



Factores motivacionales intrínsecos en la coordinación administrativa de la Universidad del Zulia

Maryolis Arias*
Egilde Zambrano**

Resumen

La investigación tuvo como objetivo identificar los factores motivacionales intrínsecos presentes en el personal de la Coordinación Administrativa del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia; es descriptiva, con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población fue de quince (15) sujetos. Se aplicó un cuestionario de veinte (20) ítems, validado por el juicio de cinco expertos, con 0,85 de confiabilidad. Se concluye que los factores motivacionales intrínsecos: logro, poder, afiliación, autorrealización y responsabilidad tienen una alta presencia en el personal, mientras que el factor reconocimiento arrojó una frecuencia moderada. Conocer los factores que motivan a los empleados es una referencia importante a considerar por la gerencia para la administración más adecuada de su talento humano.

Palabras clave: motivación, factores intrínsecos, personal administrativo.

* Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Licenciada en Contaduría Pública. Correo electrónico: marias@col.luz.edu.ve

** Doctora en Ciencias Humanas. Magister en Gerencia de Empresas. Licenciada en Administración Comercial. Profesora Titular de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Adscrita al Programa de Estímulo a la Investigación e Innovación como Investigador C. Correo electrónico: egilde@yahoo.es

Intrinsic Motivational Factors in Administrative Coordination at the University of Zulia

Abstract

The objective of this research was to identify the intrinsic motivational factors among Administrative Coordination personnel at the East Lake Coast Campus of the University of Zulia. The study is descriptive with a non-experimental, cross-sectional, field design. The population consisted of fifteen (15) subjects to whom a questionnaire of twenty (20) items was applied; the questionnaire was validated by the judgment of five experts, producing a reliability rating of 0.85. Conclusions were that the intrinsic motivational factors achievement, power, affiliation, self-realization and responsibility have a high presence in the personnel, while the factor recognition demonstrates moderate frequency. Knowing the factors that motivate employees is an important reference for management to consider in order to achieve more appropriate administration of human talent.

Key words: motivation, intrinsic factors, administrative personnel.

Introducción

Es una realidad que las organizaciones se han dedicado a expandir su productividad para satisfacer las expectativas del mercado, enfrentándose al mundo competitivo en el cual están inmersas, incorporando talento humano a fin de llevar a cabo las actividades que realizan con eficacia y eficiencia, para así lograr el cumplimiento de sus objetivos. A tal efecto, la gerencia tiene la responsabilidad de dirigir a su personal, a fin de alcanzar sus metas con un alto grado de motivación laboral que propicie el mayor compromiso.

Aunado a esto, en el siglo XXI, se plantea el reto de las organizaciones inteligentes, las cuales son definidas por Valecillos (2004, p.37) como “aquellas organizaciones que aprenden a aprender y a tener una visión de todo el proceso y estar comprometidas con la misma”. Tales organizaciones entienden sus relaciones con el medio ambiente como un proceso y toman decisiones inteligentes sobre la base del deber ser, a fin de funcionar en forma eficaz, desarrollando un sistema que puede identificar y transformar para alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos.

Partiendo de estas premisas, todos los miembros de una organización deben aprender a involucrarse y a tener una visión del proceso que ésta realiza, comprometiéndose con las acciones que se implementan para su mejoramiento continuo, al considerar que ellos son los responsables de direccionarla para alcanzar sus objetivos. En este contexto, contar con trabajadores motivados influiría en su mejor disposición para esforzarse en alcanzar tales objetivos.

Ahora bien, es importante destacar la existencia de los factores motivacionales, los cuales forman parte del comportamiento del individuo en la dedicación para realizar una tarea. Los objetivos y metas organizacionales son alcanzados gracias a la realización de actividades por parte de los trabajadores, de allí la relevancia de conocer los factores motivacionales presentes en ellos, los cuales influyen en una mayor disposición para hacer su trabajo. Un trabajador motivado se convierte en un valor agregado, aportando lo mejor de sí y generando beneficios para la organización de la cual forma parte.

En el contexto donde se ubica la inquietud de las investigadoras, es importante acotar que las universidades nacionales, como organizaciones direccionadas a satisfacer las necesidades de sus estudiantes, también son responsables de su personal bajo relación de dependencia, quien labora en ellas y contribuye con el logro de los objetivos, creando sentido de pertenencia con la institución. Es importante mantener el compromiso y el esfuerzo; las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos para disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada con un desempeño eficiente y eficaz, conduciéndolos al alcance de los objetivos y las metas establecidas y, al mismo tiempo, logrando satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

El Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, institución dedicada a la enseñanza y al servicio para formar profesionales de alta calidad, cuenta con una amplia planta de talento humano, el cual debe estar comprometido con la razón de ser, la misión y la visión de esta organización. Acá, se ha evidenciado, mediante entrevistas no estructuradas, la existencia de debilidades en el reconocimiento como factor intrínseco, pues a pesar de que el personal realiza sus actividades, en ocasiones siente no ser reconocido por sus superiores y, en consecuencia, pudieran sentirse desmotivados.

En tal sentido, la motivación en el personal administrativo que integra la Coordinación Administrativa del Núcleo Costa Oriental del Lago reviste gran interés, reiterando lo mencionado anteriormente planteado; un personal motivado influirá en la productividad, eficiencia y eficacia con la que se lograrían las metas de la institución. De allí parte el interés de esta investigación, la cual tiene como objetivo identificar los factores motivacionales intrínsecos presentes en el personal de la Coordinación Administrativa del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia.

A continuación se presenta la fundamentación teórica que soporta la investigación, el enfoque metodológico empleado, así como el análisis y discusión de los resultados obtenidos y, finalmente, las conclusiones a las cuales arribaron las investigadoras.

1. Fundamentación teórica

Con la finalidad de proveer del adecuado rigor científico a la investigación, en este aparte se presenta el desarrollo teórico que la fundamenta, considerando diversos autores con relevancia en el área de interés.

1.1. La motivación como fuente de energía

Es un hecho que todas las organizaciones desearían contar con una planta de trabajadores comprometida con su misión y visión, dispuesta a contribuir con lo mejor de sí, aportando toda su energía y dedicación en la realización de sus tareas. Es decir, con trabajadores motivados, quienes se convierten en una ventaja competitiva.

La motivación es definida por Chiavenato (2006, p.68) como “la fuerza que impulsa al individuo a satisfacer una necesidad”. Esta definición reconoce que para alcanzar una meta, las personas deben tener suficiente activación y energía, un objetivo claro, la capacidad y disposición de emplear su energía durante un periodo suficientemente largo como para poder alcanzar la meta.

Según Robbins (2004, p.155), comprende “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. El autor señala ciertos elementos fundamentales de la motivación, los cuales considera de la siguiente manera: en primer lugar: intensidad, que consiste en cuánto se esfuerza una persona; dirección, la cual debe beneficiar a la organización; y persistencia, es decir, la medida de cuán-

to tiempo sostiene una persona su esfuerzo. También afirma que los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

Finalmente, Prieto y Peralta (2000, p.37), definen la motivación como “la fuerza interna que impulsa a la persona hacia el logro de los objetivos” y citan a Maslow (1970), quien postula que el hombre emprende la búsqueda de su autorrealización y que esto constituye la motivación máxima o suprema, luego y sólo si ya tienen cubiertas otras necesidades básicas del entorno.

Por tanto, la motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, al permitir canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, otorgándole la posibilidad de sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a trabajar eficientemente para el logro de los objetivos interesantes a la organización.

1.2. Los factores motivacionales en el trabajo

Los factores motivacionales están enfocados en la teoría de Herzberg (1987), citado por Hellriegel y Slocum, (2009), quien buscaba determinar qué era lo que motivaba a las personas en el trabajo. De los estudios realizados por este autor y sus colaboradores, se concluyó que las personas se identificaban con cosas muy diferentes cuando se sentían bien o mal en el lugar de trabajo. Debido a ello, se desarrolló la teoría de los dos factores, conocida como modelo de los factores higiénicos y motivadores, la cual propone que dos conjuntos de factores son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción del puesto de trabajo

De acuerdo con lo plasmado, para esta investigación se definen los factores motivacionales como todos aquellos aspectos que forman parte del comportamiento del individuo en la realización y dedicación de una tarea, los cuales hacen que las personas se sientan bien consigo mismas y estén identificadas con los objetivos de la organización, contribuyendo así el logro de las metas.

1.3. Factores motivacionales intrínsecos

Tomando en consideración los planteamientos de la teoría de Herzberg (1987), existen factores que son fuente de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Para los fines de la investigación presentada, en esta oportunidad se consideraron los factores motivacionales intrínsecos, referidos específicamente al aspecto interno del individuo y contextualizados en su entorno de trabajo.

En este sentido, Hellriegel y Slocum (2009, p.139), indican que los factores motivacionales intrínsecos “se relacionan directamente con el trabajo y en gran parte pertenecen al fuero interno de la persona, por ende las políticas de la organización sólo tendrían un efecto indirecto en ellos”. Dentro de los factores motivacionales intrínsecos mencionados por los diferentes autores, se encuentran: el logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

Los factores motivacionales intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo realiza; tales factores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que hace y desempeña. Además, involucran una serie de sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional y la autorrealización. Tales factores se explican a continuación:

El logro

Un individuo motivado por este factor, desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito; el logro es visto como algo importante principalmente por sí mismo, no sólo por la recompensa que lo acompaña.

Para Davis y Newstrom (2007, p.132), la motivación al logro “es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas”. Según Feldman (2006), citado por Padrón y Sánchez (2010, p.147), el logro es como “una característica aprendida y estable en la que la persona obtiene satisfacción al esforzarse por alcanzar un nivel de excelencia y conseguirlo”.

Por su parte, García (2005, p.52) lo define como: “aquel comportamiento de invención o realización de algo excepcional, de conseguir un alto nivel de perfección, así como de superar a otros para obtener resultados a mediano y largo plazo”.

Siguiendo el orden de ideas, McClelland (1976), citado por Hellriegel y Slocum (2009, p.134), señala que “las personas se sienten motivadas de acuerdo con su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia”. Las personas altas en logros tienen tres características principales: en primer lugar, les gusta establecer metas propias y se comprometen con realizarlas a cabalidad; en segundo lugar, prefieren elegir metas moderadas, que no resulten tan fáciles alcanzarlas pero que tampoco sean difíciles; por último, prefieren tareas que le proporcionen retroalimentación inmediata, dada la importancia que las metas tienen para ellas, les gusta saber cómo van progresando.

El poder

Davis y Newstrom (2007, p.144), definen la motivación al poder como “el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente. Continúan los autores señalando que las personas motivadas por el poder son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional, no al personal, definiendo dicho poder como la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización.

Puede afirmarse que la motivación al poder es todo aquel deseo de influir en las personas y en cualquier situación que se presente. Las personas influenciadas por la motivación al poder tienden a aceptar riesgos y suelen convertirse en excelentes gerentes cuando sus ambiciones se encauzan hacia el poder organizacional y no al personal, obteniendo así el éxito.

La afiliación

Desde el inicio de su historia, el ser humano ha sentido la necesidad y el impulso de relacionarse con sus semejantes, de buscar compañía, de vencer la soledad. Estas ideas responden a los planteamientos de la afiliación.

Así, la motivación de afiliación o también necesidad de afiliación denominada así por Dubrin (2003, p.83), “es el deseo de establecer y mantener relaciones amigables y cálidas con otros”. Se refiere al deseo de relacionarse con los demás, de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los integrantes de la organización. Quienes se motivan por la afiliación se preocupan por restaurar relaciones interrumpidas y curar sentimientos lastimados para comenzar a construir una relación de amistad dentro de la empresa.

Los individuos con grandes afanes de afiliación buscan relacionarse con otras personas, tratando de involucrarse en su aspecto social. Se esfuerzan por mantener relaciones amistosas y compartir situaciones que beneficien ambas partes. Se considera importante el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, ya que esto influiría en conseguir eficientemente en equipo las metas trazadas por la misma.

La autorrealización

La autorrealización es un ideal al que todo individuo desea llegar, se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento y su potencial al máximo, expresar ideas y conocimientos, crecer y desarrollarse como una gran persona, obtener logros, para que cada ser humano se diferencie de los otros.

Marín y Velasco (2005, p.67) definen la autorrealización como la “evidencia por deseos o acciones que buscan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales, además de su mejora y desarrollo”.

Lo expuesto con anterioridad está en concordancia con la teoría de la jerarquía de necesidades planteada por Maslow (1970), quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades que el individuo va satisfaciendo hasta llegar a la autorrealización como orden superior en la pirámide de las necesidades. Es importante considerar, que el empleado autorrealizado es reconocido en la toma de decisiones incrementando el grado de motivación que posea.

El reconocimiento

El reconocimiento consiste en “la expresión de deseo y realización de actividades que buscan obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer” (Marín y Velasco, 2005, p.66). En este sentido, la teoría de los dos factores de Herzberg (1987), también refiere que la relación de un individuo con su trabajo es básica y su actitud hacia éste puede determinar el éxito o el fracaso; por ello aborda el reconocimiento como un factor motivacional intrínseco relacionado directamente con la satisfacción laboral. Los programas de reconocimiento son incentivos otorgados a los empleados por un trabajo realizado satisfactoriamente para el logro de las metas en una organización.

La responsabilidad

La responsabilidad está en la conciencia de cada persona, por ello, se dice que es un factor interno de cada quien; es un valor que le permite a la persona, reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos siempre en el plano de lo moral. Para Robbins y Coulter (2005, p.237), la responsabilidad es la “obligación de desempeñar cualquier actividad asignada”.

Por otro lado, para Faría (2001, p. 101), citado por Morales (2005, p.8), “la responsabilidad es la capacidad que tiene el ser humano de convocar, aceptar (individualmente) e influir (colectivamente) en las decisiones y actos que realiza conscientemente”. Además, implica respeto por sí mismo hacia su autosuperación en términos de valía, cuidando así el uso de bienes y servicios. Por ello, para consolidar un personal administrativo con este valor internalizado, hace falta moderación y disminución progresiva de los medios coercitivos y de las restricciones.

En virtud de lo planteado con anterioridad, las investigadoras asumen a la responsabilidad como un valor sumamente importante, el cual todo individuo debe tener, debe ser inculcado dentro de su hogar, lo cual implicaría que la persona crezca con ese valor para aplicarlo en cada una de las etapas de su vida, siendo de gran importancia su práctica en el campo laboral donde ejecute sus funciones, pues se sentirían satisfechos de lo que realizan; asimismo, cuando las organizaciones cuentan con personas responsables de sus actos y tareas asignadas, éstas logran sus objetivos y tienden a ser más competitivas en el mercado.

2. Metodología

La investigación es descriptiva con diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo conformada por quince (15) sujetos que integran el personal administrativo adjunto a la Coordinación Administrativa del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, como se muestra en el Cuadro 1. Debido a que la población es accesible, dado su tamaño, se empleó el censo poblacional, considerándose así a todas las unidades de análisis.

La recolección de la información se llevó a cabo a través de un cuestionario auto-administrado conformado por veinte (20) ítems con escala tipo Likert. Las categorías seleccionadas fueron: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). El cuestionario fue validado por el juicio de cinco (5) expertos y obtuvo un 0,85 de confiabilidad según el coeficiente Alfa Cronbach.

Para el análisis de los resultados se empleó la estadística de tipo descriptiva. Este tipo de análisis provee una visión global de todo el conjunto de datos, que según la escala de medición seleccionada por las investigadoras de tipo intervalo, se reflejan a través de las técnicas de tendencia central (Hernández y col, 2010),

Cuadro 1
Población

Población	Cantidad
Coordinadora Administrativa	01
Administradoras	06
Asistente Administrativo	01
Oficinista	01
Jefe de Compras	01
Comprador	01
Secretaria	01
Almacenista	01
Registrador de Bienes	02
Total	15

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

empleándose la media aritmética. En el cuadro 2 se muestra el rango, intervalo y categoría, sobre la base de la puntuación más alta y más baja de la escala de referencia utilizada (5-1), siendo la base para el análisis.

Cuadro 2
Categoría de análisis para la interpretación del promedio

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	3,68-5,00	Alta	Indica una frecuencia alta de la actividad o proceso analizado.
2	2,34-3,67	Moderada	Indica una frecuencia media de la actividad o proceso analizado.
3	1,00-2,33	Baja	Indica que la actividad o proceso no se realiza.

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

3. Análisis y discusión de los resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos, luego de la aplicación del cuestionario, a fin de identificar los factores intrínsecos presentes en el personal administrativo de la Coordinación Administrativa de la Universidad del Zulia en el Núcleo Costa Oriental del Lago. En la Tabla 1 se muestra el factor logro. Como puede observarse, para el 100% de los encuesta-

dos siempre es importante cumplir con los objetivos organizacionales. Esto es positivo, se evidencia que la totalidad de los individuos encuestados sienten el impulso de cumplir con los objetivos organizacionales (Davis y Newstrom, 2007). La media es de 5, lo que indica una frecuencia alta.

Por otro lado, se observa que el 86,67% y 13,33% de los encuestados siempre y casi siempre piensan que ascender en su trabajo es muy significativo, lo cual está en concordancia con lo planteado por Davis y Newstrom (2007), quienes refieren que los individuos con miras al logro sienten el impulso de ascender en la escala del éxito. Este ítem, con una media de 4,87 se ubica en una frecuencia alta.

Robbins y Coulter (2005) señalan que las personas con alto impulso de logro, se caracterizan por preferir trabajos donde se ofrece mayor responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas donde puedan recibir retroalimentación rápida sobre su desempeño laboral, con el propósito de saber si están mejorando y en los que pueden establecer objetivos desafiantes. En este sentido, para el 73,34% de los encuestados es siempre importante recibir retroalimentación a tiempo sobre su desempeño laboral, esto es así casi siempre y a veces para el 13,33%. El promedio del ítem es alto (4,60), pues para la gran mayoría es importante recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral.

En cuanto al último ítem midiendo el factor logro, al 46,67% de los encuestados siempre les interesa alcanzar metas que requieran mayor esfuerzo; al 33,33% casi siempre y al 20% a veces. Como se evidencia, la mayoría de los individuos encuestados se sienten motivados cuando logran alcanzar metas que requieren mayor esfuerzo, lo cual concuerda con lo planteado por Feldman (2006), las personas obtienen satisfacción al esforzarse por alcanzar un nivel de excelencia y lograr las metas. El promedio para éste ítem es considerado alto, ubicándose en 4,27.

El promedio para el factor resultó en 4,68 lo que refiere una alta frecuencia del logro en los factores motivacionales intrínsecos presentes en los trabajadores (Ver Tabla 1).

En la Tabla 2 se refleja el factor poder; allí se observa al 6,67% y 53,33% de los encuestados afirmando que siempre y casi siempre influyen en el comportamiento de los demás para beneficiar la organización, mientras el 20% y el 6,67% a veces y casi nunca lo hacen. El 13,33% nunca lo hace. Según Davis y Newstrom (2007), las personas motivadas por el poder son excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional

Tabla 1
Factor intrínseco: Logro

Ítems	Es importante para usted, cumplir con los objetivos organizacionales.		Ascender en su trabajo es muy significativo		Es importante recibir retroalimentación a tiempo sobre su desempeño laboral.		En la organización, le interesa alcanzar metas que requieran mayor esfuerzo.	
	FA	HA	FA	HA	FA	HA	FA	HA
Siempre	15	100	13	86,67	11	73,34	7	46,67
Casi siempre	0	0	2	13,33	2	13,33	5	33,33
A veces	0	0	0	0	2	13,33	3	20
Casi nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100	15	100
Promedio/ítem	5		4,87		4,60		4,27	
Categoría	Alta		Alta		Alta		Alta	
Promedio/indicador	4,68		4,68		4,68		4,68	
Categoría	Alta		Alta		Alta		Alta	

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

Tabla 2
Factor intrínseco: Poder

Ítems	Usted influye en el comportamiento de los demás para beneficiar a la organización.		Para usted es importante que sus compañeros apoyen sus ideas.		Su supervisor atiende sus recomendaciones acerca del trabajo.	
	FA	HA	FA	HA	FA	HA
Siempre	1	6,67	9	60	3	20
Casi siempre	8	53,33	1	6,67	4	26,67
A veces	3	20	5	33,33	5	33,33
Casi nunca	1	6,67	0	0	3	20
Nunca	2	13,33	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100
Promedio/Ítem		3,33		4,27		3,47
Categoría		Moderada		Alta		Moderada
Promedio/indicador				3,69		
Categoría				Alta		

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

para beneficiar a la organización. El promedio de este ítem es moderado, la frecuencia con la que se influye en los compañeros es media, ubicándose en un 3,33.

Por otro lado, el 60% y el 6,67% expresan siempre y casi siempre es importante que sus compañeros apoyen sus ideas, para el 33,33% esto es así solo a veces. Es importante señalar que este 33,33% solo a veces estaría en concordancia con el planteamiento de Davis y Newstrom (2007), pues no es tan significativo influir en los demás y modificar situaciones. El promedio para este ítem es de 4,27 refiriendo una frecuencia alta.

Para el 20% y 26,67% de los encuestados, sus supervisores atienden a sus recomendaciones siempre y casi siempre, mientras a veces y casi nunca representa entre el 33,33% y el 20%, respectivamente. Es importante señalar que los supervisores no atienden a las recomendaciones de la mayoría de los encuestados, convirtiéndose esto en una debilidad, pues un individuo motivado por el poder busca el éxito organizacional. El promedio para este ítem se ubica en una frecuencia moderada de 3,47. El promedio de este indicador es alto, a la mayoría de los encuestados los motiva el influir en los demás en pro de los beneficios de la organización, acorde con el planteamiento de Davis y Newstrom (2007). Sin embargo, es importante resaltar que dos de los ítems resultaron con promedios moderados, aunque no fueron significativos para el promedio final.

En la Tabla 3, se muestra el indicador afiliación donde se evidencia que el 46,67% y el 26,67% de la población encuestada siempre y casi siempre establecen relaciones amigables con los demás, mientras que el 26,67% y el 46,67% siempre y casi siempre las mantiene. Al 20% y al 6,66% les interesa a veces y casi nunca establecer relaciones amigables y para el 13,33% a veces y casi nunca les interesa mantenerlas. En estos ítems el promedio es alto lo cual es importante y va en concordancia con lo señalado por Dubrin (2003), quien refiere que la necesidad de afiliación es el deseo de relacionarse con los demás.

Por otro lado, para el 66,67% y el 20% de la población encuestada siempre y casi siempre es importante relacionarse con sus compañeros de trabajo, mientras el 13,33% expresa que eso es importante solo a veces. La mayoría de los encuestados están en concordancia con lo planteado por Dubrin (2003) cuando refiere que las personas motivadas por la afiliación buscan entablar relaciones amistosas con los demás miembros de la organización. El promedio de este ítem es alto ubicándose en 4,53.

Tabla 3
Factor intrínseco: Afiliación

Ítems	Establece relaciones amigables con los demás		Mantiene relaciones amigables con los demás		Para usted es importante relacionarse con sus compañeros de trabajo.		Le preocupa restaurar las relaciones deterioradas con sus compañeros de trabajo.	
	FA	HA	FA	HA	FA	HA	FA	HA
Siempre	7	46,67	4	26,67	10	66,67	5	33,33
Casi siempre	4	26,67	7	46,67	3	20	6	40
A veces	3	20	2	13,33	2	13,33	3	20
Casi nunca	1	6,66	2	13,33	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	1	6,67
Total	15	100	15	100	15	100	15	100
Promedio/Ítem		4,13		3,87		4,53		3,93
Categoría		Alta		Alta		Alta		Alta
Promedio/indicador				4,12				
Categoría				Alta				

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

En el caso de la preocupación que sienten los encuestados por restaurar relaciones deterioradas con sus compañeros de trabajo, se observa el 33,33%, el 40% y el 20% expresando que siempre, casi siempre y a veces esto sucede, mientras solo al 6,67% no le preocupa tal situación. Es importante resaltar que a la mayoría de los encuestados les interesa restaurar relaciones deterioradas, lo cual es sumamente positivo para generar un clima de armonía en el trabajo. El promedio para este ítem es de 3,93 ubicándose en una frecuencia alta. El promedio del factor afiliación es alto, luego existe una alta frecuencia del mismo como factor motivador.

El factor autorrealización se muestra en la Tabla 4, donde el 60% y el 33,33% siempre y casi siempre adquieren satisfacción personal, demostrando sus habilidades dentro de la organización, mientras el 66,7% y el 26,67% siempre y casi siempre adquieren satisfacción demostrando sus conocimientos dentro de la organización. Este aspecto tiene mucha relevancia, tal como lo establece García (2005), la autorrealización es el deseo de demostrar habilidades y conocimientos, así como perfeccionarlos y de esta manera adquirir satisfacción personal. Sin embargo, existe un 6,67% de los encuestados opinando que casi nunca adquieren éstas satisfacciones personales como producto de sus habilidades y conocimientos. El promedio de estos ítems es alto (4,47 y 4,53).

Con respecto a la satisfacción de alcanzar metas significativas dentro de la organización, esto es así siempre para un 86,66% de los encuestados, proporción que se considera positiva puesto que alcanza casi la mayoría de la población; mientras que apenas para el 6,67% esto es así casi siempre y a veces. El promedio para éste ítem es de 4,8 resultando alto.

Por otro lado, el 60% y el 26,67% de los encuestados siempre y casi siempre sienten deseos de llegar más allá de lo propuesto, mientras que para el 13,33% esto es así a veces. El promedio de este ítem fue de 4,47, ubicándose en una frecuencia alta. Esto es sumamente importante, pues está en concordancia con la pirámide de Maslow, donde se establece que un individuo va satisfaciendo sus necesidades hasta llegar a las de orden superior (Robbins, 2004). El promedio del factor autorrealización es alto (4,57) indicando así que los trabajadores son fuertemente motivados por la autorrealización. Alcanzar metas de orden superior genera un sentimiento de orgullo, lo cual repercute positivamente en el individuo y por ende en su entorno. De allí su importancia.

Tabla 4
Factor intrínseco: Autorrealización

Ítems	Usted adquiere satisfacción personal demostrando sus habilidades dentro de la organización		Usted adquiere satisfacción personal demostrando sus conocimientos dentro de la organización		Le produce satisfacción alcanzar metas significativas dentro de su organización		En la organización, siente deseos de llegar más allá de lo propuesto	
	FA	HA	FA	HA	FA	HA	FA	HA
Siempre	9	60	10	66,67	13	86,66	9	60
Casi siempre	5	33,33	4	26,67	1	6,67	4	26,67
A veces	0	0	0	0	1	6,67	2	13,33
Casi nunca	1	6,67	1	6,67	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100	15	100
Promedio/Ítem	4,47		4,53		4,8		4,47	
Categoría	Alta		Alta		Alta		Alta	
Promedio/indicador	4,57		4,57		4,57		4,57	
Categoría	Alta		Alta		Alta		Alta	

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

La Tabla 5 presenta los resultados para el factor reconocimiento. Igual proporción de encuestados, 6,67%, afirman que siempre y casi siempre reciben reconocimientos por parte de sus superiores, mientras el 20%, el 46,66% y el 20%, respectivamente, expresan a veces, casi nunca y nunca recibir reconocimiento. Esto llama la atención, pues la teoría de los dos factores de Herzberg refiere la relación del individuo con su trabajo como básica y que su actitud puede determinar el éxito o el fracaso, por lo cual aborda el reconocimiento como factor motivacional importante (Robbins, 2004); en este caso, se denota una debilidad en la práctica del factor reconocimiento.

La inquietud anterior se ve reforzada, pues el 100% de los encuestados considera importante la aplicación de programas de reconocimiento para motivar a los empleados, los cuales buscan la atención personal, así como manifestación de interés y aprecio por un trabajo bien hecho (Robbins, 2004). En consecuencia, se denota una incongruencia, los empleados no sienten ser reconocidos y sin embargo piensan que los programas de reconocimien-

Tabla 5
Factor intrínseco: Reconocimiento

Ítems	Recibe reconocimientos de parte de sus superiores, cuando realiza actividades en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales		Usted considera importante que en la organización se apliquen programas de reconocimiento para motivar a sus empleados	
	FA	HA	FA	HA
Siempre	1	6,67	15	100
Casi siempre	1	6,67	0	0
A veces	3	20	0	0
Casi nunca	7	46,66	0	0
Nunca	3	20	0	0
Total	15	100	15	100
Promedio/ítem	2,33		5	
Categoría	Baja		Alta	
Promedio/indicador	3,67			
Categoría	Moderada			

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

to son importantes como fuente de motivación. Para el primer ítem del factor reconocimiento el promedio es de 2,33, ubicándose en la tabla de frecuencia como baja mientras para el segundo el promedio es de 5, resultando alto. El promedio del factor resultó con frecuencia moderada (3,67).

El factor responsabilidad se muestra en la Tabla 6, donde puede observarse que el 60% y el 40% de los encuestados siempre y casi siempre cumplen con sus obligaciones organizacionales. Para el 80% y el 20% de la población encuestada siempre y casi siempre es importante dar respuesta de las tareas que les han sido asignadas dentro de la organización. Con base a tales proporciones en las respuestas, el promedio de estos ítems resultó alto (4,60 y 4,80), lo que indica un alto grado de responsabilidad en los empleados al desempeñar las tareas asignadas (Robbins y Coulter, 2005).

Tabla 6
Factor intrínseco: Responsabilidad

Ítems	Cumple con sus obligaciones organizacionales		Para usted es importante dar respuestas de las tareas que realiza dentro de la organización		Se siente satisfecho cuando cumple con los objetivos organizacionales	
	FA	HA	FA	HA	FA	HA
Siempre	9	60	12	80	14	93,33
Casi siempre	6	40	3	20	0	0
A veces	0	0	0	0	1	6,67
Casi nunca	0	0	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	15	100	15	100	15	100
Promedio/Ítem	4,60		4,80		4,87	
Categoría	Alta		Alta		Alta	
Promedio/indica dor	4,76					
Categoría	Alta					

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

Por otro lado, el 93,33% de los encuestados siempre se sienten satisfecho cuando cumple con los objetivos organizacionales. Esto es importante pues pone de manifiesto que para la mayoría es importante ser responsable con sus obligaciones laborales lo cual es muy significativo, ya que la responsabilidad es uno de los grandes valores de la humanidad (Faría, citado por Morales 2005). El promedio de los ítems es alto y por consiguiente el del factor también resultó alto, representado por un 4,76, denotando a la responsabilidad como un factor motivador con alta presencia en los empleados. Una vez analizados los diferentes ítems que miden los factores motivacionales intrínsecos, en la Tabla 7 se muestra un resumen en función a los promedios obtenidos para cada uno de ellos.

Tabla 7
Factores motivacionales intrínsecos

Indicador	Promedio	Categoría
Logro	4,68	Alta
Poder	3,69	Alta
Afiliación	4,12	Alta
Autorrealización	4,57	Alta
Reconocimiento	3,67	Moderada
Responsabilidad	4,76	Alta
Total	4,25	Alta

Fuente: Arias y Zambrano (2013).

Reafirmando lo explicado con anterioridad, los factores logro, poder, afiliación, autorrealización y responsabilidad presentan promedios altos, lo cual refiere una alta presencia de estos factores motivacionales intrínsecos en los empleados. Para el factor reconocimiento el promedio es moderado mostrando una frecuencia media del mismo.

En consecuencia, el promedio para los factores motivacionales intrínsecos es alto (4,25), evidenciándose la alta presencia de estos factores motivacionales en el personal de la Coordinación Administrativa de la Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago.

A manera de conclusión

En la identificación de los factores motivacionales presentes en el personal administrativo de la Coordinación Administrativa del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, se concluye que los factores intrínsecos: logro, poder, afiliación, autorrealización y responsabilidad presentan promedios altos, lo que indica una alta presencia de estos factores motivadores en el personal administrativo de la Coordinación Administrativa del Núcleo LUZ COL; ello indica que el personal administrativo se motiva de manera importante con tales factores. Este es un aspecto sumamente positivo que debe ser mantenido y reforzado, pues la coordinación cuenta con un personal motivado y comprometido con la institución.

Por otro lado, el reconocimiento arrojó un promedio moderado, lo que indica que éste se encuentra medianamente presente en el personal administrativo. Esto constituye una debilidad que debiera ser considerada por parte de la gerencia de la institución ya que un personal altamente reconocido representa un aspecto influyente para alcanzar las metas de la organización. Finalmente, conocer los factores que motivan a los empleados es una referencia importante a considerar por la gerencia para la administración más adecuada de su talento humano. Como organización inteligente, la institución aprendería sobre la base de lo que contribuye a consolidar un personal productivo y comprometido con sus metas.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: McGraw Hill Editores.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ª ed.). México: McGraw Hill Editores.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: Thompson Editores.
- Faría, J. (2001). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Madrid: Pirámide.
- Feldman, R. (2006). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw Hill Editores.
- García, M. (2005). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciu-

- dad de Bogotá. *Revista de Psicología*. Año 47, No. 64. Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: CengageLearning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.) México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. (1987). *The Motivation to Work*. Nueva York, Wiley. U.S.A.
- McClelland, D. (1976). *The Achieving Society*. Nueva York, Van Nostrand Reinhold. U.S.A.
- Marín, A. y Velasco, M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Revista Estudios Gerenciales*. No.097. Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2ª ed.). Editorial Prentice Hall. New Jersey.U.S.A.
- Morales, D. (2005). Valores organizacionales y satisfacción laboral en el sector universitario. *Revista de CICAG*, 3(2), 20-39. Venezuela: Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín.
- Padrón, G. y Sánchez, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 15, No. 49, 141-157. Universidad del Zulia, Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela.
- Prieto, M. y Peralta, N. (2000). Estrategias que facilitan el aprendizaje significativo. Editorial de La Universidad del Zulia. Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roobins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Editorial Pearson.
- Valecillos, C. (2004). *Organizaciones Inteligentes*. Año 5, Vol. No. 4. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ).