

123
2ej



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Motivación de Logro y Satisfacción Laboral en Agentes de Seguros

T E S I S

Que para obtener el Título de
Licenciado en Psicología

Presenta

LEONARDO FRANCISCO PEREZ FAJARDO

Director de Tesis: LIC. CARMEN GERARDO

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

INTRODUCCION

Capítulo I

MOTIVACION

1.1 Aspectos Generales de la Motivación.....	1
1.2 Motivación y trabajo.....	4
1.2.1 Modelo de fuerza y coerción.....	4
1.2.2 Modelo económico mecánico.....	4
1.2.3 Modelo de crecimiento o de sistema abierto.....	11

Capítulo II

MOTIVACION DE LOGRO

2.1 Antecedentes.....	13
2.2 Motivación de logro.....	15
2.3 Motivos relacionados con el logro.....	22

Capítulo III

SATISFACCION LABORAL

3.1 Antecedentes.....	25
3.2 Aproximaciones Teóricas al estudio de la satisfacción en el trabajo.....	28
3.2.1 Teorías de Contenido.....	28
3.2.1.1 Teoría Jerárquica de las necesidades de Maslow.....	28
3.2.2.2 Teoría de los factores de Herzberg.....	30
3.2.2 Teorías de Proceso.....	34
3.2.2.1 Teoría de expectativa y equidad.....	35
3.2.2.2 Teoría de los grupos de referencia.....	35
3.2.2.3 Teoría de la satisfacción de necesidades y valores	35
3.3 Estudios Relacionados sobre la satisfacción laboral y la motivación de logro.....	36

Capítulo IV

EL AGENTE DE SEGUROS

4.1 Aspectos Generales.....	42
4.2 El perfil del agente de seguros.....	43
4.3 Estrategias que se utilizan en el mercado asegurador para motivar a la Fuerza de Ventas.....	47

Capítulo V

METODO

5.1 Planteamiento y justificación del problema.....	51
5.2 Hipótesis.....	51
5.2.1 Hipótesis de trabajo.....	51
5.2.2 Hipótesis nula.....	51
5.2.3 Hipótesis alterna.....	51
5.3 Variables.....	52
5.3.1 Definición conceptual de variables.....	52
5.3.2 definición operacional de variables.....	53
5.4 Sujetos.....	53
5.5 Muestreo.....	54
5.6 Tipo de estudio.....	54
5.7 Diseño.....	54
5.8 Instrumento.....	54
5.8.1 Motivación de logro.....	54
5.8.2 Satisfacción laboral.....	55
5.9 Procedimiento.....	56

Capítulo VI

RESULTADOS

6.1 Análisis Descriptivo.....	57
6.2 Análisis Inferencial.....	70
6.2.1 Análisis de Asociación.....	70
6.2.2 Análisis de diferencias por Género.....	71

Capitulo VII

DISCUSION

Limitaciones.....	75
Sugerencias.....	75
Referencias.....	77
Apendice 1.....	83

INTRODUCCION

Esta investigación se sitúa en una actividad muy particular; la actividad aseguradora y concretamente con los Agentes de Seguros.

El trabajo de Seguros es, ante todo, un servicio y como tal se caracteriza por estar orientado al público. La gente que recurre a una aseguradora lo hace con la expectativa de satisfacer sus necesidades de protección, tanto en sus bienes como en su persona. Los Agentes de Seguros (como uno de los medios de distribución del Seguro en México) por su parte, son las personas que al representar a una Compañía de Seguros, asumen la disponibilidad de la Institución frente a sus clientes dando a conocer los diferentes planes que existen, así como las condiciones generales y especiales por las que se rige cualquier tipo de contrato de Seguro.

De esta manera el interés en identificar las razones por las cuales la gente trabaja nace principalmente de la certidumbre de que al investigar éstos tópicos se puede descubrir lo que motiva para trabajar y lo que hace que se sienta satisfecho con su trabajo. Se puede esperar que las personas tiendan a trabajar con mayor intensidad y a estar más contentas con su trabajo, en el mismo grado en que su situación laboral le proporcione más en lugar de menos, aquello por lo que están trabajando.

De ahí la importancia de contar con Agentes de Seguros altamente motivados y plenamente satisfechos con el objeto de poder asesorar profesionalmente a quienes confían en su capacidad y experiencia y de esta forma poder establecer un sistema permanente de divulgación y orientado a todos los sectores económicos del país, el cual de a conocer las peculiaridades del Seguro dentro de nuestra sociedad.

Por todo lo anteriormente expuesto la presente investigación tiene como finalidad, determinar la relación existente entre la motivación de logro y la satisfacción laboral en un grupo de Agentes de Seguros, esto permitirá identificar la importancia que tiene en una actividad como ésta, donde, una persona altamente motivada, con un nivel de aspiración elevado de metas, contribuirá con su esfuerzo al cumplimiento de los objetivos de la compañía a la que pertenece y sentirse plenamente satisfecho con su trabajo se traducirá en un Agente de Seguros con una vocación de Servicio, en la búsqueda del profesionalismo, en otras palabras, en una dinámica de hacer siempre bien las cosas.

La presente investigación se divide en siete capítulos. En los cuales en el CAPITULO I, se señalan algunas definiciones de

la motivación así como algunos principios básicos de la motivación humana aplicada en el ámbito laboral. En el CAPITULO II se describe brevemente los antecedentes teóricos que se han planteado para el estudio, de la motivación de logro; la motivación de logro expuesta por David McClelland y los motivos relacionados con el logro. En el CAPITULO III se tratan los antecedentes de la satisfacción laboral, se señalan algunos aspectos teóricos de la misma, así como se menciona las teorías de contenido y de proceso que explican a la satisfacción laboral, asimismo, se señalan en este capítulo diversos estudios relacionados con la satisfacción laboral y motivación de logro. En el CAPITULO IV se describe brevemente algunos aspectos generales sobre el Agente de Seguros además de señalar algunas estrategias que se utilizan para motivar a la fuerza de ventas. En el CAPITULO V se describe la metodología utilizada en el estudio y en el CAPITULO VI se señalan los resultados encontrados en la investigación. Finalmente en el CAPITULO VII se muestran las conclusiones, limitaciones y sugerencias que se obtuvieron del presente trabajo.

CAPITULO I

MOTIVACION

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACION.

La psicología industrial, así como también la Administración de personal se basan en gran parte en la premisa de que, las personas difieren significativamente unas de otras. Difieren en términos de capacidades motoras, intelectuales, temperamento, intereses, actitudes, nivel de aspiración, educación, capacitación, energía, experiencias, etc...

A pesar de que las diferencias individuales establecen sin lugar a dudas los límites del desempeño humano, está claro que, la motivación es un determinante poderoso de la conducta humana.

Los seres humanos actúan siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines. Cuando se visita a alguien, cuando se compra algo, cuando se emprende un viaje, cuando se pide un favor o se hace, siempre obedece a motivaciones de diversos géneros.

El individuo es madeja de dinamismos psíquicos: los instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, fobias, gustos, etc.... son otros tantos resortes y motivos de sus conductas.

La motivación es un tema humano universal, toda la vida es motivación. La motivación es el "transformador psíquico, impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección" (F. Dorsch, 1985). (1)

El estudio de la motivación es uno de los más valiosos instrumentos para comprender la naturaleza humana y las fuerzas motrices de la conducta, para predecir y orientar la actividad propia y ajena. Allport (1961) afirma "la investigación de la motivación debe constituir el tema central de toda la psicología dinámica". (2)

(1) Dorsch, F. Diccionario de Psicología Barcelona Herdel 1985.

(2) Allport, G. Psicología de la Personalidad Buenos Aires Paidós 1961.

Motivación viene de "motivo" y motivo viene del verbo latino moverse motum de donde también proceden, móvil, motor, emoción, terremoto, etc... (Diccionario Larrouse 1986)

La palabra designa una fuerza motriz, psicológica en éste caso. Es definida como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo". Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas. Es individual, compleja y polifacética. (Allport, 1961)

Por lo tanto, se puede afirmar que al hablar de motivación se está hablando del porqué de una conducta, es decir, toda conducta humana está motivada aunque no se sea capaz de conocer a ciencia cierta el motivo de las acciones. De ahí que se hayan dado un sin fin de definiciones al constructo, encontrando que French (1986) menciona la motivación es "todo aquello que mueve, impulsa a realizar una acción, con el objeto de satisfacer una necesidad" (3). Por ello con frecuencia se habla indistintamente de motivo, impulso ó necesidad.

Murphy (1947) menciona que la motivación es "el nombre general que se les dá a los actos de un organismo que están en parte, determinados por su propia naturaleza ó por su estructura interna". (4)

Atkinson (1953) por su parte; afirma que el "término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir una ó más efectos", asimismo subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un "yo quiero", es decir, el propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación. (5)

McClelland (1953) define a la motivación como "aquella fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción a una meta anticipatoria basada en una cierta asociación pasada, con ciertas claves de placer ó dolor". (6)

Rodríguez (1986) por su parte afirma que las motivaciones nacen de las necesidades; podemos decir que "las necesidades empujan y los motivos jalan". La palabra motivación la ha definido como "el conjunto de las razones, que explican los actos

- (3) French, W.L. "Administración de Personal". México. Limusa 1986.
- (4) Murphy, G. "Personality a Biosocial Approach to Origine And Structure". New York Harper And Brothers 1975.
- (5) Atkinson, J.W. "Motive Infantasy, Action And Society". Princeton Van Nostrand 1953.
- (6) McClelland, D.C. y Cols. "The Achievement Motive" New York. Appleton Centur y Crotts 1953.

del individuo o bien la explicación del motivo o motivos por lo que se hace una cosa". (7)

Asimismo. Rodríguez (1986) divide a los motivos en: **Primarios y Secundarios:** Los primeros responden a los impulsos biológicos como el hambre, la sed, la respiración, etc... Las secundarias son adquiridas de la experiencia, son fruto de la historia individual y del aprendizaje.

Intrínsecos y extrínsecos: Según lo que motive directamente alguna cosa que se va a hacer, ó algo relacionado con ella.

De contenido y de contexto: Lo que motiva puede ser algo similar ó bien, la situación ó marco en que sucede.

Inmediatos y a Largo Plazo: Según que los satisfactores los obtenga al mismo tiempo de realizar la actividad ó en una época posterior.

Positivos ó Negativos: Pueden motivar a buscar algo, ó a evitar algo.

De deficiencia y de Crecimiento: Según que se busque llenar una carencia ó lograr un desarrollo y un progreso.

Materiales y Espirituales: Son las motivaciones a realizar ó adquirir bienes sensibles objetivos, prácticos, ó bien, realizar valores trascendentales.

Concientes e Inconcientes: Según que el sujeto se de cuenta ó no, de ellas.

Individuales ó Colectivos: Según se ubiquen en una persona física ó en un grupo ó equipo.

La motivación según Vinake (1962) se puede definir como "las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad, y dirección del comportamiento". Las condiciones son extrínsecas e intrínsecas al individuo.

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos y el individuo puede tener muchos motivos muy relacionados entre sí y algunas veces contradictorios. Siendo imposible saber que es lo que hace funcionar a otro individuo. Algunas veces él no sabe exactamente porque hace lo que hace. De esta manera la investigación amplía el campo de la teoría de la motivación, intentando explicar los nuevos descubrimientos.

(7) Rodríguez, E.M. "Motivación al Trabajo" Serie Capacitación Integral. México Manual Moderno 1986.

1.2 MOTIVACION Y TRABAJO.

La motivación siempre ha jugado un papel primordial dentro de los estudios del comportamiento humano, por lo tanto en el campo laboral no podría excluirse dado que la motivación ha sido estudiada y aplicada constantemente en este ámbito.

Al enfocar la motivación en el campo laboral se puede decir que la gente tiene ciertos motivos que lo impulsan a trabajar y comportarse del modo que lo hace en las organizaciones formales del trabajo.

No hay que olvidar que la mayoría de las personas pasan trabajando la tercera parte de su vida adulta. Hay varias razones apremiantes y de sentido común que así lo exigen. En primer lugar las personas necesitan trabajar para ganarse la vida, para sobrevivir, otro motivo importante por el que se trabaja es el de que, la sociedad espera que se haga. Así además de ser necesario para sobrevivir y lo que se espera de cada individuo, el trabajo puede ser divertido, retador y emocionante.

A través de la historia se han hecho muchas suposiciones ó "modelos" que intentan explicar porque las personas trabajan y se comportan como lo hacen.

En la actualidad ninguno de estos modelos aparece en un estado completamente puro. Mas bien forman un continuo a lo largo del cual se puede colocar el comportamiento de los trabajadores y las ideas que guían el comportamiento de los supervisores.

Bowdichint y Huse (1985) plantean los siguientes modelos para explicar las razones por las cuales los individuos trabajan y como se comportan en el trabajo. Los tres modelos son:

- 1.2.1 Modelo de fuerza y coerción
- 1.2.2 Modelo económico/mecánico
- 1.2.3 Modelo de crecimiento o de sistema abierto.

A continuación se explican cada uno de ellos:

1.2.1 Modelo de Fuerza y Coerción: Muchos de los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como motivadores. La suposición que sirve de base a este modelo es la de que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado. Pero lo que ocurre en realidad es que la coerción, en el mejor de los casos, produce la alienación y separación - real y psicológica de la tarea. Cuando la separación física no es posible, pueden darse sabotajes, sublevaciones y otras formas de rebelión.

1.2.2 Modelo Económico/Mecánico: Las 2 ramas de este modelo están relacionadas conceptualmente, pero también pueden

considerarse por separado. La primera rama es la del modelo económico, en la que se subrayan las recompensas económicas. En la segunda se utilizan los métodos de condicionamiento para lograr el comportamiento deseado.

A. Modelo económico. La llamada teoría económica de la motivación sustituyó al modelo coercitivo de comportamiento humano mucho antes de que Adam Smith formulase en 1776 sus suposiciones acerca del hombre económico. Los modelos coercitivo y económico se utilizaron conjuntamente durante largo tiempo. Fue Adam Smith el que hizo la mejor labor de conceptualización del modelo del hombre económico. Se basa fundamentalmente en la suposición de que el hombre trabaja principalmente por dinero. Se le considera como una máquina que no tiene nada que ver con los sentimientos sociales ni necesita otras recompensas tales como las sensaciones de realización y de éxito, y solo está motivado para hacer lo que le proporciona la mayor recompensa económica inmediata.

El concepto del hombre económico-racional fue popularizado por Taylor y mas particularmente, por los expertos de la eficacia que siguieron su ejemplo en los años 20 y 30. En este modelo se hacen muchas de las mismas suposiciones acerca de la naturaleza del hombre que se hacen en el modelo coercitivo; el hombre se motiva fundamentalmente por el dinero; es intrínsecamente ineficaz y perezoso; solo responde cuando se le soborna con recompensas económicas; hay que planearle el trabajo muy detalladamente y si se quiere lograr que el trabajo se realice correctamente, el director necesita supervisar y controlar estrechamente las actividades de los trabajadores. Tal como lo expresó Taylor, "ahora un hombre bien remunerado hace exactamente lo que se le ha dicho sin replicar". (Citado en Bowdich, 1985)

Según Weber, (1969) la organización humana ideal es la que esta muy normalizada y donde todo el mundo conoce sus obligaciones y las sigue al pie de la letra. Las necesidades y deseos del individuo se subordinan a las exigencias de la institución, y aquel obtiene las recompensas económicas formales que se merece por su actuación. Es evidente, pues, que el incentivo fundamental en el modelo económico es la recompensa financiera, la cual se basa por lo general en el índice de producción del trabajador.

La importancia de la remuneración como motivadora ha sido muy discutida. En general, los directores y los economistas tienden a sobreestimar considerablemente su importancia, en tanto que los psicólogos y los sociólogos tienden a subestimarla. Es muy frecuente que los teóricos consideren la remuneración bien como renta financiera, bien como renta psicológica. En realidad cumple ambas funciones; es necesaria alguna clase de renta para satisfacer ambos tipos de necesidades, las psicológicas y las de seguridad. (Weber, 1969)

B. Modelo de condicionamiento operante. La segunda rama del modelo económico-mecánico la describe Skinner (1970) quien

considera que el comportamiento humano depende del condicionamiento operante y, por consiguiente, está configurado en gran parte por el entorno. En la teoría del condicionamiento operante se da por sentado que el hombre responde a las recompensas; el comportamiento que sea reforzado con recompensas continuará; si no recibe esa ayuda, cesará. Todo lo que se necesita para obtener una respuesta operante (comportamiento) es que el comportamiento sea reforzado con algún tipo de recompensa. Como afirma Nord (1969) el resultado es agradable para el individuo, es probable que aumente la posibilidad de que se repita su respuesta. En este sentido, la forma más común de motivación dentro de las organizaciones, en especial comerciales e industriales, es lo que se conoce como la Ley del efecto ó el Principio del refuerzo. Se premia el comportamiento que se trate de fomentar, y se castiga el comportamiento que se quiere eliminar. Al aplicar este concepto a una organización, se otorgan mayores incrementos de sueldos ó reconocimientos especiales a las realizadores destacados, en cambio a los empleados cuyo comportamiento haya ido en detrimento de la organización se les impone cierto tipo de castigo que corresponde a sus faltas. En pocas palabras, la motivación que se basa en el principio del refuerzo no es otra cosa que premiar la conducta que se requiere y castigar la conducta que no se quiere.

Asimismo dicho modelo plantea que existen tres tipos generales de motivación (ó mecanismos disparadores) a disposición de los directivos y con los que pueden transformar en acciones las necesidades e impulsos de los trabajadores ó empleados.

Mecanismos disparadores	1.- Motivación por el miedo
	2.- Motivación por los incentivos
	3.- Motivación por el cumplimiento

A continuación se explican en que consisten cada uno de éstos:

1) Motivación por el miedo

La motivación por el miedo se basa en el refuerzo negativo o castigo. No cabe duda de que este tipo de motivación se remonta a tiempos prehistóricos y se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar o privar de algo que necesitan a un individuo o grupo. En los tiempos primitivos el motivador más efectivo era el más grande y el más fuerte. Si alguien no hacía lo deseado en el momento en que el más fuerte lo pedía, era muy posible que se le privara hasta de la vida misma. Desde entonces y durante siglos, lo normal era que los obreros trabajaran durante horas sin fin para poder percibir un salario que apenas les alcanzaba para sobrevivir. En ese medio, la motivación por el miedo era de lo más efectivo. Aun cuando en esa situación los obreros estaban indefensos, con el tiempo empezaron a darse cuenta de que si se unían podían llegar a conformar una amenaza equilibradora. Así surgieron los sindicatos. En nuestros días y debido al efecto de

las leyes federales y estatales, al sindicalismo, y a la relativa facilidad para cambiar de trabajo, la efectividad de la motivación por el miedo ha perdido bastante fuerza. El ejecutivo que esta al tanto del costo de la rotación, del tortuguismo, de las huelgas y demás restricciones en el rendimiento de sus empleados está más consciente de los problemas que significa para la organización la hostilidad de los empleados. Es natural que se vacile en aplicar castigos, aún cuando sean obvios que se necesitan.

A pesar de los problemas que implica el refuerzo negativo ó motivación por el miedo, tiene y siempre tendrá un lugar en las organizaciones. Es una parte fundamental del sistema de intercambio por medio del cual se satisfacen, tanto las necesidades del patron como las del trabajador, a no ser porque los empleados de todos los niveles de la organización están conscientes de que en un fallo en el adecuado cumplimiento de sus funciones puede traerle consecuencias indeseables, la estructura motivacional de la organización se encontraría totalmente destruida.

Aunque es necesaria y muy eficaz cuando se le instrumenta como debe ser, la motivación por el miedo, tiende a emplearse erróneamente muchas veces. Un directivo que considere que sus subordinados no tienen ni interés ni voluntad por trabajar puede recurrir a la motivación por el miedo. Esta actitud se refuerza por sí misma, a medida que el directivo va dando más importancia a los errores del grupo en vez de dárselos a sus aciertos. Para algunos ejecutivos, el poder castigar se convierte en la única garantía con que logran sentir que ellos son los que mandan. Otros directivos castigan a sus subordinados y a veces hasta sus propios colegas de manera inconsciente, por medio de observaciones críticas, de tratamientos humillantes o de exigencias desmedidas. Las amenazas expresas ó implícitas, pierden todo sentido si nunca se llevan a cabo. Si en una organización no se cuentan con objetivos o estándares de desempeño claro y bien comunicados ó con medidas objetivas y uniformes, cuando se llega a aplicar un castigo siempre surgen las dudas acerca de si fué justo ó no y se genera una corriente de simpatía a favor de la persona que ha recibido el castigo y otra de hostilidad contra quienes lo aplicó y la organización.

Puesto que es responsabilidad de la dirección comunicar y hacer respetar las expectativas y como es un hecho que algunos trabajadores solo responden por las malas, el refuerzo negativo ó motivación por el miedo debe seguir siendo un instrumento gerencial de motivación que tiene que utilizarse cuando así lo requieran las circunstancias. La aplicación adecuada y constructiva del refuerzo negativo en el ámbito laboral debe estar conformada por una combinación de actitudes y acciones gerenciales entre las cuales se incluyen la aceptación de la responsabilidad del éxito de los subordinados así como la conservación de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Cuando los empleados, que han sido capacitados y que están perfectamente al

tanto de las expectativas realísticas y específicas. Se le advierte, de manera individual y profesional y no humillante de sus fallas en relación con sus objetivos medibles y de las posibles consecuencias de tales fallas, se está aplicando el refuerzo negativo pero en forma constructiva. Aunque una directiva juiciosa debe asumir la responsabilidad de que los empleados logren éxito, siempre debe existir un mínimo aceptable de desempeño personal por debajo del cual, el cumplimiento de las metas organizacionales corre peligro. Si algún empleado no logra cumplir una de sus asignaciones pero sigue mostrando una actitud positiva que incluya el deseo de cumplir con ellas, la dirección debe buscar de ser posible, la forma de reubicarlo en otro puesto. En esta forma la dirección le estará comunicando su preocupación constructiva. Es obvio que por comprometerse a actuar de esta manera, no se va a salvar a todos los empleados pero, si va a servir para mejorar el ambiente laboral y por tanto la productividad incluyendo la minimización del costo de los insumos por mano de obra al reducir la rotación de personal.

2) Motivación por los incentivos

La motivación por medio de incentivos está basada en el refuerzo positivo ó recompensa. Las necesidades ó deseos de cada persona dependen en gran medida de lo que esa persona ya posee. En cuanto un deseo se satisface deja de ser deseo y cesa de motivar el comportamiento es decir, lo que sirve para motivar un empleado puede funcionar este mes, pero no puede seguir motivándolo el mes que entra o el año siguiente. Una organización no puede esperar que el mismo incentivo pueda seguir motivándolo para siempre. Las organizaciones que solo han tratado de motivar a los empleados por medio de incentivos y de recompensas se han visto derrotadas por la ley de los rendimientos decrecientes. Otras fallas en que las organizaciones incurren al aplicar la motivación a base de incentivos, son las siguientes:

a. Es muy común que la motivación a base de incentivos se considere como una forma de sustituir a la supervisión, lo cual trae resultados desastrosos. Una adecuada administración de los programas de incentivos requiere de esfuerzos constantes de ejecutivos altamente capacitados.

b. Una evaluación objetiva de las contribuciones de los individuos como parte de un programa de incentivos casi siempre es una excepción y no la regla. Con incentivos individuales y de grupo, es difícil calcular con precisión las recompensas en proporción a la contribución individual. De esto acaban dándose cuenta los participantes y dá por resultado que el programa de incentivos se convierta en un desmotivador en vez de ser motivador.

c. Los programas de incentivos se traducen en diferencias reales ó imaginarias en las asignaciones de las cargas de trabajos ó de los equipos y por lo mismo pueden convertirse en una mayor fuente

de controversias.

d. Al pasar del tiempo la remuneración por incentivo acaba esperándose como si fuese el salario normal aún cuando esa remuneración sea del tipo de la participación en las utilidades. Algunos empleados considerarán que la dirección manipula las cifras para mantener bajas las utilidades y por lo tanto el pago a los empleados.

Tanto la motivación por el miedo como la motivación a base de incentivos, pueden resultar eficaces temporalmente pero las 2 son inherentemente débiles, porque ninguna de las dos logra el cumplimiento de una tarea por su propio bien.

3. Motivación por el cumplimiento

Se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. El directivo que se compromete a este sistema de motivación rechaza la teoría generalizada de que la gente básicamente es perezosa, huye de las responsabilidades y es indiferente ante las metas organizacionales. Al creer en las personas y en su potencial de mejoramiento, el directivo fomenta en los empleados que acepten sus responsabilidades. Este directivo fomenta la creatividad; cumple con las metas organizacionales al ayudar a sus subordinados a lograr sus metas personales, y administra por objetivos, con lo cual incrementa la efectividad organizacional de todos con los que tiene algún contacto. Esta persona es un líder en pos de la excelencia administrativa.

La motivación por medio del cumplimiento de las metas es la fuerza mas poderosa y duradera que puede emplear un directivo. Cuando se orientan las actitudes del personal hacia la organización, el trabajo, la familia, los amigos y, sobretodo, hacia él mismo, que es lo más importante, se mejora la estructura básica tanto de la personalidad humana como de la organización. Se reacciona, se evalúa, juzga y responde de acuerdo con los patrones de pensamientos adquiridos durante muchos años, en los ambientes sobre los cuales no se tuvo ningún control. A pesar de estar fuertemente influidos por las experiencias pasadas, se sigue cambiando y reaccionando ante los nuevos retos. Las personas tienen la capacidad para conocer nuevas formas de interpretar y concebir el mundo. Se pueden ir agregando nuevas dimensiones a medida que se enfrentan a nuevas experiencias y se forman juicios personales y ajustan las actitudes. El directivo puede influir en el medio ambiente laboral y en la concepción que éstos tengan de tal medio. Si lo hace en forma constructiva y con un propósito elevado, el directivo no solo podrá cambiar en forma positiva el punto de vista de sus compañeros sobre sus trabajos y actitudes, sino que logrará mejorar el desempeño de la organización. El directivo puede ayudar que sus subordinados cambien algunos puntos de vista básicos y de mayor trascendencia

que, como individuos, tiene sobre sí mismos, sobre los demás, sobre la organización y sobre su trabajo. El proceso de motivación por el cumplimiento no es fácil. Llegado el momento de aplicar la motivación por el cumplimiento, podrá confirmarse lo dicho de que no hay comida gratuita. Sin embargo, debido a que es la única forma de motivación que reconoce que cada persona es única en su género, logra crear oportunidades, reconocer el desempeño, fomentar el crecimiento y dar apoyo a la expresión individual. La motivación por el cumplimiento, por sí sola puede fomentar el tipo de comportamiento dirigido a las metas que se requiere para edificar una gran organización. (Vinacke, 1962)

Así, el sistema de motivación requiere una función de dirección. Tal orientación puede revestir la forma de valores, sentimientos, hábitos y mecanismos de defensa del individuo. Vinacke (1962) hace notar que las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras cognoscitivas que determinan o guían el comportamiento del individuo.

Como el comportamiento tiene consecuencias positivas y negativas, cualquier comportamiento específico es una interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación exterior y de la tarea, de la importancia de ésta, del grado en que satisficará sus motivaciones y necesidades y de su dificultad. El individuo puede estar muy motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remuneradora quizá ni siquiera la inicie.

Para Vinacke (1962) el comportamiento es una función directa de la tarea ó actividad percibida y las actitudes y estado motivacional actuales del individuo. Dicho de otro modo, él siempre se está preguntando "¿Qué gano yo con ello?". El comportamiento que tiene lugar en una situación dada es el resultado directo de su respuesta a dicha pregunta. (Ver figura 1)

SISTEMA DE MOTIVACION DEL SER HUMANO

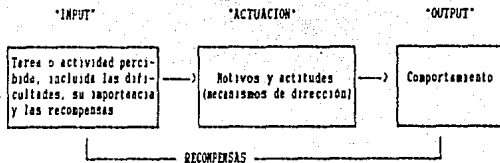


Fig. 1

Es decir, para dicho autor existen un sinnúmero de variables que afectan a la calidad y/o cantidad del rendimiento laboral de una persona (Ver figura 2); inteligencia, actitud, coordinación muscular, experiencias anteriores, práctica en el trabajo y motivación. (Vínake 1962).

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO

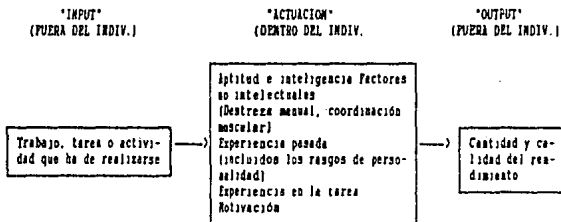


Fig. 2

1.2.3 Modelo de Crecimiento ó de Sistema Abierto: Tanto el modelo de coerción como en el económico-mecánico se da por sentado que el hombre es controlado por su ambiente. Sin embargo, en el modelo de crecimiento ó de sistema abierto se considera que el hombre:

1. Toma decisiones habitualmente por sí mismo.

2. Es intencional y tiene objetivos individualizados.
3. Observa solamente las órdenes que son compatibles con sus propias necesidades y valores.
4. Tiene motivos más complejos e interrelacionados que cualquiera de los otros dos modelos.
5. Se esfuerza por lograr el crecimiento, la responsabilidad y el éxito cuando están presentes las condiciones propicias para ello.

Estas suposiciones las han utilizado los teóricos para marchar en 2 direcciones relacionadas entre sí las teorías de Maslow sobre el hombre que se auto realiza y las de Herzberg y sus colaboradores sobre higiene/crecimiento. Estas 2 teorías se revisarán más adelante.

Por consiguiente, el individuo se integra a la organización con una serie de necesidades y ésta le proporcionará la satisfacción de las mismas, él trabajará pero si la organización no le da la oportunidad de satisfacer esas necesidades, dejará a un lado las metas de la organización a la satisfacción de sus propias necesidades. Es por eso que cuando una empresa se piensa en el desarrollo del personal procurando que cada integrante realice su trabajo con responsabilidad y así adquieran mejores niveles de vida en lo económico y lo social, se entiende que esa empresa cumple con su función ante la sociedad y logra junto con el personal lo que ambos desean: Bienestar económico, seguridad, realización y satisfacción en el trabajo.

CAPITULO II

MOTIVACION DE LOGRO

2.1 ANTECEDENTES

Dentro de las aproximaciones teóricas que se han planteado para el estudio de la Motivación al Logro, el concepto de nivel de aspiración, desarrollado por Lewin K. y sus colaboradores, tiene un lugar importante debido a que es uno de los primeros antecedentes de las actuales teorías en este campo (Bischof 1983).

El nivel de aspiración es considerado como la predicción de una meta futura que satisfará a la persona en el momento presente. Tiene su explicación en la noción de "campo psicológico", el cual se configura por la interacción del ambiente y la persona para determinar la conducta del individuo; incluye todo lo conocido y desconocido a nivel consciente de la persona, pudiéndose considerar como pasado, presente y futuro (García et al, 1982).

El nivel de aspiración representa el objetivo que un individuo espera alcanzar, y se expresa a través del grado de dificultad que presenta la mayor valencia positiva (Rodríguez, 1976). En otras palabras es la dificultad -subjetiva- que encuentra una persona para alcanzar una meta. El concepto es importante para explicar aquellas tareas que implican diferentes grados de dificultad en la obtención de una meta, en las que además las valencias para cada grado son también variables.

Los conceptos vertidos acerca del nivel de aspiración permitieron posteriores desarrollos teóricos sobre la conducta orientada al logro, tanto para los investigadores en psicología experimental como para los teóricos de la personalidad, quienes elaboraron mas ampliamente los elementos postulados para la conducta dirigida hacia una meta en términos de componentes ambientales y personales.

Otro antecedente importante es la aparición del concepto de necesidad de logro que aparece por primera vez en 1938 dentro de la obra "Explorations in Personality" de H.A. Murray (Bischof 1983 y Cueli y Reidl 1972).

Para Murray (Bischof, 1983 y Cuen y Riedl, 1972) es necesario que se cumplan ciertos criterios ó lineamientos para poder establecer la existencia de una necesidad, éstos son: a) que haya una respuesta a un objeto ó serie parecida de objetos particulares que funcionen como estímulos para la conducta; b) el tipo de conducta involucrada (de acercamiento o de evitación); c) las consecuencias ó resultado final de esa conducta; d) cantidad y tipo de respuesta emocional asociada con la conducta y e) cantidad de satisfacción ó desagrado cuando se ha logrado la respuesta total. Una vez identificados los criterios para reconocer en otros una necesidad, Murray definió a ésta como: "Un constructo (un concepto hipotético conveniente) que representa a una fuerza en la región del cerebro (para este teórico la personalidad tiene su órgano rector en el cerebro, existiendo una unidad entre procesos fisiológicos y psicológicos); una fuerza que organiza la percepción, la apreciación, la intervención, conación y acción de tal forma como para transformar en cierta dirección una situación existente no satisfactoria". (Citado en Bischof 1983 y Cueli y Reidl, 1972). (8)

Una necesidad puede ser provocada directamente por procesos internos de cierto tipo (principalmente fisiológico), pero más comunmente por la ocurrencia de una ó algunas fuerzas ambientales; se manifiesta a así misma por guiar al individuo para buscar ó evitar encontrarse con determinados estímulos (personas ó situaciones).

En cuanto al motivo ó necesidad de logro, Murray considera que éste consiste en el deseo de "vencer obstáculos" rivalizar con otros y ganarles; lograr algo difícil, dominar, manipular ó organizar objetos, seres humanos e ideas; aumentar la autoestima a través de la utilización productiva del talento". (9)

Murray (Bischof, 1983, Spence y Helmreich 1983) realizó también una importante aportación en la evaluación del motivo ó necesidad de logro (Bischof, 1983; Spence y Helmreich, 1983), ya que diseñó un instrumento proyectivo, el Test de Apercepción Temática (TAT) para evaluar las necesidades postuladas en su teoría de la personalidad. El TAT consta de una serie de dibujos que representan escenas de uno o más personajes y de significado ambigüo, acerca de los cuales se le pide al sujeto que relate lo que para él representa el dibujo, lo que sucedió antes para llegar a la situación presente y, por último, lo que será el desenlace de esa historia. La hipótesis en que descansa el TAT es que el sujeto se identifica con el personaje principal de cada historia que relata, y que ese personaje posee las actitudes, motivos y emociones del sujeto y que su comportamiento es el que tendría el individuo examinado en una situación similar (Pichot, 1973).

- (8) Bischof, L. F. "Interpretación de las Teorías de Personalidad" México Trillas, 1983 y Cueli, J. y Reidl L. (1972) "Teorías de la Personalidad México Trillas 1972.
(9) 'DEM

David C. McClelland y John W. Atkinson (Citado en Spence y Helmreich 1983) adoptaron la técnica del TAT para medir la necesidad (ó motivo) de logro, seleccionando ilustraciones que tuvieran la capacidad de dar lugar a respuestas relacionadas con la obtención de metas. Al adoptar el TAT como su medida del motivo de logro, McClelland y Atkinson aceptaron el punto de vista de Murray respecto a que los motivos son tendencias disposicionales adquiridas, que son de naturaleza general y que no están ligados estrechamente a situaciones específicas además de ser estables en el tiempo (Citado en Spence y Helmreich, 1983).

2.2 MOTIVACION DE LOGRO.

La contribución más importante al estudio del motivo de logro es la que ha continuación se describe.

Es David C. McClelland (1953) quien, además de realizar diversos estudios basados en su teoría motivacional impulsó a sus colaboradores para que continuarán investigando y proponiendo planteamientos con respecto a este tema en particular.

En su teoría motivacional, McClelland parte de la idea de que todos los motivos son aprendidos. Para este autor un motivo es "una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer ó con el dolor (McClelland, 1953; citado en Coffey y Apley, 1971). Esto significa que, cuando un individuo experimenta una emoción ó un afecto muy placentero, se encuentra a la vez estimulado por claves de su ambiente, su cuerpo, sus pensamientos y su propio estado emocional, mismos que se asocian con la situación placentera. Ante esto, si posteriormente se presenta uno ó más de los indicios ó claves, éstos pueden reactivar una parte del estado afectivo. Al parecer, esta reactivación fraccional del estado emocional es motivante; es decir, el individuo se dedicaría a actividades instrumentales que lo harán acercarse a las circunstancias en que experimentó la emoción placentera. De haber sido desagradable la emoción, igualmente podrán reintegrar una parte del estado que lo hiciera apartarse de todo contacto con la situación que pueda reproducir el estado afectivo original (Hernández Martínez y Ramírez García, 1987; Cofer y Apley, 1971). De lo anterior se deduce que, bajo este enfoque, la conducta motivada es una secuencia de comportamientos orientados hacia el acercamiento ó evitación de una situación. Según McClelland (1953; en Cofer y Apley, 1971) "Solo cuando la sucesión (de respuestas) se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento ó evitación de una situación puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo".

Para McClelland son fundamentales para la motivación los

procesos afectivos, pues constituyen la base de "asociaciones motivacionales" que permiten distinguir entre la motivación y otras asociaciones. Este autor, junto con sus colaboradores ha identificado algunos signos que permiten inferir la presencia de estados afectivos independientemente de su carácter placentero o desagradable para el individuo. Tales signos tienen que ver con actividades en el sistema nervioso autónomo, como por ejemplo: cambios respiratorios, en la presión sanguínea y la resistencia cutánea. Sin embargo, los movimientos expresivos, ciertos patrones de respuesta ó de reflejo, conductas de acercamiento ó evitación aprendida y algo muy utilizado en los estudios sobre el motivo de logro, las afirmaciones verbales sobre si gusta ó no cierta cosa ó actividad, son fuentes adicionales que permiten inferir el afecto positivo ó negativo. (10)

Para McClelland y colaboradores (1953) los afectos surgen de discrepancias entre lo que se espera (nivel de adaptación) y la percepción: es decir que, si las contingencias que le suceden a uno son las esperadas no se reaccionará de modo afectivo ó emocional. Sin embargo, si estos estímulos se desvían en cierto grado de lo esperado se reaccionará con afecto. Por consiguiente, las claves asociadas con la ocurrencia de dicho afecto reintegrarán, en una ocasión futura, parte de éste y se pondrá en acción el motivo.

El carácter positivo ó negativo surgido de la discrepancia dependerá del tamaño de ésta. Discrepancias relativamente pequeñas respecto a lo que se espera (nivel de adaptación) generalmente dan lugar a un efecto positivo, mientras que grandes discrepancias pueden originar afecto negativo ó desagrado.

De acuerdo a este planteamiento los motivos se aprenden a través de la contigüidad y frecuencia de las claves con el estado afectivo que van a reintegrar. También se han sugerido tres dimensiones para la fuerza de los motivos y que tienen que ver con la adquisición de éstos (Coffer y Appley, 1971): su dependencia, su intensidad y su amplitud. La probabilidad de que surja un motivo en referencia a una clave indica la dependencia, y se deriva de la frecuencia con que se asocia la clave con el efecto, el grado de continuidad y la tasa de cambio afectivo. La intensidad es producto de la magnitud ó amplitud del cambio afectivo, y queda indicada por rasgos de la respuesta de selección como magnitud, tasa, latencia ó velocidad de respuesta. Por su parte, la amplitud se refiere a la variedad de claves que pueden hacer surgir el motivo ó el grado de resistencia a la extinción que muestra la respuesta de selección considerada; ésto se deriva de la variedad de claves que actúan en el momento del cambio afectivo y que están, por consiguiente, asociadas con él.

(10) Coffer C. J. y appley, M.H. Psicología de la Motivación México. Trillas 1971.

McClelland (1953) (Citado en Hernández Martínez y Ramírez García, 1987) ha definido al motivo de logro como: "una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia; es decir, la organización, la manipulación y el dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás". (11)

El grupo de McClelland (1953) encontró que la necesidad de logro es, una orientación presente en todas las personas pero diferente en términos cuantitativos. Esta necesidad es una característica relativamente general y estable que se presenta en todas las situaciones y que va a depender de tres factores:

- La expectativa (o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta).
- El valor incentivo de la meta particular y
- La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta.

Al trabajar con hombres de empresa (particularmente ejecutivos), McClelland y colaboradores (Citado en Kast y Rosenzweig, 1979; McClelland et al. 1953; Arias Galicia, 1973) han identificado algunas características de las personas altamente motivadas al logro. Estos individuos desean lograr cosas; se plantean metas que persiguen en forma persistente y realista. Cuando se encuentran con un obstáculo intentan superarlo afrontándolo de manera práctica y determinada, aún cuando a veces tengan que hacer "trampa" (Johnson, 1981).

El motivo de logro puede activarse tanto en situaciones favorables para alcanzar la meta como en circunstancias adversas: éstas, en ocasiones pueden ser el ingrediente indispensable para el surgimiento de la conducta orientada hacia la obtención de metas con un grado de dificultad valorado positivamente por el sujeto (Kast y Rosenzweig, 1979).

Teevan y colaboradores (1986) han identificado que las personas orientadas al logro tienden a poseer un mayor status socioeconómico, receptividad social y número de elecciones recíprocas en un test sociométricos.

(11) Hernández M. I. y Ramírez, G.T. Necesidad de Logro en Empleados de una Institución de Servicios. Tesis de Licenciatura Psicología UNAM 1989.

Una vez que un sujeto con alta necesidad de logro inicia una actividad necesita saber que tan bien lo está haciendo y, por esta razón prefiere aquellas tareas cuya retroalimentación sea frecuente y precisa para poder así intentar estrategias de automejoramiento (Lindgren y Cols., 1986).

Las personas con alta orientación al logro buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad y que implique, por tanto, un riesgo moderado. El fundamento para esto es que los sentimientos de logro serán mínimos en casos de pequeño riesgo, y el logro de la meta probablemente no ocurra en casos donde la probabilidad de fracaso es muy alta (Korman, 1974). En este sentido, McClelland (1953) argumenta que: "Una continua confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburre, mientras que cierta incertidumbre con respecto a una expectativa permite, tras la confirmación, un estado afectivo suficiente para que se le tome como satisfactoria... (estos individuos) deben trabajar con objetos o situaciones cada vez más complejos que permitan utilizar ampliamente su destreza, ya que de trabajarse demasiado en cualquier nivel particular la dificultad, se harían ciertas sus expectativas con lo que se llegaría al aburrimento" (McClelland et al, 1953; en Cofer y Appley, 1971). (12)

Por otro lado, quienes poseen una alta orientación al logro gustan de las situaciones que implican responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas. El fundamento de esto es que una persona orientada al logro querrá estar segura de que ella y no alguien más obtiene el crédito por la tarea (Kast y Rosenzweig, 1979; Korman, 1974).

Otro trabajo teórico y de investigación en cuanto al motivo de logro y que reviste gran importancia es el realizado por John W. Atkinson y colaboradores (1965).

Es importante aclarar que este trabajo difiere en dos puntos básicamente al de David C. McClelland.

- 12) La obra de Atkinson y Cols. esta orientada hacia la investigación experimental de laboratorio, concentrándose en las variables manipulables experimentalmente más que en las variables complejas de la vida real.
- 22) El trabajo de Atkinson y Cols. ha constituido un intento explícito de retomar los conceptos de la teoría de la personalidad junto con los de la Psicología Experimental (Korman 1974).

- (12) Coffey C.N. y Appley M.H. Psicología de la Motivación México Trillas 1971.
Atkinson extiende y elabora los conceptos de la teoría del

nivel de aspiración de Kurt Lewin, incorporando además la idea básica de necesidad ó motivo psicogénico para describir cómo difieren los individuos en su disposición para esforzarse por ciertas metas específicas (Atkinson, 1965). El esquema de la teoría representa una especificación de las relaciones entre los determinantes de la personalidad y la conducta, que Lewin propuso en la ecuación $C = (P, A)$; donde la conducta es función de la persona y el ambiente.

Atkinson (1965) supone que la fuerza de la tendencia a lograr una meta que involucra un criterio impuesto interna ó externamente con algún estándar de excelencia, es una función multiplicativa de tres variables.

- A) El motivo para lograr el éxito.
- B) Expectativa de que una acción conduzca a la meta.
- C) Valor incentivo del éxito.

La primera de ellas, el motivo para lograr el éxito, representa una disposición de la personalidad relativamente estable, adquirida por la experiencia pasada, a luchar por la consecución de metas. Operacionalmente la fuerza de la motivación de logro está determinada por el puntaje del Test de Apercepción Temática (TAT), que tanto McClelland como Atkinson retomaron y adaptaron de Murray para la evaluación del motivo de logro.

En segundo término está la expectativa (ó probabilidad subjetiva) de que una acción conduzca a la meta (Weiner, 1970; Atkinson, 1965; Korman, 1974). Denota una expectativa cognitiva de que una respuesta dada a un estímulo conducirá al estímulo meta. Puede también conceptualizarse como la dificultad de la tarea implicada, pues existen actividades cuya probabilidad de ser culminadas con éxito (generalmente definida como el porcentaje de los individuos que la logran) es alta (por ejemplo .90), mientras que en otros casos la probabilidad de éxito es muy baja (por ejemplo .10) (Korman, 1974).

El tercer componente es el valor incentivo del éxito, definido como el grado de satisfacción anticipada al tener éxito en una tarea (Atkinson, 1965; Spence y Helmreich, 1983). Dentro del modelo de Atkinson sobre la conducta orientada al logro el valor incentivo de la meta no tiene una existencia operacional independiente, ya que está determinado por la magnitud de la probabilidad subjetiva de éxito (Weiner, 1970).

Según lo propuesto por Lewin (1944) (Citado en Atkinson, 1965), se supone que el valor incentivo del éxito es mayor mientras más difícil es la tarea.

Por otra parte Atkinson (1965) hace notar que, siempre que se evalúa el desempeño en función de algún estándar de excelencia, existen individuos para quienes ésto representa un reto a vencer, en tanto que para otros representa ó sugiere la amenaza del fracaso (con la consiguiente ansiedad anticipada).

La tendencia a evitar el fracaso es considerada, aquí, un factor de carácter inhibitorio y fuente de la experiencia de ansiedad. Esta tendencia es también función multiplicativa de un motivo, una expectativa y un incentivo. Se habla de un motivo a evitar el fracaso refiriéndose a una disposición ó capacidad para reaccionar con humillación y culpa cuando uno falla (Spence y Helmreich, 1983). Este motivo ha sido evaluado a través del "Mandler-Sarason Test Anxiesty Questionary" (TAQ) (Mandler y Sarason, 1952; en Weiner, 1970).

Entre los determinantes de la conducta de evitación está la probabilidad subjetiva de fracaso en una actividad particular que, al igual que la probabilidad subjetiva de éxito puede alcanzar diferentes valores y ser alta (digamos .90 para una tarea muy difícil) ó baja (por ejemplo .10 en una tarea sencilla) (Weiner, 1970).

Por su parte, el valor incentivo del fracaso se supone que es el afecto experimentado (generalmente denominado "vergüenza") al fracasar en una tarea, y es mayor mientras más fácil es la tarea. (Atkinson, 1965).

Así, la investigación sobre la conducta orientada al logro supone que todos los individuos han adquirido un motivo de logro (Ms) y un motivo para evitar el fracaso (Maf), los cuales se expresan en cualquier situación donde el desempeño del individuo es evaluado en referencia con algún estándar. Ya que ambas tendencias son de signos opuestos puede hablarse de un conflicto de atracción-evitación. También se habla de una tendencia excitatoria y de otra inhibitoria (Atkinson, 1965). Las dos tendencias se combinan aditivamente para producir la tendencia orientada al logro resultante, que es tanto de aproximación (excitatoria) como de evitación (inhibitoria) y que dependerá de las fuerzas relativas del motivo de logro y de evitación del fracaso.

La tendencia orientada al logro resultante (Ta) se puede representar como:

$$Ta = (Ms \times Ps \times Is) + (Maf \times Pf \times If) \quad o \\ (Ms \times Ps \times Is) - (Maf \times Pf \times If)$$

en donde

- Ta = tendencia orientada a logro resultante
- Ms = motivo de logro
- Ps = probabilidad subjetiva de éxito
- Is = valor incentivo del éxito
- Maf = motivo de evitación del fracaso
- Pf = probabilidad subjetiva de fracaso
- If = valor incentivo del fracaso

Hay una formulación llamada "Motivo a Evitar el Exito" (miedo al éxito) que es propuesta por M. Dorner (1968) (En Spence y Helmreich, 1985) la cual es descrita como una tendencia

disposicional estable, adquirida en forma relativamente temprana en la vida, a experimentar ansiedad por actividades orientadas hacia la consecución de una meta. Al igual que el motivo a evitar el fracaso (Atkinson, 1965) el miedo al éxito actúa en forma inhibitoria para reducir la motivación de logro resultante.

La adición de esta variable de personalidad en el estudio de la conducta orientada al logro ha permitido extender los principios de la teoría del valor-expectativa haciéndolos aplicables a población masculina y femenina (White, Sanctis y Crino, 1981). Para Horman (según Spence y Helmreich, 1983) la mujer adquiere en su proceso de socialización la creencia de que el esfuerzo hacia actividades de logro va en contra de su femineidad y aprende a anticipar castigos sociales por infringir las prescripciones de su rol. De este modo, se supone que son las mujeres quienes principalmente desarrollan el llamado miedo al éxito, constructo que, a diferencia de la tendencia a evitar el fracaso, no incorpora los tres elementos de la teoría del valor expectativa (motivo, probabilidad subjetiva y valor incentivo) sino que es un componente monofásico medido a través de pruebas proyectivas con claves verbales.

A pesar de la amplia aceptación científica y popular del concepto, los resultados obtenidos para la explicación y predicción de las diferencias sexuales en la conducta orientada al logro han sido contradictorias (Spence y Helmreich, 1983). Asimismo, las relaciones esperadas entre el miedo al éxito y medidas de aspiración de logro, elecciones vocacionales y otros índices de expectativas de éxito han resultado ser mínimas. Según Brody (1980) las respuestas dadas por las mujeres a los instrumentos diseñados para evaluar el miedo al éxito reflejan las percepciones de éstas en cuanto a las actitudes y expectativas de la sociedad hacia el rol sexual, así como las consecuencias esperadas por la conformidad hacia este rol ó de su violación bajo las condiciones particulares descritas en el instrumento utilizado.

A través de estudios sobre la motivación de logro académico, (Rollet y Bartram, 1972; en Rollet, 1984) encontraron que existe una tendencia aparte de la motivación de logro y que, como la motivación de evitación del fracaso y el miedo al éxito, actúa en forma opuesta a ella, la cual entra en juego cuando el individuo busca activamente evitar una acción dirigida hacia un objetivo ó el objetivo mismo.

Siguiendo a estos autores, cuanto más grande sea la presión del ambiente, es más claro el surgimiento de un nuevo sistema motivacional de evitación. Para distinguirlo del concepto cotidiano de "flojera" los autores sugieren el término de "motivación de evitación del esfuerzo"; la cual constituye un sistema activo de conducta motivada que es claramente distinguible de la baja o nula motivación por un lado y del miedo al fracaso por el otro. Una persona motivada por la evitación del fracaso desea tener éxito, quien evita el esfuerzo carece de tal intención. La motivación para evitar el esfuerzo puede

observarse en situaciones tanto de trabajo como académicas.

Segun Rollet (1984), el origen de la motivación de evitación del esfuerzo puede estar en una conducta restrictiva, sin apoyo y negligente por parte de los padres y maestros.

Bernard Weiner (1970) ha desarrollado un modelo atribucional de la conducta orientada al logro que ha extendido para la explicación de la motivación en general. Es así como Weiner mismo expresa: "Hemos usado algunos de los principios de la percepción para ampliar la estructura cognitiva de la teoría del valor-expectativa... las atribuciones causales son los cimientos de nuestro modelo y en el área de la motivación de logro, se refieren principalmente a las razones percibidas para el éxito ó el fracaso" (Weiner, 1974). (13)

Su planteamiento básico postula que los individuos utilizan cuatro elementos de atribución tanto para interpretar como para predecir el resultado de una acción relacionada con el logro. Los cuatro elementos de atribución causal son: la habilidad, el esfuerzo, la dificultad de la tarea y la suerte; esto es, en el intento de explicar la base del éxito ó fracaso de un evento relacionado con el logro de una meta el individuo fija su nivel de habilidad, la cantidad de esfuerzo utilizado, la dificultad de la tarea y la magnitud y la dirección de la suerte experimentada. Aunque el autor acepta que existen otras causas de éxito y fracaso señala que las cuatro antes mencionadas son las más generales y sobresalientes que el individuo utiliza para la explicación de los resultados obtenidos en la búsqueda de metas.

Al clasificar Weiner las causas de éxito ó fracaso en una taxonomía bidimensional (Ronis, Hansen y O'Leary, 1983) cada explicación es caracterizada a lo largo de las dimensiones de: a) locus; la causa es localizada dentro o fuera del autor y b) estabilidad; la causa es permanente o temporal. La habilidad y el esfuerzo son propiedades internas a la persona, mientras que la dificultad de la tarea y la suerte son factores externos. La habilidad y la dificultad de la tarea son relativamente estables, mientras que la suerte implica variabilidad y el esfuerzo puede aumentar ó decrecer de un momento a otro.

2.3 MOTIVOS RELACIONADOS CON EL LOGRO

Spence y Helmreich (1983) conciben a la motivación intrínseca de logro como un esfuerzo hacia el desempeño en sí mismo, independientemente de recompensas externas. Aun cuando

(13) Weiner B. An Attributional Interpretation of Expectancy Value Theory. New York Academic Press 1974.

adoptan un enfoque de rasgo general de la personalidad para el estudio del motivo de logro, admiten una especificidad situacional para la expresión de la conducta orientada a la obtención de metas. Esto quiere decir que los individuos altamente motivados no muestran el mismo grado de esfuerzo en toda situación donde se encuentren, ó en actividades en las que los estándares de desempeño hayan sido claramente establecidos y se esperen altos niveles de logro y compromiso. Los motivos deben ser "despertados" por la interacción de la situación y variables como los intereses individuales, habilidades, educación, expectativas de éxito y metas a largo plazo, que determinarán las tareas relacionadas con el logro ó los roles en los que el individuo elija participar.

Para Spence y Helmreich (1983) las expectativas del rol también canalizan la expresión abierta de las necesidades de logro. Por ejemplo, para el hombre, los motivos de logro generalmente están orientados hacia el trabajo remunerado, en tanto que para muchas mujeres adultas es probable que las necesidades de logro sean expresadas en actividades relacionadas con el cuidado del hogar y la familia. De ésta forma, las diferencias en orientación al logro entre hombres y mujeres tienden a ser cualitativas más que cuantitativas.

Los autores parten del concepto de rasgo general de la personalidad; no obstante, además del motivo de logro considerado en forma global que actúa junto con otros factores como el interés, el concepto de la actividad y el éxito previo en la tarea dentro de una situación particular, es posible hablar de motivos de logro específicos para cada situación implicada.

Una derivación de la conceptualización de los motivos de logro como tendencias generales es que los cambios en otros factores internos como los intereses ó externos como las oportunidades de trabajo, pueden ocurrir con relativa independencia de las variaciones en los motivos de logro.

El modelo teórico de Spence y Helmreich (1983) afirma que la motivación de logro está constituida por una serie de motivos más ó menos independientes, cada uno de los cuales refleja tendencias disposicionales ó rasgos que son relativamente duraderos en el tiempo y que permanecen latentes hasta que son instigados por tareas y situaciones particulares.

En vista de que los individuos difieren no solamente en las fuerzas de sus motivos, sino también en las tareas ó roles que hacen que se expresen abiertamente, no podría esperarse que las conductas de logro sean predecibles en diversas situaciones ó en forma longitudinal conociendo únicamente los motivos de un individuo. Para probar esta suposición es necesario evaluar no solamente la fuerza de los motivos generales de logro, sino también tener alguna información acerca de los intereses y aspiraciones específicas del individuo ó de las actividades en que voluntariamente se compromete. Sin embargo, es de esperarse alguna consistencia dentro de los grupos de individuos con

niveles particulares de motivación de logro para situaciones como el trabajo y el tiempo libre (Spence y Helmreich, 1983).

Otra contribución de Spence y Helmreich (1983) ha sido el tratar de desarrollar medidas más satisfactorias del constructo de motivación de logro que aquellas obtenidas a través del uso del TAT, instrumento preferido por los autores dedicados al estudio de la orientación al logro. Las críticas hacia este instrumento han ido dirigidas hacia su baja confiabilidad (en términos de la baja estabilidad temporal, sobredeterminación por la situación de aplicación y los estímulos gráficos utilizados, de sus puntajes), la cantidad de tiempo requerida para administrar y calificarlo y, sobre todo, la propuesta de que la motivación de logro es unifactorial, ésto es, se supone que a las varias clases de temas orientados al logro que se evalúan en el TAT subyace una disposición simple y amplia que influye una variedad de conductas en situaciones relacionadas con el logro.

A partir de sus ideas sobre la motivación de logro, Spence y Helmreich (1983) han diseñado una medida objetiva que permite considerar la multidimensionalidad del constructo. El instrumento ha mostrado ser útil para hombres y mujeres, previendo que las diferencias entre los sexos fueran de carácter cualitativo más que cuantitativo. El Work and Family Orientation Questionary (como se le denominó) consta de dos partes, la primera de las cuales tiene ítems que tratan sobre las actitudes hacia actividades relacionadas con el logro. El análisis factorial reveló tres factores oblicuos que llamaron orientación al trabajo, maestría y competencia. Las escalas de motivación intrínseca de logro del WOFO (abreviación empleada para el citado instrumento) pretende medir rasgos generales de personalidad; ésto es, los ítems están relativamente libres de referencias a contextos situacionales específicos, suponiéndose, además que las respuestas de los individuos reflejan tendencias disposicionales que pueden influir la conducta en una variedad de escenarios. También se supone que estas tendencias, una vez establecidos, son relativamente estables en el tiempo y que raramente muestran cambios repentinos ó discontinuidades en su desarrollo.

CAPITULO III

SATISFACCION LABORAL

3.1 ANTECEDENTES

«En la novela de Charles Dickens "Tiempos Dificiles", relato de la vida en la Inglaterra Industrial del Siglo XIX, hay un personaje llamado el señor Bounderby. Es dueño de un gran molino en una pequeña, sucia y monótona ciudad del Interior del País. Las condiciones en el Molino del Señor Bounderby son terribles. El trabajo es tedioso y deshumanizante, los salarios miserables y el medio ambiente físico sucio e insalubre. El Sr. Bounderby, lógicamente, se defiende contra todo esto:

- Sin duda han oído muchos comentarios sobre el trabajo en nuestros molinos verdad? muy bien. Les voy a decir la verdad. Es el trabajo más placentero que existe, el más difícil que hay y el mejor remunerado. Es más, lo único que podríamos hacer para mejorar los molinos sería instalar alfombras persas en los pisos. Y eso no lo vamos hacer-

También Bounderby se refiere a las necesidades y ambiciones de los trabajadores del Molino:

- No hay ningún trabajador en este pueblo señor, ni hombre ni mujer, ni niño, que no tenga como objetivo final en esta vida comer sopa de tortuga y venado con cuchara de oro. Ahora bien ninguno va a comer nunca una sopa de tortuga y venado con una cuchara de oro-

Dickens comenta que el Sr. Bounderby siempre consideró que éste era "el único objetivo inmediato y directo de cualquier trabajador que no estuviera completamente satisfecho" (Tomado de Rosenbaum 1990) (Pág. 3). (14)

Si se consideran las circunstancias, la valoración del Sr. Bounderby es en el mejor de los casos, ridícula. Esta parte

- (14) Rosenbaum B.L. "Como Motivar a los Empleados de Hoy" México McGraw-Hill Interamericana 1990.

de la novela precisa que la comprensión de los factores involucrados en la satisfacción laboral es relevante, para mejorar el bienestar del individuo en un aspecto muy importante de su vida, su trabajo mismo.

Decir que la satisfacción laboral es un determinante principal de la conducta de una persona dentro y fuera del trabajo, no es exagerado así como tampoco señalar que la satisfacción derivada del trabajo es una consecuencia importante de asistencia a sus centros de trabajo.

El trabajo es la actividad esencial en la vida de cualquier individuo, lo involucra a una sociedad y éste puede ser una tarea, un deber ó un logro, así como también puede ser físico, mental ó ambos, el trabajar es la mejor oportunidad de expresarse como persona única e individual, la expansión de la propia personalidad; es la satisfacción de ser útil, de estar en condiciones de dar un servicio valioso solicitado y que además es apreciado, es el refuerzo del sentido de la dignidad personal.

El trabajo relaciona con personas y situaciones que estimulan y enriquecen, integran en una comunidad diferente a la familia, basada en otros principios psicosociales y destinada a abrir nuevos horizontes, dá la oportunidad de participar en la historia de cada país, en su desarrollo y en sus cambios, porque a través del trabajo se convierte no solo en espectadores sino en actores. Ayuda a descubrir a sí mismo a las personas, es un termómetro de la capacidad, la cual la define básicamente.

Por tanto, se debe considerar al individuo como un subsistema de interacción con un sistema mayor, la organización social, el comportamiento es la consecuencia de una causa; por ello como la gente trabaja para satisfacer sus necesidades se puede decir que las personas siempre estarán motivadas, en teoría. (Rodríguez, 1986)

Así, la satisfacción laboral designa básicamente un conjunto de actitudes ante el trabajo. Puede ser descrita como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y ésto supone un grupo de actitudes o sentimientos (Schultz, 1985).

A diferencia de como lo hacen muchos enfoques contemporáneos, la preocupación inicial de los psicólogos industriales no radicaba en el bienestar del individuo, sino en el incremento de la productividad como resultado de cambios físicos en el ambiente (iluminación, ventilación, ruido, humedad, etc) (Gruneberg, 1979). Dentro de esta tradición destaca Frederick W. Taylor, quien con sus estudios de "tiempos y movimientos" buscaba establecer estándares que permitirían estimar la eficiencia de varios empleados en un mismo trabajo. Los principios de donde partía Taylor (según Brown, 1980) eran:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.

2. Instruirlos en el método más eficiente y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos.

Los supuestos relevantes para la satisfacción laboral eran que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo; son naturalmente perezosos y sólo los mueve el miedo y la codicia, además siempre hacen el menor trabajo posible por el mayor salario. El hombre es una criatura racional que utiliza su inteligencia para calcular con exactitud cuanto satisfacción puede obtener con un mínimo de esfuerzo o, en último caso, qué grado de incomodidad puede evitar. Según esta aproximación "satisfacción" no significa orgullo por las propias tareas ó el sentimiento de haber realizado algo; ni siquiera expresa la consideración de los demás, se refiere sólo al dinero. De manera similar, la "insatisfacción" no se relaciona con las fallas en las labores propias, ni con la pérdida de respeto de los compañeros, sino que refleja únicamente el miedo a la miseria (Brown, 1980; Schultz, 1985).

El siguiente desarrollo conceptual en el estudio de la satisfacción laboral fue el de Elton Mayo, quien con sus experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, entre 1924 y 1927, demostró lo inexacto de los supuestos de F.W. Taylor. El estudio comenzó dentro de la tradición tayloriana examinando en qué forma las condiciones contextuales -horas de trabajo, duración de los períodos de descanso, intensidad de la luz, etc- afectaban la producción. Los hallazgos fueron desconcertantes desde ese punto de vista, encontrándose aumentos sustanciales bajo condiciones deteriorantes. Lo que se habría de demostrar en los estudios Hawthorne es que existe algo que puede llegar a ser más importante que los salarios, los horarios ó las condiciones físicas de trabajo, algo que incrementaba la producción sin importar los cambios en las condiciones físicas (Gruneberg, 1979; Brown, 1980).

Los factores que se postularon para dar cuenta de los resultados en los estudios Hawthorne incorporaron a la Psicología Social, el estudio del hombre en las organizaciones, pues a partir de entonces se concedió importancia al tipo de liderazgo, la cohesión, las normas de los grupos informales de trabajo, grupos de referencia y cuestiones más individuales como el significado y propósito que la persona concede a su actividad. Según Brown (1980) "el aspecto pecuniario ó el interés por el trabajo mismo ligan menos de los que se cree a los individuos con su trabajo. Más decisivos son, en cambio, los nexos de grupo ó de condición social. Para el individuo el grupo a que pertenece, con sus códigos de conducta y su posición en la jerarquía de la organización resultan de tanta importancia como el salario ó el trabajo". (15)

(15) Brown J.A.C. "La Psicología Social en la Industria México FCE 1980.

Aún cuando los estudios conducidos bajo ésta óptica fallaron en demostrar que los factores sociales eran críticos en el mejoramiento de la productividad, permitieron al surgimiento de la llamada "Escuela de Relaciones Humanas", corriente de pensamiento en Psicología Industrial que suponía que la satisfacción laboral incrementaba la productividad y que las relaciones interpersonales en las organizaciones eran la clave de la satisfacción laboral. Las relaciones humanas involucran, desde esta perspectiva, tanto la conducta del supervisor y los estilos de liderazgo como los grupos sociales informales dentro del ámbito laboral.

3.2 APROXIMACIONES TEORICAS AL ESTUDIO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

Campbell y Cols. (1970) (Citado en Gruneberg, 1979) clasifican en dos categorías las formulaciones teóricas sobre satisfacción laboral: A) teorías de contenido y B) teorías de proceso. Las teorías de contenido dan cuenta de los factores que influyen la satisfacción laboral. Bajo este rubro se encuentran la Teoría de Necesidades Jerárquicas de Maslow y su desarrollo posterior en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Por su parte, las teorías de proceso dan cuenta de la forma en que variables como las expectativas, necesidades y valores interactúan con las características del trabajo para producir la satisfacción laboral. Entre ellas se encuentran la Teoría de los Grupos de Referencia, la Teoría del Valor y la Teoría de la Equidad.

3.2.1 TEORIAS DE CONTENIDO.

3.2.1.1 TEORIA JERARQUICA DE NECESIDADES DE MASLOW.

Tal vez la causa más popular de la satisfacción en el trabajo sea el cumplimiento de las necesidades del individuo. Una de las primeras teorías de necesidades fue la propuesta por Abraham Maslow (1943) (Citado en Gruneberg, 1979), quien postuló una jerarquía de necesidades ordenadas de menor a mayor nivel (Blum y Naylor, 1976; Schultz, 1985; Gruneberg, 1979) denominadas de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas.- Estas necesidades básicas del ser humano incluyen alimento, agua, oxígeno y sueño. Comprenden también otras necesidades menos básicas como el sexo.

2. Necesidades de seguridad.- Se refiere a la necesidad de una persona para tener una existencia generalmente ordenada con un medio estable que se encuentre relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad del individuo.

3. Necesidades sociales (afecto).- Estas son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y de contar con un lugar como miembro de un grupo - la necesidad de ser aceptado por sus semejantes.

4. Necesidades de estimación.- La necesidad de una autoevaluación estable y bien basada. La necesidad de respeto propio, autoestima y la estimación de los demás.

5. Necesidades de autorrealización.- La necesidad de autoexpresión, de lograr plenamente la capacidad para actuar.

Las primeras tres necesidades son de orden inferior por su cualidad de supervivencia y la cuarta y quinta de orden superior ya que permiten la conceptualización y expresión completa del individuo. (Ver fig. 3)

Para Maslow (1943; Citado en Gruneberg 1979) el concepto jerárquico es crítico, pues sus premisas fundamentales son que:

- El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas.

- El individuo satisfecerá sistemáticamente sus necesidades, principiando con las inferiores y ascendiendo de acuerdo a la jerarquía.

- Se dice que los grupos de necesidades de los niveles 1 y 2 son prepotentes, en el sentido de que prevalecerán sobre los que tienen una posición más alta en la jerarquía.

Aunque Maslow propuso su teoría en 1943, no fue sino hasta los 60's cuando los psicólogos industriales intentaron determinar lo adecuado de su sugerencia como un modelo para determinar lo adecuado de su sugerencia como un la situación de trabajo la teoría predeciría que sólo después de que las necesidades de orden inferior en cuanto a sueldo y seguridad hayan sido satisfechas, el empleado buscará la satisfacción y el logro en su trabajo.

JERARQUIA DE NECESIDADES (MASLOW, 1970)

5a	NECESIDADES DE AUTOREALIZACION
4a	NECESIDADES DE ESTIMACION
3a	NECESIDADES SOCIALES
2a	NECESIDADES DE SEGURIDAD
1a	NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Fig. 3.

La teoría de Maslow ha permitido a investigadores como Porter (1961, 1962 y 1963; en Blum y Naylor, 1976; Centers y Bugental, 1966 en Gruneberg, 1979) explicar la relación existente entre nivel jerárquico y satisfacción en el trabajo. Al respecto se ha encontrado que los individuos en niveles ocupacionales inferiores probablemente estén motivados por necesidades de orden inferior tales como el sueldo y la seguridad, mientras que aquellos en niveles organizacionales superiores, quienes tienen cubiertas estas necesidades básicas, están más interesados en satisfacer las necesidades de orden superior.

3.2.1.2 TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción en el trabajo. Formulada por Frederick Herzberg (1959) (En Korman, 1978; y Schultz, 1985) ha sido, sin duda, la que más investigaciones ha estimulado a partir de los 60's. Aunque controvertida, su sencillez le valió una plena aceptación, siendo de mucha importancia en la estructuración de diversos puestos de trabajo.

La formulación de Herzberg se apoya en el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow y tiene como fundamento el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades en los niveles más bajos en forma adecuada y, cuando no lo hace, se produce insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, lo contrario no necesariamente es cierto; el

cumplimiento de necesidades primarias no procura satisfacción al individuo. Son únicamente las necesidades de orden superior, entre ellas la de autorrealización las que tienen poder para producirla; pero no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa (Schultz, 1985).

Las consideraciones que Herzberg toma como punto de partida para la elaboración de su teoría son (Korman, 1974):

1. Cuando se tienen cubiertas las necesidades más elementales, que por lo general están garantizadas a través del trabajo remunerado, no se obtiene una plena satisfacción. En el mejor de los casos, la atención de estas necesidades conduce a una actitud laboral de neutralidad.

Cuando estas necesidades elementales no están cubiertas los individuos experimentan insatisfacción.

2. De aquí se sigue que la satisfacción laboral es principalmente función del grado en que se cubren las necesidades de estimación y autorrealización (necesidades de orden superior), ya que éstas son más difíciles de saciar. Por ello, cuando tales necesidades no están satisfechas, se produce esa actitud más bien neutral.

El estudio original que dio lugar a la formulación de la teoría ("The motivation to work") (Herzberg, 1959; Howenker y Snyderman; en Korman, 1974) se basó en los resultados de entrevistas efectuadas con muestras de ingenieros y contadores a los que se les pedía que describieran los acontecimientos de su experiencia laboral que hubiesen dado como consecuencia una mejoría o un decremento marcado en la satisfacción con el empleo (Gruneberg 1979). Por medio del análisis de las respuestas los autores encontraron que las cosas relacionadas con las situaciones de gran satisfacción ("satisfactoras") eran algo diferentes de aquellas vinculadas con las situaciones de baja satisfacción ("insatisfactoras"). Hallaron que las descripciones de los buenos períodos incluían cosas tales como ascensos, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, etc. Todas estas cosas parecían relacionarse con el contenido real del trabajo y se les denominó factores de contenido. Las descripciones de los malos períodos parecían referirse a conceptos relativos a las normas de la compañía, supervisión, los sueldos y las condiciones de trabajo. Estos conceptos se relacionan con el contexto en el que la persona realiza su trabajo y por tanto se les consideró factores de contexto (Blum y Naylor, 1976).

El modelo que postulan los autores supone dos clases generales de variables de trabajo: satisfactoras e insatisfactoras. Los primeros son las cosas que provocan satisfacción es el trabajo; en general se trata de "motivadores", factores que, si se encuentran presentes en la situación de trabajo conducen a satisfacción, pero cuya ausencia no provoca insatisfacción. Son eficaces para dar al individuo una motivación y esfuerzo superiores pero su papel es muy pequeño en

la producción de descontento. Tales factores son intrínsecos al trabajo (es decir, forman parte del puesto desempeñado) e incluyen la tarea, el grado de responsabilidad del individuo en el desempeño de su trabajo y la sensación de realización del empleado por haber ejecutado su actividad, y corresponden a los niveles más elevados, de autonomía y de auto-realización, en la teoría jerárquica de necesidades de Maslow (Siegel, 1976; Blum y Naylor, 1976; Korman, 1978; Gruneberg, 1979; Schultz, 1985).

El segundo grupo se denomina "insatisfactoros"; tienen un potencial elevado para producir descontento con el empleo pero son relativamente de poca importancia como elementos positivos determinantes de satisfacción. Por lo tanto, operan en forma preventiva como factores de "higiene". Entre ellos se encuentra el sueldo, la seguridad, las condiciones de trabajo, políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión y relaciones interpersonales; las cuales guardan cierta semejanza con las necesidades de orden inferior (fisiológicas, la seguridad y de amor) en la jerarquía de Maslow. Para Herzberg, los factores higiénicos son de contexto y, aunque son condiciones para, en sí mismos no producen satisfacción laboral. Del mismo modo que, según la teoría de Maslow las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, del mismo modo la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras (Siegel, 1976; Blum y Naylor, 1976; Gruneberg, 1979; Schultz, 1985).

A continuación se presenta una clasificación del Modelo de Factores de Frederick Herzberg. (Ver Fig. 4)

MODELO DE FACTORES DE FREDERICK HERZBERG

FACTORES HIGIENICOS	FACTORES MOTIVACIONALES
- Insatisfactoros	- SATISFACTOROS
- FACTORES DE MANTENIMIENTO	- MOTIVADORES
- CONTEXTO DEL EMPLEO (AMBIENTE EXTERIOR)	- CONTENIDO DEL EMPLEO (EL TRABAJO MISMO)
- FACTORES EXTRINSECOS	- FACTORES INTRINSECOS

Fig. 4

Así entonces como se ha señalado vemos que parte de la inspiración de la teoría Herzberg procede claramente de Maslow y su jerarquía de necesidades. La teoría de Herzberg, es decir,

los factores que proporcionan al empleado un sentido de orgullo y logro, corresponden a las necesidades superiores de Maslow, mientras que los factores higiénicos son equivalentes a las necesidades inferiores de seguridad y sobrevivencia (Rosenbaum 1990). Por tanto, como se observa en la Fig. 5, son importantes los factores higiénicos y se deben satisfacer adecuadamente para que la persona pueda trascender y experimentar los niveles superiores.

COMPARACION DE MODELOS

MODELO DE JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW

*5a	AUTOREALIZACION
*4a	ESTIMACION
*3a	SOCIALES
*2a	SEGURIDAD
*1a	FISIOLOGICAS

* NIVELES DE NECESIDADES

MODELO MOTIVACION-HIGIENE DE HERZBERG

1	TRABAJO MISMO LOGRO POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
	ASCENSOS RECONOCIMIENTOS POSICION
2	RELACIONES C/SUPERVISORES RELACIONES C/COMPAÑEROS RELACIONES C/SUBORDINADOS CALIDAD EN LA SUPERVISION
	POLITICA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SEGURIDAD EN EL EMPLEO CONDICIONES DE TRABAJO
	PAGO

- 1 FACTORES MOTIVACIONALES
2 FACTORES HIGIENICOS

TOMADO DE BORBOLLA T.A. Y MELENDEZ C.M. (1991)

Fig. 5

La teoría de Herzberg de satisfacción laboral ha sido criticada (Dunnet, Campbell y Hakel, 1967; en Korman, 1978) por su sobreesimplificación de este fenómeno, pues algunos factores de "higiene", como el sueldo y los elogios del supervisor, pueden también tener una función motivadora, pues conllevan el reconocimiento del logro (una característica intrínseca del trabajo). Esto hace pensar que tal vez la distinción entre ambas

clases de factores no sea tan rígida como pretendía Herzberg conservando, sin embargo, su utilidad conceptual. Al respecto, y considerando la evidencia relacionada con la teoría en forma global, (Green, 1966; en Siegel, 1976) sustenta dos conclusiones:

"A pesar de que la primera distinción entre los factores intrínsecos y extrínsecos de la satisfacción laboral sigue teniendo vigencia, los primeros no son únicamente satisfactores de manera uniforme y los últimos tampoco son sólo insatisfactores. Cada uno de estos tipos de factores, ya sean intrínsecos ó extrínsecos, pueden funcionar como causa de satisfacción ó de descontento con el empleo".

"Hay un creciente número de pruebas de que los factores intrínsecos tienen mayor potencia que los extrínsecos cuando se trata de producir satisfacción ó descontento". (16)

Otra de las aportaciones al estudio de la satisfacción en el trabajo del modelo de Herzberg ha sido una reacción contra la "Escuela de Relaciones Humanas", tan en boga a partir de los años 30 y que, como hemos visto, marcaba como determinante principal de la satisfacción laboral a las relaciones interpersonales. A partir de Herzberg se han desarrollado modelos de investigación que analizan la importancia del trabajo mismo al tratar de entender y promover la satisfacción laboral (Gruneberg, 1979).

3.2.2 TEORIAS DE PROCESO

En contraste con las teorías de contenido de Maslow y Herzberg, en las que se intenta identificar los factores que producen la satisfacción laboral, se encontraron a una serie de teorías denominadas de proceso, las cuales buscan describir la interacción entre variables relacionadas con la satisfacción laboral (Gruneberg, 1979).

Las teorías de proceso ven a la satisfacción laboral como algo determinado tanto por la naturaleza del trabajo y su contexto, como por las necesidades, valores y expectativas que los individuos tienen en relación a sus trabajos. Aunque todas las teorías de proceso concuerdan en que la satisfacción en el trabajo depende de la relación entre el individuo y el ambiente laboral, existen diferencias considerables en cuanto a los procesos que se relacionan con ella. A este respecto se han propuesto tres teorías en las que la satisfacción laboral está determinada por el grado de discrepancia entre lo que el empleo ofrece y: a) lo que el individuo espera, b) lo que el individuo necesita y c) lo que el individuo valora.

(16) Siegel L. "Psicología Industrial" Mexico C.E.C.S.A. 1976.

3.2.2.1 TEORIA DE EXPECTATIVA Y EQUIDAD.

Dado que las expectativas acerca del medio ambiente que la gente tiene afectan el comportamiento, es importante resaltar el papel de éstas como referencias para juzgar al mundo. Por ello, cuando un evento no encuadra con las expectativas de las personas normalmente existirá inconformidad y, en algunas ocasiones, se acomodarán los sucesos para que coincidan con el marco de referencia que guía el comportamiento (Gruneberg 1979).

En el trabajo se utilizan las expectativas cuando, por ejemplo, se decide lo que es un pago razonable por la actividad desempeñada. De este modo es posible relacionar lo que se gana con lo que otros obtienen y si, mediante esta comparación se cree que se recibe muy poco, entonces se producirá un estado de insatisfacción. La anterior es la noción central de la teoría de la expectativa-equidad, la cual asume que poseemos un concepto de lo que son las recompensas adecuadas para nuestros esfuerzos; por ello, sólo cuando las recompensas y los esfuerzos son percibidos como justos en términos de lo que reciben otras personas es que puede existir satisfacción. De acuerdo con la teoría, cuando existen discrepancias entre los esfuerzos de un individuo y las retribuciones por ellos, éste tenderá a disminuir su rendimiento en el trabajo, buscará descansos más amplios y bajará la calidad de su trabajo.

3.2.2.2 TEORIA DE LOS GRUPOS DE REFERENCIA.

Tal y como ya se hizo notar, un aspecto esencial de la teoría de la expectativa y equidad es que el individuo compara los incentivos y los esfuerzos de su trabajo con los de otras personas, como pueden ser los amigos, los compañeros de trabajo, vecinos, etc, antes de decir si es equitativamente tratado. Muchos teóricos como Hulin y Blood (1968) (En Gruneberg, 1979) han señalado la importancia de conocer los grupos que el individuo toma como parámetros para entender la satisfacción laboral. Por otra parte, distinguen que los grupos de referencia que el individuo elige dependen de factores de personalidad del mismo individuo.

3.2.2.3 TEORIA DE LA SATISFACCION DE NECESIDADES Y VALORES.

Esta teoría establece que los individuos difieren en lo que ellos requieren o valoran en un trabajo, y esto también parece afectar el grado en que están satisfechos.

Vroom (1964) ha propuesto dos formas de la teoría del cumplimiento de necesidades. La primera es el modelo sustractivo, argumenta que la satisfacción laboral está negativamente relacionada con el grado de discrepancia entre lo que el individuo necesita y la proporción en la que el trabajo satisface dichos requerimientos. La segunda vertiente de esta teoría considera la importancia de la necesidad a partir de la multiplicación de la cantidad percibida de satisfacción de necesidades ofrecida por el trabajo con la importancia que para el individuo tiene tal necesidad. Los productos para cada necesidad se suman dando lugar a una medida total de satisfacción en el trabajo.

Al hablar de los valores, el mismo Vroom (1964) retoma, refiriéndose a la satisfacción laboral, el concepto utilizado por Lewin de valencia para designar la atracción de una meta o la satisfacción esperada de un suceso. Por lo tanto, sugiere que la satisfacción en el trabajo es un reflejo del grado en que una persona encuentra deseable su trabajo.

3.3 ESTUDIOS RELACIONADOS SOBRE LA SATISFACCION LABORAL Y LA MOTIVACION DE LOGRO.

Hasta este momento se han revisado, en forma separada, diversos aspectos, tanto de la motivación de logro como de la satisfacción laboral en términos de teorías. Es por esto que a continuación se revisan diversos estudios entre ambos constructos, para conocer los vínculos que unen algunas características de los individuos con las condiciones que influyen en su entorno laboral.

Steers (1975), utilizando una muestra de supervisores de primera línea en una empresa pública encontró una asociación significativa para la relación desempeño-satisfacción laboral en los sujetos con alta necesidad de logro.

Por su parte, Stone, Mowday y Porter (1977) examinaron la motivación de logro y la necesidad de autonomía en cuanto a su potencial para moderar la relación entre la amplitud del puesto y la satisfacción con el trabajo mismo. Para ello utilizaron siete grupos laborales que comprendían personal operativo, de oficina, supervisores de primer nivel y gerentes de nivel medio y superior. Las características examinadas del puesto se referían a la variedad, autonomía e identidad de la tarea, retroalimentación, interacción social requerida e interacción social opcional. Se encontró que la necesidad de autonomía no actuó como moderador, en tanto que para la necesidad de logro se hallaron substanciales diferencias en las correlaciones entre el ámbito laboral y el trabajo mismo entre los subgrupos de alta por un lado, mediana y baja motivación de logro por el otro.

Bloom (1984) investigando a trabajadores sudafricanos, encontró que las necesidades de logro, autonomía y claridad en la definición del trabajo actuaban como moderadores en la relación existente entre la percepción del rol y la satisfacción e involucración laboral.

James y Jones (1980), al estudiar a personal no supervisor en 5 organizaciones productoras de bienes y/o servicios encontraron que:

1. La satisfacción con los eventos del puesto de trabajo y la percepción que de éste tienen los individuos (en términos de importancia, autonomía y desafío) son causas recíprocas unas de otras.

2. La percepción que se tiene del trabajo es causada directamente por los atributos situacionales; tales como la complejidad del trabajo, la estructura y especialización del grupo laboral, así como por atributos individuales entre los que se consideró la motivación de logro, la autoestima, el involucramiento y la conformidad con las normas organizacionales (características individuales) y la edad y la educación formal (variables demográficas).

Por otra parte Orpen (1985) examinó por separado las necesidades de logro e independencia en la relación entre distintos atributos del trabajo por un lado, y la satisfacción y desempeño laboral por el otro. Los atributos considerados fueron la variedad de habilidades empleadas en el puesto, la identidad de la tarea, la significancia de esta, así como la autonomía y la retroalimentación percibidas. Se hipotetizó y comprobó que los incrementos en estos 5 atributos del puesto estaban relacionados con una mayor satisfacción y un mejor desempeño por parte de quienes poseen alta necesidad de logro pero no en aquellos en quienes tienen alta necesidad de éxito son estimulados por tareas inherentemente significativas (altas en identidad, variedad y significancia), que también proporcionan un amplio conocimiento de los resultados y oportunidades para la acción y el pensamiento independientes. Por tanto, cuando perciben que sus trabajos poseen estos atributos en un grado amplio, se esperaría que las personas con una alta necesidad de logro no solamente estarían satisfechos con su trabajo, sino que responderían con un desempeño de alta calidad. Por lo que respecta a la necesidad de independencia se comprobó que los incrementos en los atributos considerados estaban también relacionados con una mayor satisfacción y un mejor desempeño en aquellas personas con alta necesidad de independencia. Cabe destacar que el estudio fue conducido con 364 gerentes de nivel medio.

Por su parte, Jenkins Sharon R. (1987) realizó una investigación durante 14 años, midiendo la motivación de logro y su relación con las diferentes profesiones y los efectos en el campo laboral. Se encontró que las mujeres que estaban en profesiones difíciles tenían una alta motivación de logro y reportarían una satisfacción laboral con estándares de excelencia

más tarde cuando laborarán, a diferencia de otras mujeres con carreras diferentes. Años más tarde se encontró que estas mujeres con alta motivación de logro en su etapa adulta valorarían sus logros en condiciones de trabajo y se sintieran satisfechas laboralmente con estándares de excelencia siempre y cuando fueran supervisores. Por otro lado, las mujeres que se dedicaron a los negocios y actividades de docencia tuvieron incrementos grandes en la motivación de logro, 14 años después.

Srivastava (1985) realiza un estudio comparativo de satisfacción laboral entre empleados del sector público y privado correlacionándola con la motivación de logro. Encontrando que los empleados del sector privado registran puntajes más altos en ambas variables, es decir, difieren significativamente.

Kumar Harmesh (1986) se dedicó a investigar el papel de la edad y la motivación de logro como factores de la satisfacción laboral en un grupo de empleados en 2 grupos de edades. (20-29 años y 30-39 años). La motivación de logro fue correlacionada negativamente con la satisfacción laboral. Esta fue alta entre los sujetos jóvenes.

Asimismo Mehta Manju (1975) llevó a cabo un estudio de la relación entre satisfacción laboral, valor del trabajo y necesidad de logro, en el cual probó varias hipótesis en cuanto a la relación entre dichas variables en 95 profesores de escuela primaria. Los resultados no apoyaron la hipótesis de que los sujetos que teniendo alta satisfacción laboral tienden a valorar extrínsecamente los factores del trabajo y que los sujetos que teniendo baja satisfacción laboral tienden a valorar intrínsecamente a los factores de trabajo. La hipótesis de que hay una relación negativa entre la necesidad de logro y los factores de trabajo fue confirmada. Algo que también arrojó la investigación fue de que los sujetos que teniendo alta necesidad de logro tienden a valorar intrínsecamente los factores de trabajo. Sin embargo, la hipótesis de que los sujetos que teniendo baja necesidad de logro tienden a valorar extrínsecamente a los factores de trabajo no se comprobó.

Pandey, Ashok K. y Cols. (1984) realizaron un estudio sobre la relación entre motivación de logro y satisfacción laboral en empleados de una fábrica industrial en el que probaron la hipótesis de que los niveles de satisfacción debía de ser altos para empleados con alta motivación de logro a diferencia de empleados con baja motivación de logro. En este estudio, la satisfacción fue catalogada en 4 áreas: a) Trabajo b) Gerencia c) Personal de labores y D) Relaciones sociales. Los resultados mostraron que los empleados con alta motivación de logro en general están más satisfechos que los empleados con baja motivación de logro. Sin embargo la diferencia no fue significativa para los factores de trabajo y gerencia.

Jyothi (1983) reporta una relación positiva entre motivación de logro y satisfacción en el trabajo, pero no una diferencia significativa entre sujetos alta y bajamente orientados al logro

con respecto a la satisfacción laboral en una muestra de oficinistas y maestros de escuela.

Sharma Sushma y col. (1986) comparó la satisfacción laboral y la motivación de logro en un grupo de enfermeras encontrando una alta motivación de logro en la mayoría de la muestra mientras que muy pocas personas reportaron estar satisfechas laboralmente tal vez debido a las condiciones de trabajo, falta de libertad para actuar pocas oportunidades de promoción y falta de reconocimiento social.

Al investigar los estudios que se han hecho sobre la relación entre satisfacción en el puesto y variables de conducta en el trabajo, Vroom, (1964) (En Blum y Naylor, 1976) llega a las siguientes conclusiones:

1. Hay una relación negativa consistente entre la satisfacción en el trabajo y la probabilidad de abandonar el empleo. Esta relación aparece cuando se obtienen calificaciones de la satisfacción en el trabajo de los individuos y se utilizan para predecir los abandonos voluntarios subsecuentes y cuando se correlacionan los resultados medios de satisfacción en unidades utilizadas por una organización con los índices de rotación de personal de esas mismas unidades.

2. Hay una relación negativa menos firme entre la satisfacción en el trabajo y las ausencias injustificadas cuando se utiliza la frecuencia de éstas en lugar del número de días perdidos realmente.

3. Se ha encontrado un número de indicaciones sobre la existencia de una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y los accidentes.

4. No existe una relación simple entre la satisfacción en el empleo y el desempeño en el trabajo. Las correlaciones entre esas variables abarcan una gama muy amplia de puntajes, y la correlación promedio de 0.14 tiene poca importancia teórica y práctica. Todavía no se conocen con detalle las condiciones que afectan la magnitud y la dirección de las relaciones entre la satisfacción y el buen desempeño. Las correlaciones obtenidas son similares para los análisis basados en individuos y grupos y no parecen depender en grado apreciable del nivel ocupacional de los sujetos (jerarquía en la organización) o tipo de labor desempeñada.

Dessler (1980) y Schultz (1985) por su parte, han resumido la relación que existe entre las diferencias individuales (sexo, edad, nivel educativo, etc) y la satisfacción laboral tomando en cuenta una gran cantidad de estudios revisados por estos autores.

Edad.- Se ha encontrado una relación directa entre satisfacción y edad, explicándola a partir de las expectativas más realistas que el individuo suele adquirir respecto a su trabajo con el paso del tiempo y la consiguiente experiencia

adquirida.

Sexo.- Los resultados son equívocos y se encuentran más bien que hombres y mujeres difieren en cuanto a los aspectos del trabajo que les interesan. Por ejemplo, se ha encontrado con mucha frecuencia que a las mujeres les preocupa más tener un buen jefe y sentirse a gusto en su trabajo mientras que para los hombres resulta más importante poder demostrar su utilidad y tener un trabajo seguro.

Escolaridad.- Suele encontrarse una correlación directa entre esta variable y la satisfacción laboral, pues con mayor educación es posible que se consigan puestos más interesantes para el individuo y de mayor autonomía, que ofrezcan además mayores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Nivel organizacional.- Cuando es más alta la jerarquía de un cargo mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos suelen mostrar más gusto por su trabajo que los supervisores de línea y, éstos a su vez, más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras descritas por Herzberg con puestos que suponen más autonomía y responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

Experiencia laboral.- Se observa una relación similar a la que existe entre satisfacción y edad. Esto se explica porque al inicio de su trayectoria laboral el individuo encuentra gratificante en sí misma la adquisición de habilidades y conocimientos laborales, además de que posee mayores expectativas de ascenso y reconocimiento.

Como se puede observar lo anteriormente expuesto revelan la importancia de realizar estudios que expliquen la relación entre la motivación de logro y la satisfacción laboral, sobre todo en una población mexicana. Al respecto solamente se encontraron las significantes investigaciones.

Hernández M.I. y Ramírez G.T. (1987) realizaron una investigación acerca de la Motivación de Logro en empleados de una Institución de Servicios encontrando que no hay diferencias significativas en la necesidad de logro entre hombres y mujeres. Por otra parte se observó que existe una mayor necesidad de logro en empleados de nivel ejecutivo que en empleados de menor nivel.

Asimismo, Islas C.M. y Rodríguez R.M. (1989) realizaron un estudio con el objeto de medir la motivación de logro en un grupo de estudiantes Universitarios, encontrando diferencias en cuanto al sexo y carrera en la Motivación de Logro; en donde en las mujeres es mayor que en hombres. además se observó que los estudiantes de Psicología muestran una menor motivación de logro que los estudiantes de administración. Y reportan finalmente que existe alta diversidad entre los estudiantes de la U.N.A.M. y la U.V.M. no hubo diferencias significativas.

Vidrio G.L. (1991) reporta en un estudio que no hay diferencias significativas en la Motivación de Logro en una muestra de mujeres profesionistas dedicadas al hogar y mujeres profesionistas activas. Por otra parte, también reportan que no hay relación entre escolaridad, edad, años casadas, número de hijos, sueldo y aportación al gasto familiar.

Por su parte Madrid L.L y Cois. (1990) llevaron a cabo una investigación sobre la satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas públicas y en empresas privadas, encontrando que el grado de satisfacción en cuanto al salario y los compañeros es mayor en las mujeres que laboran en el sector privado.

Mora y Negrete (1990) realizan una investigación con el objetivo de conocer la relación entre los factores motivacionales e higiénicos y algunas variables sociodemográficas tales como edad, sexo, puesto y antigüedad encontrando que existen diferencias significativas en los factores motivacionales de reconocimiento de logro en todas las variables; en trabajo desafiante por edad; y puesto y en desarrollo y adelanto por antigüedad, edad y puesto. Y en los factores, higiénicos en políticas y administración por edad, sexo; supervisión por edad, sexo antigüedad; por Relaciones Interpersonales por antigüedad y puesto; en condiciones de trabajo; relaciones interpersonales y sueldo por antigüedad; y seguridad y vida personal por puesto.

Y finalmente Aguilar H. y Díaz T.E. (1989) llevan a cabo un estudio en México investigando la relación entre la Motivación de Logro y la satisfacción laboral, en una muestra gerencial, encontrando que a nivel gerencia estas dos variables no se correlacionan significativamente.

De esta manera, reitero la necesidad de seguir realizando investigaciones en población mexicana intentando explicar la relación entre la motivación de logro y la satisfacción laboral inmersos en una idiosincracia como la nuestra.

CAPITULO IV

EL AGENTE DE SEGUROS

4.1 ASPECTOS GENERALES.

Es indiscutible que una actividad especializada e importante en todos sentidos es la actividad aseguradora, motivo por el cual no puede ser ejercida por cualquier organismo, que no reúna las condiciones básicas y requeridas por la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

El Seguro como la Banca, la Hotelería, la Industria Farmacéutica, etc... es una actividad empresarial cuyas consecuencias para el conjunto de la sociedad van más allá de las simples relaciones que se producen entre asegurador y asegurado y por lo tanto, desarrolla importantes funciones de gran trascendencia social. (Sosa, 1990)

Una empresa aseguradora tiene como misión fundamental otorgar a la sociedad el servicio de protección mediante la administración de los riesgos a que está expuesta. Es por eso que investiga las necesidades de seguridad de las personas físicas y morales y desarrolla coberturas que protejan en forma real y efectiva contra cualquier eventualidad. (Seguros y Fianzas 1989)

En el contexto económico del País, una empresa de seguros debe de cumplir con una función importante al operar como un instrumento de ahorro y ser además una importante fuente de ingresos para el erario público, puesto que canaliza impuestos e inversiones hacia este sector. Garantiza el crédito, ya que para un banco, el empresario que solicita un crédito, supone menos riesgo si tiene contratado un seguro sobre las propiedades que garantizan el crédito. Asimismo, contribuye a evitar siniestros, ya que el asegurador está interesado en que no ocurra la pérdida, para lo cual tomará y aconsejará medidas para evitar que éstas se presenten. Así también facilita el equilibrio social y el desarrollo de la colectividad, ya que el carácter liberador de la seguridad económica que confiere el Seguro, respecto a las tensiones creadas por el riesgo, permite considerarlo como un factor importante de bienestar social y su desarrollo. Para cumplir este objetivo deberá ofrecer al mercado todas las líneas de seguros y reaseguros en los ramos de vida, accidentes y enfermedades y daños, en esta forma sus planes estarán

canalizados hacia; el seguro directo en el que geográficamente se incluye México y Estados Unidos y demográficamente a individuos, instituciones, empresas públicas y privadas, agrupaciones, asociaciones y sindicatos. Reaseguro; geográficamente México, Estados Unidos y Latinoamérica y demográficamente, Compañías de Seguros y Reaseguro. (Vallejo 1984)

El gran auge de los negocios y las necesidades que tienen los individuos de prever la posibilidad de sufrir pérdidas en su patrimonio físico, social y personal, por diversas contingencias, han dado como resultado el desarrollo alcanzado por las actuales compañías de seguros. Se debe decir que no sólo el gran auge de los negocios ha influido en el desarrollo de las aseguradoras, sino también el Estado ha participado en forma directa, protegiendo los intereses de los asegurados, mediante la observancia de la legislación de seguros, la cual dicta las normas a seguir; la vigilancia de su cumplimiento está encomendada a la "Comisión Nacional de Seguros y Fianzas".

Así, las compañías de seguros han venido ampliando sus actividades y beneficios, conforme a las nuevas exigencias y necesidades de nuestra sociedad.

En consecuencia, el seguro ha delineado una nueva trayectoria en el desarrollo social y económico de la vida de México.

No es nada nuevo que el negocio del seguro en México es enorme, que sus beneficios llegan a más de la mitad de la población. La magnitud del negocio en sí, es impresionante.

De esta manera, la empresa aseguradora es el medio más adecuado y eficaz para satisfacer las necesidades de aseguramiento que tienen los individuos en cualquiera de las actividades personales, familiares, profesionales o empresariales y en general constituye la única forma legal para ofrecer al público una cobertura de riesgos en un contrato de Seguros.

4.2 EL PERFIL DEL AGENTE DE SEGUROS.

En realidad, es el agente el iniciador de todo este cúmulo de ventas y servicios. Mediante sus gestiones, toda la maquinaria de una compañía de seguros se pone en movimiento, se asegura una vida, se pagan primas, se acumulan reservas, y se hace entonces necesaria toda esa organización que constituye la estructura de la empresa. Gracias a él, es que existe la empresa. Para la mayoría del público la persona del agente viene a ser la compañía. Constituye el nexo vital entre ella y el bienestar de los asegurados. La clase de persona que sea el Agente y la forma de conducirse en sus negocios con candidatos y asegurados, influye definitivamente en la opinión que el público

se forma acerca de la institución del seguro en general. El agente tiene en sus manos el futuro de la misma, pues sin él, ella no podría seguir existiendo, excepto, tal vez, como una compañía de inversiones. (Vallejo 1984)

Así como la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros establece principalmente las bases de operación de las Compañías de Seguros y de las Sociedades Mutualistas, existe un reglamento de agentes de seguros en donde se enmarca la actividad de las personas físicas o morales que se dedican a la asesoría y contratación de Seguros, sus funciones y sus relaciones con las aseguradoras y con sus clientes.

Las personas que pretenden intervenir en la celebración de contratos de seguros en calidad de Agentes de Seguros, deberán contar con la autorización de la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, quien a su vez deberá exigir a éstos que cumplan con los requisitos del Reglamento de Agentes de Seguros, antes mencionado. (Seguros y Fianzas 1989)

El citado Reglamento se refiere a las nuevas bases para definir las funciones de los agentes de Seguros, su naturaleza y sus relaciones con las instituciones y con el público, de acuerdo con la evolución que la actividad aseguradora ha tenido en el transcurso del tiempo y que en la actualidad ha asumido el carácter de un servicio público.

Dentro de las disposiciones generales de dicho Reglamento se determina de manera clara que el Agente deberá contar con la capacidad técnica necesaria para el ejercicio de su actividad.

Como resultado de lo antes indicado, se puede determinar que el papel del agente de Seguros es fundamental dentro de la actividad del Seguro ya que deberá informar a quien pretenda contratar un seguro, sobre el alcance real de las coberturas, su forma de operación, brindarle asesoría sobre la cobertura que más conviene a su interés económico, además de indicarle la forma de celebrar el contrato, así como la manera de conservarlo o modificarlo según la mejor conveniencia del contrato.

De esta manera, el Agente de Seguros, es el elemento básico en la distribución del seguro, que con carácter de intermediario, comisionista y propietario de su cartera, forma mediante su gestión permanente la obtención de negocios, constituye el medio más eficaz para hacer llegar la protección y cobertura de los riesgos, a la sociedad, a la industria, al comercio y, sobre todo a la familia, fundamento del patrimonio de una nación.

Es la persona que ejerce la producción o venta de seguros, mediante la transferencia del riesgo al asegurador conservando y atendiendo una cartera de seguros. El agente ha sido y es el eje de la actividad de producción de seguros. Sin embargo por las características ya apuntadas de esta actividad, también es la persona que presta servicio de asistencia a los asegurados de las pólizas que contrató, diferente del servicio prestado por el

asegurador, labor conocida como conservación de cartera.

Características que lo configuran

- . Es el intermediario entre la entidad aseguradora y el asegurado y representa a ambos.
- . Su vinculación con el asegurador es de carácter mercantil, ó sea, no laboral.
- . Su retribución esta basada en comisiones sobre las primas de las pólizas que aporta.
- . La propiedad de su cartera tiene carácter patrimonial y en general, conserva sobre ella derechos que puede transmitir.

Funciones principales

- . Promover la contratación de nuevas pólizas
- . Informar con puntualidad y veracidad sobre las circunstancias de los asegurados y de los riesgos contratados y muy especialmente en caso de siniestro.
- . Asesorar a los candidatos a asegurados sobre los programas de seguro que mas se adapten a sus necesidades.
- . Prestar ayuda y asesoramiento necesarios en caso de siniestro.
- . Participar en la cobranza.

Rasgos Profesionales

El Agente de Seguros se configura como "un profesional del seguro" siendo sus notas distintivas:

. Carácteres básicos

Su trato con el público requiere una personalidad firme, abierta y con gran facilidad para comprender a los demás.

Debe tener cierta capacidad para el estudio, habilidad para las operaciones numéricas y sentido del orden.

. Conocimiento y formación

Sus conocimientos profesionales se dan en tres áreas:

Generales, para hacer posible su comunicación con personas de distintos estratos sociales y detectar la dirección de los movimientos del mercado.

Técnica de ventas y de relaciones humanas, imprescindibles para saber orientar sus contactos con el público.

Técnica-aseguradores, es decir, fundamentalmente de la institución, métodos, marco jurídico, administración, etc.

La formación de agentes es muy importante para la

institución aseguradora en su conjunto y las vías que se siguen para impartirla proceden, por una parte, de las propias entidades, primeras receptoras de los beneficios de la Formación y, por otra de los sistemas institucionales, como los colegios profesionales o asociación gremial, y escuelas oficiales de enseñanza de seguros o universidades.

Aunque algunos agentes representan a los Asegurados (agentes libres, corredores, personas físicas y personas morales), y otros a las entidades aseguradoras, en realidad el agente tipo es, al mismo tiempo, representante de ambos y, como tal:

Atenderá a las necesidades de sus asegurados: en este sentido recabará de la entidad las coberturas, el asesoramiento técnico, las documentación y los servicios necesarios.

Velará porque se cumplan las instrucciones establecidas para la contratación, pago de recibos y tramitación de siniestros.

Instruirá al asegurado, evitando que este deforme los riesgos, incurra en situaciones no admitidas por la entidad asegurado ó exagere deliberadamente las pérdidas por siniestro.

Así la creación, consolidación y mantenimiento de la cartera de seguros es el objetivo profesional del agente y constituye su patrimonio, sobre el que las leyes le confiere, en general, una amplia disponibilidad. La entidad aseguradora no puede alterar la composición de su cartera.

4.3 ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZAN EN EL MERCADO ASEGURADOR PARA MOTIVAR A LA FUERZA DE VENTAS.

Las Compañías Aseguradoras en México año con año elaboran una serie de estrategias a desarrollar y que permitan dirigir los esfuerzos de los agentes de seguros hacia el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa. Con estas estrategias buscan al mismo tiempo que repercuta en un aumento y calidad del nivel de vida de la fuerza de ventas, que se genere una sana y constante competencia, que permita a su vez lograr una identificación plena con la profesión. Estas estrategias elaboradas por las compañías buscan también que haya fidelidad hacia la empresa, que se de una integración plena entre los agentes de Seguros y lógicamente busca que un desarrollo profesional (STATUS) en cada uno de los agentes de Seguros.

Es importante señalar algunos datos acerca de las estrategias que realiza el mercado asegurador para promover y lograr entre la fuerza de ventas los incentivos adecuados para alcanzar las metas establecidas. Es por ello que se presenta esta investigación que fue realizada por la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) en 1987. Entre 18 Compañías Aseguradoras.

1. Convenciones más Frecuentes Dentro del Mercado Asegurador Mexicano.

- . Convención de Agentes Nuevos
- . Convención General
- . Convención de Agentes Estrella
- . Convención de Corredores

Las 5 empresas privadas más grandes de México efectuaron de 3 a 6 eventos durante 1987.

El resto de las empresas realizaron un promedio de 2 eventos en 1987.

2. Agentes que Ganaron el Derecho a Convención

Entre 12 compañías participantes mandaron a 3,600 agentes (aproximadamente) a convención.

6 compañías contestaron que no tuvieron convención 1987.

Según estadísticas existen 34,000 agentes productivos (aproximadamente) entre las Cias. entrevistadas. Por lo tanto significa que solo el 10.5% de la fuerza productora consiguió llegar a convención.

3. Monto Total Destinado a la Motivación Durante 1987
(Aproximado)

\$348,913 (Millones de Pesos)

LOS CUALES SE DESTINARON:

- 7% se utiliza en convenciones
- 2% se utiliza en capacitación
- 91% se utiliza en incentivos y compensaciones

Este monto representa el 16% de las primas emitidas en 1987 que tuvo el mercado asegurador.

4. Programa de Motivación Definido.

- * 5 empresas pueden certificar la existencia de un programa completo.
- * 10 compañías tienen un sistema formal pero no tan amplio como las anteriores
- * 3 no tienen un Sistema Formal

5. Presupuesto para Programas de Capacitación.

- 15 compañías si manejan un presupuesto destinado exclusivamente
- 3 compañías no lo establecen con precisión

6. Areas Responsables de Planear y Evaluar los Medios para Motivación a la Fuerza de Venta.

- * mercadotecnia
- * ventas
- * capacitación

7. Opinión de la Capacitación como Medio Motivacional.

- INDISPENSABLE -

PERMITE

- * Mantener y actualizar los estándares de calidad en la preparación profesional de los agentes.
- * Contrarrestar estratégicamente a la competencia.

8. Medios más Comunes Utilizados para la Capacitación.

- * Cursos directos de formación técnica
- * Cursos directos de desarrollo humano
- * Programa avanzado de formación

- * Programa de inducción
- * Programa audiovisuales
- * Programas autodidácticos

9. A Quienes se les Dirige la Capacitación (Por Orden de Importancia)

- * Promotores y/o superviosres
- * Agentes consolidados (antigüedad de 2 años ó más)
- * Agentes en desarrollo (+ 1 y 2 años)
- * Agentes novatos (Menores de 1 año)
- * Gerentes de ventas (oficinas)

10. Objetivos que se Persiguen con el Uso de los Medios.

- * Aumentos de ventas a través de conservación y creación de nuevas ventas
- * Apoyo a la venta de productos específicos
- * Facilidad en el reclutamiento de agentes nuevos
- * Calidad y constancia en la venta
- * Propiciar el incremento de la producción
- * Apoyo en el lanzamiento de nuevos productos
- * Contrarrestar estrategias de la competencia
- * Espíritu sano de competencia + los agentes
- * Propiciar reconocimiento (Status)
- * Crear una filiación de empresa a la fuerza productora

11. Medios que Utiliza el Mercado Asegurador para la Motivación de la Fuerza de Ventas.

- * Bonos de producción
- * Comisiones atractivas y competitivas
- * Convenciones anuales
- * Concursos de ventas
- * Cursos de capacitación
- * Becas y/o financiamiento
- * Viajes extras a la convención
- * Infraestructura para su trabajo
- * Cartera de prospectos
- * Gastos de representación y de tipo administrativo
- * Administración de su cartera
- * Sesiones de induccion
- * Juntas desayuno
- * Programas de comunicación (gráficas escritas, audiovisuales, etc.)
- * Elaboración de apoyo a la venta
- * Eventos especiales
- * Asesorías sobre diversos aspectos del seguro

12. Importancia de la Motivación a la Fuerza de Ventas.

- VITAL -

GENERA:

- * Desarrollo profesional de agente
- * Aumento del nivel de vida de la fuerza productora
- * Identificación plena con la profesión
- * Sana Competencia
- * Integración en los agentes, con la empresa y su familia
- * Arraigo a la empresa

CAPITULO V

5.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

Siempre ha sido muy interesante hablar de la motivación que rodea a un determinado trabajo, así como la satisfacción que se presenta en el individuo al desempeñar una actividad. Este trabajo pretende encuadrar dentro del marco laboral existente, la relación que se da entre la motivación para lograr hacer bien las cosas y por consiguiente el sentirse plenamente satisfecho con las cosas que hace, laboralmente hablando. Es interesante conocer que es lo que motiva ó desmotiva a una persona al logro de sus metas y saber si estos logros tiene relación ó no con la satisfacción personal que experimentará esa persona.

Es trascendental para las organizaciones contar con gente motivada a lograr metas. Primero a nivel personal y luego que se puedan cumplir los objetivos de la organización. Si no hay tal relación es muy probable encontrar a las personas insatisfechas en el desempeño de sus actividades. Dada esta problemática se consideró importante y necesario estudiar la motivación al logro y la satisfacción laboral en Agentes de Seguros, es decir, una actividad donde ambas variables juegan un papel determinante por la importancia de esta profesión ó para que en su defecto se propongan soluciones al problema. De ahí que se haya planteado el siguiente problema de investigación:

Existe relación entre la motivación al logro y satisfacción laboral en los agentes de seguros?

5.2 HIPOTESIS

5.2.1 HIPOTESIS DE TRABAJO: A mayor motivación de logro mayor satisfacción laboral en los agentes de seguros.

5.2.2 HIPOTESIS NULA: No existe relación estadísticamente significativa entre la motivación de logro y la satisfacción laboral, en agentes de seguros.

5.2.3 HIPOTESIS ALTERNA: Si existe relación estadísticamente significativa entre la motivación de logro y la satisfacción

laboral en agentes de seguros.

5.3 VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Motivación de logro

- MAESTRIA
- TRABAJO
- COMPETENCIA

VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción Laboral

- CON EL TRABAJO MISMO
- CON EL JEFE
- CON EL SALARIO Y LAS PRESTACIONES

5.3.1 DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Motivación de logro.

Característica multidimensional de la personalidad que impulsa a quienes la poseen a realizar mejor las cosas que los demás, a hacer las cosas cada vez mejor, a enfrentarse a retos difíciles, así como a trabajar unos más que los demás (Díaz Loving R. y Cols., 1986).

VARIABLES DEPENDIENTES

Satisfacción Laboral

Orientación afectiva de los trabajadores hacia diferentes aspectos con el trabajo (García y García, 1985).

3.2 DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Motivación de logro

Serán las respuestas obtenidas por cada uno de los sujetos en la escala de motivación de logro de Díaz Loving y Cola (1986) la cual comprende las siguientes dimensiones

- a) Maestría: Se refiere a una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.
- b) Competencia: Se describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.
- c) Trabajo: Se refiere a una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción laboral

Serán las respuestas obtenidas por c/u de los sujetos en la escala de satisfacción laboral de García y García (1985). La cual comprende las siguientes dimensiones.

- a) Satisfacción con el trabajo mismo: Esta área está relacionada con lo interesante o atractivo que resultan las actividades propias del trabajo que debe realizar el sujeto.
- b) Satisfacción con el jefe: Con este indicador se pretende medir lo agradable que resultan las relaciones del sujeto con sus superiores.
- c) Satisfacción con el salario y las prestaciones: Esta dimensión se relaciona con el grado de satisfacción que tiene el sujeto en relación al salario y prestaciones que recibe de la empresa o institución donde labora.

5.4 SUJETOS

Participaron 123 agentes de seguros pertenecientes a Seguros de México S.A. de los cuales el 75% (93) fueron del sexo masculino mientras que sexo femenino 24.4% (30) con una edad promedio de 35 años.

5.5 MUESTREO

No probabilístico accidental: Se utilizó dicho muestreo debido a que no todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de formar parte de la muestra y fué accidental porque los agentes de seguros que quisieron colaborar para contestar los cuestionarios son los que formaron parte de la muestra (Bialock 1978).

5.6 TIPO DE ESTUDIO

Expostfacto: Fué un estudio expostfacto debido a que las variables ya están dadas y solo se pretende establecer la relación existente entre ellas. es decir, en este caso, el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes porque ya acontecieron sus manifestaciones ó por ser intrínsecamente no manipulables, solo se realizan inferencias sobre las relaciones entre ellas, sin intervención directa a partir de la variación concomitante de las variables independientes y dependientes. Relación que se pretende establecer entre la motivación de logro y la satisfacción laboral (Kerlinger 1975).

5.7 DISEÑO

Una sola muestra.- Se utilizó el diseño de una sola muestra debido a que se tuvo un solo grupo, en este caso agentes de seguros y el objetivo fué el conocer la relación existente entre la motivación de logro y la satisfacción laboral (Pick de Weiss y Velasco J. 1979).

5.8 INSTRUMENTO

5.8.1 MOTIVACION AL LOGRO: Para medir motivación al logro se utilizó la escala de Díaz Loving y Col. (1986) que comprende 21 reactivos tipo Lickert con cinco opciones de respuesta que miden las dimensiones de:

- a) Maestría: Se refiere a una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección y está compuesta por 7 reactivos.

- b) **Competencia:** Se describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales. Constituida por 6 reactivos.
- c) **Trabajo:** Se refiere a una actitud positiva hacia el trabajo en sí y que se compone por 8 reactivos.

La validez de constructo de dicho instrumento obtenida por Díaz Loving y cols. (1986) en una muestra de 401 sujetos de sexo femenino y masculino en la Cd. de México, reveló por medio del análisis factorial con rotación oblicua los factores: maestría, competencia y trabajo. Por otro lado, la confiabilidad obtenida para cada una de las escalas por medio de Alpha de Crombach fué la siguiente:

Maestría	$\alpha = .78$
Competencia	$\alpha = .79$
Trabajo	$\alpha = .81$

(Ver Apéndice 1)

5.8.2 SATISFACCION LABORAL: Se utilizó la escala de Satisfacción Laboral de García y García (1985), la cual comprende 15 reactivos tipo Lickert con cinco opciones de respuestas que miden las dimensiones de:

- a) **Satisfacción con el Trabajo mismo:** Esta área está relacionada con lo interesante ó atractivo que resultan las actividades propias del trabajo que debe realizar el sujeto. Compuesta de 7 reactivos.
- b) **Satisfacción con el Jefe:** Con este indicador se pretende medir lo agradable que resultan las relaciones del sujeto con sus superiores. Consta de 5 reactivos.
- c) **Satisfacción con el Salario y las Prestaciones:** Esta dimensión se relaciona con el grado de satisfacción que tiene el sujeto en relación al salario y prestaciones que recibe de la empresa ó institución donde labora. Consta de 3 reactivos.

Para su elaboración García y García (1985) tomó como base el instrumento desarrollado por Hollinger y Clark (1982), y el índice de Descripción de Trabajo de Hulin y Smith (1964). Asimismo encontró que la validez de constructo obtenida en una muestra de 320 sujetos, por medio del análisis factorial se vió que solo 3 factores fueron relevantes para la muestra. Estos fueron: Satisfacción con el Trabajo mismo, Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Salario y las Prestaciones. Los coeficientes de confiabilidad para cada uno de dichos factores fueron los siguientes:

Satisfacción con el Trabajo mismo:	$\alpha = .75$
Satisfacción con el Jefe:	$\alpha = .75$
Satisfacción con el Salario y las prestaciones:	$\alpha = .68$

(Ver Apéndice 1)

5.9 PROCEDIMIENTO

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en forma individual y/o colectiva, dependiendo de las facilidades por parte de Seguros de México, S.A. y disponibilidad de cada uno de los sujetos. A las personas se les dieron las siguientes instrucciones.

"Se está realizando una investigación de la UNAM, cuyo objetivo es conocer algunos aspectos de las relaciones laborales en México por lo cual se les pide de su colaboración para contestar algunas preguntas.

Este cuestionario es anónimo, y los datos que usted proporcione serán analizados en forma global, no individual. Además de que no afectará en lo absoluto su situación laboral. Se les pide que contesten a todas las afirmaciones con la mayor sinceridad posible. Por favor lean las instrucciones que aparecen en el encabezado de las hojas que se les han proporcionado. Si tienen algunas dudas de como responderlo pueden preguntar. "Gracias"

Hay que señalar que fué importante hacerles hincapie de que sus respuestas no tendrían incidencia en su trabajo, ya que esto podría afectar sus respuestas considerándose por ende cómo una variable extraña. No hubo tiempo limite para su resolución. Conforme los sujetos fueron terminando se les pidió que lo entregaran al aplicador y se les agradeció su colaboración

CAPITULO VI

RESULTADOS

El análisis estadístico de los datos se llevó a cabo por medio de la computadora a través del paquete Estadístico aplicado a las Ciencias sociales (SPSS) (Nie, N., Hull, c., Jenkins, Steinbrenner, K., Bent, d. 1975).

6.1 ANALISIS DESCRIPTIVO

En primer lugar se hizo uso de la Estadística Descriptiva, la cual tuvo como objetivo describir los aspectos sociodemográficos de la muestra general así como también por género, a través de frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia Central (media) y medidas de Dispersión (desviación estándar).

En relación a la edad de la muestra total se observa que esta fluctua de 19 a 60 años con una media de 35.13 y con una desviación estándar de 9.15 años (Ver tabla 1).

TABLA 1. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA EDAD DE LA MUESTRA TOTAL

EDAD	PORCENTAJE (F)	
19	1.6	(2)
20	.8	(1)
21	2.4	(3)
23	3.3	(4)
24	3.3	(4)
25	3.3	(4)
26	3.3	(4)
27	.8	(1)
28	4.1	(5)
29	4.9	(6)
30	5.7	(7)
31	2.4	(3)
32	6.5	(8)
33	7.3	(9)
34	1.6	(2)
35	5.7	(7)
36	4.1	(5)
37	5.7	(7)
38	2.4	(3)
39	4.9	(6)
40	4.1	(5)
41	2.4	(3)
42	1.6	(2)
43	.8	(1)
44	1.6	(2)
45	2.4	(3)
47	2.4	(3)
48	2.4	(3)
49	.8	(1)
50	.8	(1)
52	.8	(1)
55	1.6	(2)
57	.8	(1)
58	.8	(1)
59	1.6	(2)
60	.8	(1)
TOTAL - 100% 123)		
$\bar{X} = 35.13 \sigma = 9.15$		

En relación al género se encontró que el 75.6% (93) pertenecían al sexo masculino y el 24.4% (30) al femenino (Ver Tabla 2).

TABLA 2. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DEL GENERO DE LA MUESTRA TOTAL.

GENERO	PORCENTAJE (F)
MASCULINO	75.6 (93)
FEMENINO	24.4 (30)
TOTAL -	100.0% (123)

Por otro lado se observó que el 67.5% (83) eran casados el 28.5% (35) solteros y el 4.1% (5) divorciados (Ver Tabla 3).

TABLA 3. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DEL ESTADO CIVIL DE LA MUESTRA TOTAL.

ESTADO CIVIL	PORCENTAJE (F)
SOLTERO	28.5 (35)
CASADO	67.5 (83)
DIVORCIADO	4.1 (5)
TOTAL	100.0% (123)

En cuanto a la antigüedad en el puesto se encontró que esta fluctúa desde días (0 meses) hasta 120 meses (10 años) con una media de 20.85 meses (1 año 7 meses) y una desviación estándar de 17.11 (1 año, 4 meses) (Ver Tabla 4).

TABLA 4. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO DE LA MUESTRA TOTAL.

# MESES	PORCENTAJE	(F)
0	1.6	2
4	.8	1
5	.8	1
6	5.7	7
7	5.7	7
8	9.8	12
9	3.3	4
10	8.9	11
11	.8	1
12	1.6	2
13	1.6	2
15	.8	1
18	.8	1
24	39.8	49
27	1.6	2
28	2.4	3
29	1.6	2
30	6.5	8
31	.8	1
48	.8	1
54	.8	1
72	.8	1
96	1.6	2
120	.8	1
TOTAL	100.0%	(123)

$$\bar{X} = 20.85 \quad \sigma = 17.11$$

Ahora bien, la antigüedad en el trabajo fluctúa también desde días (0 meses) hasta 312 meses, es decir 26 años, con una media de 35.90 (2 años 9 meses) y una desviación estándar de 66.76 (5 años 5 meses) (Ver Tabla 5).

TABLA 5. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO DE LA MUESTRA TOTAL.

# MESES	PORCENTAJE (F)	
0	1.6	(2)
5	.8	(1)
6	4.1	(5)
7	4.9	(6)
8	8.9	(11)
9	3.3	(4)
10	8.9	(11)
11	.8	(1)
12	1.6	(2)
13	1.6	(2)
14	.8	(1)
15	.8	(1)
18	.8	(1)
24	33.3	(41)
27	2.4	(3)
28	2.4	(3)
29	2.4	(3)
30	6.5	(8)
31	.8	(1)
32	.8	(1)
48	.8	(1)
54	.8	(1)
72	.8	(1)
96	3.3	(4)
120	.8	(1)
144	.8	(1)
168	2.4	(3)
240	.8	(1)
312	1.6	(2)
TOTAL	100.0%	(123)

$$\bar{X} = 35.90 \quad \sigma = 66.76$$

Por otra parte la muestra reportó tener un ingreso mensual que iba desde \$800.000 hasta \$9.999.999 con una media de \$2.229.999 y una desviación estándar de 1.757.932 (Ver Tabla 5)

TABLA 6. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DEL INGRESO MENSUAL APROXIMADO DE LA MUESTRA TOTAL

INGRESO MENS. APROX.	PORCENTAJE (F)*
800.000	1.75 (2)
1'000.000	10.52 (12)
1'200.000	3.50 (4)
1'300.000	1.75 (2)
1'500.000	14.91 (17)
1'600.000	0.87 (1)
1'800.000	4.38 (5)
1'900.000	2.63 (3)
2'000.000	21.05 (24)
2'300.000	0.87 (1)
2'500.000	8.77 (10)
3'000.000	13.15 (15)
3'300.000	0.87 (1)
3'500.000	1.75 (2)
4'000.000	2.63 (3)
4'500.000	0.87 (1)
5'000.000	5.26 (6)
6'000.000	0.87 (1)
7'000.000	0.87 (1)
9'999.999	2.63 (3)

TOTAL 100% (114)

\bar{X} = 2.99.999.98 σ = 1757932.73

* 9 personas no respondieron

Al analizar las frecuencias por género se observó que en cuanto a la edad los hombres tuvieron una media de 34.64 y una desviación estándar de 8.91 y las mujeres una media de 36.66 y una desviación estándar de 9.85 (Ver Tabla 7).

TABLA 7. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA EDAD POR GENERO.

EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	PORCENTAJE	(F)	PORCENTAJE	(F)
19	2.2	(2)		
20	1.1	(1)		
21	3.2	(3)		
23	2.2	(2)	6.7	(2)
24	4.3	(4)		
25	3.2	(3)	3.3	(1)
26	4.3	(4)		
27			3.3	(1)
28	4.3	(4)	3.3	(1)
29	3.2	(3)	10.0	(3)
30	4.3	(4)	10.0	(3)
31	2.2	(2)	3.3	(1)
32	7.5	(7)	3.3	(1)
33	6.5	(6)	10.0	(3)
34	2.2	(2)		
35	7.5	(7)		
36	5.4	(5)		
37	6.5	(6)	3.3	(1)
38	3.2	(3)		
39	5.4	(5)	3.3	(1)
40	3.2	(3)	6.7	(2)
41			10.0	(3)
42	2.2	(2)		
43	1.1	(1)		
44	1.1	(1)	3.3	(1)
45	2.2	(2)	3.3	(1)
47	2.2	(2)	3.3	(1)
48	2.2	(2)	3.3	(1)
49	1.1	(1)		
50	1.1	(1)		
52	1.1	(1)		
55	1.1	(1)	3.3	(1)
57			3.3	(1)
58	1.1	(1)		
59	2.2	(2)		
60			3.3	(1)
TOTAL	100%	(93)	100%	(30)
	$\bar{X} = 34.64$	$\sigma = 8.91$	$\bar{X} = 36.66$	$\sigma = 9.85$

En cuanto al estado civil el 74.2% (69) de los hombres es casado el 23.7% (22) soltero y el 2.2% (2) divorciado, por su parte las mujeres el 46.7% (14) son casadas el 43.3% (13) solteras y el 10.0% (3) divorciadas (Ver Tabla 8).

TABLA 8. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS ESTADO CIVIL POR GENERO.

ESTADO CIVIL	HOMBRES PORCENTAJE (F)	ESTADO CIVIL	MUJERES PORCENTAJE (F)
SOLTERO	23.7 (22)	SOLTERO	43.3 (13)
CASADO	74.2 (69)	CASADO	46.7 (14)
DIVORCIADO	2.2 (2)	DIVORCIADO	10.0 (3)
TOTAL	100% (93)		100% (30)

En lo referente a la antigüedad en el puesto se encontró que en los hombres la media fué de 21.36 (1 año 7 meses) con una desviación estándar de 16.85 (1 año 4 meses) en cambio en las mujeres la media fué de 19.26 (1 año 6 meses) con una desviación estándar de 18.10 (1 año 5 meses) (Ver Tabla 9).

TABLA 9. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO POR GENERO.

# DE MESES	HOMBRES		MUJERES	
	PORCENTAJE (F)		PORCENTAJE (F)	
0	2.2	(2)		
4	1.1	(1)		
5	1.1	(1)		
6	5.4	(5)	6.7	(2)
7	7.5	(7)		
8	6.5	(6)	20.0	(6)
9	3.2	(3)	3.3	(1)
10	5.4	(5)	20.0	(6)
11			3.3	(1)
12	2.2	(2)		
13			6.7	(2)
15	1.1	(1)		
18	1.1	(1)		
24	47.3	(44)	16.7	(5)
27	1.1	(1)	3.3	(1)
28	1.1	(1)	6.7	(2)
29	1.1	(1)	3.3	(1)
30	7.5	(7)	3.3	(1)
31	1.1	(1)		
48	1.1	(1)		
54			3.3	(1)
72	1.1	(1)		
96	1.1	(1)	3.3	(1)
120	1.1	(1)		
TOTAL	100%	(93)	100%	(30)

$$\bar{X} = 21.36 \quad \sigma = 16.85$$

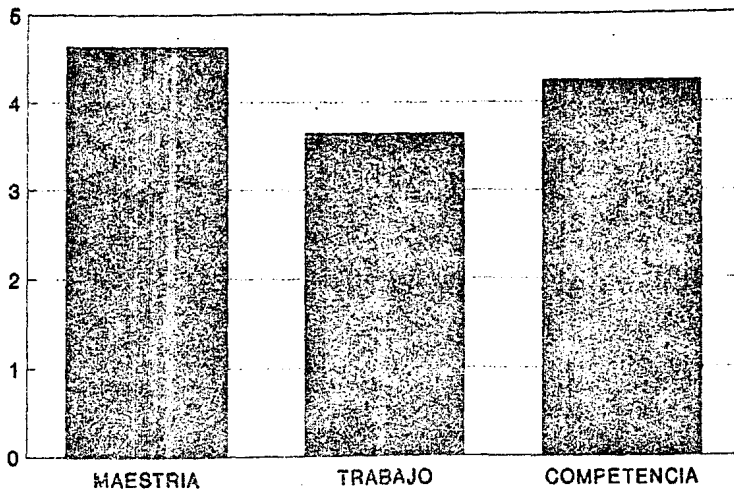
$$\bar{X} = 19.26 \quad \sigma = 18.10$$

En cuanto a la antigüedad en el trabajo los hombres tienen una media de 39.94 (3 años 3 meses) y una desviación estándar de 74.56 (6 años 2 meses) en cambio las mujeres tienen una media de 23.36 (1 año 9 meses) y una desviación estándar de 30.01 (2 años, 5 meses) (Ver Tabla 10).

TABLA 10. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO POR GENERO.

# DE MESES	HOMBRES		MUJERE	
	PORCENTAJE (F)		PORCENTAJE (F)	
0	2.2	(2)	-----	
5	1.1	(1)	-----	
6	3.2	(3)	6.7	(2)
7	6.5	(6)	-----	
8	6.5	(6)	16.7	(5)
9	3.2	(3)	3.3	(1)
10	5.4	(5)	20.0	(6)
11	-----		3.3	(1)
12	2.2	(2)	-----	
13	-----		6.7	(2)
14	1.1	(1)	-----	
15	1.1	(1)	-----	
18	1.1	(1)	-----	
24	39.6	(37)	13.3	(4)
27	3.2	(3)	-----	
28	1.1	(1)	6.7	(2)
29	2.2	(2)	3.3	(1)
30	6.5	(6)	6.7	(2)
31	1.1	(1)	-----	
32	-----		3.3	(1)
48	-----		3.3	(1)
54	-----		3.3	(1)
72	1.1	(1)	-----	
96	4.3	(4)	-----	
120	1.1	(1)	-----	
144	1.1	(1)	-----	
168	2.2	(2)	3.3	(1)
240	1.1	(1)	-----	
312	2.2	(2)	-----	
TOTAL	100%	(93)	100%	(30)
	$\bar{X} = 39.94$	$\sigma = 74.56$	$\bar{X} = 23.36$	$\sigma = 30.01$

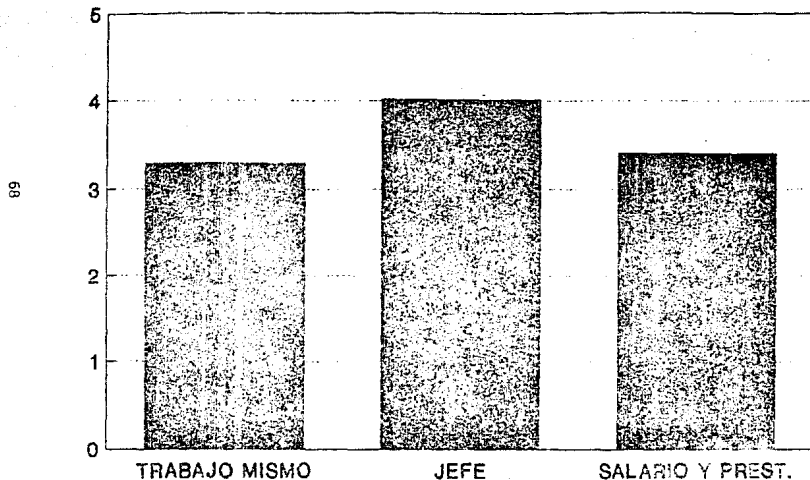
MOTIVACION DE LOGRO AGENTES DE SEGUROS



Gráfica 1. Medias

SATISFACCION LABORAL

AGENTES DE SEGUROS



Gráfica 2. Medias

Finalmente en cuanto al ingreso mensual los hombres tienen una media de 2,372,042 pesos y una desviación estándar de 1,918,239 y las mujeres una media de 2,076,666 pesos y una desviación estándar de 1,122,092 (Ver Tabla 11)

TABLA 11. DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DEL INGRESO MENSUAL APROXIMADO POR GENERO.

	HOMBRES	MUJERES
INGRESO MENSUAL	PORCENTAJE (F)*	PORCENTAJE (F)**
800.000	2.32 (2)	
1.000.000	12.79 (11)	3.57 (1)
1.200.000	4.65 (4)	
1.300.000		7.14 (2)
1.500.000	12.79 (11)	21.42 (6)
1.600.000	1.16 (1)	
1.800.000	2.32 (2)	10.71 (3)
1.900.000	3.48 (3)	
2.000.000	20.93 (18)	21.42 (6)
2.300.000		3.57 (1)
2.500.000	6.97 (6)	14.28 (4)
3.000.000	15.11 (13)	7.14 (2)
3.300.000	1.16 (1)	
3.500.000	2.32 (2)	
4.000.000	2.32 (2)	3.57 (1)
4.500.000	1.16 (1)	
5.000.000	4.65 (4)	7.14 (2)
6.000.000	1.16 (1)	
7.000.000	1.16 (1)	
9.999.999	3.48 (3)	

TOTAL TOTAL 100% (86) 100% (28)

$\bar{X}=2,372,045$ $\sigma=1,918,239$ $\bar{X}=2,076,666$ $\sigma=1,122,092$

* 7 personas no respondieron

** 2 personas no respondieron

Además se realizó un análisis descriptivo de las calificaciones obtenidas en cada uno de los factores de la escala de motivación al logro y satisfacción laboral. Se encontró en relación a la motivación de logro existe alta maestría ($x = 4.62$) y competencia ($x = 4.21$) en la muestra y un regular tendencia al trabajo ($x = 3.64$). En cuanto a la satisfacción laboral, hay una alta satisfacción con el jefe ($x = 4.02$) y una tendencia regular a estar satisfecho con el trabajo mismo ($x = 3.26$) y con el salario y las prestaciones ($x = 3.37$) (Ver Tabla 12 y Gráfica 1 y 2).

TABLA 12. MEDIAS Y DESVIACIONES ESTANDARES OBTENIDAS PARA CADA UNO DE LOS FACTORES DE LA ESCALA DE MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION LABORAL.

FACTORES	\bar{X}	σ
MOTIVACION DE LOGRO		
MAESTRIA	4.62	.39
TRABAJO	3.64	.66
COMPETENCIA	4.21	.38
SATISFACCION LABORAL		
SATISFACCION CON TRABAJO MISMO	3.26	.32
SATISFACCION CON JEFE	4.02	.97
SATISFACCION SALARIO Y PREST.	3.37	.96

6.2 ANALISIS INFERENCIAL

6.2.1 ANALISIS DE ASOCIACION

Para responder a la pregunta de investigación es decir, para conocer si habría diferencias entre la motivación de logro y la satisfacción laboral se utilizó el coeficiente de correlación de Person encontrando que el factor de maestría está correlacionado con el factor de satisfacción con el jefe ($r = 0.29$; $p = .001$) y con el factor satisfacción con el salario y las prestaciones ($r = 0.23$; $p = .01$). Asimismo se observa que el factor de trabajo se correlaciona con el factor de satisfacción con el jefe ($r = 0.30$; $p = .001$) y con el factor de satisfacción con el salario y las prestaciones ($r = 0.32$; $p = .001$) (Ver Tabla 13).

TABLA 13. ANALISIS DE ASOCIACION OBTENIDO ENTRE CADA UNO DE LOS FACTORES DE LA ESCALA DE MOTIVACION DE LOGRO Y LOS FACTORES DE LA ESCALA DE SATISFACCION LABORAL.

	MAESTRIA	COMPETENCIA	TRABAJO
SATISF. C/TRABAJO MISMO	.0233	.1172	.1137
SATISF. JEFE	.2917**	.0232	.3051**
SATISF. SALARIO Y PREST.	.2372*	-.0072	.3253**

* P = .01

** P = .001

Cabe señalar que aunque el objetivo de la investigación fue conocer la relación entre la Motivación de logro y la Satisfacción laboral se consideran de interés conocer la relación existente entre las variables sociodemográficas tales como la edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en el trabajo e ingreso con cada uno de los factores de la escala de motivación de logro y la escala de satisfacción laboral para tratar de explicar dichos conceptos por lo que previamente no se plantearon las hipótesis correspondientes. Se encontró que solamente hubo relación significativa entre la antigüedad en el trabajo y satisfacción con el jefe ($r = -0.25$; $p = .01$) (Ver Tabla 14).

TABLA 14. ANALISIS DE ASOCIACION OBTENIDO PARA CADA UNO DE LOS FACTORES DE MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION LABORAL CON LAS VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS.

	EDAD	ANTIG. PUESTO	ANTIG. TRABAJO	INGRESO
MAESTRIA	-.1487	.0099	.0957	.0872
COMPETENCIA	.0519	.1359	.0110	.0289
TRABAJO	.0408	-.0742	.0592	.0748
SATISF. CON EL TRABAJO MISMO	-.0217	-.1863	-.0433	-.0534
SATISF. CON EL JEFE	-.0897	-.0624	-.2573*	-.1681
SATISF. CON EL SALARIO Y PRESTACIONES	-.0679	-.0862	.1068	.1678

* $p < .01$

6.2.2 ANALISIS DE DIFERENCIAS POR GENERO

Finalmente se realizó un Analisis de Diferencias por Género para cada uno de los Factores de la Escala de Motivación de Logro y de la Escala de Satisfacción Laboral. Cabe señalar que dicha comparación se realizó a pesar de que las enes son desiguales por los que los resultados hay que tomarlos con reserva.

Se encontró que solo hubo diferencia significativa en el factor de satisfacción con el jefe ($t = -3.27$; $p = .001$) observándose en este caso, que las mujeres están más satisfechas con éste ($x = 4.39$) que los hombres ($x=3.91$) y en el factor de satisfacción con el salario y las prestaciones ($t = -2.05$; $p = .04$) al igual que en el caso anterior, las mujeres están más satisfechas ($x = 3.66$) que los hombres ($x = 3.28$) con el salario y las prestaciones (Ver Tabla 15).

TABLA 15. DIFERENCIAS OBTENIDAS POR GENERO, CADA UNO DE LOS FACTORES EN LA ESCALA MOTIVACION DE LOGRO Y LA ESCALA SATISFACCION LABORAL.

FACTORES	\bar{X} HOMBRES	\bar{X} MUJERES	T	GL	P
MOTIVACION LOGRO MAESTRIA	4.63	4.61	.22	121	.82
COMPETENCIA	3.69	3.51	1.30	121	.19
TRABAJO	4.18	4.29	-1.36	121	.17
SATISF. LABORAL					
SATISF. CON EL TRABAJO MISMO	3.25	3.27	- .26	121	.79
SATISF. CON EL JEFE	3.91	4.39	-3.27	97.80	.001**
SATISF. SALARIO Y PREST.	3.28	3.66	-2.05	56.69	.04*

* $p \leq .05$
 ** $p \leq .001$

CAPITULO VII

DISCUSION

La presente investigación, tuvo como objetivo conocer la relación entre la Motivación al Logro y la satisfacción laboral en un grupo de agentes de Seguros, encontrando que, si hay una relación entre ambas variables. Los resultados aportados por la investigación muestran primeramente que en la Motivación de Logro en sus dimensiones de maestría y competencia, los agentes de Seguros obtienen puntajes altos, mientras que existe una regular tendencia a la orientación al trabajo; al respecto señala Díaz Loving y Cols. (1986) que las características de las personas orientadas a la maestría prefieren trabajos que les proporcione prestigio, así como altos niveles de escolaridad.

Estas tendencias también las comparten las personas orientadas al trabajo pero prefieren tener un empleo bien remunerado. Por otra parte, las personas orientadas a la competencia le dan importancia al prestigio y a la remuneración es decir les interesa un reconocimiento social y económico y no la perfección misma.

Por tanto, el hecho de que los agentes de Seguros estén orientados a la maestría y a la competencia en mayor grado que hacia el trabajo es congruente con lo reportado por Díaz Loving y Cols. (1986) ya que el agente de Seguros al ser una profesión de tipo independiente siente asumir la responsabilidad de su éxito, teniendo una preferencia por hacer las cosas intentando la perfección (MAESTRIA). Y por otro lado, con ese deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales (COMPETENCIA).

Y sin embargo se explica que salgan bajos en la dimensión de trabajo ya que como señala Díaz Loving y Cols. (1986) la gente con orientación al trabajo tiene una actitud positiva hacia su trabajo y en esta investigación la población estudiada es en promedio, de recién ingreso y por tanto no muy involucrada aún.

Por lo que respecta a la Satisfacción Laboral, se observó una alta satisfacción con el Jefe y una regular tendencia en la satisfacción con Trabajo y con el Salario y Prestaciones. Estos resultados son apoyados por lo que señala Hulin y Blood (1968) (En Gruneberg, 1979) en el sentido de que el individuo compara los incentivos y los esfuerzos de su trabajo con los de otras personas, para determinar si es equitativo. Es decir, toma como parámetros grupos de referencia para sentirse satisfecho. Así.

los agentes de seguros ven en su promotor a alguien que los apoya, los orienta, les explica y lo toman como esa referencia importante, sintiéndose satisfechos con su Jefe.

En lo referente a la satisfacción con el trabajo y satisfacción con el salario y las prestaciones se comprueba que la actividad de seguro está devaluada ya que donde mucha gente toma este trabajo como último recurso. Los resultados también señalan una regular tendencia al factor Satisfacción con Salario y las Prestaciones. Estos factores de tipo higiénico tal y como lo señala Herzberg (1959) (En Korman 1976) evitan el disgusto pero no proporcionan satisfacción por sí misma. De esta manera, se comprueba que los agentes de seguros estén a gusto pero no satisfechos. Tal situación ocasiona que el grupo este centrado principalmente en factores extrínsecos y no en los intrínsecos.

En relación a la pregunta de investigación se comprueba que sí hay una relación significativa entre la motivación al logro y la satisfacción laboral. Esto es, que la motivación de logro en sus aspectos de maestría y competencia correlaciona con la satisfacción laboral en sus aspectos de satisfacción con el jefe y la satisfacción con salarios y prestaciones. Es decir el hecho de que les guste hacer las cosas bien ó estén orientados a la excelencia y además que les gusta trabajar les proporciona satisfacción en términos de relaciones con sus promotores y están satisfechos también con las comisiones que reciben en sus primeros años. Por otro lado, es importante señalar que el nivel educativo de los agentes de seguros en términos generales es bajo (en la mayoría de los casos hasta preparatoria) esto también explica que los agentes correlacionan con factores de maestría y trabajo con los factores de satisfacción ya que en este sentido señala Díaz Lovíng y Cols. (1986) y Delmreich y Spence (1978) que la gente orientada a la maestría y al trabajo desean un mayor nivel educativo. Así las personas orientadas a la maestría indica que buscan un reconocimiento social de sus habilidades, mientras que las personas orientadas al trabajo, además de este reconocimiento, requieren de un reforzamiento material por su esfuerzo. Por lo tanto se acepta la Hipótesis alterna que dice que sí existe relación estadísticamente significativa entre la Motivación de Logro y la Satisfacción Laboral en agentes de Seguros. En cuanto a las variables sociodemográficas es importante señalar que se da una relación significativa entre la antigüedad en el trabajo y la satisfacción con el jefe, es natural y se explica debido a que el jefe en los primeros años es quien lo guía en todo su proceso de formación, estos resultados son congruentes con lo publicado por Madrid Lee y Cols. (1990).

Y finalmente un dato que aporta la investigación en cuanto a diferencias por genero es que las mujeres resultan estar más satisfechas con sus jefes y con sus salarios y prestaciones que los hombres. Estos resultados son apoyados los datos reportados por Madrid Lee y Cols. (1990) y Vite S. (1986) en México y Dessler (1980) y Schuttz (1985) que estas autores mencionan que con mucha frecuencia se ha encontrado que a las mujeres les preocupa tener un buen jefe y sentirse a gusto en su trabajo

mientras que para los hombres es más importante demostrar su utilidad y tener un trabajo seguro.

LIMITACIONES.

En cuanto a las limitaciones encontradas en la presente investigación se pueden citar la que el tamaño de la muestra fue pequeña, por lo cual los datos no pueden ser generalizados a todos los agentes de seguros que existen dados de alta ante la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas.

Por otra parte, en el grupo de los agentes de seguros de la muestra, no se tomaron en cuenta a promotores (aquellas personas que coordinan a un grupo de Agentes de Seguros) que también venden y estrictamente son también Agentes de Seguros.

Otra limitación también encontrada es que la actividad de Agentes de Seguros es una actividad que ofrece un horario abierto totalmente, es decir, no se tiene un horario de trabajo establecido formalmente y por tanto, dificulta enormemente la localización de la muestra.

Asimismo en la muestra de la investigación se puede constatar que hay muy pocas mujeres siendo también una limitación, esto puede ser atribuido que el ser agente de seguros es por tradición, cultura y aprendizaje una actividad masculina.

Otra dificultad encontrada, fue poder establecer quien ha dejado de ser agente de seguros y quien sigue siéndolo, debido a la gran flexibilidad de esta carrera. Es decir hay agentes de seguros que ejercen en un 100% mientras que hay otros que la ejercen en un 50% ó menos.

Y finalmente señalar la dificultad de la nula existencia de investigaciones respecto a los Agentes de Seguros en la Facultad de Psicología.

SUGERENCIAS

Por otro lado, es importante señalar algunas sugerencias surgidas a raíz de la investigación y que bien podrían ser tomadas en cuenta para posteriores investigaciones sobre el tema.

De esta manera, se puede señalar que es bien importante aumentar el tamaño de la muestra, con el fin de poder generalizar los resultados ya sea por Estados de la República mexicana ó a nivel de D.F. solamente, ó bien por Compañías Aseguradoras, etc...

Asimismo, es importante determinar en futuras investigaciones el universo de los agentes de seguros. Es decir, Agentes de Seguros que manejan un Centro de Influencia Bancario ó en aquellos que no lo manejan, en agentes de seguros hombres vs mujeres (que empieza a haber un gran número, en agentes de seguros de aseguradoras Privadas vs Pública, etc...)

Finalmente hay que considerar la posibilidad de seguir realizando investigaciones sobre una serie de fenómenos diversos que giran en torno a la actividad aseguradora. Fenómenos de tipo psicológico tales como la actitud y/ó la opinión de la gente hacia el seguro en general, la opinión que se tiene también hacia la profesión de Agentes de Seguros (de ellos mismos y de la gente en general), como responde una sociedad como la nuestra el pensar en un seguro de cualquier tipo, ya que no se piensa mucho en lo que pueda pasar en un futuro, la capacitación en los seguros del personal administrativo y de la fuerza de ventas en una empresa de servicios.

REFERENCIAS

- Aguilar H.V.; Díaz T.E. (1989). Motivación de Logro y Satisfacción en el Trabajo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Allport, G. (1961). Psicología de la Personalidad. Buenos Aires. Paidós.
- Andrade, P.P.; Díaz L.R.; La Rosa J. (1986). Orientación de Lobro: Desarrollo de una Escala Multidimensional (EOL) y su Relación con Aspectos Sociales y de Personalidad (Sometido a Publicación).
- Arias Galicia F. (1973) Administración de Recursos Humanos. México Trillas.
- Atkinson, J.W. (1953) Motives Infantasy. Action and Society. Princeton Ven Nostrand.
- Atkinson, J.W. (1965). The mainsprings of Achievement-Oriented Activity. En Atkinson J.W. y Raynor J.O. (Editores) Motivation and Achievement. Washington, D.C., Winston and Sons.
- Bischof, L.F. (1983) Interpretación de las Teorías de la Personalidad. México. Trillas.
- Bloom, J.B. (1984). Moderating Influences of Role Perception Soutcome Relationship in Black South African Workers. South African Journal of Psychology. 14(4), 134-136.
- Blum, M.C. y J.C. Naylor (1976). Psicología Industrial: Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México. Trillas.
- Borbolla T.A. y Melendez C.M. (1991) Orientación al Lobro en los Diferentes Niveles Jerárquicos. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Bowdicht, H. y Cols. (1985). El Comportamiento en la Organización. México. Trillas.
- Brody, N. (1980) Social Motivation Annual Review of Psychology. 33.
- Brown, J.A.C. (1980). La Psicología Social en la Industria. México, Fondo de Cultura Económica.
- Coffer, C.N. y Appley M.H. (1971). Psicología de la Motivación. México. Trillas.
- Cueli, J. y Reidl L. (1972). Teorías de la Personalidad. México. Trillas.

- Dessler, G. (1980) Human Behavior: Improving Performance at Work New York, PRENTICE HALL
- Deutsch, M. y Krause R. (1976) Teorías en Psicología Social. Buenos Aires. Paidós.
- Díaz, R. y Andrade P.P. (1986) "Orientación al Logro". Conceptualización y Medición de Maestría. Trabajo y Competencia. (Sometido a Publicación).
- Diccionario Larrouse (1986) Madrid, Noguer.
- Dorsch F. (1985). Diccionario de Psicología. Barcelona. Herdel.
- French, W.L. (1986). Administración de Personal. México. LIMUSA
- García, E.B.; Campos M.; Montero M.E.; Pérez A.; Valderrama P. (1982). Curso de Prácticas del 4º Nivel, Social Multidimensional. Facultad de Psicología, UNAM.
- García y García, B. (1985). Satisfacción Laboral en Mujeres que Trabajan. Tesis de Maestría en Psicología Social. Facultad de Psicología, UNAM.
- Gruneberg M.M. (1979). Understanding Job Satisfaction. London, Plenum Press.
- Hernández M.I y Ramírez G.T. (1987). Necesidad de Logro en Empleados de una Institución de Servicios. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Hollinger, R. y Clark J. (1982). Employee Deviance. A Responser to the Perceived Quality of the Work Experience. Work and Occupations, 9 97-114.
- Hulín, C.L. y Smith, C.P. (1964). Sex Differences in Job Satisfaction Journal of Applied Psychology 48 88-92.
- Islas C.M. y Rodríguez R.M. (1989). Motivación de Logro en un Grupo de Estudiantes Universitarios. Tesis de Licenciatura. Facultad de psicología, UNAM.
- James, L.H. y Jones A.P. (1980). Perceived Job Characteristics and Job Satisfaction: an Examination of Reciprocal Causation Personnel Psychology 33. 97-135.
- Jenkins S. R. (1987). Needfor Achievement and Women's Carrers Over 14 Years: Evidence for Occupational Structure Effects. Journal of Personality and Social Psychology. 53(5). 922-932.
- Johnson, P.H. (1981) Achievement Motivation and Success: Does the end Justify the Means Journal of Personality and Social Psychology 40(2) 374-375.

- Jyothi, P. (1983). A Study of Achievement Motivation in Relation to Job Satisfaction Among High and Low Achieving Working Women. Managerial Psychology 4 (1,2), 84-93.
- Kast, F. y Rosenzweig J. (1979). Administración de las Organizaciones. México MacGraw-Hill.
- Kerlinger F.N. (1975). Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología, México, Interamericana.
- Korman A. (1974). The Psychology of Motivation. Nueva York. Prentice Hall.
- Kumar H. (1986) Age and Achievement Motivation as Factores in Job Satisfaction. Indian Journal of Clinical Psychology. 13(1). 77-79.
- Lindgren, H.C.; Mortsah B.; Tulin e.K. y Mich G. (1986). Validaty Studies of three Measures of Achievement. Motivation. Psychological Reports 59, 123-136.
- Madrid L.L.; Martínez G.R. y Ortiz C.E. (1990) Satisfacción Laboral en Mujeres que trabajan en Empresas Públicas y Privadas Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- Maslow A.H. (1970) Motivation and Personality. New York. Harper and Brother 2ª Edición.
- McClelland, D.C.; Atkinson J.W; Clark, R.A; y Lowell E. (1953). The Achievement Motive. Nueva York; Appleton-Century Crofts.
- Mehta M. (1975) A Study of The Relation Ship Between Job Satisfaction, Job Values and Need-Achievement. Manas 22(2), 219-226.
- Murphy G. (1947) Personality a Biosocial Approach to Origine and Structures. New York, Harper and Brothers.
- Nie, N.H.; Hull C.H.; Jenkins, J.; Steinbrenner, K.; Bent, D. (1975) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). New York. McGraw Hill.
- Nord W.R. (1869) Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management. Organizational Behavior and Human Performance. 4, 4, 375-401.
- Orpen C. (1985) The Effects of Need for Achievement and Need for Independence on the Relationship Between Perceived Job Attitudes and Managerial Satisfaction and Performance. International Journal of Applied Psychology 20, 207-219.

- Pandey, A.K. y Cols. (1984) A Study on Relationship Between Achievemen Motivation and Satisfaction of Industrial Employees. Indian Psychologist 3(2), 104-110.
- Pichot, P. (1973) Los Test Mentales. Buenos Aires, Paidós.
- Pick de Weiss S. y Velasco J. (1979) Como Investigar en Ciencias sociales. México, Trillas.
- Porter, L.W. (1963) Job Attitudes in Management II: Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level Journal of applied Psychology 47(2) 141-148.
- Raynor, J.O. (1974) Future Orientation in the Study of Achievement Motivation. en Atkinson J.W. y Raynor J.O. (Editores) Motivation and Achievement. Washington. Winston and Sons.
- Rodríguez A. (1976) Psicología Social México, Trillas.
- Rodríguez E. M. (1986) Motivación al Trabajo. Serie Capacitación Integral México, Manual Moderno.
- Rollet, B. (1984) Achievement Motivation vs Efford Avoidance Motivation Memorias del XXIII Congreso Internacional de Psicología Científica México, Trilla 1.
- Rosenbaym B.L. (1990) Como Motivar a los Empleados de Hoy México. McGraw-Hill Interamericana de México.
- Schultz D.P. (1985) Psicología Industrial México. Nueva Editorial Interamericana.
- Seguros y Fianzas (1989) México. Editorial Porrúa S.A. Vigésimosegunda Edición.
- Sharma S. y Moudgil, A.C. (1986) Job Satisfaction vs Need Achievement. Indian Journal of Clinical Psychology. 13(2), 203-208.
- Siegel, L. (1976) Psicología Industrial México C.E.C.S.A.
- Skinner B.F. (1970) Ciencia y Conducta Humana. Barcelona, Fontanella.
- Sosa G.L. (1990) Diplomado en Seguros del Instituto Tecnológico Autónomo de México. Documento Inédito.
- Spence, J.T. y Helmreich R.L. (1983) Achievement Related Motives and Behavior. En Spence, J.T. (Editor) Achievement and Achievement Motivation: Psychological and Sociological Approaches. San Francisco, V.H. Freeman.

- Spence, J.T. y Helmreich R.L. (1978). Masculinity and Femininity Their Psychological Dimension, Correlates and Antecedents. Austin: The University of Texas Press.
- Stone E.T.; Nowday Richard Tg Porter L.W. (1977). Higher Order Need Strengths as Moderators of the Job Scope Job Satisfaction Relationship. Journal of Applied Psychology 62(4). 466-471.
- Steers Richard M. (1975). Effects of Need for Achievement on the Job Performance-Job Attitude Relationship. Journal of Applied Psychology 60(6) 678-682.
- Srivastava S.K. (1985) A Comparative Study of Job Satisfaction Among Private and Public Sector Employees With Special Reference to Achievement Motivation Indian Journal of Applied Psychology 22(1-2) 10-15.
- Teevan, R.C.; Diffunderfen D. y Greenfeld (1986) Need for Achievement and Sociometric Status. Psychological Reports. 58. 44-46.
- Thorndike, L.R. y Hage, E. (1973) Test y Tecnicas de Medición en Psicología y Educación. México Trillas.
- Vallejo C.E. (1984) Función de Promoción en una Compañía de Seguros. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- Vidrio G.L. (1981) Motivación de Logro en un Grupo de Mujeres Profesionistas Activas y del Hogar. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
- Vincke W.E. (1962) Motivation as a Complex Problem. Nebraska. University of Nebraska Press.
- Vite A.P.S. (1986) Autoestima de Madres con Trabajo Doméstico y Madres con Trabajo Remunerado Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. UNAM. Mexico.
- Vroom V.H. (1964) Work and Motivation New York: Jhon Wiley and Sons Inc.
- Weiner B. (1972) Theories of Motivation New York, Makham.
- Weber M. (1969) Economía y Sociedad México. Fondo de Cultura Económica.
- Weiner B. (1970) New Conceptions in the Study of Achievement Motivation. En Maher B.A. (Editor). Progress in Experimental Personality Research. New York, 5, Academic Press.

Weiner B. (1974) An Atributional Interpretation of Expectancy-Value Theory. en Weiner B. (Editor) Cognitive views of Human Motivation. New York, Academic Press.

White, M.C.; Sanctis y Crino M.D. (1981) Achievement Self Confidence, Personality Traits and Leadership Ability: A Retraits of Literatura on sex Differences Psychological Reports 48, 547-569.

APENDICE 1

EDAD _____

SEXO _____

Estado Civil _____

Antigüedad en el puesto _____

Antigüedad en el trabajo _____

Ingreso mensual aproximado _____

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una lista de afirmaciones. Usted debe indicar en que medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas. Hay 5 respuestas posibles 1-Completamente en desacuerdo 2-En desacuerdo 3-Ni en acuerdo ni en desacuerdo 4-De acuerdo 5-Completamente de acuerdo.

COMPLETAMENTE DE ACUERDO (5)

DE ACUERDO (4)

NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)

EN DESACUERDO (2)

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (1)

1. Mi trabajo es interesante	1	2	3	4	5
2. El trabajo que desempeño es rutinario.....	1	2	3	4	5
3. Mi trabajo es aburrido.....	1	2	3	4	5
4. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.....	1	2	3	4	5
5. Mi trabajo es agradable.....	1	2	3	4	5
6. Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo.....	1	2	3	4	5
7. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener.....	1	2	3	4	5
8. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso.....	1	2	3	4	5
9. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo.....	1	2	3	4	5
10. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo.....	1	2	3	4	5
11. Mi jefe se interesa por mi bienestar.....	1	2	3	4	5
12. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo	1	2	3	4	5
13. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales.....	1	2	3	4	5
14. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	1	2	3	4	5
15. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.....	1	2	3	4	5

INSTRUCCIONES:

A continuación hay una lista de afirmaciones. Por favor indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas marcando una cruz al que mejor exprese su opinión. Responda a todas las afirmaciones. Gracias

COMPLETAMENTE DE ACUERDO (5)

DE ACUERDO (4)

NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)

EN DESACUERDO (2)

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (1)

1.Me gusta resolver problemas difíciles.....	1	2	3	4	5
2.Soy trabajador.....	1	2	3	4	5
3.Me enoja que otros trabajen mejor que yo.....	1	2	3	4	5
4.Me disgusta cuando alguien me gana.....	1	2	3	4	5
5.Me es importante hacer las cosas lo mejor posible....	1	2	3	4	5
6.Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.	1	2	3	4	5
7.Ganaría a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.....	1	2	3	4	5
8.Disfruto cuando puedo vencer a otros.....	1	2	3	4	5
9.Soy culplico en las tareas que se me asignan.....	1	2	3	4	5
10.Soy cuidadoso al extremo de la perfección.....	1	2	3	4	5
11.Me gusta que lo que hago quede bien hecho.....	1	2	3	4	5
12.Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.....	1	2	3	4	5
13.Soy dedicado en las cosas que emprendo.....	1	2	3	4	5
14.Me siento bien cuando logro lo que me propongo.....	1	2	3	4	5
15.No estoy tranquilo hasta que mi trabajo quede bien hecho.....	1	2	3	4	5
16.Como estudiante soy (fui)machetero.....	1	2	3	4	5
17.Es importante para mí, hacer las cosas mejor que los demás.....	1	2	3	4	5
18.Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas	1	2	3	4	5
19.Me esfuerzo más cuando compito con otros.....	1	2	3	4	5
20.Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.....	1	2	3	4	5
21.Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.....	1	2	3	4	5