

01921
211



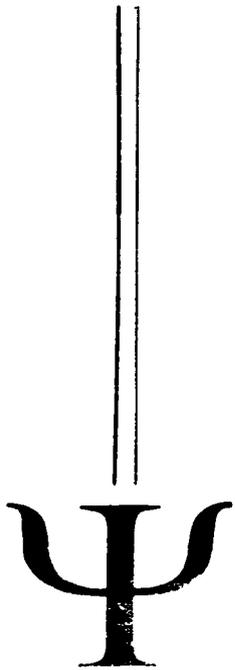
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"MOTIVACION AL LOGRO Y SATISFACCION LABORAL EN EMPLEADOS DE LA DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS DE COMPUTO ACADEMICO UNAM"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
CLAUDIA LORENA RODRIGUEZ SANCHEZ

DIRECTOR DE TESIS: MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO
ASESORA: LIC. MIRIAM CAMACHO VALLADARES
ASESOR ESTADISTICO: MTRO. ALBERTO CORDOVA ALCARAZ



MEXICO, D. F.

JUNIO 2006

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

A Mis Tíos:

*Armando y Aurora: Con especial respeto y afecto, porque siempre se han preocupado por mi desarrollo personal.
Los Quiero Mucho*

*Angélica y Gustavo: Porque siempre me han brindado su apoyo;
A ti Angélica especialmente por brindarme tu confianza y fortaleza
para seguir adelante... Te Quiero Mucho...*

A Luis, Arely, Miriam, Ignacio, Jenny, Beta, por ser parte importante de mi familia.

A Mis Primos:

*Nadia y Fabiola: Siempre hemos estado juntas, hoy quiero compartir esto con ustedes y darles las gracias porque en los momentos más difíciles somos una sola.
Con mucho cariño...*

*Erika y Manuel, Armando, Luis, Arely y Cristian, Eduardo y Erik, Alejandra y Mariana:
Por esos momentos inolvidables que hemos compartido, son la alegría de mi existencia.*

A mis Amigos Paty, Alma y Ricardito:

Especialmente a ustedes, mis confidentes, porque siempre están ahí cuando los necesito, porque siempre me han apoyado y me ayudan sin pedir nada a cambio, porque critican las cosas malas y buenas que hago, porque hacen que me lance de lleno en mis proyectos y eso me ha ayudado mucho en mi avance por la vida.

A Paty y Guillermo:

Por sus enseñanzas, por su amistad y paciencia, por depositar su confianza y vertir en mi sus más valiosos ejemplos, que me han servido para ser alguien en la vida.

A Iris, Erik, Ely, Gaby Paola, Yaz, Daniel, Gabo, Sandra, Armando, Felipe, Orlando, Karla Sánchez, Ricardo Padilla, Alejandro y Karlitita, por compartir tantos recuerdos conmigo, les recuerdo con cariño.

Juan Carlos: Por tu paciencia, por tu apoyo, por tu comprensión y por todo lo que hemos compartido. "Gracias". T.Q.M.

*Gracias Dios mío, porque nunca me has abandonado, porque en los momentos más difíciles te manifestaste de diferentes maneras para cuidar de mí, de mi familia, y amigos etc.
Gracias porque hoy me permitiste concluir con este libro, el cual es una parte fundamental en mi vida.*

A quienes me dieron la vida y la libertad para vivirla. A quienes me hicieron aprender que el amor, el trabajo y el conocimiento deben ser manantiales de mi existencia y el reflejo fiel del ejercicio de mi decisión. A quienes me han enseñado a combatir en mi misma la medioeridad haciendo de esto la batalla más difícil y la victoria más hermosa. A quienes me mostraron que la consumación plena de mi existencia se logra con la fe puesta en DIOS. A quienes me han enseñado con sus hechos y convicciones que existir es cambiar, es madurar; y que madurar es crearse uno a sí mismo, infinitamente

*A Mis Padres .
Por esto que digo, todo
A ti agradecimiento, mi respeto y amor .*

Roberto: Querido hermano. Espero que este trabajo signifique para ti un reto, para que logres obtener el nayo algún día, ánimo hermano, ¡tu puedes!; te doy gracias por estar a mi lado durante todo este tiempo, te doy gracias a Dios por tenerte siempre a mi lado, por esencharme, comprenderme y por estar juntos en las buenas y en las malas.

Te Quiero...

A Mis Abuelos

A ti Mamita Reyna: por todo tu cariño, comprensión y discreción que me has brindado.

A ti Papá Gustavo: Gracias por creer en mí, esto es por ti y para ti, ¡te lo prometí!, siempre te llevo en mi corazón.

†Por la memoria de Gustavo Sánchez.

German y Andrea:

Gracias por su apoyo.

Agradezco sinceramente a la Maestra Silvia Vite San Pedro por su dedicación, orientación, y por todo el apoyo recibido durante la dirección de este trabajo.

"Gracias"

A la Lic. Miriam Camacho Valladares, gracias por sus observaciones y sus sugerencias.

Con todo mi respeto y admiración, agradezco infinitamente a el Maestro Alberto Córdova Alcaraz, por compartir sus conocimientos y por tener siempre disponibilidad durante las asesorías de este trabajo.

"Gracias"

A la Lic. Ma. De la Luz Javiides Romero: Por su orientación recibida durante todo este proceso, le doy las gracias por sus observaciones.

A la Lic. Martha Susana Ruiz Silva: Por su dedicación en la realización de este trabajo.

"Gracias".

Dedicatorias	
Agradecimientos	
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1	"Principales Teorías de Motivación".
1.1. Definiciones de Motivación	4
1.2 Teoría de Abraham Maslow	7
1.3 Teoría de Frederick Herzberg	12
1.4 Teoría de David McClelland	18
Capítulo 2	"Motivación de Logro".
2.1 Antecedentes	22
2.2 ¿Qué es Motivación de Logro?	26
2.3 Motivos Relacionados con el Logro	30
2.4 Definición de Incentivos	31
2.5 Aspectos Generales de los Incentivos	32
Capítulo 3	"Satisfacción Laboral".
3.1 La Satisfacción Laboral	41
3.2 ¿Qué es la Satisfacción Laboral?	42
3.3 Origen de la Satisfacción Laboral	43
3.4 La Satisfacción Laboral y la Atracción hacia el Trabajo	44
3.5 Investigaciones Relacionadas con Satisfacción Laboral y Motivación de logro	47

Capítulo 4 "Método".

4.1 Justificación del Problema	52
4.2 Planteamiento del Problema	53
4.3 Hipótesis Trabajo	53
4.4 Variables	54
4.5 Definición Conceptual de Variables	54
4.6 Definición Operacional de Variables	55
4.7 Sujetos	56
4.8 Muestreo	56
4.9 Tipo de Estudio	56
4.10 Diseño	57
4.11 Instrumento	57
4.12 Procedimiento	58
4.13 Tratamiento Estadístico	59

Capítulo 5 "Resultados"

5.1 Análisis Descriptivo	60
5.2 Discusión	76
5.3 Conclusiones	81
5.4 Limitaciones y Sugerencias	82

Anexos

Instrumento Motivación al Logro	84
Instrumento Satisfacción Laboral	85

Referencias Documentales	86
--------------------------	----

El objetivo principal de esta investigación fue identificar de qué manera la Motivación al Logro influye o es causa de la Satisfacción Laboral. La población estuvo constituida por 120 trabajadores de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico; se les aplico dos cuestionarios.

Se encontró que si existen diferencias estadísticamente significativas entre la Motivación al Logro y Satisfacción Laboral en los trabajadores. También se obtuvo que existe una correlación baja pero significativa en las diferencias por sexo.

Unos de los problemas principales que enfrentan las organizaciones, es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción laboral e interés en el trabajo. El estudio de la satisfacción laboral constituye un área relativamente antigua y difícil de la psicología industrial; sin embargo es la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, por qué hacen eso y no otra cosa. El problema se divide en dos partes: la naturaleza de la fuerza impulsora (de dónde proviene; cuáles son sus propiedades) y su dirección y mantenimiento (qué efectos tiene en el comportamiento de las personas).

Durante mucho tiempo, estas interrogantes han cautivado a psicólogos y gerentes de todas las corrientes. En realidad, existen tantos enfoques y teorías en esta área que la mayoría de los estudiosos han tratado de clasificarlos en diferentes grupos, como la teoría de las necesidades de Maslow, de los dos factores de Herzberg, y McClelland, cabe mencionar que los psicólogos han ido modificando en los últimos tiempos tanto las teorías como las aplicaciones prácticas en este campo.

La satisfacción laboral anteriormente ha sido estudiada por su posible utilidad predictiva para la comprensión de algunas variables de rendimiento laboral (lo que como veremos más adelante, constituye una cuestión complicada así también como la motivación de logro).

Hoy día se considera cada vez más a la satisfacción laboral y a la motivación de logro como variables dependientes, es decir como fenómenos dignos de ser estudiados y comprendiendo por sí mismos, independientemente de su influencia en otros tipos de conducta.

Es por ello que en la presente investigación tiene la finalidad de analizar la motivación al logro y la satisfacción laboral partiendo de conocer brevemente que se entiende por cada constructo; analizaremos si existe alguna correlación entre ellos en el ámbito laboral.

A lo largo de esta investigación trataremos de los siguientes temas:

El primer Capítulo, aborda el tema de la Motivación (se define el término), se menciona desde sus principales teorías, entre las más pertinentes para el tema que nos ocupa están la de Maslow (1954), Herzberg (1959) y McClelland (1950).

Dentro del Capítulo 2, Se consideró en primer lugar la Motivación de Logro, partiendo desde antecedentes, así también una breve variedad de definiciones que plasman los autores refiriéndose al tema y los principales motivos relacionados con el logro, así también definición y aspectos generales de los incentivos.

En el Capítulo 3, Principalmente se menciona que se entiende por Satisfacción Laboral su origen y La Atracción hacia el Trabajo. Así mismo, se mencionan algunas Investigaciones Relacionadas con Satisfacción Laboral y Motivación de Logro.

En el Capítulo 4, nos centramos en la investigación base de este trabajo, conjuntamente con el planteamiento del problema y la formulación de hipótesis.

En el último Capítulo, se realizó el Análisis de la interpretación de resultados obtenidos, así mismo se hacen algunas sugerencias y limitaciones que podrían apoyar a futuras investigaciones.

1.1 Definiciones de Motivación

Para los psicólogos es de gran relevancia e importancia el estudio del comportamiento del ser humano para lo cual ha realizado un sin fin de investigaciones que le permiten el conocer los procesos motivacionales con los cuales se ha logrado de una cierta forma el comprender por qué el ser humano se comporta como lo hace y el comprender cuales son los factores que motivan la conducta del individuo.

Y tratar de dar respuesta a las preguntas del ¿por qué? Nos comportamos como lo hacemos, por qué hicimos las cosas de manera semejante, etc., dicha pregunta es primordial para el estudio de la motivación.

El trabajo no ha sido fácil ya que han pasado algunas décadas para saber lo que actualmente conocemos sobre la motivación en el ser humano, las aportaciones que se han dado a dicho conocimiento es vasto.

Al ser el tema estudiado por varios investigadores esto ha dado algunas definiciones sobre la motivación de acuerdo a como la entienden cada uno. Pero antes recordemos que el término de motivación es general y se refiere a alguna condición interna que mueve al organismo a actuar para lograr una meta u objetivo.

En este sentido existe diversidad de autores que se han dedicado al estudio de la motivación desde la antigüedad postulando diversas definiciones. El término motivación proviene del latín *movere*.

En la temporada pre-científica la motivación se consideraba como la actividad voluntaria; en la época científica se expresaba como tendencias, impulsos e instintos que dan soporte al comportamiento motivado, y las actividades cognitivas asociadas con las vivencias que dirigen los comportamientos a metas específicas.

La acción científica se enfoca a identificar las variables que intervienen en los procesos motivacionales con las necesidades de un individuo para la supervivencia y permanencia de su especie.

Reevé (1994), se remonta a los antiguos griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón (discípulo de Sócrates) creían en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Aristóteles – discípulo de Platón durante 20 años - conservó el concepto del alma jerárquica aunque empleando terminología ligeramente distinta. Las partes nutricias y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales como placer y dolor (sensitivos). Juntas, estas dos partes formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectiva por naturaleza e incluía "la voluntad". Al postular la existencia de un alma tripartida y jerárquica, los antiguos griegos presentaron, la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad.

Atkinson (1958) lo define "el término motivación se refiere a la actividad de una tendencia a actuar para producir uno a más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como un "yo quiero". El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación" (op cit. Coffey y Appley 1991, pp. 2).

Hinde (1969.) refiere que los procesos motivacionales fluyen constantemente retroalimentando la energía de los organismos, al suprimir esa energía se vuelve inactivo.

Young en 1949, conceptualizaba a la motivación como el proceso del despertar las acciones, sostener las actividades y regular los patrones de actividades, dirigiendo las conductas hacia una meta específica.

Hebb en 1949, se refiere a la motivación como los patrones de la conducta que la dirigen para alcanzar un objeto; concibe que la motivación es " la existencia de una secuencia de fase organizada, la dirección, el contenido y su persistencia de una dirección dada". El problema de la Psicología con la motivación es darle un patrón a las conductas.

Siegel en 1968, considera que la motivación es el concepto de soporte del "por qué" en las conductas de los organismos, y si su comportamiento presenta vivencias consecutivas para cubrir necesidades o deseos que le impulsan a actuar o evitar consecuencias. Siegel, concibe el concepto fundamental de por qué del comportamiento de los organismos que experimentan continuamente deseos o necesidades que le impulsan a actuar o evitar alguna consecuencia.

Dunnette en 1990, manifiesta la motivación como el conjunto de razones que explican los actos del individuo, para superar obstáculos, competir o sobrepasar a otros incrementando la autoestima del individuo obteniendo la satisfacción interna si alcanza el dominio del trabajo y crecimiento profesional.

Dunnette, indica que la motivación es un fenómeno complejo por lo que las personas dan respuesta a estímulos asociados a un supuesto desequilibrio, pretendiendo lograr alcanzar una meta o incentivo que restaure ese equilibrio satisfactorio.

Cofar en 1979, establece que la motivación es parte de la Psicología donde se correlacionan fenómenos y eventos.

Steers y Porter (1975), identificaron tres componentes principales de la motivación. El primero es la energía: la fuerza que hay dentro de la persona y que activa la conducta. El segundo se refiere a la dirección: las personas dirigen sus esfuerzos hacia unas situaciones y no hacia otras. Por último, la motivación implica un mantenimiento. Las personas perseveran en ciertas tareas mientras que hay otras que las acaban rápidamente. (op. Cit. Muchinsky, 1993, pp. 369).

Motivación "es un concepto genérico (constructo teórico-hipotético) que designa las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos....influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados tendientes a alcanzar determinadas metas. Conjunto de factores innatos (biológicos y aprendidos, cognoscitivos, afectivos, sociales) que inician, sostienen o detienen la conducta". Los constructos pueden ser observados mediante referencias y correlaciones entre los estímulos y las respuestas. (Mankelinas, 1999, pp.23-25).

1.2 Teoría de Abraham Maslow

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:** Son las de orden más inferior, las más básicas, y se refieren a la satisfacción de los impulsos biológicos fundamentales como la necesidad de comida, aire, agua y abrigo.
2. **Necesidades de seguridad:** Las necesidades de seguridad se activan solamente cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Hacen referencia a las necesidades de tener una ambiente seguro, predecible, habitable, no amenazador, en el que el individuo no pueda sufrir ningún daño físico ni psicológico.

3. **Necesidades Sociales:** Las necesidades sociales se activan después de que se hayan satisfecho las necesidades fisiológicas y las de seguridad. Las necesidades sociales son las de afiliación –tener amigos, sentirse amado y aceptado por otras personas-. Estos amigos, relaciones y compañeros de trabajo ayudan a satisfacer las necesidades sociales.

Estas tres necesidades, tomadas conjuntamente- necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales- se conocen como *necesidades de fundamento deficitario*. Maslow cree que un individuo que no ha satisfecho estas necesidades no se desarrollará como una persona sana, tanto fisiológica como psicológicamente. Las siguientes dos necesidades de orden más alto se conocen como necesidades de crecimiento: se dice que la satisfacción de estas necesidades ayuda a una persona a crecer y desarrollarse hasta su potencial más alto.

4. **Necesidades de estima:** Las necesidades de estima hacen referencia al desarrollo del respeto hacia uno mismo y la obtención de la aprobación de los demás. El deseo de conseguir el éxito, tener prestigio personal y el reconocimiento de los demás, forman parte de esta categoría.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este nivel corresponde a todos los comportamientos orientados a desarrollarlas potencialidades propias y alcanzar el máximo rendimiento y compromiso de que se es capaz. Si bien este nivel requiere de la satisfacción de todos los anteriores, a diferencia de ellos, es relativamente independiente del mundo externo.

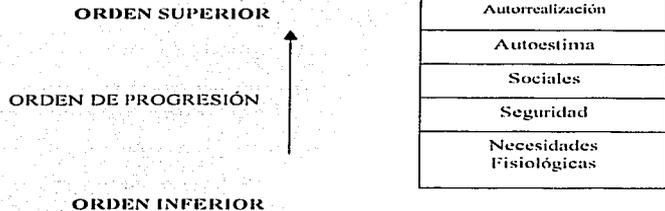


FIGURA 1.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.

FUENTE: A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, 2nd ed. (New York: Harper & Row, 1970).

Para Maslow, las necesidades de un individuo están organizadas según una jerarquía relativa, de tal forma que las necesidades primarias o fisiológicas son las más importantes y las que determinan el comportamiento en tanto no sean satisfechas, el individuo no puede alcanzar la satisfacción de las necesidades de orden superior mientras no satisfaga las primarias e, igualmente, una especie no puede desarrollar necesidades superiores mientras tenga que dedicar la totalidad de su actividad a su supervivencia.

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 expresión completa del individuo.

La teoría de Maslow ha permitido a investigadores como Porter (1961, 1962 y 1963; en Blum y Naylor, 1976; Centes y Busgental, 1966 en Gruneberg, 1976) 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 organizacionales superiores, quienes tienen cubiertas estas necesidades básicas, están más interesados en satisfacer las necesidades de orden superior.

De acuerdo con Chiavenato (1989), la Teoría de Maslow presupone los siguientes aspectos:

- a) Cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidades para que un nivel más elevado se pueda desarrollar.
- b) No todos consiguen llegar a la cima de la pirámide; algunas personas llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización, otras se estancan en las necesidades de estima, otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.
- c) Cada persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que éstas suficientemente satisfechas o atendidas.
- d) Cualquier frustración de la satisfacción de ciertas necesidades se considera como psicológica. Esas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Capítulo 1. "Principales Teorías de Motivación"

La teoría de Maslow está suficientemente bien estructurada para ofrecer un esquema orientador y útil para el comportamiento en el ambiente laboral. Por tanto se muestra cómo el ambiente laboral responde a las necesidades de los individuos, manifestando satisfacción o frustración:

Tabla 1.1 Aspectos relacionados con el ambiente laboral

Nivel de Necesidad	La satisfacción puede ser derivada de:	Las frustraciones pueden ser derivadas de:
AUTORREALIZACIÓN	Éxito en la profesión Demandas creativas del trabajo Oportunidades de progreso Logros laborales	Fracaso en la profesión
ESTIMACIÓN	Incremento de salario por méritos Reconocimiento del superior Puesto de alto nivel Responsabilidad Importancia del trabajo	Bajo salario Bajo status
SOCIAL	Amistades en el trabajo Compatibilidad con el grupo de trabajo jefe agradable	Baja interacción y relación con colegas, jefes y otros compañeros
SEGURIDAD	Condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo Políticas estatales Seguridad de contar con un trabajo Beneficios adicionales	Tipo de trabajo y ambiente mal estructurados Políticas imprevisibles
FISIOLÓGICAS	Remuneración adecuadas para la satisfacción de necesidades básicas Condiciones laborales Calefacción Aire acondicionado	Remuneración inadecuada Limitación del lugar de trabajo

Cuadro 1.1. Fuente: Escudero, A. y Sánchez, P. (1999). " Factores que Propician la Satisfacción Laboral en Psicólogos que Laboran en el Sector Público y Sector Privado" Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM, México. Pág 13.

La teoría goza de enorme aceptación entre gerentes y ejecutivos que aceptan la necesidad de autorrealización como una fuerza motivadora de la que no puede prescindirse en el trabajo.

1.3 Teoría de Frederick Herzberg

Para Herzberg (1959), la actividad más importante de un individuo es su trabajo; actividad eminentemente social, en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación, etc.

Herzberg (1966), hizo de la teoría de Maslow el aspecto básico de su propia teoría. Herzberg dividió las necesidades en dos, *las necesidades de orden inferior y las necesidades de orden superior* y argumentó que la satisfacción en el trabajo se conseguía sólo si se satisfacían las necesidades de orden superior. El cumplimiento de las necesidades de orden inferior (*los factores "higiénicos"*), según Herzberg, no condujo a la satisfacción del trabajo, sino más bien a una no insatisfacción. En otras palabras, Herzberg propone una *teoría de dos factores*, en la cual las causas de la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son distintas y se consideran por separado. Los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son los factores de orden superior (*los "motivadores"*) que permiten que el individuo disfrute el trabajo mediante el logro, reconocimiento y el ejercicio de una habilidad. Las insuficiencias en estos factores no conducen a la insatisfacción en el trabajo, solamente a una falta de satisfacción. Además, factores contextuales, tales como la paga, la supervisión, pobres condiciones labores etc, causan insatisfacción en el trabajo, pero cuando son satisfactorias no conducen a la satisfacción en el trabajo propiamente dicho.

Las consideraciones que Herzberg toma como punto de partida para la elaboración de su teoría son:

1. Cuando se tiene cubiertas las necesidades más elementales, que por lo general están garantizadas a través del trabajo remunerando, no se obtiene una plena satisfacción.

2. En el mejor de los casos, la atención de estas necesidades conduce a una actitud laboral de neutralidad.

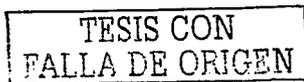
Cuando estas necesidades elementales no están cubiertas, los individuos experimentan insatisfacción.

3. De aquí se sigue que la satisfacción laboral es principalmente función del grado en que se cubre las necesidades de estima y autorrealización (necesidades de orden superior), ya que estas son más difíciles de saciar.

También llamada «Teoría de la motivación-higiene». El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

1. El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos, o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí.
2. El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismo, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

El estudio original que dió lugar a la formulación de la teoría ("The motivation to work") (Herzberg, 1959; Howenner 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 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 ("satisfactores") eran algo diferentes de aquellas vinculadas con las situaciones de baja satisfacción ("insatisfactores").



Hallaron que las descripciones de los buenos períodos incluían cosas tales como ascensos, el reconocimiento, el logro, la responsabilidad, etc. Todas éstas cosas parecían relacionarse con el contenido real del trabajo y se les denominó *factores de contenido*. Las descripciones de los malos períodos de trabajo 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).

Para Herzberg, los factores higiénicos son de contexto y, aunque son "condiciones para", en sí mismo 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:

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACIÓN
Insatisfactoros Factores de Mantenimiento Contexto del Empleo (Ambiente Exterior) Factores Extrínsecos	Satisfactoros Motivadores Contenido del Empleo (El trabajo mismo) Factores Intrínsecos

Cuadro 2.1

Parte de la inspiración de la Teoría de 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). Son importantes los factores higiénicos y se deben satisfacer adecuadamente para que la persona pueda trascender y experimentar los niveles superiores.

La teoría de Herzberg de satisfacción laboral ha sido criticada (Dunnett, Campbell y Hakel 1967; en Korman, 1978) por su sobresimplificación 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 que tal vez la distinción entre ambas clases de factores no sea rígida como pretendía Herzberg, conservando, sin embargo, su utilidad conceptual.

Es importante mencionar que el modelo de Herzberg provocó una reacción contra la "Escuela de relaciones Humanas", ya que ésta 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).

El modelo que postulan los autores Blum y Naylor (1976), supone dos clases generales de variables de trabajo:

a) Satisfactores

b) Insatisfactores

Los primeros son los que provocan satisfacción en el trabajo; generalmente se trata de "motivadores", factores que, si se encuentran presentes en la situación de trabajo, conducen a la 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 autorrealización, en la teoría jerárquica de necesidades de Maslow (Siegel, 1976; Blum y Naylor, 1976; Korman, 1978; Gruneberg, 1979; Suchultz, 1985).

El segundo grupo se denomina "insatisfactores", 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 necesidades de Maslow.

La Teoría de la motivación-higiene ha sido ampliamente criticada (Locke 1976; Munduate, 1984) tanto por su metodología (supone que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad), como porque más que una teoría de la motivación, sería una teoría de la satisfacción laboral. No obstante, ha dado lugar a una técnica del enriquecimiento del trabajo que sigue vigente.

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg

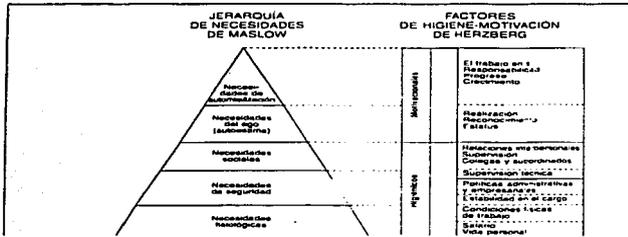


Figura 2.1 Fuente: Keith Davis, (1977). "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill. Pág. 59.

De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptualizarse como Factores de Higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco está satisfecha. Si deseamos motivarla a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó Factores Motivadores.

1.4 Teoría de David McClelland

La teoría motivacional de McClelland es una de las más estudiadas.

En esta teoría se hace una división de las motivaciones humanas en tres elementos: motivación del logro, de poder y de afiliación.

Para McClelland y colaboradores la base de la motivación no es un impulso, sino el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual.

"No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, sino lo que da la dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta se establece que una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación". (Mankeliunas, 1987, pp 157).

Esta teoría hace un mayor énfasis en la medición de las necesidades de logro y afiliación las cuales dependen del contacto con otros para su satisfacción y estímulos recibidos a temprana edad.

Necesidades de Logro

"Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permitan sobre salir en lo que se han propuesto" (Mankeliunas, 1987, pp 159).

Las personas que poseen una necesidad de logro se preocupan por la realización de sus tareas o trabajos de una manera mejor, buscando siempre la manera de avanzar en su trabajo y obtener cosas o algo poco usual e importante.

Este tipo de personas presentan algunas características en su comportamiento.

- a. Gustan de situaciones donde puedan hacer decisiones, tomar responsabilidades y resolver problemas.

- b. Hacen metas de logro moderadamente y participan en situaciones de riesgo calculando.
- c. Necesitan tener una retroalimentación constante de lo que han realizado.

Necesidad de Afiliación

"A la tendencia de los seres humanos a asociarse con otros, a buscar contactos social esporádico o permanente, y a formar grupos se le llamo instinto gregario y en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación" (Idem, 1987. pp159).

Se menciona que las personas que tiene necesidad de afiliación piensan más en las relaciones interpersonales cálidas y afectuosas que tienen o bien que desearían poseer.

Y sus características de comportamiento son:

- a. Su interés se dirige ha hacer mantener o reparar una relación emocional con otras personas.
- b. Les agrada ayudar a otras personas.
- c. Son participativos en actividades de convivencia tales como fiestas o reuniones sociales.

Necesidades de Poder

"Aquellas personas que desean controlar los medios para influenciar a otros, cambiar la manera de pensar o dominar en alguna forma las acciones o pensamientos de los demás, se dice tiene necesidad de poder" (Idem, 1987. pp.161).

La gente que posee la necesidad de poder busca el adquirir una posición de autoridad y prestigio empleando las influencias (control) que tiene sobre otros.

Esta gente muestra algunas características y son:

- a. Tienden a influenciar a la gente.
- b. Buscan los medios para lograr esa influencia.

Las personas se pueden agrupar en alguna de éstas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder, buscan puestos de control e influencia; aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan relacionarse agradables y disfrutan al ayudar a otros; los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes.

Mucha gente se encuentra motivada por las tres, pero de manera invariable predomina una sola. (Tyson y Cork, 1989).

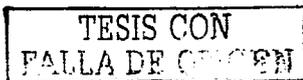
Venoff (1957) midió la necesidad de poder con el T.A.T e hizo un experimento y señala que probablemente la necesidad de poder se relaciona con la llamada motivación de reconocimiento y también con la necesidad de logro. (Op. cit. Mankelunas, 1987).

Williams y Calas (1984) menciona que las necesidades de afiliación y poder en grados altos en un individuo son incompatibles, mientras que la combinación de afiliación -logro y logro- poder son compatibles.

Ahora bien toda persona posee las tres necesidades de las que habla McClelland aunque cada uno las tiene en diferentes grados.

David C. McClelland (1948) empezó a hacer estudios con el T.A.T. de Murray con el fin de conocer la sensibilidad de dicho instrumento hacia los cambios en la motivación de los individuos, ocasionados por intentos de influir en las actitudes del individuo.

McClelland decidió hacer la selección de un motivo para estudiarlo más ampliamente, y el seleccionado fue el de logro, de sus primeros estudios pudo conocer que el motivo de logro juega un papel importante en la vida de la gente influenciada por éste.



Y lo define de la siguiente forma " la tendencia a alcanzar el éxito en situaciones que implican la evaluación del desempeño de una persona, en relación con los estándares de excelencia" (Mankelianas, 1987. pp 177).

En relación ha este motivo se tiene que entre más intenso sea éste mayor es la probabilidad de que la persona se exija más así misma y su "aspecto más fascinante del motivo de logro es que parece hacer dicho logro una finalidad en sí" (Gellerman, 1977, pp 133).

Esto es de que la gente con una alta motivación al logro obtienen un placer al triunfar y obtener éxito en una tarea difícil, lo cual es de mayor valor que el recibir otro tipo de estímulos la mayor de las veces materiales.

"La persona con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción que las que tienen otros tipos de patrones de motivación. Pero no por fuerza los más productivos. (Gellerman, 1977, pp 139).

El estudio en el campo de la motivación de logro ha sido amplio en comparación con las otras dos necesidades debido tal vez a la forma en que uno puede darse cuenta de que existe y de que lleva a la persona a una superación por buscar y conocer más. "El grupo de McClelland (1953) encontró que la necesidad de logro es una orientación presente en todas pero en diferentes 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:

- a. La expectativa (o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta).
 - b. El valor incentivo de la meta particular y
 - c. La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta"
- (Aguilar y Díaz, 1989, pp 12)

2.1 Antecedentes

El estudio e importancia de la Motivación de Logro (ML) se manifiesta desde principios del presente siglo pero su desarrollo, principalmente en los Estados Unidos, es a partir del trabajo de D.C. McClelland, J.W. Atkinson, R.A. Clark y E.L. Lowell (1953), quienes proponen una teoría de Motivación de Logro.(de estas investigaciones surgieron gran cantidad de estudios teóricos y experimentales). Este constructo lo conceptualizaron como una disposición relativamente estable para esforzarse por el éxito en cualquier situación donde se aplique un estándar de excelencia. Para estos autores el “MOTIVO” representa una tendencia aprendida que energiza y dirige la conducta hasta metas específicas.

McClelland, Clark y Roby (1949) (op. cit. Mankeliunas, 1999, pp 179), fueron los primeros en interesarse por desarrollar una mediada válida de la motivación de logro. Para ello realizaron varios experimentos sobre el efecto del arousal o despertar experimental de la motivación, en el pensamiento imaginativo, en la fantasía y sobre el impacto de las diferencias individuales, respecto a la fuerza del motivo, en el comportamiento.

La medición se llevó a cabo con estudiantes universitarios del sexo masculino (Idem, 1999, pp179). Al grupo experimental se le aplicaron unos tests que se suponía debían despertar la necesidad de logro, se le dieron instrucciones específicas para ello y luego se le presentaron las láminas. Las mismas láminas se presentaron al grupo control, pero sin preparación previa. Al analizar las historias de los dos grupos, se encontró que el experimental hacía mayor referencia a la excelencia en el desempeño que el control y las puntuaciones de necesidad de logro eran mayores.

Entre los primeros estudios que pretendían medir la necesidad de logro pueden incluirse los de Winterbottom (1958) y French y Thomas (1958). Winterbottom analizó a 29 niños de ocho años en una situación de resolución de rompecabezas. Cada niño podía pedir ayuda a descanso por intervalos. Luego se les presentaron las láminas del T.A.T. y se observó que

los sujetos con alta puntuación en la necesidad de logro, habían pedido ayuda con menor frecuencia y rehusaban suspender su trabajo un mayor número de veces que los niños con bajo necesidad de logro, Winterbottom afirmó que la necesidad de logro tiene origen en las primeras experiencias de los niños y que una alta necesidad de logro se relaciona con las exigencias de las madres para que fueran independientes desde edad temprana.

Posteriormente , McClelland y Atkinson organizaron los diferentes estudios, propios y de otros autores, dentro de un marco conceptual de la necesidad de logro.

McClelland (1961) quiso validar su teoría de la motivación, y más concretamente de la motivación de logro en diferentes culturas y en distintas épocas. Este autor pretendió correlacionar la motivación de logro de un grupo social con su desarrollo

McClelland (1953) plantea que el motivo de logro está presente en todas las personas, pero diferente en términos cuantitativos, y que depende de tres factores: la expectativa o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta, el valor incentivo de la meta, y la percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de la meta. El motivo de logro puede suscitarse tanto en situaciones favorables para alcanzar la meta, como en situaciones adversas.

Por su parte Atkinson (1957) con base en el modelo propuesto por Lewin y sus discípulos (Lewin, Dembo, Festinger y Sears, 1944), presentó una teoría de la motivación de logro en términos de un modelo matemático. En el modelo de Atkinson (1957, 1964) se predice el comportamiento individual en una situación determinada.

La teoría propone que la motivación de logro consiste en la suma algebraica de las tendencias para ocuparse con una actividad orientada al logro y la tendencia de evitación de una tarea que podría resultar en fracaso.

Sin embargo, Horner (1969) considera que este modelo de motivación de logro ignora una dimensión de fuerza contraria a la tendencia de logro: la Motivación para evitar el éxito, manifiesta a través de una conducta defensiva y ansiosa, experimentada casi exclusivamente por las mujeres, con expectativas de rechazo social y pérdida de femineidad.

Por su parte, Raynor y Rubin (1971) proponen contemplar en el modelo, el impacto del tiempo (metas futuras) sobre la conducta de logro y para ello proponen el concepto "Motivación Contingente". Raynor señala que la Motivación Contingente se estimula cuando el individuo siente, por un lado, que el éxito inmediato es necesario para garantizar el logro de éxito futuros y, por otro lado, que fracasos inmediatos significan fracasos futuros. La situación inversa la define como "incontingente", si la obtención de éxitos inmediatos no influyen en la oportunidad para alcanzar logros futuros, y tampoco los fracasos inmediatos influyen en futuros fracasos.

Para Spence y Helmreich (1983) la motivación de logro es un esfuerzo hacia el desempeño en sí mismo, independientemente de recompensas externas. Ellos plantean que existen situaciones específicas para la expresión de la conducta orientada a la obtención de metas. Además consideran que el motivo de logro actúa junto con otros factores, entre ellos el interés y el éxito previo en la tarea.

Murray también realizó una importante aportación en la evaluación del motivo de logro (Binchof, 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 ambiguo, 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 la historia. La hipótesis en la que descansa el TAT, es que el sujeto se identifica con el personaje principal de cada historia que relata, y que

ese personaje posee actitudes, motivos y emociones del sujeto y que su comportamiento es el que tendría el individuo examinando en una situación similar (Pichot, 1973).

McClelland y Atkinson (1953) adoptaron la técnica del TAT para medir la motivación 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 (Spence y Helmreich, 1983).

En cuanto al motivo de logro o necesidad de logro que es el más importante para esta investigación, Murray lo define como "El deseo o tendencia a sobreponer obstáculos; rivalizar y superar a otros; lograr algo difícil; dominar; manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas; aumentar la consideración por uno mismo a través del ejercicio eficaz del talento.

De acuerdo con McClelland y Atkinson, una persona con alto nivel de motivación al logro, es aquella que ha desarrollado internamente un estado de excelencia, es independientemente, persistente, escoge tareas con un riesgo moderado y tiene una meta fija en la mente. (citado en McClelland, 1953).

Cabe mencionar que al hablar de motivación de logro es importante conocer que para estos autores, la motivación surge de la existencia de una necesidad ó varias necesidades que los seres humanos manifiestan a lo largo de su vida y que lo llevan a buscar el logro en cada una de las metas que se proponen alcanzar para la satisfacción de dichas necesidades.

2.2 ¿Qué es Motivación de Logro?

Una de las contribuciones más importantes al estudio del motivo de logro, ha sido la realizada por McClelland quien, realizó diversos estudios basados en su teoría motivacional.

A finales del decenio de los años 40's, McClelland y sus colaboradores iniciaron una serie de estudios, cuya finalidad era la de utilizar la fantasía, como un medio de diagnosticar un motivo humano muy importante la necesidad de éxito.

En su teoría motivacional, McClelland parte de la idea de que todos los motivos son aprendidos. Para él, 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 o con el dolor (McClelland, 1951; en Cofer y Apley, 1971). Esto significa que cuando un individuo experimenta una emoción o un afecto muy placentero, se encuentra a la vez estimulado por claves de su ambiente, su cuerpo, sus pensamientos y su propio estado emocional, mismo que se asocian con la situación placentera. Ante esto, si posteriormente se presenta uno o más de los indicios o claves, estos 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 (Cofer y Apley, 1971; Hernández y Ramírez, 1987).

De lo anterior se deduce que, bajo este enfoque la conducta motivada es una secuencia de comportamientos orientados hacia el acercamiento o evitación de una situación. Según McClelland (1953; Cofer y Apley, 1971) "Solo cuando la sucesión (de respuesta) se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento o evitación de una situación puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo".

Para McClelland, los procesos afectivos son fundamentales para la motivación, pues constituyen la base de "asociaciones motivacionales" que permiten distinguir entre la motivación y otras asociaciones.

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

El carácter positivo o 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 afecto positivo mientras que grandes discrepancias pueden originar afecto negativo o desagrado.

De acuerdo con este planteamiento, los motivos se aprenden a través de la contigüidad y frecuencia de las claves con el estado afectivo que van a reintegrar.

McClelland (1951; en Hernández y Ramírez, 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 competitividad mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás".

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).

Cuando 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 Col., 1986).

Las personas con alta orientación al logro buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad 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, 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 de dificultad, se harían ciertas sus expectativas, con lo que llegarían al aburrimiento" (McClelland y Col., 1953); en Cofer y Apley, 1971).

Por otro lado, quienes poseen una alta orientación al logro gustan de las situaciones que implican responsabilidad personal de encontrar soluciones a problemas. Estos es porque 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).

Según Veroff (op. cit. Soriano 1998 pp.11), el ser humano pasa a través de una serie de dilemas o encrucijadas sociales que tiene que resolver satisfactoriamente para su pleno desarrollo. De todas esas motivaciones sociales, la que más nos atañe es la motivación de logro, Atkinson y Birch (Idem.1998), argumentan que la motivación de logro es aquella que empuja y dirige a la consecución exitosa, de forma competitiva, de una meta u objetivo reconocido socialmente. Desde la teoría de la motivación de logro, el ser humano se ve sometido a dos fuerzas contrapuestas: por un lado la motivación o necesidad de éxito o logro, y por otro la motivación o necesidad de evitar el fracaso o hacer el ridículo; estando

cada una de ellas compuestas por tres elementos (la fuerza del motivo, la expectativa o probabilidad de y el valor de). La dominancia de una sobre la otra marcará el carácter o disposición más o menos orientada al logro de la persona.

Tradicionalmente se ha asociado motivación de logro a competición y "trepismo" o aprovechamiento social; tal equiparación es errónea pues mientras a quien está motivado u orientado al logro no le importa ni impide que los demás también lo alcancen, quien si actúan competitivamente hará cualquier cosa para que los demás no accedan, alcen o tengan las mismas posibilidades de lograr el éxito.

La motivación de logro aparece en los primeros años de vida de la persona, más que a determinadas edades, bajo la forma de conducta frente a ciertos juegos, actividades o situaciones que implican competición (quién llega antes, quién lo hace mejor, etc.); más concretamente, la motivación de logro aparece cuando el sujeto reconoce que el resultado de sus actividades dependen de él y no del azar, el medio, el objeto u otra persona; es decir, cuando al relacionarlos con el propio yo, los experimenta como éxitos o fracasos personales, pudiendo experimentar satisfacción o vergüenza por su incompetencia, normalmente a partir de los 3-3,5 años de edad.

Por consiguiente el motivo de logro, es parte de toda persona, ya que cada individuo establece sus propias metas en diferentes áreas ya sea: familiar, social, laboral permitiendo su desarrollo basado en las experiencias que día con día van siendo significativas para la persona; provocando modificaciones con el tiempo desde la infancia hasta la edad adulta.

El motivo de logro, puede plantearse por cada uno de los sujetos, con objetivo a corto, mediano y largo plazo, donde pretende alcanzar satisfacciones que periódicamente van desarrollando nuevas metas de forma constante. Cuando un motivo de logro no se alcanza, el individuo se manifiesta con insatisfacción que puede ocasionar nuevas actividades que reinicien conductas dirigidas para llegar a lo deseado.



2.3.Motivos Relacionados con el Logro

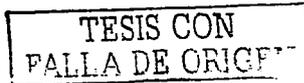
Spence y Helmerich (1983) conciben a la motivación intrínseca de logro, como un esfuerzo hacia el desempeño en sí mismo, independiente de recompensas externas.

Aún cuando adoptaran 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 significa que los individuos altamente motivados, no muestran el mismo grado de esfuerzo en toda situación donde se encuentren, o 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, o los roles en los que el individuo elija participar.

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

Estos autores consideran que 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, o externos como las oportunidades de trabajo, pueden ocurrir relativamente independientes 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 o menos independientes, cada uno de los cuales refleja tendencias, disposiciones o rasgos que son relativamente duraderos en el tiempo, y que permanecen latentes hasta que son instigados por tareas y situaciones particulares.

Otra de las contribuciones importantes que han hecho estos autores, ha sido el desarrollo de medidas satisfactorias del constructo motivación de logro; por lo que diseñaron una medida objetiva que permite considerar la multidimensionalidad del constructo. Esta medida es "El Work and Family Orientation Questionary".

2.4 Definición de Incentivos.

El diccionario psicológico de Werner Howar (1978), define a los incentivos como una fuerza combinada con algún estímulo externo y que suscita una reacción o situación extraorgánica que sirve para sostener o dirigir la conducta motivada, denota generalmente un impulso, una idea o una tendencia motora cualquiera.

El Diccionario Enciclopédico Quiller (1980), define al incentivo como algo que mueve o excita a desear o a hacer una cosa.

Northott (1974), considera que los incentivos son los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada, otra definición dice que

los incentivos son todos aquellos medios o instrumentos que sirven para motivar a una persona o a un grupo al efectuar con más eficacia tal o cuál actividad.

Coper y Aplley (1981), plantean que al hablar de incentivos se refiere a objetos como recompensas, a situaciones y condiciones como conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar.

Tiffin y McCormick (1971) opinan que los incentivos son los objetos o reacciones que satisfacen las necesidades innatas y sociales.

2.5 Aspectos Generales de los Incentivos

Existen distintas clases de incentivos, pueden ser reales o sustitutivos, positivos o negativos y tangibles o intangibles (Fernández, 1987). A continuación se explica en que consiste cada uno de ellos.

1. **Reales o Sustitutivos:** Los incentivos reales son aquellos hacia los que la persona dirige su conducta. Los incentivos sustitutivos son aquellos que el individuo acepta cuando no puede alcanzar los incentivos reales.
2. **Positivos o Negativos:** *Los incentivos positivos* son los factores agradables asociados a una situación de trabajo que impulsan al trabajador a esforzarse para alcanzar o sobrepasar los niveles de trabajo u objetivos que se le han señalado, además proporcionan placer y satisfacción. *Los incentivos negativos* son aquellos factores desagradables en una situación de trabajo que evita que el trabajador se esfuerce en sobrepasar los niveles de trabajo fijados por la organización. Algunos incentivos negativos lo constituye: los castigos, las sanciones o las amenazas de éstas, las amonestaciones, la degradación, el despido y las multas monetarias.

Las amonestaciones es el método más comúnmente usado para castigar al trabajador por el desempeño insatisfactorio de su trabajo o por comportamiento inadecuado.

3. **Los Incentivos Tangibles:** son aquellos que implican un beneficio reenumerado, estos pueden ser; económicos y de seguridad.

Económicos: Varios estudios de motivación humana, (Blum y Russ 1942 y Stockford y Kunze 1950), han demostrado que el empleo del ingreso financiero como incentivo ha sido sobrestimado; hay otras consideraciones que pueden ser importantes en otras circunstancias.

Esto no quiere decir que el ingreso financiero no sea importante, para una gran mayoría de personas la posibilidad de un mayor ingreso es un estímulo (aunque no el único), para la cooperación y el esfuerzo.

Los incentivos económicos tienden a aumentar los ingresos y el poder adquisitivo de los trabajadores para que puedan satisfacer con más desahogo sus gastos personales.

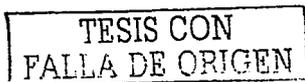
Al implementarse en una organización un sistema de incentivos económicos pueden surgir ciertos problemas tales como:

1. Que el administrador se vea obligado a mantener facilidades que permitan a los empleados obtener incentivos máximos.
2. Que los estándares, medidas y metas de trabajo sean desafiadas por los trabajadores.
3. Un costo adicional para mantener con exactitud los recursos necesarios para administrar el programa.

Existen diferentes tipos de pago de incentivos económicos para el nivel operativo, por ejemplo:

1. **La reparticipación de utilidades:** Establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y la distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, la reparticipación de utilidades se aplica a un grupo o a todos los empleados y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la reparticipación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salario. (Harris, 1992).
2. **Pólizas de Seguros:** Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios concedidos a los miembros de la familia del empleado y por esa razón llevan entre otros objetivos, los de carácter evidentemente social. (Luthans y Waldersee 1989).
3. **Días feriados y vacaciones:** Todo país celebra una serie de acontecimientos notables que se combinan con las tradiciones fiestas religiosas y días feriados más o menos informales para formar un grupo importante de días durante los cuales el personal puede ejercer cierta presión para disfrutar de un descanso que tiene a extenderse al día posterior o incluso a los días posteriores. En muchos casos, las organizaciones suelen extender el derecho legal de sus empleados a disfrutar de vacaciones anuales. Por lo general estos períodos adicionales de vacaciones se basan en la antigüedad del empleado (Luthans y Waldersee 1989).
4. **Prestaciones relacionadas con el horario:** Se ha experimentado una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una media de 7 horas diarias o incluso menos. Debido a esa tendencia se ajusta a las normas tradicionales. (Luthans y Waldersee 1989).

Además de las ya mencionadas, tenemos también aumentos de sueldo, gratificaciones, compensaciones, comisiones, aumentos de aguinaldo, horas extras, aumentos en el seguro de jubilación, un monto mayor en los préstamos, bonos, opción para comprar acciones, ayuda de renta y de transporte, premios en efectivo por abatir riesgos profesionales, premios por ausentismo, otorgándoles un porcentaje sobre el salario a los



trabajadores que no hayan faltado a su trabajo en un lapso de tiempo determinado, antigüedad, cooperación, calidad y eficiencia y por comportamiento.

Dentro de los denominados incentivos en especie están aquellos que forman parte del salario y que incrementar en forma indirecta el sueldo, siendo los más conocidos:

1. **Las despensas:** Es dinero en especie o vales canjeables por mercancías que la organización destina para mejorar la economía de los trabajadores: (Luthans y Waldersee 1989).
2. **Tiendas de descuentos:** Las organizaciones consigue negociar con otras empresas donde de manera recíproca se otorgan descuentos a los trabajadores, mismos que serán cobrados en pagos diferidos por nómina. (Luthans y Waldersee 1989).
3. **Becas de estudio:** La organización implementa un sistema de becas el cual beneficia tanto a los empleados como a sus familiares para que concluyan sus estudios o continúen con estos. (Luthans y Waldersee 1989).
4. **Centros sociales y recreativos:** Son muchas las organizaciones que han impulsado la práctica de los deportes entre sus empleados en sus horas libres, sufragando los gastos de uniformes, balones, alquiler o mantenimiento de canchas, entrenadores, árbitros, trofeos, transportes, etc. (Luthans y Waldersee 1989).
5. **Servicios médicos adicionales y guarderías:** Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos que redundan en beneficios de todos los pertenecientes a la organización, entre los servicios más comunes se cuentan los de guarderías, cafetería o comedor, servicios médico privados entre otros (Luthans y Waldersee 1989).

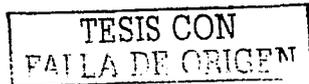
El incentivo económico que se usa con mayor frecuencia para estimular al trabajador es el pago en efectivo. Por regla general el dinero permite satisfacer una gran variedad de necesidades y, como tal, motiva a la gente; sin embargo, en los sectores y niveles con remuneraciones elevadas, el sueldo en sí mismo no constituye un factor motivacional.

Si un director quiere tener a su personal motivado mediante un incentivo en efectivo deberá tener en cuenta que no tiene pleno control sobre los sueldos y salarios ya que se encuentra limitado por factores tales como los sistemas de escalafón, los convenios sindicales y las políticas gubernamentales que rigen sobre sueldos y salarios, así como las políticas de la organización. Además, debe procurar que se revise la actuación y el comportamiento de los miembros del grupo que servirán de base para determinar los aumentos de sueldos y salarios, dentro del grado y nivel correspondiente. Estos nos ayudarán para establecer políticas de estímulos e incentivos, lo cual traerá como consecuencia una mayor eficiencia en los servicios que son otorgados al personal (Guerrero, 1974).

4. Incentivos Intangibles: Son incentivos no materiales (no económicos), que provocan que el personal se sienta satisfecho al efectuar su trabajo.

Los incentivos no económicos tienen como principal objetivo el mejoramiento de los métodos del desempeño del trabajo y la cohesión del grupo, satisfaciendo de esta manera la necesidad de participar en los asuntos de la organización en la que presta sus servicios el trabajador, ejemplo de esto es la participación por medio de un plan de sugerencias para crear un ambiente más adecuado de trabajo, el reconocimiento, la apreciación, la competencia y la seguridad en el empleo, dentro de este tipo de incentivos se encuentran:

1. **La Participación:** Es un incentivo que sirve para estimular la producción del empleado y para proporcionarle satisfacción en su trabajo. Es necesario darle una mayor atención a la necesidad de participación en la toma de decisiones acerca del trabajo mismo y de las condiciones bajo las cuáles se efectúan dentro del grupo de trabajo (Scott, 1981).
2. **El Ambiente de Trabajo:** Es todo lo que constituye las relaciones del trabajador con su empleo y el cual está compuesto por elementos tangibles como: el equipo, la limpieza, calefacción, el estado sanitario, luz, ventilación, el edificio, el control de la producción, las superaciones y los materiales; y por influencias intangibles tales



3. como: el ambiente en el grupo de trabajo, los conflictos entre estos, periodos de descanso, turnos diurnos y nocturnos y las rotaciones en estos; los cuales influyen en sus reacciones de trabajo. (Diccionario de Psicología de Warren Howard, 1978).
4. **Liderazgo:** Es la autoridad basada en fundamentos carismáticos (carisma proviene del griego y significa don divino), es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional, este sujeto está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo convirtiéndolo así en líder. (Arias, 1991).
5. **La Seguridad en el Empleo:** La mayoría de los trabajadores desean obtener seguridad en su empleo y sentirse que están protegidos contra la pérdida de ésta, ya sea debido a un accidente, una enfermedad, trabajo insuficiente para mantenerlos ocupados o despidos arbitrarios, así como seguridad para alcanzar su jubilación. (Diccionario Psicología de Warren Howard, 1978).
6. **Apreciación y Reconocimiento:** Para obtener del trabajador una buena colaboración, es necesario consultar su opinión, estimar en lo que vale su participación y apreciar su valor. El conocimiento de los resultados por parte de sus trabajadores sirve como incentivo para el mejor desempeño del trabajo, además de facilitar el aprendizaje del mismo. Es importante que los empleados sean reconocidos por un trabajo bien realizado. La apreciación, debe reservarse para aquellos casos en que verdaderamente se merece y se puede ofrecer. (Diccionario Psicología de Warren Howard, 1978).
7. **La Competencia:** Es usada como incentivo para estimular ciertos tipos de comportamiento favorable. Un empleado puede competir consigo mismo, con otros empleados o como miembro de un grupo, compitiendo con otros grupos. Al competir consigo mismo, la satisfacción puede provenir del mismo individuo y nadie se enfrenta a pérdidas por no ser ganador. El desarrollo, el interés y entusiasmo personal por la obtención de los estándares de trabajo dependen de la práctica de buenas relaciones humanas entre el supervisor y los subordinados. (Churden y Sherman, 1988).

8. **Prestigio y Respeto Social:** La mayoría de las personas aportan un esfuerzo considerable para ganar el respeto de sus asociados, es decir para mantener y mejorar su prestigio social. El reconocimiento como trabajador de primera clase cualquiera que sea el empleo que ejerce, proporciona una profunda satisfacción a casi todas las personas. Además, una persona desea sentirse importantes para su departamento o grupo; aunque puede que no sea indispensable, desea sentirse que su colaboración es lo suficiente importante para que la acción del grupo no se la misma sin él. El reconocimiento dado públicamente, las identificaciones del individuo que ha contribuido al éxito general de la empresa, todo ello contribuye al prestigio social de una persona. (William, 1978).
9. **Oportunidad de Desarrollo:** Además del atractivo de trabajo en su actual, la mayoría de los empleados están relacionados con las oportunidades para el desarrollo. Las personas crecen y cambian, les gusta sentir que a medida que ganan experiencias tienen una oportunidad de ascender a cargos de mayor responsabilidad y respeto. Dentro de estos incentivos se encuentran los ascensos y la competencia ocupacional, su efectividad como incentivo requiere que se le de al empleado libertad para desempeñar sus obligaciones sin una supervisión estrecha y demostrar lo que es capaz de hacer. La organización debe dar oportunidad de realizar a sus empleados dándoles la oportunidad de demostrarse a sí mismos que son capaces, responsables y creativos (William, 1978).
10. **Promociones:** La promoción tiene un atractivo universal, connota reconocimiento y es conocida por un número de personas relativamente grande, proporciona una publicidad altamente favorable, por lo general las promociones no son de naturaleza transitoria, debe observarse que una sola promoción puede provocar una serie de promociones, así los beneficios del incentivo se multiplican, por ejemplo: una promoción a nivel superior, quizá pueda dar origen a otras 10 promociones en línea recta descendente en toda la organización, el darse cuenta de este hecho ha obligado a algunas compañías a adoptar una política de crecimiento planeado por el cual el retiro debe tener lugar a una edad específica para proporcionar oportunidades de

promoción, lo cual proporcionará oportunidades a los candidatos a desarrollar sus aptitudes y a ganar promociones, la promoción lleva consigo un aumento sustancial en el sueldo base, destinado a proporcionar el incentivo necesario para desempeñar bien el nuevo puesto. (William, 1978).

11. **Influencia y Poder Social:** Estos incentivos consisten en dar la oportunidad para ejecutar tareas que se consideren de importancia para la empresa a la que se pertenece así como a la sociedad que los rodea, estos incentivos inducen al individuo a dar su mayor y mejor esfuerzo. Un ejecutivo puede aumentar o anular el poder de sus deberes adicionales, incluyendo quizá la supervisión de más personas, o puede aumentar o disminuir la autoridad de una persona para tomar las decisiones que le competen. Aún cuando hay limitaciones distintivas sobre el poder que puede transmitir por las delegaciones directivas puede ser no obstante significativo. Un hombre que desca tal delegación tratará de demostrar que es capaz de cooperar con su supervisor y de llevar a cabo sus deberes eficientemente (William, 1978).
12. **Trato como persona individual:** Siempre es peligroso que los empleados sean considerados simplemente como personas que realizan ciertos deberes para la empresa. Aunque su trabajo puede conservar una parte considerable de los esfuerzos de un individuo, tiene muchos otros intereses. Las relaciones familiares, las formas de vida, salud personal, las aficiones, la vida social, las aspiraciones, etc., son importantes para el individuo. Debe haber un razonable ajuste satisfactorio e integración de estos intereses externos si la persona ha de realizar más eficientemente su tarea. El patrón no debe pretender dirigir los asuntos personales de sus empleados, pero hay necesidad de un reconocimiento cariñoso de estos problemas y del deseo de ayuda a resolverlo. Este trato de los subordinados como personas individuales puede ir muy lejos en el logro de su apoyo leal y cooperación. La relación personal entre un empleado y su supervisor debe ser al menos agradable, a menudo es posible desarrollar una amistad y lealtad que constituye una fuerte influencia en la puesta en práctica de las instrucciones con entusiasmo. Una forma bastante sencilla aunque importante, de dar reconocimiento a los

subordinados como individuos es compartir con ellos la información relativamente a los problemas y planes corrientes y futuros. La persona que "está al corriente", se siente obligada por la confianza y es más probable que identifique sus intereses con los de la empresa (William, 1978).

Un incentivo puede ser débil o fuerte y puede alcanzar o no su fin propuesto; todo depende de que satisfaga las necesidades para las que se requirió o de la forma en que se utilizó. En realidad es difícil saber si el incentivo efectivamente ha satisfecho la necesidad o si solamente ha apaciguado una necesidad aparentemente que oculta un motivo más profundo. También hay que considerar que debido a la diferencia entre los esquemas individuales de necesidades y a su naturaleza en continuo cambio, los incentivos que son eficaces para un grupo o para una persona, pueden no serlo para otro grupo u otra persona.

Los incentivos, para que realmente cumplan con su fin de satisfacer las necesidades para las que se les quiere utilizar, deben cubrir tres características (Fernández, 1987) son:

1. Los incentivos motivan a la persona sólo si esta carece de la necesidad que los hace desear. Sin embargo, a veces los incentivos pueden provocar o despertar necesidades.
2. Los incentivos no deben ser ni demasiado altos ni demasiado bajos en relación con las aspiraciones usuales de cada persona.
3. Los incentivos no deben ser ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles de conseguir. Si son muy fáciles, se desprecian; si son muy difíciles, provocan frustraciones.

Ahora bien, para tener acceso a los incentivos, las personas, a través de sus experiencias, llegan a conocer las distintas fuentes en las que es posible encontrar aquellos incentivos que consideren adecuados para satisfacer sus necesidades y, por lo tanto, en las que efectuarán sus actividades y así lograr sus objetivos. Sin embargo, no hay una fuente única en la que

sea posible atender y sacar de alguna forma todos los deseos que se vayan presentando, sino solamente una parte de ellos, provocando que para satisfacer sus diversas necesidades, el hombre recurra a la vez a varias fuentes de gratificación.

3.1 La Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es una de las áreas de la psicología más estudiadas. Loocke (Citado en Muchinsky, 1993) calculaba que se habían escrito unos 3.000 artículos sobre el tema, y esa cifra probablemente se quedara corta. ¿Por qué ha suscitado este tema tanto interés?.hay tres razones las cuales y aún a riesgo de simplificar demasiado, podríamos llamar culturales, funcionales e históricas. Estas razones son implícitas más que explícitas y de hecho pocos investigadores las han formulado claramente, aunque podemos extraer algunas de los distintos estudios.

La primera razón es *cultural* en el sentido que, como nación, valoramos la libertad individual, el crecimiento personal y la oportunidad. Dichos valores se derivan tanto de documentos formales como la Declaración de Derechos Humanos, como de creencias o ideas nacionales. Como consecuencias de ellos, surge la preocupación por sí le gusta a la gente su trabajo que le satisfaga y recompense.

La segunda razón para interesarnos por la satisfacción laboral es *funcional*. El concepto de satisfacción laboral tiene un valor intrínseco, aunque la investigación nos muestra su relación con otras variables importantes como el absentismo, la rotación y el rendimiento.

Finalmente, hay bases *históricas* en la investigación sobre la satisfacción laboral. Los estudios Hawthorne comenzaron en los años 20 investigando los efectos de los descansos laborales y la iluminación sobre la productividad, pero pronto cambiaron el énfasis hacia las actitudes. Con los estudios Hawthorne se cambiaron radicalmente las variables a analizar por parte de los psicólogos, así las variables económicas y estructurales comenzaron a ser menos importantes, a la vez que se hizo hincapié en los factores

personales y actitudinales. Pocos años después de que se publicaran los estudio Hawthorne apareció el primer estudio intensivo sobre satisfacción laboral. Hoppock (Citado en Muchinsky, 1993) examinó los factores que afectan a la satisfacción en el trabajo (fatiga, condiciones laborales, supervisión y logros). Durante la 2da Guerra Mundial aumentó el interés por el liderazgo, los resultados de muchas investigaciones enfatizaban la importancia de la satisfacción con un líder. A finales de los 50 comienzos de los 60, se dedicó mayor atención al diseño de los trabajos para que fueran más satisfactorios. A partir de estas investigaciones, surgen todos los cambios del entorno actuales con el fin de mejorar la vida laboral.

Las bases culturales, funcionales e históricas de la satisfacción laboral dieron como resultado una gran cantidad de investigaciones.

3. 2 ¿Qué es la Satisfacción Laboral?

El trabajo es una realidad compleja, implica aspectos psicológicos sociológicos, legales, etc. Por ello se estudia cada vez más desde varias disciplinas científicas. En el contexto de la Psicología del Trabajo, la satisfacción de las personas en el ámbito laboral, ha sido un tema de interés y objeto de muchas investigaciones. Idealmente el trabajo debería proporcionar al empleado algo más que la mera subsistencia, pues también debería proporcionar satisfacción y la oportunidad de poner en juego el talento y energía de las personas, entre otras cosas. Por lo tanto, el análisis de la satisfacción laboral, requiere aclarar qué se entiende por satisfacción:

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables, es un conjunto también de pensamientos y de intenciones del comportamiento. Es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros. (Schermerhorn, 1987).

Locke (Citado en Muchinsky, 1993) define la satisfacción laboral como " Un estado emocional positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales".

La satisfacción laboral es le resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros similares.

En resumen, la satisfacción laboral es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, es decir, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo (Blum, 1981).

Davis y Newstrom, (1991) señalan que " la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo".

3.3 Origen de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se origina en función de las necesidades del hombre, de lo que espera de una situación y de lo que obtiene de ella. Fundamentalmente para poder apreciar lo que es la satisfacción laboral es necesario conocer primordialmente si sus necesidades básicas o primarias están resueltas; segundo cuáles son las metas y aspiraciones a seguir y qué posibilidades hay de obtenerlas.

El nivel de satisfacción es una combinación del nivel de aspiración, tensiones y necesidades, así como la cantidad de beneficios obtenido del ambiente. La satisfacción laboral existe cuando estos elementos van de acuerdo (Blum, 1977).

Asimismo, la satisfacción laboral va a variar de una persona a otra, aún dentro de una misma organización, el trabajador disfruta de su trabajo, de poner en acción su ingenio para resolver los problemas que se le presentan en su medio laboral y el ser responsable. En la actitud las personas que buscan trabajo sobretodo las que lo hacen por primera vez buscan algo más que sólo dinero por el trabajo. "Estos casos se dan especialmente en los recién egresados de Universidades; buscan un trabajo retador y significativo que les permita participar por lo menos un poco en la toma de decisiones. (Chruden, 1971)

Al respecto Mann, dice que " la satisfacción en el trabajo depende de lo que una persona espera de una situación y de lo que obtiene de ella; también depende del progreso profesional y por tanto económico que ofrece una organización a sus trabajadores" (Citado en Valdez, 1974).

3.4 La Satisfacción Laboral y la Atracción hacia el Trabajo

Ahora consideremos qué es lo que determina la atracción hacia la satisfacción en el trabajo. Davis y Newstrom (1989) señalan que los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas., y que además ofrezcan variable del ambiente, la satisfacción laboral existe cuando estos elementos

En cuanto al trabajo mentalmente interesante, se refiere a que los empleados tienen a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones.

En lo referente a los premios equitativos, los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos y acordes a sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo, y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldos de la comunidad, tiende a haber satisfacción.

Al referirse a las condiciones de trabajo favorables, significa que los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda personal y facilita un buen rendimiento.

En cuanto a buenos compañeros, se refiere que casi siempre, el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello, no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento de jefe constituye también un importante determinante de la satisfacción.

Strauss y Sayles (1981) señalan que el que una persona esté satisfecha con su trabajo depende de:

1. Expectativas. Si espera que su trabajo sea estimulante o bien pagado y no lo es, entonces estará insatisfecho. Pero si espera que sea aburrido y mal pagado y resulta así, su frustración podrá ser mínima.
2. Autoevaluación. Si se considera una persona generalmente satisfecha no estará dispuesta a reconocer que un oficio la puede humillar.
3. Normas Sociales. Si las personas a quienes el empleado respeta, ven su oficio como bueno o si le dicen que lo que está haciendo es importante, entonces hay más probabilidades de que se sienta satisfecho.
4. Comparaciones Sociales. Si todos sus amigos tienen empleos más estimulantes, entonces la persona se sentirá insatisfecha.
5. Relación Insumo/resultado: La satisfacción con el empleo depende de cómo perciba la relación entre lo que se aporta al trabajo (insumo) y lo que obtenga de él (resultado).

Davis y Newstrom, (1991) señalan: "cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre si para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee...La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción de la vida.

Mayor y Torsa, (1990) mencionan que la conducta laboral sería la resultante de la interacción entre unas determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral. El ambiente laboral son aquellas situaciones o contextos en el que se realiza el trabajo.

Dentro del ambiente laboral hay una serie de características:

a) Demandas: Tales como expectativas, objetivos, necesidades y valores que espera satisfacer y conseguir mediante la actividad laboral. Además de esas demandas, el ambiente o contexto ofrece una serie de b) recursos de carácter material, técnico o humano que han de permitir la realización del trabajo y que ofrecen la posibilidad de que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos, implicando también habilidades, aptitudes, conocimientos, experiencias etc. En el ambiente existen finalmente unas c) constricciones ambientales. Peters y Connor (1980) han señalado una serie de factores ambientales que si no se dan en el trabajo, pueden ser fuentes primarias de constricciones y afectan la conducta laboral. Tales factores son la información relacionada con el trabajo, la disponibilidad de materiales y suministros, apoyo presupuestario, disponibilidad de tiempo, aceptación del ambiente laboral físico y disponibilidad de equipo necesario.

Por otro lado, se diferencia otro elemento que es la persona, la cual percibe y evalúa las dimensiones del trabajo que son relevantes para ella, y genera así demandas, recursos y constricciones.

Una condición personal importante para una realización adecuada de la conducta laboral es precisamente la motivación. La conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de objetivos y satisfacción de necesidades, y esto es lo que significa que la conducta laboral es una conducta motivada.

3.5 Investigaciones Relacionadas con Satisfacción Laboral y Motivación 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 diversas investigaciones entre ambos constructos, para conocer los vínculos que unen algunas características de los individuos con las condiciones que influyen en su entorno laboral.

En un estudio realizado por Hoppek en New Hope, Pensilvania en 1935, se encontró que de 351 empleados a los que se les aplicó un cuestionario de actitudes hacia el trabajo, el 15% de la muestra tenía actitudes negativas o falta de satisfacción en el trabajo. Esta cifra hizo que Hoppek revisara sus datos e hiciera una serie de investigaciones más, estos nuevos estudios le reportaron nuevos índices en un promedio del 49%. En sus conclusiones señaló que: la mayoría de los empleados asalariados tienden a tener satisfacción laboral siendo un pequeño porcentaje de ellos los insatisfechos. (Blum, 1977).

En un estudio de Vroom (1964), investigó sobre las relaciones entre la satisfacción laboral y algunos aspectos de la conducta en el trabajo, clasificó estos estudios de acuerdo a las conductas de trabajo en relación con la satisfacción laboral, estos estudios los agrupo en investigaciones de rotación, ausentismo y accidentes de en desempeño del trabajo.

En las siete investigaciones en las que se correlacionaban la satisfacción con la rotación de personal, se reportó que cuando mayor era la satisfacción del personal, menor era la probabilidad de sentir deseos de abandonar su empleo. En los estudios de satisfacción y ausentismo, los resultados se reflejan como contradictorios; de diez estudios realizados en

este campo, cuatro de ellos apoyan la existencia de una correlación negativa, tres estudios no apoyaban esa premisa y los otros tres demostraban que la correlación entre satisfacción y ausentismo estaban en función de otras variables". (Blum. op. Cit. pág. 533).

Brayfield y Crockett (1955), " Examinaron varias investigaciones en las que se correlacionan la satisfacción laboral con el desempeño del trabajo, llegando a la conclusión de que no había evidencia de que existiera correlación entre esas dos variables, este descubrimiento fue alarmante para los que respaldaban la noción general de " Relaciones Humanas", de que el personal satisfecho es muy productivo. (Idid, pág. 534).

Hulin y Smith (1964) investigo el grado de satisfacción que existe entre los hombre y las mujeres en el ambiente laboral en una misma fábrica. Se escogieron cuatro fábricas distintas; los resultados indicaron que las tres primeras fábricas señalaban a las mujeres como menos satisfechas y en la cuarta no hubo diferencias significativas.

Por otro lado 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, y baja motivación de logro por el otro.

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 relación 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 ésta, así como la autonomía y la retroalimentación percibidas. Se hipotetizó y comprobó que los incrementos en éstos 5 atributos del puesto estaban relacionados con una mayor satisfacción y un mejor desempeño por parte de quienes tienen alta necesidad de logro pero no en aquellos en quienes tienen alta necesidad de éxito son estimulados por tareas inherentes 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 éstos atributos en un grado amplio, se esperaría que las personas con una alta necesidad de logro no solamente estaría satisfechos con su trabajo, sino que respondería 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, Jenkind (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.

Srívastava (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.

Pandey, Ashok 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 debían de ser altos para empleados con alta 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.

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.

Hernández y Ramírez (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 y Rodríguez (1987) 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 existen alta diversidad entre los estudiantes de la U.N.A.M. y la U.V.M. no hubo diferencias significativas.

Vidrio (1991), reporto 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, sueldos y aportación al gasto familiar.

Mora y Negrete (1990) realizaron una investigación con el objetivo de conocer la relación entre los factores motivacionales e higiénico 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.

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 idiosincrasia como la nuestra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1 Justificación del Problema

Tomando en cuenta la importancia que tiene la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) en el país como la máxima casa de estudio, y las repercusiones que sus actividades tienen en la sociedad; y en donde laboran gran cantidad de personas cuyas actividades gozan de una gran diversidad se hace latente la importancia de investigar la motivación al logro vinculada a la satisfacción laboral, de los trabajadores de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico de la UNAM que es la entidad universitaria encargada de supervisar los sistemas centrales de cómputo; de operar y extender las telecomunicaciones, para el beneficio de la Universidad y de la sociedad en general, por consecuente surge la necesidad e interés de dar a conocer cuales son los aspectos que motivan y satisfacen al individuo en ambientes laborales.

Ya que dentro de esta institución se observa a simple vista la falta de identidad y compromiso del personal para realizar las actividades que les son encomendadas, así como también la incapacidad de incentivar o gratificar al trabajador para crear nuevos conocimientos.

Dada esta problemática se consideró de suma importancia estudiar la motivación al logro y la satisfacción laboral, con el objetivo de saber lo que motiva y lo que hace que se sientan satisfechos con su trabajo, lo cual permitirá identificar los satisfactores que necesitan para el adecuado progreso de los trabajadores y de la institución, ya que 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.

4.2 Planteamiento del Problema

Pregunta de Investigación:

¿De que manera influye la Motivación al Logro a la Satisfacción Laboral en Empleados de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico?

Objetivo General:

El principal interés es identificar de qué manera la motivación al logro influye o es causa de la Satisfacción Laboral.

De acuerdo al problema de investigación se considera lo siguiente:

4.3 Hipótesis de Trabajo:

A mayor Motivación al Logro, mayor Satisfacción Laboral en empleados de la Dirección General de Servicios Cómputo Académico.

Hipótesis Nula:

No existe relación estadísticamente significativa entre motivación de logro y la satisfacción laboral.

Hipótesis Alterna:

Si existe relación estadísticamente significativa entre la motivación de logro y la satisfacción laboral.

4.4 Variables

<i>Motivación al Logro</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Maestría b) Competencia c) Trabajo
<i>Satisfacción Laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Satisfacción con el trabajo mismo b) Satisfacción con el Jefe c) Satisfacción con el Salario y Prestaciones

4.5 Definición Conceptual de las Variables

Motivación de Logro: Este proceso está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por otra parte se dice que la motivación está constituida por todos aquellos procesos que originan conducta; así, debemos considerar procesos de tipo estrictamente biológico como puede ser el hambre la sed, el acto de respirar etc. así como factores de tipo psicológico, social y cultural. (*Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. 1976. Pág 65*).

Satisfacción Laboral: Es toda manifestación oral o escrita, de agrado del trabajo desempeñado, de los jefes o del ambiente de trabajo. (*Tesis Méndez Flores Emma E. Estudio Exploratorio de la no Satisfacción Laboral. Facultad de Psicología UNAM. México 1988. Pág 63*).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.6 Definición Operacional de las Variables

Motivación de Logro: Escala Multidimensional de Orientación de Logro, adaptada y estandarizada a la población mexicana por Díaz Loving y Andrade Palos en 1986, ha mostrado buena consistencia interna para cada escala, así como alta validez concurrente y predictiva (Díaz, 1986). Este Instrumento consta de 21 reactivos que se refieren a las siguientes dimensiones:

- a) **Maestría:** Se refiere a una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.
Los reactivos correspondientes son: 2, 4, 9, 10, 14, 17, y 19.
- b) **Competencia:** Se describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.
Los reactivos son: 3, 5, 11, 15, 16, y 20.
- c) **Trabajo:** Se refiere a una actitud positiva hacia el trabajo en sí.
Los reactivos son: 1, 6, 7, 8, 12, 13, 18, y 21.

Los reactivos son de tipo Likert con cinco opciones de respuestas que van de totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo.

Satisfacción Laboral: Serán las respuestas obtenidas por cada uno 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.
Los Reactivos Correspondientes son: 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7.

- b) *Satisfacción con el Jefe*: Con este indicador se pretende medir lo agradable que resultan las relaciones del sujeto con sus superiores.

Los Reactivos son: 8, 9, 10, 11, y 12.

- c) *Satisfacción con el Salario y Prestaciones*: Esta dimensión se relaciona con el grado de satisfacción que tiene el sujeto en relaciones al salario y prestaciones que recibe de la empresa ó institución donde labora.

Los Reactivos son: 13, 14 y 15.

4.7 Sujetos

La presente investigación se efectuó con una población de 120 sujetos, los cuales son trabajadores de la DGSCA-UNAM; que ocupan puestos de Confianza, Administrativos, y Académicos.

4.8 Muestreo

Se utilizó un muestreo no probabilístico estratificado por cuota (porque solamente se requiere cierta cantidad específica) ya que los sujetos a los que se les aplicó los instrumentos fueron un total de 120 empleados de la UNAM, formado por grupos de 40 con categoría de Confianza, 40 Administrativos y 40 Académicos.

4.9 Tipo de Estudio

En esta situación el tipo de estudio que se eligió para esta investigación es correlacional, por las siguientes características: se puede revelar la existencia de una o varias relaciones entre conceptos o variables, tiene en alguna medida, un valor explicativo aunque parcial.

4.10 Diseño

Una sola muestra: Se utilizó el diseño de una sola muestra debido a que se tendría un solo grupo, en este caso participaron 120 sujetos y el objetivo es el conocer la influencia entre la Motivación de Logro y la Satisfacción Laboral.

4.11 Instrumento(s) y/o Material (es)

Motivación al Logro: Para medir motivación al logro se utilizó la Escala de Díaz Loving y Col (1986) que comprende 21 reactivos tipo Likert con 5 opciones de respuesta que miden las dimensiones de: Maestría, Competencia y Trabajo.

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 Ciudad 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 fue la siguiente:

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

Satisfacción Laboral: Su elaboración fue por *García y García (1985)* tomo 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 vio 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 Alpha para cada uno de dichos factores fueron los siguientes:

Satisfacción con el Trabajo mismo.	$\alpha = .76$
Satisfacción con el Jefe.	$\alpha = .75$
Satisfacción con el Salario y las Prestaciones	$\alpha = .68$

4.12 Procedimiento:

Inicialmente se acudió a la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico UNAM, para conseguir el permiso de trabajo al Jefe de la Unidad Administrativa de la Dependencia.

Una vez obtenida la autorización, se dirigieron oficios a los respectivos Jefes de Departamentos, con el fin de obtener tanto su cooperación como su aprobación para la aplicación de los instrumentos al personal de base.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en forma individual y/o colectiva, dependiendo de las facilidades por parte de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico UNAM, y disponibilidad de cada uno de los sujetos.

A las personas se les dieron las siguientes instrucciones:

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

Este cuestionario será anónimo, y los datos que usted proporcione serán analizados en forma global, no individual.

Se les pidió 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 alguna duda de cómo responder pueden preguntar.

Se les hará hincapié que sus respuestas no tendrán incidencia en su trabajo, ya que esto podría afectar sus respuestas considerándose por ende cómo una variable extraña.

No habrá tiempo límite para su resolución, conforme los sujetos vayan terminando se les pidió que lo entregarán al aplicador y se les agradeció su amable y apreciada colaboración.

4.13 Tratamiento Estadístico

Se utilizó la Prueba t, para evaluar diferencias entre dos grupos. En este caso para saber si existen diferencias entre hombres y mujeres.

Se utilizó la prueba estadística paramétrica de: "Coeficiente de Correlación de Pearson", ya que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón.

5.1 Análisis Descriptivo

Desde siempre ha resultado altamente cuestionable qué actividades emprenden las personas en algún momento y el porqué lo hacen. Es sabido que estas actividades se dirigen hacia metas y que estas llevan a la realización de algo.

Los motivos humanos tienen su origen en necesidades que podrían clasificarse como primarias (requerimientos, fisiológicos, agua, aire, alimento, sexo, sueño, abrigo) y secundarias (autoestima, estatus, afiliación, afecto, logro, autoafirmación) por lo tanto satisfacer estos impulsos, deseos, necesidades y anhelos sería característico de una persona motivada.

Resulta entonces necesario conocer la motivación al logro vinculada a la satisfacción laboral, de los trabajadores de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico, de esta manera conocer cuales son los aspectos que motivan y satisfacen al individuo en este contexto laboral.

Para lo cual el análisis estadístico de los datos se llevó a cabo por medio del paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS versión 11.0) que fue desarrollado en la Universidad de Chicago, con la finalidad de procesar la información obtenida.

El primer análisis realizado fue de Distribución de frecuencias, el cual permitió hacer un estudio descriptivo de la muestra basada en las características sociodemográficas de la misma, encontrándose lo siguiente:

En relación a la edad de la muestra total se observa que esta fluctúa entre los 20 a 50 años, obteniéndose una media de 33.49 y con una desviación estándar de 8.51 años (ver Tabla 1).

Tabla 1. Distribución de Frecuencias de la Edad en la Muestra Total.

EDAD	PORCENTAJE	FRECUENCIA
20	3.3	4
21	2.5	3
23	2.5	3
24	4.2	5
25	9.2	11
26	5.8	7
27	4.2	5
28	5.0	6
29	4.2	5
30	3.3	4
31	3.3	4
32	3.3	4
33	5.8	7
34	2.5	3
35	3.3	4
36	1.7	2
37	2.5	3
38	4.2	5
39	1.7	2
40	2.5	3
41	1.7	2
42	2.5	3
43	2.5	3
44	3.3	4
45	.8	1
46	2.5	3
47	5.0	6
48	4.2	5
49	1.7	2
50	.8	1
Total	100%	120

En cuanto al Género se observó una mayor frecuencia correspondiente al sexo femenino (Ver Tabla 2 y Gráfica 1).

Tabla 2. Distribución de Frecuencias del Género en la Muestra Total.

GÉNERO	FRECUENCIA
Masculino	51
Femenino	69
Total	120

Gráfica 1. Porcentaje Correspondiente al Género de la Muestra Total.

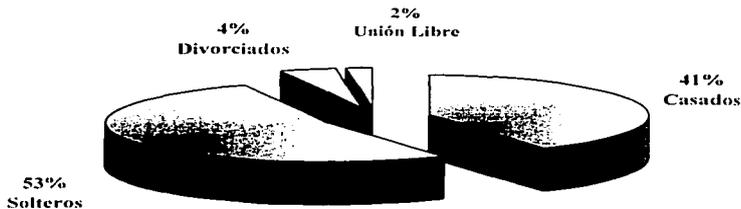


El Estado Civil de la Muestra Total presento mayo frecuencia correspondiente a Solteros. (ver Tabla 3 y Gráfica 2).

Tabla 3. Distribución de Frecuencias del Estado Civil en la Muestra Total.

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA
Casados	49
Solteros	64
Divorciados	5
Unión Libre	2
Total	120

Gráfica 2. Porcentaje Correspondiente al Estado Civil de la Muestra Total.



Con relación a la Antigüedad en el Puesto se observó que está presenta una media de 5.16 y una desviación estándar de 4.60 (Tabla 4).

Tabla 4. Distribución de Frecuencias de la Antigüedad en el Puesto en la Muestra Total.

No. DE AÑOS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
1	21.7	26
2	15.8	19
3	10	12
4	7.5	9
5	10	12
6	8.3	10
7	4.2	5
8	5	6
9	.8	1
10	4.2	5
11	5	6
13	.8	1
14	.8	1
15	1.7	2
18	2.5	3
21	.8	1
23	.8	1
Total	100%	120

En cuanto a la Antigüedad en el trabajo se observó una media de 8.30 y una desviación estándar de 6.29 (Tabla 5).

Tabla 5. Distribución de Frecuencias de la Antigüedad en el Trabajo en la Muestra Total.

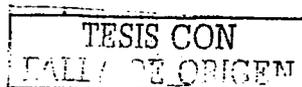
No. DE AÑOS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
1	13.3	16
2	5.8	7
3	7.5	9
4	5.0	6
5	12.5	15
6	5.0	6
7	5.8	7
8	5.8	7
9	3.3	4
10	6.7	8
11	2.5	3
12	4.2	5
13	3.3	4
14	.8	1
15	.8	1
16	.8	1
17	2.5	3
18	3.3	4
19	2.5	3
20	4.2	5
21	.8	1
22	1.7	2
23	.8	1
25	.8	1
Total	100%	120

Capítulo 5 "Resultados"

Por otra parte la muestra reportó tener un ingreso mensual que iba desde \$1,200.000 hasta \$15,000.000 con una media de 6304.24 y una desviación estándar de 4993.951 (Tabla 6).

Tabla 6. Distribución de Frecuencias del Ingreso Mensual Aproximado de la Muestra Total.

INGRESO MENSUAL APROXIMADO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
1,200.000	2.5	3
1,893.000	.8	1
2,000.000	3.3	4
2,200.000	3.3	4
2,400.000	1.7	2
2,450.000	.8	1
2,500.000	.8	1
2,980.000	.8	1
3,000.000	6.7	8
3,076.000	.8	1
3,200.000	2.5	3
3,300.000	1.7	2
3,500.000	.8	1
3,600.000	.8	1
3,800.000	.8	1
4,000.000	3.3	4
4,050.000	.8	1
4,100.000	.8	1
4,227.000	.8	1
4,500.000	5.8	7
4,800.000	.8	1
5,000.000	6.7	8
5,500.000	.8	1
5,700.000	.8	1
6,000.000	4.2	5
6,600.000	.8	1
6,690.000	.8	1
7,000.000	2.5	3
7,500.000	2.5	3
8,000.000	8.3	10
8,400.000	.8	1
8,500.000	.8	1
8,600.000	.8	1
9,000.000	1.7	2
9,000.000	5.0	6
10,000.000	9.2	11
10,500.000	.8	1
12,000.000	1.7	2
13,000.000	.8	1
14,000.000	.8	1
15,000.000	.8	1
Total	91.7	109
<i>8 personas no respondieron</i>		



Un segundo análisis de distribución de frecuencias se realizó para hombres y mujeres, con el fin de comparar las características entre éstos, encontrándose lo siguiente: Al analizar las frecuencias por género se observó que en cuanto a la edad los hombres tuvieron una media de 33.20 y una desviación estándar de 8.642 y las mujeres una media de 33.71 y una desviación estándar de 8.482 (Tabla 7).

Tabla 7. Distribución de Frecuencias de la Edad por Género.

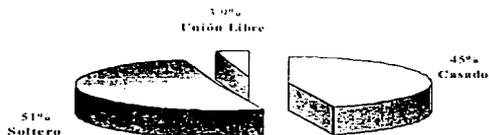
EDAD	HOMBRES	EDAD	MUJERES
20	1	20	3
21	2	21	1
23	1	23	2
24	3	24	2
25	5	25	6
26	4	26	3
27	1	27	4
28	4	28	2
29		29	5
30	2	30	2
31	2	31	2
32	3	32	1
33	1	33	6
34	2	34	1
35	2	35	2
36	2	36	
37	1	37	2
38	2	38	3
39		39	2
40		40	3
41	2	41	
42		42	3
43		43	3
44	1	44	3
45	1	45	
46	2	46	1
47	5	47	1
48	2	48	3
49		49	2
50		50	1
Total	51		69

En cuanto al estado civil las mujeres obtuvieron mayor frecuencia que los hombres (Ver Tabla 8, Gráfica 3 y 4).

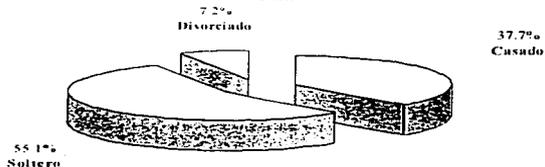
Tabla 8. Distribución de Frecuencias del Estado Civil por Género.

HOMBRES	FRECUENCIA	
		MUJERES
Casado	23	26
Soltero	26	38
Unión Libre	2	0
Divorciado	0	5
Total	51	69

Gráfica 3. Porcentaje Correspondiente al Sexo Masculino.



Gráfica 4. Porcentaje Correspondiente al Sexo Femenino.



En lo referente a la antigüedad en el puesto se encontró que en los hombres la media fue de 4.27 con una desviación estándar de 4.31 en cambio en las mujeres la media fue de 5.81 con una desviación estándar de 4.716 (Tabla 9).

Tabla 9. Distribución de Frecuencias de la Antigüedad en el Puesto por Género.

No. De Años	HOMBRES		MUJERES	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1	18	35.3	8	11.6
2	6	11.8	13	18.8
3	7	13.7	5	7.2
4	4	7.8	5	7.2
5	2	3.9	10	14.5
6	3	5.9	7	10.1
7	1	2.0	4	5.8
8	3	5.9	3	4.3
9	1	2.0	4	5.8
10	1	2.0	4	5.8
11	2	3.9	4	5.8
13			1	1.4
14			1	1.4
15	1	2.0	1	1.4
17				
18	2	3.9	1	1.4
19				
21			1	1.4
22				
23			1	1.4
Total	51	100	69	100

Con referencia a la antigüedad en el trabajo los hombres tienen una media de 8.67 y una desviación estándar de 7.30 en cambio las mujeres tienen una media de 8.03 y una desviación estándar de 5.45 (Tabla 10).

Tabla 10. Distribución de Frecuencias de la Antigüedad en el Trabajo por Género.

No. De Años	HOMBRES		MUJERES	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
1	19.6	10	8.7	6
2	5.9	3	5.8	4
3	7.8	4	7.2	5
4	3.9	2	5.8	4
5	9.8	5	14.5	10
6	2.0	1	7.2	5
7	7.8	4	4.3	3
8	5.9	3	5.8	4
9	2.0	1	4.3	3
10	3.9	2	8.7	6
11	2.0	1	2.9	2
12	2.0	1	5.8	4
13			5.8	4
14			1.4	1
15			1.4	1
16	2.0	1		
17	3.9	2	1.4	1
18	3.9	2	2.9	2
19	3.9	2	1.4	1
20	9.8	5		
21			1.4	1
22	2.0	1	1.4	1
23			1.4	1
25	2.0	1		
Total	100.0	51	100	69

Capítulo 5 "Resultados"

Por último en cuanto al ingreso mensual los hombres tienen una media de 7500.15 pesos y una desviación estándar de 6608.892 y las mujeres una media de 5412.05 pesos y una desviación estándar de 3089.733 (Tabla 11).

Tabla 11. Distribución de Frecuencias del Ingreso Mensual Aproximado por Género.

Ingreso Mensual Aproximado	HOMBRES		MUJERES	
	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia
1200	2.0	1	2.9	2
1893			1.4	1
2000	3.9	2	2.9	2
2200	5.9	3	1.4	1
2400			2.9	2
2450			1.4	1
2500			1.4	1
2980	2.0	1		
3000	2.0	1	10.1	7
3076			1.4	1
3200	2.0	1	2.9	2
3300			2.9	2
3500			1.4	1
3600			1.4	1
3800			1.4	1
4000	2.0	1	4.3	3
4050			1.4	1
4100			1.4	1
4227	2.0	1		
4500	3.9	2	7.2	5
4800			1.4	1
5000	9.8	5	4.3	3
5500	2.0	1		
5700	2.0	1		
6000	3.9	2	4.3	3
6600	2.0	1		
6690			1.4	1
7000			4.3	3
7500	2.0	1	2.9	2
8000	13.7	7	4.3	3
8400	2.0	1		
8500	2.0	1		
8600	2.0	1	1.4	1
9000	5.9	3	4.3	3
10000	11.8	6	7.2	5
10500	2.0	1		
12000	2.0	1	1.4	1
14000	2.0	1		
15000			1.4	1
47000	2.0	1		
Total	92.2	47	91.3	63

Con el fin de conocer si había diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, en los factores (Maestría, Competencia y Trabajo) de la escala de Motivación al Logro y los factores (Satisfacción con el Trabajo Mismo, Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Salario y Prestaciones) de Satisfacción Laboral, se utilizó una Prueba T encontrándose que:

El factor **Maestría** en relación con la variable sexo, se obtuvo una media para las mujeres de 31.36 y para los hombres se obtuvo una media de 30.80 y un valor de $t = .912$, con una probabilidad (p) = .364, esto indica que no hay diferencias estadísticamente significativas entre sexos, sin embargo parece ser que las mujeres presentan una ligera preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.

En el factor **Competencia** se obtuvo una media de 17.30 para mujeres, y 17.49 para hombres, se obtuvo una $t = .233$ con una (p) = .816, esto muestra que la diferencia en cuanto a tener el deseo de ser mejores en situaciones interpersonales no es estadísticamente significativa entre los sexos.

Para el factor **Trabajo**, se observó una $t = .597$ con una (p) = .551 lo cual no es significativo. Las medias obtenidas fueron: 33.24 para las mujeres y 33.62 para los hombres, esto indica que respecto a tener una actitud positiva hacia el trabajo en sí mismo no existen diferencias estadísticamente significativas en ambos casos.

En cuanto al factor **Satisfacción con el Trabajo Mismo** se obtuvo un valor $t = .164$ con una (p) = .870. La media obtenida para mujeres fue de 22.78 y para los hombres de 22.68, lo cual no es significativo entre mujeres y hombres, esto indica que para ambos casos las actividades del trabajo no representa ser interesantes o atractivas.

En lo que respecta al factor **Satisfacción con el Jefe** se registro un valor $t = .368$ con una (p) = .714. Las medias obtenidas fueron: 17.05 para las mujeres y 17.41 para los hombres, esto refiere que no existe diferencia estadísticamente significativa entre mujeres y

hombres en cuanto a lo agradable que resultan las relaciones interpersonales con sus superiores.

Para finalizar en lo que respecta al factor Satisfacción con el Salario y Prestaciones se obtuvo una media de 7.94 para las mujeres, y 8.28 para los hombres. La $t = .575$ con una $(p) = .567$, lo cual no es significativo.(ver Tabla 12).

Tabla 12 .Diferencias Obtenidas por Género para cada uno de los Factores de la Escala de Motivación al Logro y Satisfacción Laboral.

FACTORES		N	Media	Desviación Estándar	Valor T'	Probabilidad
Maestría	Femenino	69	31.36	2.77	.912	.364
	Masculino	51	30.80	3.93		
Competencia	Femenino	69	17.30	4.44	.233	.816
	Masculino	51	17.49	4.14		
Trabajo	Femenino	69	33.24	3.59	.597	.551
	Masculino	51	33.62	3.25		
Satisfacción con el Trabajo Mismo	Femenino	69	22.78	3.09	.164	.870
	Masculino	51	22.68	3.28		
Satisfacción Con el Jefe	Femenino	69	17.05	5.02	.368	.714
	Masculino	51	17.41	5.45		
Satisfacción con el Salario y Prestaciones	Femenino	69	7.94	3.06	.575	.567
	Masculino	51	8.28	3.30		

Por lo anterior se puede decir que la diferencia entre sexos, con relación a los factores Maestría, Competencia y Trabajo no presentaron diferencias estadísticamente significativas.

Así mismo los factores Satisfacción con el Trabajo Mismo, con el Jefe y Salario y Prestaciones no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las mujeres y hombres.

Finalmente con el propósito de conocer como se correlacionan los factores de Maestría, Competencia, Trabajo, Satisfacción con el Trabajo Mismo, Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Salario y Prestaciones; se aplico el Coeficiente de Correlación de Pearson, observando que entre el Factor Maestría y Trabajo obtuvieron una relación positiva media, siendo estadísticamente significativa, por otra parte el factor Trabajo y Satisfacción con el Trabajo Mismo, obtuvieron una correlación positiva débil de igual manera estadísticamente significativa; el factor Competencia con Trabajo presentaron una correlación positiva débil sin embargo estadísticamente significativa; el factor Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Salario y Prestaciones presentaron una relación positiva débil, de igual forma significativa. En el caso del factor Satisfacción con el Trabajo Mismo correlaciono con los factores Competencia, Trabajo, Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Salario y Prestaciones, obtuvieron relación positiva siendo débil sin embargo estadísticamente significativa; el factor Satisfacción con el Jefe correlaciono con los factores Trabajo, Satisfacción con el Trabajo Mismo y Satisfacción con Salario y Prestaciones. (Tabla 13).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 13. Análisis de Asociación Obtenido entre cada uno de los Factores de la Escala de Motivación la Logro y los Factores de la Escala de Satisfacción Laboral.

FACTORES	MAESTRÍA	COMPETENCIA	TRABAJO	TRABAJO MISMO	JEFE	SALARIO Y PRESTACIONES
Maestría			r= .54** s= .01		r= .185* s= .05	
Competencia			r= .269* s= .05	r= .226* s= .05		
Trabajo		r= .229* s= .05		r= .330** s= .01	r= .279* s= .05	
Satis. Con el Trabajo Mismo		r= .226* s= .05	r= .330** s= .01		r= .235* s= .05	r= .186* p= .05
Satis. Con el Jefe	r= .185* s= .05		r= .279* s= .05	r= .235* s= .05		r= .333** s= .01
Sats. Con el Salario y Prestaciones				r= .186* s= .05		r= .333** s= .01

** Correlación Significativas al .01 (2 colas)

* Correlación Significativas al .05 (2 colas)

Con la finalidad de poder realizar la toma de decisión para aceptar o rechazar a las hipótesis planteadas en éste estudio, se consideró prudente utilizar la tabla de interpretación propuesta por Hernández, Fernández y Baptist (2003), la cual propone lo siguiente:

Tabla 14. Interpretación Para el Coeficiente de Correlación de Pearson.

- 1.00	CORRELACIÓN NEGATIVA PERFECTA
- 0.90	Correlación Negativa Muy Fuerte
- 0.75	Correlación Negativa Considerable
- 0.50	Correlación Negativa Media
- 0.10	Correlación Negativa Débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0.10	Correlación Positiva Débil
+ 0.50	Correlación Positiva Media
+ 0.75	Correlación Positiva Considerable
+ 0.90	Correlación Positiva Muy Fuerte
+ 1.00	Correlación Positiva Perfecta

Del mismo modo si la (r) significancia es menor del valor .05, se dice que el coeficiente es *significativo* al nivel de .05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si r es menor a .01, el coeficiente es *significativo* al nivel de .01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error), Hernández, Fernández y Baptista (2003).

5.2 Discusión

En general, los hallazgos del presente estudio no resultan sorprendentes a la luz de lo planteado por Maslow (1954) y McClelland (1955), quienes destacan la Motivación al Logro como un proceso de planteamiento y un esfuerzo hacia el progreso y hacia la excelencia, tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una elección comparativa con lo que se ha realizado y la satisfacción de hacer las cosas casi siempre mejor.

El paso final en la jerarquía de las necesidades es el deseo de sentirse realizado; ó como lo señala Burt y Scanlan (1978), si un hombre tiene capacidad para llegar a ser alguien su obligación es lograrlo. Para los seres humanos es vital sentirse que están avanzando hacia el logro de lo que representa su máximo potencial, que está poniendo todo de su parte en lo que respecta a su talento y habilidad de acuerdo con el tipo de trabajo que realizan, interviniendo factores tales como el sentir que su trabajo es importante, el cumplimiento, la importancia y realización individual, el sentido de responsabilidad, la superación, las nuevas experiencias, el desafío en el trabajo y la oportunidad de desarrollarse a sí mismo.

Con relación a los resultados aportados en esta investigación muestra primeramente que la Motivación al Logro en sus dimensiones *Maestría* y *Trabajo* obtuvieron una correlación positiva media siendo estadísticamente significativa, de tal manera que existe moderadamente una preferencia por las tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección; en relación al factor trabajo se mantiene una actitud positiva hacia el trabajo en

si; al respecto señala Díaz Loving y Cols (1986) que las características de las personas orientadas al factor maestría prefieren trabajos que les proporcionen prestigio, así como altos niveles de escolaridad, lo cual quiere decir que a medida que se posee más preparación, existe en los individuos una tendencia por fijarse cada vez más y mejores retos. Mientras que las personas orientadas al factor Trabajo, muestran una actitud positiva hacia su trabajo (Idem, 1986). Lo anterior puede significar que los empleados de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico (DGSCA) prefieren asumir la responsabilidad personal de su éxito o su fracaso, les gusta correr riesgos calculados y les gustan las situaciones en las que tienen una retroalimentación inmediata y concreta acerca de cómo se están haciendo las cosas, lo que denota que estas personas gustan de fijarse metas y/o problemas que signifiquen un reto para ellos.

Por otra parte los factores *Trabajo y Satisfacción con el Trabajo Mismo*, obtuvieron una correlación positiva débil, sin embargo estadísticamente significativa, lo anterior muestra que los trabajadores de la DGSCA presentaron una ligera tendencia hacia lo interesante o atractivo que resultan las actividades propias del trabajo que deben realizar.

La Motivación al Logro, en sus dimensiones *Competencia y Trabajo*, obtuvieron una correlación positiva débil de igual manera estadísticamente significativa. Siendo que las personas orientadas a la Competencia le dan importancia al deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales. Así mismo las personas orientadas al Trabajo prefieren tener un empleo bien remunerado (Idem, 1986). De acuerdo a lo planteado por McClelland (Citado en Mankeliunas, 1987), en relación a su necesidad de afiliación, se puede decir que los trabajadores de la DGSCA se inclinan más por la afiliación.

Por tanto, el hecho de que los trabajadores de la DGSCA, estén orientados a la Maestría, al factor Trabajo y al factor Competencia es congruente con lo que reportado por Díaz Loving y Cols. (1986) ya que los trabajadores tienen una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección (Maestría), así mismo tienen una actitud positiva hacia su

trabajo en sí (Trabajo) y por otro lado el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales (Competencia).

También se precisó en los factores teóricos de éste estudio, que la motivación es un factor importante tanto para la organización, como para el trabajador, debido a que este requiere para el desempeño de sus actividades, de aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia las metas establecidas (Arias, 1982).

Tal situación pudiera ocasionar que el interés de los empleados de la DGSCA, esté principalmente centrado en factores intrínsecos y no extrínsecos como menciona Herzberg (1950); todo esto debido a que en las dimensiones de Motivación de Logro (Maestría, Competencia y Trabajo), obtuvieron correlación estadísticamente significativa, lo cual indica que los empleados de la DGSCA se encuentran orientados al logro ya que estas personas desean lograr cosas; se plantean metas que persiguen en forma persistente y realistas. Cuando se encuentran con un obstáculo intentan superarlo afrontándolo de manera práctica y determinada, aún cuando a veces tengan que hacer "trampa" (Johnson, 1981).

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

Otro factor de interés para esta investigación es la satisfacción laboral, entendiéndose por esta, como un conjunto de sentimientos o actitudes favorables o desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo; Davis y Newstrow (1989) señalan " cuando los empleados se incorporan a una organización llevan con ellos una serie de deseos, necesidades y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. La satisfacción en el Trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee". por tanto la satisfacción laboral depende de muchos factores.

Para efectos de esta investigación sólo se exploraron los siguientes: *Satisfacción con el Trabajo Mismo, Satisfacción con el Jefe y Satisfacción con el Sueldo y Prestaciones.*

Por lo que respecta a la Satisfacción Laboral, en sus dimensiones Satisfacción con el Jefe y con el Salario y Prestaciones, obtuvieron una correlación positiva débil sin embargo estadísticamente significativa. Lo anterior significa que existe una ligera relación entre lo agradable que resultan las relaciones del sujeto con sus superiores y el grado de satisfacción que tiene el sujeto en relación al salario y prestaciones que recibe de la empresa donde labora. Estos resultados son apoyados por lo que señala Davis y Newstrow (1989), "la satisfacción de los empleados aumenta cuando el superior inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha sus opiniones y muestra interés personal en sus subordinados", "el tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumenta la satisfacción del empleado ya que cubre su necesidad de interacción social". Así los trabajadores de la DGSCA ven en sus superiores a alguien que los apoya, los orienta, les explica y los toman como esa referencia importante, sintiéndose satisfechos con su Jefe. Estos factores de tipo higiénico tal y como lo señala Herzberg (1959, citado en Korman, 1976) evitan el disgusto pero no proporcionan satisfacción por sí misma. De esta manera, se comprueba que los trabajadores de la DGSCA estén a gusto pero no satisfechos (Ver Tabla 13).

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que se reafirma la teoría de Abraham Maslow, en las necesidades sociales, ya que, hacen referencia al deseo de ocupar un lugar en el grupo al que pertenece; familia, amigos, compañeros de trabajo y establecer relaciones afectuosas tanto en su propio grupo como con otras personas. (Méndez, 1988).

Todo lo anterior apunta al hecho innegable, de que la necesidad de Estimación y Reconocimiento también reafirma la teoría de Maslow, en la cual nos dice: "El individuo desea tener la certeza de su capacidad para enfrentarse a las situaciones, desea reputación, prestigio, confianza, éxito". Todo ser humano necesita sentirse capaz y valioso. Una persona con suficiente estima es más segura y más productiva. (Díaz 1988).

De aquí se desprende que todas las personas trabajan para satisfacer todas sus necesidades; es por ello que el trabajo se considera una de las actividades primordiales de todo ser humano, por lo tanto es importante mencionar lo que se entiende por trabajo " es aquel conjunto de actividades humanas, de carácter productivo y creativo que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios (Peiró, 1989). Para Herzberg (1959), la actividad más importante de un individuo es su trabajo; actividad eminentemente social, en la cual se presentan o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de autoestima, aprobación, etc.

De acuerdo con lo anterior, lo ideal sería que el trabajo proporcione al individuo no sólo la garantía de supervivencia, sino también la oportunidad de demostrar sus capacidades y conocimientos, para que su trabajo sea una fuente de satisfacción.

Finalmente un dato que aporta la investigación en cuanto a hombres y mujeres, no se encontraron diferencias estadísticamente significativa para esta muestra, esto puede deberse a los cambios sociales y culturales que se han dado al paso de los años.

En la actualidad existe un mayor interés de las mujeres por lograr un desarrollo más igualitario frente al hombre, modificado sus valores e intereses al igual que sus metas. Hoy en día se le percibe a la mujer con mayor libertad para seleccionar su vida, toma mayor conciencia de sus capacidades, responsabilidades y derechos y trata de encaminarlos hacia su propio mejoramiento, el de su familia y el de la sociedad.

Por otra parte la Satisfacción Laboral y Motivación al Logro como lo hemos visto a lo largo de este estudio, son factores de mucha importancia para la industria, el psicólogo de trabajo, tiene la obligación de proporcionar orientación, técnicas y métodos que apoyen al desarrollo tanto de la organización como del empleado, por ser especialista en el comportamiento humano dentro de una estructura organizacional.

5.2 Conclusiones

La investigación ha mostrado que las personas de la DGSCA están motivadas al logro de acuerdo a los resultados obtenidos y aceptando la hipótesis alterna. Lo anterior nos demuestra que las personas motivadas al logro son personas que se esfuerzan por metas alcanzables pero no demasiado fáciles porque entonces no habría ninguna satisfacción. También se comprueba que prefieren situaciones que provean de retroalimentación concreta respecto a los resultados de su ejecución. Como ya se había mencionado la motivación de logro hace a las personas más realistas en cuanto a sus potencialidades, a los éxitos y a las metas que buscan, son prácticos y determinantes a alcanzar la mejor meta posible. Una vez que estas personas se han comprometido emocionalmente a llevar a cabo cierta tarea, se sienten con seguridad y encuentran mucha dificultad de dejar de pensar en el trabajo hasta llegar a concluirlo.

Es obvio que estas personas necesitan ser reconocidas en su trabajo de manera que sean altamente valoradas, nadie se esfuerza por realizar tareas que no sean importantes para ellas mismas.

Otro dato de suma importancia con respecto a la Antigüedad en el Trabajo y el Ingreso Mensual por género, se observó a simple vista que las mujeres se orientan más por necesidades de amor y aprobación mientras que los hombres por necesidades de dominio de habilidades y metas tangibles, aunque ambos sexos buscan inicialmente la aprobación.

Cabe mencionar que la sociedad siempre ha generado diferentes expectativas de logro, tanto para el hombre como para la mujer y es vital que exista congruencia entre la orientación de logro y el rol sexual para obtener reconocimiento social y juzgarse como persona exitosa.

5.3 Limitaciones y Sugerencias

A lo largo de esta investigación se presentaron algunas limitaciones como las siguientes:

1- Inicialmente al acudir con las autoridades de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico de la UNAM, con la finalidad de conseguir su aprobación para realizar las aplicaciones de los cuestionarios al personal de dicha dependencia, fue difícil poder llegar a un acuerdo en cuanto al horario en donde no interfiriera en sus actividades laborales, así también como la forma de aplicación del cuestionario, es decir si se llevará a cabo en forma individual y/o colectiva, esto dependió de las facilidades de los jefes inmediatos y de la disponibilidad de cada uno de los trabajadores.

Debido a lo anterior, y por fijar una fecha límite para concluir con las aplicaciones, no se reunieron los cuestionarios que se habían establecido al comienzo de la presente investigación.

2- Al aplicar los cuestionarios a los trabajadores, algunos los respondieron con cierta reserva y se negaban rotundamente a responderlo; aunque se les hizo hincapié de que sus respuestas no tendrían ninguna clase de incidencia en su trabajo se mostraron poco convencidos ya que se encuentran inscritos a un programa de calidad y eficiencia de la UNAM. Por consiguiente, se observó que estos se sintieron amenazados.

3- Otra limitante fue el tamaño de la muestra que fue pequeña, por lo que los resultados no pueden ser generalizados a todos los trabajadores universitarios, sólo son válidos para el grupo investigado.

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

1. De esta manera, se puede señalar que es bien importante aumentar el tamaño de la muestra, con el fin de poder generalizar los resultados a más grupos de trabajadores de la UNAM.

A N E X O S

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESCALA DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO

Escolaridad _____ Edad _____ Sexo (M) (F) _____ Estado Civil _____

Puesto _____ Antigüedad en el Puesto _____ Antigüedad en el Trabajo _____

Ingreso mensual aproximado _____

Instrucciones: Las afirmaciones que se presentan a continuación tienen como propósito conocer algunas de sus características personales. No existen respuestas buenas ni malas. Sólo le pedimos que conteste como es usted y no como desearía ser.

Lea cuidadosamente cada pregunta, marque con una X el número que indique su respuesta. Hay cinco opciones que son:

COMPLETAMENTE DE ACUERDO (5)
DE ACUERDO (4)
NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO (3)
EN DESACUERDO (2)
COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (1)

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

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Escolaridad _____ Edad _____ Sexo (M) (F) Estado Civil _____

Puesto _____ 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

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1. Adair, J. (1992). ¿Cómo Motivar?. Colombia. Legis.
2. Aguilar, H., y Díaz, T., (1989) . Motivación de logro y Satisfacción en el Trabajo. Tesis en Psicología. UNAM, México.
3. Aguilar, P. (1993). "La Satisfacción Laboral en una Empresa Gubernamental". Tesis en Psicología. UNAM, México.
4. Anderson, J. (1973). Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. Ed. Diana, México.
5. Ardovin, J., Bustos, C., Gayó, R., y Jarpa, M., (2000). "Motivación y Satisfacción Laboral".
6. Arias, G. (1991). Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
7. Atkinson, J. (1957). Motivational determinants of Risk-Taking-Behavior. Psychological Review, 64,359-372.
8. Atkinson, J. (1958). Motives in Fantasy, Action, and Society, Van Nostrand, Princeton, N. J., pp. 249-265.
9. Bischof, L. (1983). Interpretación de las Teorías de la Motivación: Investigación, Experimentación y Evaluación. Ed. Trillas, México.
10. Blum, M. y James, C. (1977). Psicología Industrial. Ed. Trillas. México.
11. Blum, M., Taylor, J. (1981). Psicología Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales. (2ª edición). México. Ed. Trillas.
12. Chiavenato, L., (1990). Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México.
13. Chiavenato, L., (2000). Administración de Recursos Humanos, Ed McGraw Hill, México.
14. Chruđen H., y Sharman, A. (1971). Administración de Personal. Ed. Continental, S.A. México.
15. Cofer, C., y Apley, H. (1971). Psicología de la Motivación. Teoría e Investigación. Ed. Trillas, México.
16. Cofer, C y Appler (1978). Psicología de la Motivación.. Ed. Trillas. México

17. Davis, K., y Newstrom, J. (1991). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Ed. McGraw Hill. México.
18. Delgado, A. (1998). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia en la organización: percepción, actitudes y motivación. Ed. Pirámide. Madrid.
19. Dessler, G. (1991). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
20. Diccionario Enciclopédico Quillet (1980).
21. Diccionario Psicológico de Warren Howard (1978).
22. Dubin, R.(1983). Las Relaciones Humanas en la Administración. Continental. México.
23. Eysenck, H. (1953). The Structure of Human Personality, Methuen, Londres.
24. Feather, N. (1966). The relationship of expectation of success to achievement and test anxiety, en Atkinson, J., y Feather, A Theory of Achievement Motivation, Wiley and Sons, pp. 261-277, Nueva York.
25. Fernández, H.(1987). Psicología del Trabajo, la adaptación del hombre a su tarea. 3ra. Ed. Madrid.
26. Flores Procuna G. (1995). Clima Laboral, Satisfacción y Desempeño Personal. Tesis en Psicología, UNAM, México.
27. Gellerman, S. (1977). Motivación y Productividad. México. Ed. Diana.
28. Genovese, C. "Gestión de Recursos Humanos en los Nuevos Escenarios". <http://www.alfinal.com/Economia/gestionderecursoshumanos.shtml>
29. Gómez, S. (1992). Cómo Motivar ¿Qué nos mueve a lograr la excelencia?, Ed. Legis. Colombia.
30. Guerrero, E. (1974). Manual de Relaciones Industriales. Ed. Siglo XXI. México.
31. Guía Breve para la presentación de referencias y citas bibliográficas.
32. Guillén, G. (1999). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España. Ed. McGraw-Hill.
33. Hellrigel, D. y Slocum, J. (1999). Comportamiento Organizacional. Ed. Internacional Thomson, México.

34. Hernández, M., y Ramírez G. (1987). Necesidad de Logro en Empleados de una Institución de Servicio. Tesis de Lic. Facultad de Psicología, UNAM, México.
35. Hernández, M., y Ramírez, G. (1987). Necesidad de Logro en Empleados de una Institución de Servicios. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
36. Homer, M. (1969). Sex Differences in Achievement Motivation and Performance in Competitive and Noncompetitive Situations. En Dissertation Abstracts International, 30. 4078. (University Microfilms No. 69-12. 135).
<http://medusa.unimet.edu.ve/procesos/referencias.html>
37. <http://udec.cl/elbustos/apsique/lobo/motysatis.html>
38. Islas, C. y Rodríguez, R. (1989). Motivación de Logro en un Grupo de Estudiantes Universitarios. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
39. Jenkins, S.R. (1987). Needfor Achievement and Women o corers over 14 years: Evidence for occupational structure effects Journal of Personality and social Psychology. 53 (5), 972-932.
40. Kast, F. y Rosenzweig, J. (1979). Administración de las Organizaciones. Ed. McGraw-Hill, México.
41. Keith, D., (1977). "Human Behavior of Work:Human Relations and Organizational Behavior", New York, Ed. McGraw-Hill. Pág. 59
42. Korman, A. (1974). The Psychology of Motivation. Prentice-Hall, New York.
43. Laredo: "Motivación y Satisfacción".
<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/unidad2.htm>
44. Lewin, K. (1943). Defining the Field at a given time, en Psychological Review. pp. 292-310.
45. Lewin, K., Dembo, T., Festinger, L. y Sears. P. (1944). Level of Aspiration. In Hunt, J. McV. (De), Personanity and The Behavior Disorders. New York: Ronald Press.
46. Lindgren, H., Mostsah, B. y Mich. G. (1986). Vality Studies of Three Mensires of Achievement Motivation. Psychological Reports, 59, 123-136.

47. Luna, G. (2000). Motivación de Logro y Satisfacción Laboral en Docentes. Tesis en Psicología. UNAM, México.
48. MacArthur, R. (1955). An experimental investigation of persistence in secondary school boys, en *Canadian Journal of Psychology*, pp. 42-54.
49. Madsen, K. B., (1972). Teorías de la Motivación, un Estudio Comparativo de las teorías Modernas de Motivación, Paidós, Buenos Aires.
50. Mankelinas, M. (1987). Compilador. Psicología de la Motivación. México. Ed. Trillas.
51. Mankelinas, M. (1999). Psicología de la Motivación. Ed. Trillas, México
52. Mata. B "Motivación como Constructo Psicológico".
<http://www.storecity.com/1mata/capitulo.htm>
53. Mata. B. "La Motivación" . <http://www.storecity.com/1mata/introduc.htm>
54. Mayor, M. y Tortosa, G. (1990). Ámbitos de Aplicación de la Psicología Motivacional.
55. McClelland, D. (1951). *Personality*. New York: William Sloane Associates (Dryden Press), 323, 373, 424.
56. McQuaig, J. (1976). ¿ Cómo Motivar a la Gente?. México. Ed. Logos.
57. Mora, A. (1990). Satisfacción Laboral. Tesis de Licenciatura; México. Facultad de Psicología UNAM.
58. Mora, A. y Negrete, L. (1990). Satisfacción Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
59. Muchinsky, P.(1993). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Desclée de Brouwer. New York.
60. Murray, H. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
61. Norusis, M.J. (1988). *SPPSS/PC advanced statistics, V10*, Software de computadora en disco. Chicago: SPSS Inc.
62. Open, 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.
63. Ortega, C. (1996). La Satisfacción en el Trabajo y Factores que la producen. Tesis de Licenciatura. México. Facultad de Psicología UNAM.

64. Pandey, A., y Cols. (1984). A Study on Relationship Between Achievemem Motivation and Satisfaction of Industrial Employes. *Indian Psychologist* 3 (2). 104-110.
65. Peiró, J. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
66. Pichot, P. (1973). *Los Tests Mentales*. Ed. Paidos, Buenos Aires.
67. Raynor, J. (1971). Effects of Achievement Motivation and Future Orientation on Level of Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 36-41.
68. Raynor, J., y Rubin, I. (1971) Effects of Achievement Motivation and Future Orientation on Level of Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 36-41.
69. Reeve, J. (1994) *Motivación y Emoción*. Madrid, Ed. McGraw-Hill, pp. 2-235.
70. Revé, J. (1994) *motivación Y Emoción*. Madrid . Ed. Mc Graw-Hill, pp. 2-235.
71. Rivera, O. (1994). *Los Estimulos Económicos y la Modificación de la Regla Impuntualidad*. Tesis de Lic. Facultad de Psicología, UNAM. México.
72. Robbins,S (1994). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana. México.
73. Rodríguez, G. (1990). *Satisfactores Laborales que Necesitan los Empleados del Departamento de Compras de la Compañía "La Hacienda" 1989*. Tesis de Licenciatura . México. Facultad de Psicología UNAM.
74. Rosenbaum, B. L., (1982), *Cómo motivar a los Empleados Hoy*, México. Ed. McGraw Hill
75. Sampieri. R., Fernández. C. Y Baptista. P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México, Ed. McGraw-Hill.
76. Schermerhorn, J., Osborn, R. (1987). *Comportamiento de las Organizaciones*. México. Ed. Interamericana.
77. Schultz, D.(1991). *Psicología Industrial*. México. Ed. McGraw-Hill.
78. Scott, D. (1981). *Dirección de Personal*. Ed. Lumisa. México.
79. Sharma, S. y Mondgil, A. (1986). Job Satisfaction vs Need Achievement. *Indian Journal of Clinical Psychology*. 13(2), 203-208.

80. Smith, H. y Wakerley, J. (1977). *Psicología de la Conducta*. Industria, México, Ed. McGraw-Hill, pp 259.
81. Soriano, M. (1998) *La Motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Área de Psicología Evolutiva y de la Educación de la Escuela de Magisterio de Teruel. Universidad de Zaragoza.(Art).*
82. Spence, J. y Helmreich, R. (1983). *Achievement Related Motives and Behavior*. En J.T. Spence (Eds). *Achivement and Achivement Motivation: Psychological and Sociological Approaches*. V.H. Freeman, San Francisco.
83. Strauss y Sayles (1981). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
84. Valdez, D., (1974). *Motivación en la Industrial*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México. Pág. 57.
85. Veroff, J. (1957) *Development and validation of projective measure of power motivation*. en *Journal of Abnormal Social Psychology*, pp. 1-8.
86. Williams, J. y Calas, C., (1984). *Conducta Organizacional*. México. Ed. Iberoamérica.
87. Hernández, R., Fernández, C. y Baptist, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, Tercera Edición, Ed. McGraw-Hill.