de trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Hacer cosas que jamás había hecho antes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Hacer más de lo que generalmente se espera de mí.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Conocer exactamente el fin al que me dirijo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Mantenerme firmemente en mis convicciones.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Tener experiencias variadas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Acabar lo que he comenzado.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Buscar e informarme bien antes de comprar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Ordenar bien las cosas en su sitio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Ser metódico en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Tener la experiencia del riesgo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Enfrentarme a un problema complejo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Buscar e informarme bien antes de comprar.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Ordenar bien las cosas en su sitio.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Cuidar bien lo que me pertenece.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Mantenerme firme en mis propias opiniones y creencias.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Planificar mi trabajo con antelación.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vuelva esta página y continúe en la columna B.





Marque sus contestaciones en la columna B →

	B	
	+	-
46. Tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Hacer cosas que sean muy provechosas .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Hacer algo importante.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Intentar cosas diferentes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Hacer las cosas de manera organizada.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Tener mucho éxito en todo lo que intento.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Llevar una vida muy ordenada.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Ser muy cuidadoso con mis pertenencias.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Ir siempre directamente al punto clave.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Ir a lugares extraños y poco habituales.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Ser sistemático en mi trabajo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Perseguir un problema hasta su solución.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Ponerme cotas muy altas en mis exigencias.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Tener metas y objetivos muy específicos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Hacer cosas que son nuevas y diferentes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Mantener en buenas condiciones mis asuntos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Dedicar toda mi energía en la realización de una meta.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Tener una posición muy clara sobre los temas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
64. Hacer frecuentes viajes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Hacer las cosas según un plan preestablecido.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Tomar las decisiones rápidamente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Ser muy cuidadoso con mi dinero.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Ser capaz de superar cualquier obstáculo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Hacer cosas que son peligrosas y excitantes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Tener convicciones firmes y fuertes.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
71. Tener objetivos bien definidos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
72. Mantenerme siempre limpio e impecable.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
73. Hacer cosas bien renumeradas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
74. Ser una persona muy ordenada.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
75. Tener una posición muy clara en todo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
76. Experimentar lo que se sale de lo corriente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
77. Sacar el mejor partido de mi dinero.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
78. Trabajar en un problema difícil.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
79. Tener una tarea importante que me ponga a prueba.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
80. Abordar directamente un problema.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
81. Hacer las cosas de manera metódica.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
82. Saber con precisión a donde me dirijo.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
83. Esforzarme por cumplir alguna cosa importante.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
84. Hacer las cosas de modo práctico y eficiente.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
85. Tener un enfoque sistemático para hacer las cosas.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
86. Llegar a una decisión y mantenerme en ella.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
87. Tener mucho cuidado de lo que me pertenece.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
88. Buscar la aventura.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
89. Tener en mente un camino claro de acción.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
90. Ser capaz de hacer las cosas de una manera mejor.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PD    P     A     V     D     O     G    

PC