

22  
4



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MOTIVACION DE LOGRO Y  
SATISFACCION EN  
EL TRABAJO**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N  
**VICTOR AGUILAR HERNANDEZ**  
**ENRIQUE DIAZ TRUJILLO**

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. ALFREDO GUDIÑO GARFIAS

México, D. F. 1989



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## INTRODUCCION

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
MOTIVACION DE LOGRO.....	3
1. NIVEL DE ASPIRACION (KURT LEWIN).....	4
2. NECESIDAD DE LOGRO (H.A. MURRAY).....	6
3. EL MOTIVO DE LOGRO (D.C. McCLELLAND).....	9
a) LOS MOTIVOS SEGUN McCLELLAND.....	9
b) PROCESOS AFECTIVOS.....	10
c) APRENDIZAJE DE MOTIVOS.....	11
d) EL MOTIVO DE LOGRO.....	12
4. LA TEORIA DEL VALOR EXPECTATIVA (J. W. ATKINSON).....	14
a) LA TENDENCIA A LOGRAR EL EXITO.....	15
b) LA TENDENCIA A EVITAR EL FRACASO.....	16
c) LA TENDENCIA ORIENTADA AL LOGRO RESULTANTE.....	17
5. ELABORACIONES DE LA TEORIA DEL VALOR- EXPECTATIVA.....	18
a) EL PAPEL DE LAS RECOMPENSAS EXTRINSECAS.....	19

	PAG.
b) LA ORIENTACION HACIA EL FUTURO.....	20
c) LA TENDENCIA INERCIAL.....	23
6. MIEDO AL EXITO (M. HORNER).....	25
7. MOTIVACION DE EVITACION DEL ESFUERZO (B. ROLLET).....	26
8. PROCESOS ATRIBUCIONALES EN LA CONDUCTA ORIENTADA AL LOGRO (B. WEINER).....	27
9. MOTIVOS RELACIONADOS CON EL LOGRO (J. SPENCE Y R. HELMREICH).....	30
 CAPITULO II	
SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	34
1. ANTECEDENTES.....	35
2. APROXIMACIONES TEORICAS AL ESTUDIO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	28
a) TEORIAS DE CONTENIDO.....	38
i) Teoría Jerárquica de Necesidades de Maslow.....	38
ii) Teoría de los Dos factores de Herzberg.....	40
b) TEORIAS DE PROCESO.....	45
i) Teoría de expectativa y equidad.....	45
ii) Teoría de los grupos de referencia.....	46
iii) Teoría de la satisfacción de necesidades y valores.....	46

	PAG.
3. SATISFACCION LABORAL: CONDUCTA EN EL TRABAJO Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES.....	48
CAPITULO III	
MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	52
1. SATISFACCION EN EL TRABAJO Y CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.....	53
a) ETICA DEL TRABAJO Y SATISFACCION LABORAL.....	55
b) LOCUS DE CONTROL Y SATISFACCION LABORAL.....	57
2. MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	58
CAPITULO IV	
PROCEDIMIENTO METODOLOGICO.....	63
A. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	64
1. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	64
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	64
3. HIPOTESIS.....	65
B. METODO.....	66
1. VARIABLES.....	66
2. SUJETOS.....	67
3. INSTRUMENTOS.....	67
4. PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE LA MUESTRA.....	75

	PAG.
C. ANALISIS ESTADISTICO Y RESULTADOS.....	75
1. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA ESCALA DE SATISFACCION LABORAL.....	75
2. ANALISIS ESTADISTICO DE LAS ESCALAS DE MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION LABORAL.....	81
3. RESULTADOS.....	83
D. DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	84
1. DISCUSION.....	84
2. CONCLUSIONES.....	88
APENDICE A (ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ORIENTACION AL LOGRO).....	89
APENDICE B (ESCALA DE SATISFACCION LABORAL).....	94
APENDICE C (TABLAS DE RESULTADOS).....	101
BIBLIOGRAFIA.....	114

## INTRODUCCION

La presente investigación tiene como propósito establecer la relación entre los factores que conforman la orientación del individuo a vencer obstáculos para alcanzar estándares de excelencia, partiendo de criterios interna o externamente impuestos (motivación de logro), y los correspondientes a la actitud que las personas tienen hacia todos los elementos que conforman su ámbito de trabajo (satisfacción laboral); esto en el marco de una muestra gerencial de nivel medio extraída de diversas empresas del sector privado y de sociedades nacionales de crédito.

El interés por estudiar estas variables surge de los hallazgos reportados en los Estados Unidos y otros países, en donde las personas más competitivas, trabajadoras y perfeccionistas son las que reportan actitudes mayormente favorables hacia el trabajo que desempeñan y los elementos con él relacionados como el sueldo, los compañeros de trabajo y las condiciones físicas donde se desempeña; por ello es que consideramos interesante el investigar la situación que priva en nuestra cultura en términos de la relación planteada.

El esquema general del estudio se configura con la presentación de 3 capítulos teóricos que resaltan los aspectos más importantes de la motivación de logro, la satisfacción laboral y la relación de ambas variables. El capítulo I expone brevemente los planteamientos de Kurt Lewin (nivel de aspiración), H. A. Murray (necesidad de logro), D.C. McClelland (motivo de logro), J. W. Atkinson (teoría del valor-expectativa), las elaboraciones que ha sufrido esta teoría (recompensas extrínsecas, orientación hacia el futuro y tendencia iner-

cial), Horney (miedo al éxito), B. Rollet (motivación de evitación del esfuerzo), B. Weiner (procesos atribucionales) y J. Spence y B. Helmreich (estructura factorial del motivo de logro). En el capítulo II se tratan las teorías de contenido (modelo bifactorial de Herzberg y necesidades jerárquicas de Maslow) y de proceso (grupos de referencia, equidad y expectativas, y de necesidades y valores) en el estudio de la satisfacción laboral. El tercer capítulo muestra investigaciones que relacionan la motivación de logro con la satisfacción laboral a partir del locus de control, la ética del trabajo y otros elementos asociados con la conducta de búsqueda de meta.

En el capítulo IV se describe la forma en que se diseñó el instrumento de satisfacción laboral y los antecedentes de la confiabilidad y validez de la Escala Multidimensional de Orientación al Logro. También se consigna el procedimiento utilizado de la forma en como fueron seleccionados los sujetos que participaron. Se muestran los análisis estadísticos utilizados para confiabilizar y validar la escala de satisfacción laboral y en el estudio de las variables involucradas. Finalmente los resultados y la discusión de estos en términos de la teoría de los grupos de referencia, de las premisas histórico-socio-culturales de Díaz-Guerrero y de los procesos atribucionales de la conducta orientada a la consecución de metas, para concluir señalando la importancia de la dinámica motivacional en las actitudes y el desempeño laboral del individuo.



**CAPITULO I**  
**MOTIVACION DE LOGRO**

## 1. NIVEL DE ASPIRACION (KURT LEWIN)

Dentro de las aproximaciones teóricas que se han planteado para el estudio de logro el concepto de nivel de aspiración, desarrollado por Kurt Lewin y sus discípulos, ha tenido un papel relevante debido a que es uno de los primeros antecedentes de las actuales teorías en ese campo (Bischof, 1983).

El nivel de aspiración es considerado como la predicción de una meta futura que satisfará a la persona en el momento presente. Tiene su explicación en la noción de "campo psicológico", el cual se configura por la interacción del ambiente y la persona para determinar la conducta del individuo; incluye todo lo conocido y desconocido a nivel consciente de la persona, pudiéndose considerar como pasado, presente y futuro (García et al, 1982). Cuando surge una necesidad, es decir, "cualquier deseo por poseer un objeto o lograr una meta" se genera un estado de tensión dentro del campo psicológico, dicha tensión es cualquier estado emocional que acompaña a la necesidad (Deutsch y Krausse, 1976). Cuando aparece la tensión, aquella región (parte distinguible del campo psicológico) en donde se originó tratará de automodificarse para alcanzar el mismo equilibrio presente en otras regiones vecinas a través de la satisfacción de dicha necesidad (García et al, 1982).

Cuando las personas se ven atraídas por ciertas actividades que perciben como medios para reducir la tensión y recuperar el equilibrio se dice que tales actividades son regiones meta con un valencia positiva. Sin embargo, también existen actividades con las que el individuo aumenta su tensión -es decir que no satisface su necesidad o la incrementan-, por lo que se dice que poseen una valencia negativa. Es así

como la tensión induce una valencia con determinado signo para ciertas actividades y ésta, a su vez dirige la conducta (Heirder, 1960; en Bolles, 1973). Por ello, las acciones de la gente son vistas siempre como motivadas de acuerdo a esta concepción. Con base en lo anterior se asume que, cuando en el ambiente psicológico existe una región meta para un sistema en tensión, hay una fuerza que actúa sobre la persona y la impulsa hacia la meta, tanto de manera real (locomoción) como irreal (en el pensamiento).

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

Al plantear el esquema del nivel de aspiración Lewin y colaboradores expresaron la relación entre valencias y probabilidades en términos algebraicos a través de la siguiente ecuación:

$$V = (V_e \times P_{Se}) - (V_f \times P_{Sf})$$

Esto significa que la valencia de cualquier nivel de dificultad (V) es igual al producto de la valencia de éxitos logrados ( $V_e$ ) por la probabilidad subjetiva de éxito ( $P_{Se}$ ) menos el producto de la valencia del fracaso ( $V_f$ ) por la probabilidad subjetiva de fracaso ( $P_{Sf}$ ). Generalmente se supone que las probabilidades subjetivas de éxito y de fracaso suman uno (Deutsch y Krausse, 1976). De acuerdo a ésta ecuación,

el nivel de aspiración es el grado de dificultad que tiene la valencia positiva más alta. La expectativa de éxito o fracaso está dada por la relación entre el rendimiento del individuo y su nivel de aspiración más que por sus relaciones absolutas (Deutsch y Krausse, 1976).

El trabajo experimental que se ha realizado a partir del concepto "nivel de aspiración" sigue un esquema en el que se le pide a un sujeto que realice una tarea y, antes o después de su ejecución se le solicita una estimación acerca de qué tan bien hará la tarea. Después de la falla o éxito en alcanzar la meta explícitamente marcada se le pide que haga otra estimación, ésto puede ser repetido varias veces. A través de este procedimiento se busca estudiar los efectos del éxito o fracaso en alcanzar una meta sobre los niveles de dificultad que un individuo se impone a sí mismo (Bolles, 1973).

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

## 2. NECESIDAD DE LOGRO (H.A. MURRAY)

El concepto de necesidad de logro aparece por primera vez dentro de un marco teórico en la obra "Explorations in Personality" (1938; en Bischof, 1983 y Cueli y Reidl, 1972) de H.A. Murray.

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

Una necesidad puede ser provocada directamente por procesos internos de cierto tipo (principalmente fisiológico), pero más comunmente por la ocurrencia de una o algunas fuerzas ambientales; se manifiesta a así misma por guiar al individuo para buscar o evitar encontrarse con determinados estímulos (personas o situaciones). Cada necesidad se acompaña característicamente por un sentimiento o emoción particular; puede ser débil o intensa, momentánea o duradera, pero por lo general persiste y hace surgir un cierto curso de acción de conducta abierta o cubierta (fantasía) que cambia las circunstancias iniciales en tal forma que produce una situación que tranquiliza o satisface al organismo.

Según Murray (1938; en Cueli y Reidl, 1972 y Bischof,

1983) la conducta humana se encuentra motivada por 20 necesidades, entre las cuales existe complementareidad e interdependencia. Dichas necesidades son las de: abatimiento, logro, afiliación, agresión, autonomía, superación, defensa, deferencia, dominio, exhibición, evitación del daño, evitación de sentirse menos, alimentación, orden, juego, rechazo, sensibilidad, sexo, protección, comprensión.

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

Otra necesidad que es retomada por teóricos de la conducta orientada al logro para contraponerla a ésta es la de afiliación, que para Murray consiste en "agradar y ganarse el afecto de los demás; acercarse y alternar con personas semejantes; adherirse y permanecer leal a un amigo".

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

motivos y emociones del sujeto y que su comportamiento es el que tendría el individuo examinado en una situación similar (Pichot, 1973).

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

### 3. EL MOTIVO DE LOGRO (D.C. McCLELLAND)

Una de las contribuciones más importantes al estudio del motivo de logro ha sido la realizada por David C. McClelland quien, además de realizar diversos estudios basados en su teoría motivacional impulsó a sus colaboradores para que continuaran investigando y proponiendo planteamientos con respecto al tópico.

#### a) LOS MOTIVOS SEGUN McCLELLAND

En su teoría motivacional, McClelland parte de la idea de que todos los motivos son aprendidos. Para este autor un motivo es "una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o con el dolor (McClelland, 1951; en Coffer 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, mismos que se asocian con la situación placentera. Ante ésto, si posteriormente se presenta uno o más de los indicios o claves, éstos pueden reactivar una parte del estado afectivo. Al parecer, esta reactivación fraccional del estado emocional es motivante; es decir, el individuo se dedicaría a actividades instrumentales que lo harán acercarse a las circunstancias en que experimentó la emoción placentera. De haber sido desagradable la emoción, igualmente podrán reintegrar una parte del estado que lo hiciera apartarse de todo contacto con la situación que pueda reproducir el estado afectivo original (Hernández Martínez y Ramírez García, 1987; Cofer y Appley, 1971). 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; en Cofer y Appley, 1971) "Solo cuando la sucesión (de respuestas) se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento o evitación de una situación puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo".

#### b) PROCESOS AFECTIVOS

Para McClelland son fundamentales para la motivación los procesos afectivos, pues constituyen la base de "asociaciones motivacionales" que permiten distinguir entre la motivación y otras asociaciones. Este autor, junto con sus colaboradores ha identificado algunos signos que permiten inferir la presencia de estados afectivos independientemente de su carácter placentero o desagradable para el individuo. Tales signos tienen que ver con actividades en el sistema nervioso autónomo, como por ejemplo: cambios respiratorios, en la presión sanguínea y la resistencia cutánea. Sin embargo, los movimientos expresivos, ciertos patrones de respuesta o de reflejo, conductas de acercamiento o evitación aprendidas y, algo muy



utilizado en los estudios sobre el motivo de logro, las afirmaciones verbales sobre si gusta o no cierta cosa o actividad, son fuentes adicionales que permiten inferir el afecto positivo o negativo.

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

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

#### c) APRENDIZAJE DE MOTIVOS

De acuerdo a este planteamiento los motivos se aprenden a través de la contigüidad y frecuencia de las claves con el estado afectivo que van a reintegrar. También se han sugerido tres dimensiones para la fuerza de los motivos y que tienen que ver con la adquisición de éstos (Cofer y Appley, 1971): su dependencia, su intensidad y su amplitud. La probabilidad de que surja un motivo en referencia a una clave indica la dependencia, y se deriva de la frecuencia con que se asocia la clave con el efecto, el grado de continuidad y la tasa de cambio afectivo. La intensidad es producto de la magnitud o amplitud del cambio afectivo, y queda indicada por rasgos

de la respuesta de selección como magnitud, tasa, latencia o velocidad de respuesta. Por su parte, la amplitud se refiere a la variedad de claves que pueden hacer surgir el motivo o el grado de resistencia a la extinción que muestra la respuesta de selección considerada; ésto se deriva de la variedad de claves que actúan en el momento del cambio afectivo y que están, por consiguiente, asociadas con él.

#### d) MOTIVO DE LOGRO

McClelland (1951; en Hernández Martínez y Ramírez García, 1987) ha definido al motivo de logro como: "una orientación hacia alcanzar cierto estándar de excelencia; es decir, la organización, la manipulación y el dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos, y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás".

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

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

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

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

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

Una vez que un sujeto con alta necesidad de logro inicia una actividad necesita 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 et al, 1986).

Las personas con alta orientación al logro buscan que la actividad emprendida conlleve un nivel medio de dificultad y que implique, por tanto, un riesgo moderado. El fundamento para esto es que los sentimientos de logro serán mínimos en casos de pequeño riesgo, y el logro de la meta probablemente no ocurra en casos donde la probabilidad de fracaso

es muy alta (Korman, 1974). En este sentido, McClelland (1953) argumenta que: "Una continua confirmación de expectativas de éxito muy probablemente aburre, mientras que cierta incertidumbre con respecto a una expectativa permite, tras la confirmación, un estado afectivo suficiente para que se le tome como satisfactoria... (estos individuos) deben trabajar con objetos o situaciones cada vez más complejos que permitan utilizar ampliamente su destreza, ya que de trabajarse demasiado en cualquier nivel particular de dificultad, se harían ciertas sus expectativas con lo que se llegaría al aburrimiento" (McClelland et al, 1953; en Cofer y Appley, 1971).

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

#### 4. LA TEORIA DEL VALOR-EXPECTATIVA (J. W. ATKINSON)

El segundo gran trabajo teórico y de investigación en cuanto a la motivación de logro tiene que ver con la obra de John W. Atkinson y sus colaboradores. Su enfoque, sin embargo, difiere del de McClelland en dos puntos principales. Primero; su obra está orientada hacia la investigación experimental de laboratorio, concentrándose en las variables manipulables experimentalmente más que en las variables complejas de la vida real. En segundo término, su trabajo ha constituido un intento explícito de retomar los conceptos de la teoría de la personalidad junto con los de la psicología experimental (Korman, 1974).

Este autor extiende y elabora los conceptos de la

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

a) LA TENDENCIA A LOGRAR EL EXITO

Atkinson (1965) supone que la fuerza de la tendencia a lograr una meta que involucra un criterio impuesto interna o externamente con algún estándar de excelencia es una función multiplicativa de tres variables. La primera de ellas, el motivo para lograr el éxito, representa una disposición de la personalidad relativamente estable, adquirida por la experiencia pasada, a luchar por la consecución de metas. Operacionalmente la fuerza de la motivación de logro está determinada por el puntaje del Test de Apercepción Temática (TAT), que tanto McClelland como Atkinson retomaron y adaptaron de Murray para la evaluación del motivo de logro.

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

a través de la presentación a los sujetos de falsas normas (Feather, 1961), controlando la historia de reforzamiento (e.g. Weiner y Rosebaum, 1965), variando el número de sujetos contra los que tiene que competir un individuo (Atkinson, 1958), manipulando la retroalimentación por el desempeño (Peters, 1977) o modificando la dificultad real y percibida de las tareas (Atkinson y Litwin, 1960) (Todos éstos estudios, excepto el de Peters, citados por Weiner, 1970).

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

Según lo propuesto por Lewin (1944; en Atkinson, 1965), se supone que el valor incentivo del éxito es mayor mientras más difícil es la tarea. Esta idea es formulada algebraicamente como  $I_s = 1 - P_s$ ; es donde  $I_s$  es el valor incentivo del éxito y  $P_s$  la probabilidad subjetiva de éxito. Atkinson denomina "orgullo" al afecto asociado con el valor incentivo del éxito; por lo tanto, este orgullo es mayor en una tarea percibida como difícil que en otra percibida como fácil.

#### b) LA TENDENCIA A EVITAR EL FRACASO

Atkinson (1965) hace notar que, siempre que se evalúa el desempeño en función de algún estándar de excelencia, existen individuos para quienes ésto representa un reto a vencer, en tanto que para otros representa o sugiere la amenaza del

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

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

Por su parte, el valor incentivo del fracaso se supone que es el afecto experimentado (generalmente denominado "vergüenza" al fracasar en una tarea, y es mayor mientras más fácil es la tarea. Esta idea es resumida en la fórmula  $I_f = 1 - P_f$ ; en donde  $I_f$  es el valor incentivo del fracaso y  $P_f$  es la probabilidad subjetiva de fracaso para una tarea específica (Atkinson, 1965).

#### c) LA TENDENCIA ORIENTADA AL LOGRO RESULTANTE

La investigación sobre la conducta orientada al logro supone que todos los individuos han adquirido un motivo de logro ( $M_s$ ) y un motivo para evitar el fracaso ( $M_{af}$ ), los cuales se expresan en cualquier situación donde el desempeño del individuo es evaluado en referencia con algún estándar. Ya que ambas tendencias son de signos opuestos puede hablarse

de un conflicto de atracción-evitación. También se habla de una tendencia excitatoria y de otra inhibitoria (Atkinson, 1965). Las dos tendencias se combinan aditivamente para producir la tendencia orientada al logro resultante, que es tanto de aproximación (excitatoria) como de evitación (inhibitoria) y que dependerá de las fuerzas relativas del motivo de logro y de evitación del fracaso.

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

$$T_a = (M_s \times P_s \times I_s) + (M_{af} \times P_f \times I_f) \text{ o} \\ (M_s \times P_s \times I_s) - (M_{af} \times P_f \times I_f),$$

en donde

- $T_a$  = tendencia orientada a logro resultante
- $M_s$  = motivo de logro
- $P_s$  = probabilidad subjetiva de éxito
- $I_s$  = valor incentivo del éxito
- $M_{af}$  = motivo de evitación del fracaso
- $P_f$  = probabilidad subjetiva de fracaso
- $I_f$  = valor incentivo del fracaso

Es útil señalar que, tanto para la tendencia de acercamiento como para la evitación, su magnitud es mayor cuando  $P_s$  (o  $P_f$ ) es igual a .50, esto por su relación multiplicativa ( $P_s \times I_f$  o  $P_f \times I_f$ ) = .25). Conforme  $P_s$  o  $P_f$  aumentan o disminuyen de .50 la tendencia de aproximación o de evitación disminuye (Weiner, 1970).

## 5. ELABORACIONES DE LA TEORIA DEL VALOR-EXPECTATIVA

Con el objeto de proporcionar explicaciones más am-



plias y de mejorar el poder predictivo de la teoría del valor-expectativa han apatendido, desde su formulación original, una serie de extensiones y modificaciones.

a) EL PAPEL DE LAS RECOMPENSAS EXTRINSECAS

Con base en las observaciones hechas por Raynor (1974) y Atkinson (1974; en Spence y Helmreich, 1983), de que los incentivos para un buen desempeño - y en general para una actividad orientada al logro - tales como dinero, poder, aprobación de otros, etc., cuya obtención era dependiente del éxito inmediato despertaban tendencias extrínsecas para actuar, se aceptó que la fuerza para comportarse de acuerdo con cierto estándar dependía también de la probabilidad de que una actividad resultara en una consecuencia externa y del valor que el individuo le confiere a esta consecuencia. Así, las tendencias externas se suman con la tendencia resultante para determinar la fuerza total que mantiene la actividad orientada al logro. Resulta que:

$$T_a = T_s - T_{af} + T_{ex}, \text{ en donde:}$$

$T_a$  = fuerza de la tendencia al logro resultante

$T_s$  = tendencia de aproximación al logro

$T_{af}$  = tendencia a evitar el fracaso

$T_{ex}$  = tendencias despertadas por fuentes de motivación extrínseca

La magnitud de la atracción de las fuentes extrínsecas presumiblemente depende de las diferencias individuales, probabilidades e incentivos de meta. Para los individuos cuya motivación a evitar el fracaso es mayor que la orientación al logro se supone que las conductas de acercamiento están mayormente determinadas por fuentes de motivación externa,

disminuyendo por tanto la motivación intrínseca de logro (Weiner, 1970).

#### b) LA ORIENTACION HACIA EL FUTURO

Esta elaboración de la teoría de la motivación de logro extiende el análisis de tal forma que la conducta orientada hacia la obtención de metas surge también por la anticipación de ciertas consecuencias futuras, tanto intrínsecas como extrínsecas (Spence y Helmreich, 1983).

Los conceptos principales para este análisis son retomados de la obra de Lewin (1938; en Raynor, 1974), quien concibe a la conducta como una serie de pasos hacia una meta. Sin embargo, este autor no consideraba posible que los resultados esperados inmediatos en el camino hacia una meta pudieran valorarse como fines en sí mismos en lugar de simples medios para alcanzar la meta final. En el esquema de Lewin el valor de las submetas (cada una de las actividades) se deriva de su relación instrumental con la meta final. Sin embargo, la elaboración de Raynor (1974) elimina la distinción cualitativa entre metas y submetas así como entre resultados que sirven como medios para un fin y aquellos que sirven como fines en sí mismos, volviendo la diferencia más cuantitativa que cualitativa dependiendo de las magnitudes relativas y del orden anticipado de ocurrencia de los resultados.

Las propuestas básicas de Raynor (1974) en éste modelo ampliado de la conducta orientada a la obtención de metas puede resumirse así:

- Una actividad particular es considerada el paso inmediato en un camino hacia una meta que se percibe como distante en el tiempo y/o el espacio.

- Un camino consta de una serie de pasos; cada uno de ellos representa una actividad (tarea) y su (s) resultado (s) o consecuencia (s) esperada (s). Cada paso relacionado con la consecución de una meta puede tener como resultado esperado una o más recompensas extrínsecas (incentivos positivos) o amenazas (incentivos negativos).

- Una consecuencia es llamada meta cuando tiene un valor incentivo positivo.

La conducta orientada al logro, pues, consta de una serie de acciones específicas - y sus consecuencias asociadas - con carácter acumulativo a todo lo largo del camino que conduce a una meta. La tendencia a lograr el éxito en la actividad inmediata (Ts) está determinada por la suma de las tendencias componentes de logro (Tsn), cada una de las cuales es, a su vez, función multiplicativa del motivo (M), la probabilidad subjetiva (P) y el valor incentivo (I).

Esto lo ha representado Raynor (1974) como:

$$T_{sn} = M_s \times P_{sn} \times I_{sn}, \text{ y } T_s = T_{s1} + T_{s2} + \dots T_{sn} + \dots + T_{sN}$$

En donde los signos 1,2 ... n ... N representan el orden anticipado de los pasos (actividades) y resultados en el camino, del primero 1 al último N; n representa un término general para cualquier posición particular en ésta secuencia anticipada.

En forma similar, la tendencia a evitar el fracaso queda representado por:

$$T - f_n = M_{af} \times P_{lfn} \times I_{fn}, \text{ y } T - f = T - f_1 + T - f_2 + \dots t - f_n + \dots + T - fN$$

De particular importancia en el estudio de la conducta orientada al logro son los conceptos de camino contingente y no contingente (tanto abierto como cerrado). A partir del término "distancia psicológica" (probabilidad subjetiva de que la actividad inmediata conduzca a un logro), Raynor (1974) define a un camino no contingente como aquél conjunto de actitudes cuyo resultado inmediato no influye sobre la oportunidad de emprender subsecuentes esfuerzos a lo largo del camino hacia una meta; es decir, el éxito o fracaso en cada paso (actividad) tiene poca o ninguna relevancia para alcanzar la meta.

Por otro lado, un camino contingente es aquel en el que el éxito inmediato garantiza la oportunidad para un esfuerzo posterior en la consecución de la meta, mientras que el fracaso elimina la posibilidad de continuar. Se supone que cada éxito o fracaso anticipado en un camino contingente despierta una tendencia componente al logro - o fracaso - que se suman para determinar la tendencia total hacia el logro por medio de las tendencias excitatoria e inhibitoria que se han acumulado a lo largo del camino. Se espera que el aumento en la longitud del camino contingente haga más grande la diferencia en motivación entre individuos orientados al logro y al fracaso.

Lo anterior tiene implicaciones prácticas para la predicción del desempeño en individuos motivados al logro y al fracaso, pues ambas tendencias se vuelven más marcadas en los caminos contingentes y conforme aumenta su longitud es decir, el número de actividades que llevan a la meta.

Los otros dos conceptos referidos -camino cerrado y abierto- (Nuttin, 1964); en Raynor, 1974) hacen la distinción entre dos tipos de tareas; aquellas que se completan al dar

una sola respuesta a una situación estímulo (cerradas) y las que permanecen inalcanzadas después de la primera respuesta porque tienen una meta posterior, algo queda por hacer, la respuesta es sólo el primer paso (abiertas).

Raynor (1974) supone que, cuando otros determinantes de la conducta orientada al logro se mantienen constantes, la tendencia a lograr el éxito será inicialmente igual en caminos contingentes abiertos y cerrados. Sin embargo, tras el éxito inicial y en los subsecuentes logros, la fuerza de la motivación para la actividad inmediata será mayor en el camino contingente abierto que en el cerrado, pues la longitud del primero habrá aumentado - se hace cada vez mayor el número de actividades anticipadas que conducen a la meta - mientras que la del segundo se habrá reducido. Esto se produce porque después de cada éxito en un camino contingente el individuo orientado al logro tiene ante sí la suma de un gran número de posibles éxitos futuros que le despiertan un interés continuo así como aquellos componentes de la motivación de logro que le permiten compensar en cada paso (actividad) sucesivo la pérdida en el valor incentivo de las actividades subsecuentes. Por lo tanto, sería de esperarse que los individuos orientados al logro preferirían actividades que impliquen un camino contingente que les permita alcanzar un mayor número de logros por su propio esfuerzo.

#### c) TENDENCIA INERCIAL

Al buscar un constructo que explicara el mantenimiento de la conducta propositiva de búsqueda de meta, Atkinson y Cartwright (1964; en Weiner, 1970) retoman el concepto de "sistema en tensión" postulado por Lewin y que, según este autor, explica el estado en que se encuentra el "campo psicológico" en tanto no se satisfaga una necesidad o intención.

Atkinson y Cartwright afirman que la tendencia dirigida hacia la meta, una vez despertada, persistirá hasta que ésta sea alcanzada; ésto es, puede hablarse de una "inercia" como principio motivacional. La fuerza de la tendencia inmediata a actuar es concebida como función de la fuerza del motivo (o necesidad psicogénica según Lewin) previamente despertado pero insatisfecho llamada "tendencia inercial", más la fuerza de las tendencias despertadas por la situación estímulo inmediata. De este modo, la extensión del modelo formal para la conducta orientada al logro es:

$$T_s = (M_s \times P_s \times I_s) - (M_{af} \times P_f \times I_f) + T_{gt} + \text{Motivación extrínseca}$$

$T_{gt}$  = representa la tendencia motivacional inercial.

Según Atkinson (1964; en Weiner, 1970) la condición antecedente para que la motivación despertada continúe dirigiendo la conducta hacia la meta es la presencia de obstáculos a lo largo del camino.

El modelo inercial resultante para la conducta orientada al logro especifica que, para los individuos altos en la motivación de logro resultante ( $M_s > M_{af}$ ) la motivación que persiste después de una privación (fracaso) facilitará el desempeño subsecuente. A la inversa, para los individuos bajos en la motivación de logro resultante ( $M_{af} > M_s$ ) la fuerza de la motivación que sigue a un fracaso (privación) se espera que sea inhibitoria y disminuya el desempeño subsecuente. El modelo, por tanto, predice una interacción entre los efectos de no alcanzar un objetivo (relacionado con un estándar) y las diferencias individuales en la motivación de logro resultante (Weiner, 1970).

## 6. MIEDO AL EXITO (M. HORNER)

Esta formulación, también llamada "motivo a evitar el éxito" es propuesta por M. Horner (1968; en Spence y Helmreich, 1983), es descrita como una tendencia disposicional estable, adquirida en forma relativamente temprana en la vida, a experimentar ansiedad por actividades orientadas hacia la consecución de una meta. Al igual que el motivo a evitar el fracaso (Atkinson, 1965) el miedo al éxito actúa en forma inhibitoria para reducir la motivación de logro resultante.

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

A pesar de la amplia aceptación científica y popular del concepto, los resultados obtenidos para la explicación y predicción de las diferencias sexuales en la conducta orientada al logro han sido contradictorias (Spence y Helmreich, 1983). Asimismo, las relaciones esperadas entre el miedo al éxito y medidas de aspiración de logro, elecciones vocacio-

nales y otros índices de expectativas de éxito han resultado ser mínimas. Según Brody (1980) las respuestas dadas por las mujeres a los instrumentos diseñados para evaluar el miedo al éxito reflejan las percepciones de éstas en cuanto a las actitudes y expectativas de la sociedad hacia el rol sexual, así como las consecuencias esperadas por la conformidad hacia este rol o de su violación bajo las condiciones particulares descritas en el instrumento utilizado.

#### 7. MOTIVACION DE EVITACION DEL ESFUERZO (B. ROLLET)

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

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

Según Rollet (1984), el origen de la motivación de evitación del esfuerzo puede estar en una conducta restrictiva,



sin apoyo y negligente por parte de los padres y maestros.

#### 8. PROCESOS ATRIBUCIONALES EN LA CONDUCTA ORIENTADA AL LOGRO (B. WEINER)

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

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

Al clasificar las causas de éxito o fracaso en una taxonomía bidimensional Weiner (Ronis, Hansen y O'Leary, 1983) cada explicación es caracterizada a lo largo de las dimensiones de: a) locus; la causa es localizada dentro o fuera del

autor y b) estabilidad; la causa es permanente o temporal. La habilidad y el esfuerzo son propiedades internas a la persona, mientras que la dificultad de la tarea y la suerte son factores externos. La habilidad y la dificultad de la tarea son relativamente estables, mientras que la suerte implica variabilidad y el esfuerzo puede aumentar o decrecer de un momento a otro.

ESTABILIDAD	LOCUS DE CONTROL	
	INTERNO HABILIDAD	EXTERNO DIFICULTAD DE LA TAREA SUERTE
ESTABLE		
INESTABLE	ESFUERZO	

Kukla (1972 a; en Touhey y Villemez, 1980) reporta hallazgos correlacionales de que los sujetos altos en motivación de logro atribuían su desempeño exitoso en una tarea a la habilidad y al esfuerzo por igual, mientras que los bajamente motivados al logro atribuyeron sus resultados favorables a la habilidad tna solo (un atributo interno y estable). Por su parte, Touhey y Villemez (1980), empleando estudiantes de secundaria encontraron que los sujetos altamente motivados al logro mejoraban los juicios sobre las habilidades en respuesta a éxitos en tareas de gran dificultad, en tanto que los bajamente motivados lo hicieron sólo después de tener éxito en una tarea de baja dificultad. Povers et al (1985) encontraron que, para estudiantes de secundaria, las atribuciones de éxito al esfuerzo propio se correlacionaban .42 con la motivación de logro, mientras que las atribuciones de fracaso a la falta de esfuerzo estuvieron negativamente correlacionadas (-.22) con la motivación de logro.

Además de la taxonomía de las causas de éxito y el

fracaso, Weiner extiende su modelo en dos direcciones: hacia atrás con la información, procesos y estructuras que influencian las decisiones casuales, y hacia adelante con los efectos de los juicios causales en el comportamiento futuro (Weiner, 1974). Las principales claves antecedentes que ha identificado para los juicios causales tienen que ver con información específica tal como la historia pasada de éxitos, las normas sociales, los patrones de realización y el tiempo dedicado a la tarea.

Weiner (1970) ha encontrado que las estructuras cognitivas del esquema causal (la creencia que una persona tiene acerca de la relación entre un evento observado y las causas percibidas de ese evento), junto con las diferencias individuales, tiene que ver con los procesos de juicio. A este respecto, Weiner considera que la estabilidad de las atribuciones causales, más que su locus de control, está relacionada con la expectativa de éxito en personas altamente motivadas al logro.

Dado que la conducta motivada está determinada tanto por la expectativa de que la respuesta lleve a la meta como por lo atractivo que sea el objeto meta, es conveniente señalar la relación que para Weiner (1974) existe entre los atributos causales y el valor incentivo de la meta por un lado, y las consecuencias afectivas del éxito o fracaso por el otro. Para éste autor el orgullo y la vergüenza (consecuencias afectivas del éxito y el fracaso respectivamente) se maximizan cuando los resultados de búsqueda de meta son adscritos internamente y se minimizan cuando el éxito o fracaso se atribuyen a causas externas. Así, el éxito atribuido a una alta habilidad o al trabajo árduo se espera produzca más orgullo que el éxito adscrito a la facilidad de la tarea o a la buena suerte. De igual manera, el fracaso percibido como causado

por la poca habilidad o la falta de esfuerzo se espera resulte en mayor vergüenza que el fracaso atribuido a la dificultad de la tarea o a la mala suerte. En suma, el locus de causalidad influye las consecuencias afectivas de las conductas de logro.

Esquemáticamente, el anterior planteamiento se expresa de la siguiente manera:

ANTECEDENTES	ATRIBUTOS CAUSALES	DIMENSIONES CAUSALES	CONSECUENCIAS DIMENSIONALES	CONSECUENCIAS CONDUCTALES
claves específicas.				
Esquemas causales	HABILIDAD		Variabilidad	
		ESTABILIDAD	de expectativas	
Diferencias individuales	ESFUERZO			Diferentes
Tasas de reforzamiento.	DIFICULTAD DE TAREA	LOCUS DE CONTROL	Afecto	índices de desempeño
Programas de reforzamiento	SUERTE			

#### 9. MOTIVOS RELACIONADOS CON EL LOGRO (J. SPENCE Y R. HELMREICH)

Spence y Helmreich (1983) conciben a la motivación intrínseca de logro como un esfuerzo hacia el desempeño en sí mismo, independientemente de recompensas externas. Aún cuando adoptan un enfoque de rasgo general de la personalidad para el estudio del motivo de logro, admiten una especificidad

situacional para la expresión de la conducta orientada a la obtención de metas. Esto quiere decir que los individuos altamente motivados no muestran el mismo grado de esfuerzo en toda situación donde se encuentren, 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) las expectativas del rol también canalizan la expresión abierta de las necesidades de logro. Por ejemplo, para el hombre, los motivos de logro generalmente están orientados hacia el trabajo remunerado, en tanto que para muchas mujeres adultas es probable que las necesidades de logro sean expresadas en actividades relacionadas con el cuidado del hogar y la familia. De ésta forma, las diferencias en orientación al logro entre hombres y mujeres tienden a ser cualitativas más que cuantitativas.

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

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

de las variaciones en los motivos de logro.

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

En vista de que los individuos difieren no solamente en las fuerzas de sus motivos, sino también en las tareas o roles que hacen que se expresen abiertamente, no podría esperarse que las conductas de logro sean predecibles en diversas situaciones o en forma longitudinal conociendo únicamente los motivos de un individuo. Para probar esta suposición es necesario evaluar no solamente la fuerza de los motivos generales de logro, sino también tener alguna información acerca de los intereses y aspiraciones específicas del individuo o de las actividades en que voluntariamente se compromete. Sin embargo, es de esperarse alguna consistencia dentro de los grupos de individuos con niveles particulares de motivación de logro para situaciones como el trabajo y el tiempo libre (Spence y Helmreich, 1983).

Otra contribución de Spence y Helmreich (1983) ha sido el tratar de desarrollar medidas más satisfactorias del constructo de motivación de logro que aquellas obtenidas a través del uso del TAT, instrumento preferido por los autores dedicados al estudio de la orientación al logro. Las críticas hacia este instrumento han ido dirigidas hacia su baja confiabilidad (en términos de la baja estabilidad temporal, sobredefinición por la situación de aplicación y los estímulos gráficos utilizados, de sus puntajes), la cantidad de tiempo requerida para administrar y calificarlo y, sobre todo, la

presuposición de que la motivación de logro es unifactorial, ésto es, se supone que a las varias clases de temas orientados al logro que se evalúan en el TAT subyace una disposición simple y amplia que influye una variedad de conductas en situaciones relacionadas con el logro.

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

**CAPITULO II**  
**SATISFACCION EN EL TRABAJO**



## 1. ANTECEDENTES

La mayoría de los adultos pasan la mitad de sus horas de vigilia en actividades relacionadas con el trabajo y, probablemente, no sería exagerado decir que la satisfacción que derivan de sus empleos es una consecuencia importante de asistir a sus centros de trabajo, al igual que un determinante principal de su conducta dentro y fuera del trabajo. Por ello, la comprensión de los factores involucrados en la satisfacción laboral es relevante para mejorar el bienestar del individuo en un aspecto muy importante de sus vida, su trabajo.

La satisfacción laboral designa básicamente un conjunto de actitudes ante el trabajo. Puede ser descrita como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y ésto supone un grupo de actitudes o sentimientos (Schultz, 1985). En sentido estricto, esas actitudes se refieren a factores específicos tales como los sueldos, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del desempeño, la resolución rápida de los motivos de queja, el trato justo por los patrones y otros conceptos similares (Blum y Naylor, 1976).

A diferencia de como lo hacen muchos enfoques contemporáneos, la preocupación inicial de los psicólogos industriales no radicaba en el bienestar del individuo, sino en el incremento de la productividad como resultado de cambios físicos en el ambiente (iluminación, ventilación, ruido, humedad, etc) (Gruneberg, 1979). Dentro de esta tradición destaca Frederick W. Taylor, quien con sus estudios de "tiempos y

movimientos" buscaba establecer estándares que permitieran estimar la eficiencia de varios empleados en un mismo trabajo. Los principios de donde partía Taylor (según Brown, 1980) eran:

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

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

El siguiente desarrollo conceptual en el estudio de la satisfacción laboral fué el de Elton Mayo, quien con sus experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, entre 1924 y 1927, demostró lo inexacto de los supuestos de F.W. Taylor. El estudio comenzó dentro de la tradición tayloriana examinando en qué forma las condi-

ciones contextuales -horas de trabajo, duración de los períodos de descanso, intensidad de la luz, etc- afectaban la producción. Los hallazgos fueron desconcertantes desde ese punto de vista, encontrándose aumentos sustanciales bajo condiciones -deteriorantes. Lo que se habría de demostrar en los estudios Hawthorne es que existe algo que puede llegar a ser más importante que los salarios, los horarios o las condiciones físicas de trabajo, algo que incrementaba la producción sin importar los cambios en las condiciones físicas (Gruneberg, 1979; Brown, 1980).

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

Aún cuando los estudios conducidos bajo ésta óptica fallaron en demostrar que los factores sociales eran críticos en el mejoramiento de la productividad, permitieron el surgimiento de la llamada "Escuela de Relaciones Humanas", corriente de pensamiento en Psicología Industrial que suponía que la satisfacción laboral incrementaba la productividad y que las relaciones interpersonales en las organizaciones eran la clave de la satisfacción laboral. Las relaciones humanas involucran,

desde esta perspectiva, tanto la conducta del supervisor y los estilos de liderazgo como los grupos sociales informales dentro del ámbito laboral.

## 2. APROXIMACIONES TEORICAS AL ESTUDIO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

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

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

### a) TEORIAS DE CONTENIDO.

#### 1) TEORIA JERARQUICA DE NECESIDADES DE MASLOW.

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

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

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

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

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

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

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

Para Maslow el concepto jerárquico es crítico, pues sus premisas fundamentales son que:

1. El comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades

no satisfechas.

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

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

Aunque Maslow propuso su teoría en 1943, no fué sino hasta los 60's cuando los psicólogos industriales intentaron determinar lo adecuado de su sugerencia como un modelo para estudiar la motivación en las empresas (Blum y Naylor, 1976). En la situación de trabajo la teoría predeciría que sólo después de que las necesidades de orden inferior en cuanto a sueldo y seguridad hayan sido satisfechas, el empleado buscará la satisfacción y el logro en su trabajo.

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

#### ii) TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.

Esta teoría combina la motivación y la satisfacción

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

La formulación de Herzberg se apoya en el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow y tiene como fundamento el postulado de que la sociedad contemporánea satisface las necesidades en los niveles más bajos en forma adecuada y, cuando no lo hace, se produce insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, lo contrario no necesariamente es cierto; el cumplimiento de necesidades primarias no procura satisfacción al individuo. Son únicamente las necesidades de orden superior, entre ellas la de autorrealización las que tienen poder para producirla; pero no siempre sobreviene el malestar cuando no se consigue la autorrealización en una empresa (Schultz, 1985).

Las consideraciones que Herzberg toma como punto de partida para la elaboración de su teoría son (Korman, 1976):

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

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

2. De aquí se sigue que la satisfacción laboral es principalmente función del grado en que se cubren las nece-

sidades de estimación y autorrealización (necesidades de orden superior), ya que éstas son más difíciles de saciar. Por ello, cuando tales necesidades no están satisfechas, se produce una actitud más bien neutral.

El estudio original que dió lugar a la formulación de la teoría ("The motivation to work") (1959 de Herzberg, Mausner y Snyderman; en Korman, 1976) se basó en los resultados de entrevistas efectuadas con muestras de ingenieros y contadores a los que se les pedía que describieran los acontecimientos de su experiencia laboral que hubiesen dado como consecuencia una mejoría o un detremento marcado en la satisfacción con el empleo (Grunebers 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).

El modelo que postulan los autores supone dos clases generales de variables de trabajo: satisfactores e insatisfactores. Los primeros son las cosas que provocan satisfacción en el trabajo; en general se trata de "motivadores", factores que, si se encuentran presentes en la situación de trabajo conducen a satisfacción, pero cuya ausencia no provoca insatis-



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

El segundo grupo se denomina "insatisfactoras"; 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, de seguridad y de amor) en la jerarquía de Maslow. Para Herzberg, los factores higiénicos son de contacto y, aunque son condiciones para, en sí mismos no producen satisfacción laboral. Del mismo modo que, según la teoría de Maslow las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, del mismo modo al 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).

La teoría de Herzberg de satisfacción laboral ha sido criticada (Dunnet, Campbell y Hakel, 1967; en Korman, 1978) por su sobresimplificación de este fenómeno, pues algu-

nos factores de "higiene", como el sueldo y los elogios del supervisor, pueden también tener una función motivadora, pues conllevan el reconocimiento del logro (una característica intrínseca del trabajo). Esto hace pensar que tal vez la distinción entre ambas clases de factores no sea tan rígida como pretendía Herzberg conservando, sin embargo, su utilidad conceptual. Al respecto, y considerando la evidencia relacionada con la teoría en forma global, Green, 1966; en Siegel, 1976) sustenta dos conclusiones:

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

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

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

## b) TEORIAS DE PROCESO

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

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

### 1) TEORIA DE EXPECTATIVA Y EQUIDAD.

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

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

#### ii) TEORIA DE LOS GRUPOS DE REFERENCIA.

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

#### iii) TEORIA DE LA SATISFACCION DE NECESIDADES Y VALORES

Esta teoría establece que los individuos difieren

en lo que ellos requieren o valoran en un trabajo, y ésto también parece afectar el grado en que están satisfechos.

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

Al hablar de los valores, el mismo Vroom (1964) retoma, refiriéndose a la satisfacción laboral, el concepto utilizado por Lewin de Valencia para designar la atracción de una meta o la satisfacción esperada de un suceso.

Las dos proposiciones básicas de su planteamiento son:

1. "Para una persona, la valencia de un sucesos es una función monotónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias para todos los otros sucesos y sus conceptos de su instrumentalidad para la obtención de esos otros resultados".

2. "La fuerza que se ejerce sobre una persona para realizar un acto es una función monotónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los sucesos y la fuerza de sus expectativas de que el

acto irá seguido del logro de tales resultados".

La primera proposición se puede expresar así: el deseo (valencia) relacionado con cualquier objeto (o suceso) particular por parte del individuo está relacionado directamente con la utilidad (instrumentalidad) de una actividad particular para obtener otros objetivos subsecuentes de cierta conveniencia (valencia).

La segunda proposición se limita a indicar que, mientras mayor sea la valencia de cualquier resultado, tanto más la persona tenderá a entrar en acción.

Víctor Vroom sugiere que la satisfacción en el trabajo es un reflejo del grado en que una persona encuentra deseable su trabajo— por tanto, es una medida de la valencia que la persona atribuye a su situación laboral. De acuerdo a la segunda proposición el modelo sugiere que la fuerza para permanecer en un empleo debe estar relacionada con la valencia de dicho trabajo. A partir de estas proposiciones se han utilizado en la rotación de personal y el ausentismo para probar las hipótesis de ellas derivadas. El modelo, sin embargo, es más difícil de aplicar en el caso de la relación entre satisfacción laboral y productividad. Aunque es cierto que una alta productividad a menudo garantiza a un trabajador que no será despedido (y por tanto eliminado de una situación de alta valencia), la mayoría de los individuos no tienen dificultades para ser lo suficientemente productivos y evitar ese peligro.

### 3. SATISFACCION LABORAL; CONDUCTA EN EL TRABAJO Y DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Al investigar los estudios que se han hecho sobre

la relación entre satisfacción en el puesto y variables de conducta en el trabajo, Vroom, (1964; en Blum y Naylor, 1976) llega a las siguientes conclusiones:

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

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

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

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

Dessler (1980) y Schultz (1985) por su parte, han

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

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

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

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

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



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

**CAPITULO III**  
**MOTIVACION DE LOGRO Y**  
**SATISFACCION EN EL TRABAJO**

Hasta aquí se han revisado, en forma separada, diversos aspectos, tanto de la motivación de logro como de la satisfacción laboral en términos de teorías y algunos estudios pertinentes. Por ello, en el presente capítulo nos abocaremos a la tarea de plantear la relevancia de investigar las relaciones entre ambos constructos para un mayor conocimiento de los vínculos que unen algunas características de los individuos con las condiciones que caracterizan su ámbito laboral.

Lo anterior se lleva a cabo mediante la exposición de trabajos donde se relacionan las variables relevantes para la presente investigación. Posteriormente se plantea la importancia de contextualizar los hallazgos dentro de una población gerencial en nuestro país.

#### 1. SATISFACCION EN EL TRABAJO Y CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

Los estudios de satisfacción laboral, dentro del contexto de la Psicología Organizacional, han estado dirigidos por la preocupación de la alta gerencia en el incremento de la productividad y estabilidad de la organización vía la satisfacción y motivación del individuo (Mcilwee 1982).

Ha sido posible identificar muchos factores que resultan útiles en la comprensión y predicción de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Por un lado, se insiste en factores externos al trabajador o empleado, elementos que han sido ubicados en: (1) el contenido de trabajo desempeñado (intrínsecos), y que a menudo se ha designado como el "tamaño del puesto" (job-scope, job-size), entre los que se considera el grado de responsabilidad del trabajo, la variedad de habilidades utilizadas, la identidad de la tarea, la autonomía en el desempeño del trabajo, la

retroalimentación recibida y el significado atribuido a la tarea desempeñada; o (2) en el ambiente laboral (extrínsecas), incluyendo la estructura organizacional, tipo de supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, sueldo, prestaciones y condiciones físicas de trabajo (Stone, 1976; Stone, Mowday y Porter, 1977; Friend y Burns, 1977; James y Jones, 1980; Helping, Head y Sorensen, 1981; Hunt, Head y Sorensen, 1982; Mcilwee, 1982).

Otros estudios han destacado factores internos al individuo, tales como: valores en relación al trabajo (Butler, 1983; Wanous, 1974; Stone, Mowday y Porter, 1977; Stone, 1976), necesidades psicológicas (Mcilwee, 1982; Wanous, 1974; Bloom, 1984; Jyoth, 1983; James y Jones, 1980; Orpen, 1985; Steers, 1975; Stone, Mowday y Porter, 1977) y características socioeconómicas -educación, edad y sexo- (Mcilwee, 1982; Dessler, 1980; Schultz, 1985) que crean diferencias en los niveles de satisfacción entre diferentes "tipos" psicológicos y sociales.

La evidencia empírica (Hunt, Head y Sorensen, 1982; Butler, 1983; Wanous, 1974; Bloom, 1984; Jyothi, 1983; James y Jones, 1980; Orpen, 1985; Steers, 1975; Sone, 1976; Friend y Burns, 1977; Stone, Mowday y Porter, 1977; Dailey, 1980; Knoop, 1981; Kasperson, 1981; Olivar, 1983; Schaer y Trentham, 1986) parece sugerir una predominancia de los valores, "necesidades de orden superior" (entre las que se considera la necesidad de logro) y otros atributos psicológicos en la relación existente entre características del ámbito laboral (intrínsecas y Extrínsecas) y variables de "salida" como la satisfacción laboral, desempeño e involucramiento en el trabajo.

La necesidad de logro, tal y como ha sido investigada

y teorizada (McClelland et al, 1953; Atkinson, 1965; Raynor, 1974; Weiner, 1970 y 1974; Rollet, 1984; Spence y Helmreich, 1983; Lewin, 1938 en Deutsch y Krausse, 1976; Murray, 1938 en Bischof, 1983) proporciona uno de los constructos más útiles en la comprensión de la satisfacción laboral a partir de los atributos individuales. Al irse enriqueciendo este concepto desde sus primeras apariciones en la literatura psicológica (Murray, 1938 en Bischof, 1983 y Cueli y Reidl, 1972; Lewin, 1938 en Deutsch y Krausse, 1976; McClelland et al, 1953) hasta su concepción factorial de nuestros días (Spence y Helmreich, 1983) ha resultado cada vez más fructífera en el estudio de la satisfacción laboral, tópico que, por su importancia humanista y organizacional-productiva, utiliza buen tiempo de los psicólogos del trabajo.

La siguiente es una breve reseña de estudios representativos que han considerado a la motivación de logro (en su forma original o a través de los constructos con ella vinculados) en relación con la satisfacción laboral.

#### A. ETICA DEL TRABAJO Y SATISFACCION LABORAL

David C. McClelland (1953; y 1951; en Hernández Martínez y Ramírez García, 1987) en su trabajo teórico y de investigación sobre el motivo de logro retoma los planteamientos de la Etica Protestante del trabajo para caracterizar a las personas altamente orientadas al logro. Estos postulados conceden una importancia capital a la manipulación y organización de objetos físicos, seres humanos e ideas, la realización de cosas tan rápidamente y bien como sea posible, la superación de obstáculos y el logro de altos estándares de excelencia así como la disciplina y el constante esfuerzo cotidiano (Murray, 1938; en Spence, 1985 y Grandona, 1988).

Esta conceptualización de la conducta orientada al logro, enmarcada en el contexto laboral, supone que la satisfacción con el trabajo estará íntimamente relacionada con el grado en que el trabajo desempeñado de cumplimiento a las necesidades o expectativas relacionadas con el logro de metas (Word, 1977; Spence, 1985).

Recogiendo las ideas de la Etica Protestante del Trabajo y operacionalizándola para la investigación empírica, Stone (1976) encontró un nulo poder como variable interventora para un índice de tal ética (que consideró el orgullo por el trabajo, involucramiento en el puesto, preferencia por la actividad, estatus social del trabajo, actitud hacia las ganancias y esfuerzo por ascender) en la relación entre amplitud del pesto (variedad, autonomía y retroalimentación en las tareas realizadas) y satisfacción con el trabajo mismo, utilizando tres muestras: militares, administradores y personal bancario. Wanous, (1974) reporta de manera similar un efecto moderador pobre de la creencia en la Etica Protestante del Trabajo en la relación entre características del puesto y satisfacción con características similares del mismo, satisfacción laboral global, ausentismo y desempeño. Finalmente, Butler (1983), retomando algunos valores de tal ética (retribuciones económicas, independencia económica, prestigio y seguridad) también halló efectos moderadores inconsistentes en relación con la satisfacción laboral y características del puesto como variedad, autonomía, retroalimentación y diversidad de habilidades.

Todos estos resultados, vistos a la luz de la teoría original de la motivación de logro (Murray, 1938 en Spence, 1985 y Bischof, 1983) resultan inconsistentes. Sin embargo, como se revisó en el Capítulo I, el concepto de motivación de logro ha evolucionado para dar cabida a constructos como

el de probabilidad subjetiva de éxito o fracaso y el valor incentivo de la meta (Atkinson, 1965; Raynor, 1974), procesos atribucionales (Weiner, 1970, 1974), diferencias sexuales y de rol (Spence y Helmreich, 1983 entre otros, que hacen difícil una relación simple entre las características de un puesto y las actitudes laborales teniendo como variable interventora principios muy generales de connotación altamente personal.

## B. LOCUS DE CONTROL Y SATISFACCION LABORAL

Uno de los constructos de la personalidad que ha recibido mayor atención en el desarrollo de teorías e investigaciones sobre la conducta en las organizaciones resulta ser el de "locus de control" (Rotter, 1966; en Dailey, 1980), mismo que es retomado por Weiner (1970 y 1974) para su modelo de la atribución causal en la conducta orientada al logro. La gente que cree que las recompensas o castigos que recibe son contingentes a su propia conducta se dice que tienen un locus de control interno; mientras que aquellas que consideran a tales recompensas o castigos como no contingentes a sus propias acciones, sino a factores como la "suerte" o el "destino", se dice que tienen un locus de control externo (Dailey, 1980).

Por lo que respecta a la investigación de los efectos del locus de control sobre las percepciones de las características del puesto y las actitudes hacia el trabajo, Kimmons y Greenhouse (1976; en Dailey, 1980) encontraron que los individuos con una orientación más interna experimentaban mayor autonomía, involucramiento y retroalimentación en sus puestos dentro de un nivel general. Puede afirmarse (Dailey, 1980; Knoop, 1981; Kasperon, 1982, Oliver, 1983) que existe una relación entre locus de control interno y satisfacción

laboral que es positiva y significativa, que es independiente de las características del puesto (en términos de autonomía, variedad, importancia, diversidad de habilidades requeridas y retroalimentación) y del nivel organizacional (personal gerencial, administrativo u operativo).

La creencia en un control interno parece implicar la percepción algo más positiva de las características del puesto. Una posible explicación es que los individuos orientados internamente son conceptualmente más abstractos y perciben sutiles características en sus puestos de acuerdo a sus necesidades de autonomía, retroalimentación, variedad y significancia (Dailey, 1980; Knoop, 1981). En este sentido, si recordamos que las personas altamente orientadas al logro poseen un locus de control interno (Touhey y Vилlemez, 1980; Weiner, 1970 y 1974) es de esperar una correlación positiva entre ésta necesidad de alcanzar estándares de excelencia y la evaluación favorable de las características intrínsecas y extrínsecas del trabajo.

## 2. MOTIVACION DE LOGRO Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

De acuerdo a la evidencia empírica presentada en el apartado 1 de éste capítulo, y a las proposiciones teóricas de Atkinson (1965), Vroom (1964), Raynor (1974) y Atkinson (1958; en Steers, 1975) se ha establecido e investigado la hipótesis de que las personas altamente orientadas al logro pueden - y de hecho lo hacen - estructurar percepciones más detalladas de, y evaluar más favorablemente, las características del puesto desempeñado, especialmente si éste contiene características de autonomía, retroalimentación, habilidades variadas, identidad y significado. Lo anterior es también válido para el desempeño laboral, en el que sujetos con alta necesidad de logro crean elevadas expectativas de éxito que



los llevan a un gran esfuerzo e involucramiento en su trabajo, con lo cual pueden obtener cierto grado de recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. En el grado en que tales recompensas sean percibidas como relacionadas con el logro de metas y de magnitud suficiente en relación con las expectativas iniciales, el individuo tenderá a estar satisfecho. Por otro lado, un pobre desempeño, que generalmente resultará en la recepción de pocas recompensas intrínsecas y extrínsecas conducirá a bajos niveles de satisfacción para tales individuos. Además, cuando el trabajo no es suficientemente desafiante (no tiene un nivel intermedio o mayor de dificultad) para dirigir las conductas orientadas al logro, no se esperaría que ocurriera la secuencia esfuerzo-recompensa-satisfacción para los sujetos con alta necesidad de logro (Steers, 1975).

Por su parte, los individuos con baja motivación de logro es probable que estén menos comprometidos con altos niveles de desempeño; en lugar de ello, estarán más preocupados por los aspectos sociales, de seguridad y de independencia del puesto. Así, las actitudes favorables de las personas con baja motivación de logro serán probablemente función del grado en que éstas otras necesidades sean satisfechas, no existiendo alguna razón para esperar que tal satisfacción este relacionada con el desempeño laboral (Atkinson, 1958; en Steers, 1975).

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

Por su parte, Stone, Mowday y Porter (1977) examinaron la motivación de logro y la necesidad de autonomía en cuanto

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

Jyothi (1983) reporta una relación positiva entre motivación de logro y satisfacción en el trabajo, pero no una diferencia significativa entre sujetos alta y bajamente orientados al logro con respecto a la satisfacción laboral en una muestra de oficinistas y maestros de escuela.

Bloom (1964) investigando a trabajadores sudafricanos, halló que las necesidades de logro, autonomía y claridad en la definición del trabajo actuaban como moderadores en la relación existente entre la percepción del rol y la satisfacción e involucración laboral.

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

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

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

Finalmente, citaremos la investigación de Orpen (1985) quien examinó por separado las necesidades de logro e independencia en la relación entre distintos atributos del trabajo por un lado, y la satisfacción y desempeño laboral por el otro. Los atributos considerados fueron la variedad de habilidades empleadas en el puesto, la identidad de la tarea, la significancia de 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 poseen alta necesidad de logro pero no en aquellos en quienes ésta es baja. El modelo que se adoptó sugiere que, quienes tienen alta necesidad de éxito son estimulados por tareas inherentemente significativas (altas en identidad, variedad y significancia), que también proporcionan un amplio conocimiento de los resultados y oportunidades para la acción y el pensamiento independientes. Por tanto, cuando perciben que sus trabajos poseen éstos atributos en un grado amplio, se esperaría que las personas con una alta necesidad de logro no solamente estarían satisfechos con su trabajo, sino que responderían con un desempeño de alta calidad. Por lo que respecta a la necesidad de independencia se comprobó que los incrementos en los atributos considerados estaban también relacionados con una mayor satisfacción y un mejor desempeño en aquellas personas con alta necesidad

de independencia. Cabe destacar que el estudio fue conducido con 364 gerentes de nivel medio.

**CAPITULO IV**  
**PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

## A. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

Los hallazgos expuestos en el capítulo anterior proporcionan la justificación para estudiar la motivación de logro vinculada a la evaluación del ámbito laboral. Para efectos del presente estudio, se eligió trabajar con el nivel gerencial debido a la importancia que éste tiene en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y a que es precisamente el rol gerencial donde pueden observarse muchas de las características atribuidas a la conducta de logro.

En vista de que los constructos, tanto de motivación de logro como de satisfacción laboral han mostrado ser multidimensionales (ver capítulos I y II) pensamos que es en esta forma como debe abordarse la interrelación entre ambas variables. Por ello, la realización de nuestra investigación buscó establecer los nexos existentes entre las dimensiones que caracterizan la conducta orientada hacia la consecución de metas y las correspondientes a la evaluación que el individuo hace de los elementos intrínsecos y extrínsecos de su trabajo.

### 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.

Conforme a lo mencionado en el apartado 1 de este capítulo, el problema de investigación se planteó de la siguiente forma: ¿Cuáles la relación que existe entre motivación de logro y satisfacción laboral en forma global y entre cada uno de sus factores?.

### 3. HIPOTESIS

La hipótesis que se planteó para dar respuesta al problema formulado fué:

H1: "Existe una asociación significativa entre la motivación de logro de los gerentes de nivel medio y en satisfacción laboral (de manera global y con cada uno de sus factores)".

De manera colateral se formularon hipótesis que tuvieron que ver con la escolaridad, la edad y el sexo de los sujetos.

#### ESCOLARIDAD

H1: "Existen diferencias significativas en cuanto a la motivación de logro (en cada una de sus escalas y de forma global) entre los diferentes niveles de escolaridad".

H2: "Existen diferencias significativas en satisfacción laboral (en cada una de sus escalas y de forma global) entre los diferentes niveles de escolaridad".

#### EDAD

H1: "Existe una asociación significativa entre la edad de los sujetos y su nivel de motivación del logro (de manera global y con cada uno de sus factores)".

H2: "Existe una asociación significativa entre la edad de los sujetos y su satisfacción laboral (de manera global y con cada una de sus escalas)".

## SEXO

H1: "No existen diferencias significativas en la motivación de logro (de manera global y por cada factor) entre hombres y mujeres".

H2: "No existen diferencias significativas en la satisfacción laboral (de manera global y por cada factor) entre hombres y mujeres".

## B. METODO

## 1. VARIABLES.

Las variables que se manejaron en el presente estudio se definen de la siguiente manera:

Motivación de logro.- La orientación del individuo a vencer obstáculos, rivalizar con otros y ganarles, a lograr algo difícil mediante el dominio, la manipulación y la organización de objetos, seres humanos e ideas alcanzando niveles de excelencia interna o externamente impuestos.

Satisfacción en el trabajo.- Disposición psicológica (actitud) de un individuo hacia su trabajo (lo que piensa de él).

## SEXO

Conjunto de atributos biológicos y psicológicos que determinan el género de un individuo.



## ESCOLARIDAD

Número de años que comprende la educación formal de un individuo.

## EDAD.

Número de años transcurridos desde el ascimiento de un individuo hasta el momento actual.

## 2. SUJETOS.

En el estudio participaron 25 gerentes de nivel medio pertenecientes a empresas del sector privado de los siguientes giros: bancario, seguros, servicios de consultoría, de la transformación y reparación de vehículos de autotransporte. El 84% de la muestra (21) estuvo constituida por hombres y el 16% (4) por mujeres. La edad promedio fué de 33 años con un rango de 25 a 70 y escolaridad de bachillerato (20) licenciatura (21) y maestría (2).

Para la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico intencional por cuota, ya que no se tuvo conocimiento de las probabilidades de cada individuo para ser incluido en la muestra. Todas las personas incluidas fueron elegidas bajo el criterio de que fuesen titulares de un área en la que reportaran directamente a directores, gerentes generales o divisionales (varió según la empresa), teniendo subordinados a su cargo y, finalmente, que utilizaran el proceso administrativo en el ejercicio de sus funciones.

## 3. INSTRUMENTOS.

a) Instrumento para la medición de la motivación

de logro.

Se utilizó la Escala Multidimensional de Orientación al Logro, desarrollada por Spence y Helmreich, y validada y confiabilizada en México por Díaz-Loving y colaboradores (Díaz-Loving, Andrade Palos y La Rosa, en Prensa).

El mencionado instrumento se desarrolló (Spence y Helmreich, 1983) a partir de las limitantes impuestas por los instrumentos proyectivos usualmente utilizados para la medición de la motivación de logro (principalmente la Prueba de Apercepción Temática, TAT). Este tipo de instrumentos han sido criticados por su falta de consistencia interna y de confiabilidad test-retest, así como por su validez deficiente contra criterios de ejecución (Ray, 1986; Klinger 1966 en Hermans, 1970). Otro punto de crítica ha sido la pretendida unidimensionalidad de la motivación de logro, pues Jackson, Amehed y Heapy (1976; en Díaz-Loving, Andrade Palos y La Rosa, en prensa), demostraron que el motivo de logro está compuesto por diversos factores.

La Escala Multidimensional de Orientación al Logro ha sido adaptada por Díaz-Loving y colaboradores a la semántica mexicana con base en la fundamentación teórica del constructo multidimensional de orientación al logro propuesto por Spence y Helmreich (1983). Su validez de constructo fué obtenida a través de un análisis factorial de rotación oblicua ( $\Delta=0$ ). Las mariz inicial mostró 8 factores con valores "eigen" (la cantidad de la varianza total explicada por un factor) mayores a 1, que en conjunto explicaron el 57.6% de la varianza total de la escala. De estos 8 factores eligieron los 3 primeros que explican el 36.7% de la varianza total de la escala, por su claridad conceptual y por corresponder a la concepción teórica manejada en el instrumento original.

Los reactivos que eligieron Díaz-Loving y colaboradores fueron aquellos con una carga factorial mayor a .35 en cada uno de los factores, y se definió cada factor de acuerdo a su contenido conceptual, conservándose las dimensiones de Trabajo, Maestría y Competencia.

Las escalas, y sus correspondientes reactivos, manejadas por el instrumento son las siguientes:

- Trabajo. Representa una dimensión de esfuerzo, el deseo de trabajar duro y hacer un buen trabajo.

1. Soy cumplido en las tareas que se me asignan.
2. Soy cuidadoso al extremo de la perfección.
3. Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
4. Soy dedicado en las cosas que emprendo.
5. No estoy tranquilo hasta que mi trabajo quede bien hecho.
6. Como estudiante fui machetero.
7. Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.
8. Soy trabajador.

- Maestría. Es una preferencia por tareas difíciles y por intentar hacer las cosas buscando estándares de excelencia internamente prescritos.

1. Me gusta resolver problemas difíciles.
2. Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.
3. Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.
4. Me gusta que lo que hago quede bien hecho.
5. Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.

7. Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.

- Competencia. Se refiere a la satisfacción derivada de la competencia interpersonal y el deseo de ganar y ser mejor que los demás.

1. Me enoja que otros trabajen mejor que yo.
2. Me disgusto cuando alguien me gana.
3. Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.
4. Disfruto cuando puedo vencer a otros.
5. Me esfuerzo más cuando compito con otros.
6. Es importante para mí hacer las cosas mejor que los demás.

Por lo que se refiere a la confiabilidad de cada una de las escalas, se utilizó para el efecto el alpha de Cronbach, encontrándose los siguientes índices de consistencia interna: Escala de Maestría = .78; Escala de Competencia = .79 y Escala de Trabajo = .81.

(La forma en como se distribuyeron los reactivos en el instrumento puede observarse en el Apéndice A).

b) Instrumento para la medición de la satisfacción en el trabajo.

Como se ha perfilado a lo largo de los capítulos 2 y 3, la satisfacción en el trabajo designa básicamente un conjunto de actitudes hacia los elementos que constituyen el ámbito laboral de un individuo. Para la medición de este constructo se han elaborado diversos instrumentos como el Job Description Index (JDI) y El Texas Instruments Job Satisfaction Questionary (según Dessler, 1981), que basan su estructura en preguntas directas acerca de si existe o

o no satisfacción en cuanto a diversas características del trabajo y de su contexto, dando únicamente opciones dicotómicas para contestar. Tales medidas, como señalan Scarpelio y Cambell (1983) son deficientes en la obtención de amplios espectros de respuesta. Organ y Near (1985), por su parte, hacen una crítica a los instrumentos que se basan únicamente en planteamientos cognitivos ya que, por ser la satisfacción laboral una actitud, en mucho dependerá de factores afectivos. Por ello sugieren que, para llevar a cabo mediciones sobre el constructo se tome en cuenta que la cognición y los afectos pueden llegar a ser variables relativamente independientes una de otra.

El instrumento que se utilizó en la presente investigación fué una escala de actividades tipo Likert, ya que estos instrumentos, además de proporcionar intensidad y dirección incorporan elementos afectivos, cognitivos y conductuales en la estimación de la disposición de un individuo hacia situaciones u objetos que son significativos para él; asimismo permiten una mayor variabilidad en las respuestas de las personas (Padúa, 1979).

Para los propósitos de este estudio los indicadores fueron seleccionados siguiendo a Locke (1976) y a Bon-Porat (1977) (en Bon-Porat, 1980) ya que cubren las principales categorías de la satisfacción laboral reportada en la literatura relevante sobre el tópico.

"Las dimensiones que se identificaron para el instrumento, junto con sus reactivos fueron:

- Aspectos económicos. Toda aquella retribución que conforma el sueldo y las prestaciones y que es consecuencia directa del trabajo desempeñado.

1. El sueldo que recibo es inferior al que merezco.

2. Mi sueldo es justo en comparación al que reciben otros miembros de la empresa.

3. Las prestaciones que me ofrece la empresa son escasas.

4. Estoy satisfecho con la forma en como se administran las prestaciones otorgadas al personal.

- Relaciones interpersonales. Interacción que se tiene con otras personas (compañeros, jefes y subordinados) en el ámbito laboral.

1. Entre los compañeros de trabajo nos ayudamos mutuamente cuando existen problemas.

2. La compañía debería proporcionar mayores oportunidades para que los empleados se conozcan entre sí.

3. Me llevo bien con las personas con quienes trabajo.

4. Existen muchas fricciones personales dentro de mi nivel jerárquico en la compañía.

- Estabilidad en el trabajo. La seguridad que el individuo tiene de conservar durante un largo período su empleo.

1. Es fácil que sea despedido de la empresa en cualquier momento.

2. Para que me despidan se requiere errores muy graves y de consecuencias negativas para la empresa.

3. Pienso que mi estancia en la empresa está asegurada por mucho tiempo.

4. Siento que el cambio de las personas ubicadas

en los niveles medios y altos de la organización es muy frecuente.

- Condiciones de trabajo. Recursos materiales y físicos con los que se llevan a cabo las labores del puesto.

1. Las instalaciones en mi área de trabajo son adecuadas.

2. Me desagrada mi horario de trabajo.

3. El material y equipo de trabajo que utilizo es el adecuado.

4. Me incomoda el espacio físico donde trabajo.

- Responsabilidad. Es el grado en que la persona asume las consecuencias de los actos desempeñados por ella en el ámbito laboral.

1. Me siento comprometido con el cumplimiento de los objetivos de mi gerencia o departamento.

2. Me es difícil conocer las repercusiones que tiene mi trabajo para la organización.

3. Las decisiones que tomo en el trabajo generalmente tienen consecuencias relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.

4. A veces siento que mi trabajo cuenta poco para mi jefe.

- Retroalimentación. La posibilidad que tiene el individuo de dar y recibir información sobre las acciones que lleva a cabo en su puesto.

1. Mi jefe me hace saber lo que se espera de mí.
2. Puedo conocer los resultados de mi actividad en forma clara y objetiva.

3. Casi nunca recibo información sobre mi desempeño en el trabajo.

4. Generalmente no puedo comentar con mi jefe las razones por las que él toma decisiones que afectan mi trabajo.

- Libertad de acción y pensamiento. Posibilidad de actuar de acuerdo al criterio propio en el ámbito laboral.

1. Con frecuencia hago sugerencias para introducir mejoras en el trabajo de mi gerencia o departamento.

2. Expreso con amplia libertad mis ideas sobre la forma en como realizar mi trabajo.

3. Procuero ser reservado en mis comentarios por temor a que no sean acordes con las políticas de la empresa.

4. Cuando se requiere tomar una decisión de trabajo muy importante necesito consultarlo con mi jefe.

- Variedad de trabajo y habilidades. La posibilidad de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas para el desempeño del puesto.

1. Tengo oportunidad de emplear muchas de mis habilidades en mi trabajo dentro de la compañía.

2. Mi trabajo es poco interesante.



3. Mi actividad laboral demanda mi completa atención.

4. El trabajo que realizo me resulta aburrido.

(La forma en como se distribuyeron los reactivos del instrumento puede apreciarse en el Apéndice B).

#### 4. PROCEDIMIENTOS DE SELECCION DE LA MUESTRA

Cada participante fue contactado primeramente por vía telefónica en su lugar de trabajo; después de una breve introducción se les planteaba el propósito del estudio, solicitando su colaboración. En caso de aceptar se concertaba, una cita para hacerles entrega de la Escuela Multidimensional de orientación al logro y la "Escala de Satisfacción Laboral".- Una vez en posesión de ambos instrumentos el gerente procedía a contestarlos, permaneciendo cerca el aplicador para aclarar cualquier duda sobre la forma de contestarlos.

#### C. ANALISIS ESTADISTICO Y RESULTADOS

##### 1. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA ESCALA DE SATISFACCION LABORAL

Teniendo presente que la escala utilizada para evaluar la satisfacción laboral fué creada para los propósitos de esta investigación, se utilizó el método de correlación ítemtest con objeto de identificar aquellos reactivos que fuesen consistentes en la medición de la variable presuntamente evaluada por la escala total. Dicho método se aligió en lugar de la prueba T debido a que ésta requiere aislar el 25% de los sujetos con mayor y menor puntaje respectivamente y, en vista del número de sujetos de la muestra (25) tal prueba hubiese carecido de significancia (Padúa, 1979).

En esta primera depuración de reactivos se tomó como criterio una correlación mínima de .30 entre el ítem y la

escala total. Los reactivos seleccionados, con sus respectivos coeficientes, fueron:

- El sueldo que recibo es inferior al que merezcco. 0.54701
- Entre los compañeros de trabajo nos ayudamos mutuamente cuando existen problemas. 0.55247
- Con frecuencia hago sugerencias para introducir mejoras en el trabajo de mi gerencia o departamento.\* 0.31290
- Tengo oportunidad de emplear muchas de mis habilidades en mi trabajo dentro de la compañía. 0.34128
- Mi sueldo es justo en comparación al que reciben otros miembros de la empresa. 0.51884
- La compañía debería proporcionar mayores oportunidades para que los empleados se conozcan entre sí. 0.31174
- Me es difícil conocer las repercusiones que -- tiene mi trabajo para la organización. 0.3428
- Puedo conocer los resultados de mi actividad en forma clara y objetiva. 0.42915
- Mi trabajo es poco interesante. 0.66808
- Las prestaciones que me ofrece la empresa son - escasas. 0.48547
- Me llevo bien con las personas con quienes trabajo. 0.32454

- Pienso que mi estancia en la empresa está asegurada por mucho tiempo. 0.42887
- El material y equipo de trabajo que utilizo es el adecuado. 0.50735
- Procuro ser reservado en mis comentarios por temor a que no sean acordes con las políticas de la empresa. 0.41696
- Estoy satisfecho con la forma en como se administran las prestaciones otorgadas al personal. 0.57800
- A veces siento que mi trabajo cuenta poco para mi jefe. 0.68891
- Generalmente no puedo comentar con mi jefe las razones por las que él toma decisiones que afectan mi trabajo. 0.50572
- El trabajo que realizo me resulta aburrido. 0.36699

\* Este reactivo fué eliminado por no alcanzar, en el nuevo análisis de confiabilidad, un nivel de .30.

Con este conjunto de reactivos se corrió un nuevo análisis de confiabilidad para determinar la consistencia del instrumento definitivo, obteniéndose un alpha de Cronbach de 0.85659. Este coeficiente se utilizó porque los reactivos de nuestro instrumento tienen más de dos opciones de respuesta (Nie et al, 1975).

Los 17 reactivos finales fueron sometidos a un análisis factorial de componentes principales con interacción (PA2)

y rotación ortogonal Varimax para determinar los índices o factores a ser utilizados en los análisis posteriores (Nie et al, 1975). El procedimiento PA2 emplea un método de interacción entre los factores extraídos que permite mejorar la estimación de la comunalidad (la varianza total de una variable explicada por la combinación de todos los factores comunes). Por su parte la rotación ortogonal Varimax permite hacer más clara la estructura factorial, simplificando las columnas de la matriz extraída, con lo que se obtiene precisión en la definición de los factores (Muliak, 1972; Nie et al, 1975).

Los factores arrojados por el análisis factorial no coincidieron con las 8 dimensiones originales, por lo que los 5 nuevos índices obtenidos (que explicaron el 92.5% de la varianza total acumulada) fueron redefinidos de la siguiente manera: (1) Aspectos económicos, (2) Interacción Personal, (3) Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto, (4) Clima organizacional y (5) Alcance de las acciones realizadas.

Para el factor 1, "Aspectos económicos", se obtuvo un valor eigen de 5.46362, explicó el 42.6% de la varianza y estuvo constituido por 4 reactivos:

	Carga Factorial
- El sueldo que recibo es inferior al que merezco.	0.71441
- Mi sueldo es justo en comparación al que reciben otros miembros de la empresa.	0.63445
- Las prestaciones que me ofrece la empresa son - escasas.	0.48399
- Estoy satisfecho con la forma en como se administran las prestaciones otorgadas al personal.	0.94519

El factor 2, "Interacción personal", obtuvo un valor

eigen de 1.98373, explicó el 15.5% de la varianza y estuvo constituido por 4 reactivos.

	Carga Factorial
- Entre los compañeros de trabajo nos ayudamos -- mútuamente cuando existen problemas.	0.55205
- Me llevo bien con las personas con quienes tra- bajo.	0.73031
- A veces siento que mi trabajo cuenta poco para mi jefe.	0.77897
- Generalmente no puedo comentar con mi jefe las causas por las que él toma decisiones que afec- tan mi trabajo.	0.77024

En el factor 3, "Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto", se encontró un valor eigen de 1.63536, un 12.8% de la varianza y estuvo formado por 3 reactivos:

	Carga Factorial
- Puedo conocer los resultados de mi actividad en forma clara y objetiva.	0.82180
- Mi trabajo es poco interesante.	0.73344
- El trabajo que realizo me resulta aburrido.	0.47771

El factor 4, "Clima organizacional", obtuvo un valor eigen de 1.44546, explicando el 11.2% de la varianza con 4 reactivos:

	Carga Factorial
- Tengo oportunidad de emplear muchas de mis habi- lidades dentro de la compañía.	0.70466

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

	Carga Factorial
- La compañía debería proporcionar mayores oportunidades para que los empleados se conozcan entre sí.	0.72199
- Pienso que mi estancia en la empresa está asegurada por mucho tiempo.	0.82181
- El material y equipo de trabajo que utilizo es el apropiado.	0.48995

Finalmente, el factor 5, "Alcance de las acciones realizadas", permitió explicar el 10.0% de la varianza con un valor eigen de 1.27897 y 2 reactivos únicamente:

	Carga Factorial
- Me es difícil conocer las repercusiones que -- tiene mi trabajo para la organización.	0.73165
- Procuero ser reservado en mis comentarios por -- temor a que no sean acordes con las políticas -- de la empresa.	0.76376

Las 5 dimensiones con las que se llevó a cabo el análisis definitivo de datos fueron definidos de la siguiente forma:

- Aspectos económicos.- Toda aquella retribución que comprende sueldo y prestaciones y que son consecuencia directa del trabajo desempeñado.

- Interacción personal.- Relaciones que se tienen con otras personas (jefes, compañeros y subordinados) dentro del ámbito laboral).

- Aspectos inherentes a la tarea.- Percepciones del sujeto como resultado de llevar a cabo tareas específicas de su puesto.

- Clima organizacional.- Recursos materiales, físicos y humanos que contextualizan las funciones del puesto.

- Alcance de las acciones realizadas- Posibilidad de dar y recibir información sobre el trabajo con un criterio propio.

Una vez identificadas y definidas, cada escala fue sometida a un análisis de confiabilidad por medio del alpha de Cronbach (Nie et al, 1975) obteniéndose los siguientes factores.

Factor 1: Aspectos económicos.	0.76522
Factor 2: Interacción personal.	0.82483
Factor 3: Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto.	0.69553
Factor 4: Clima organizacional.	0.74577
Factor 5: Alcance de las acciones realizadas.	0.67558

## 2. ANALISIS ESTADISTICO DE LAS ESCALAS DE MOTIVACION DE LOGRO Y DE SATISFACCION LABORAL.

Con el propósito de conocer el grado (fuerza), dirección y significancia de la asociación entre los 3 factores de la Escala Multidimensional de Orientación al Logro y cada uno de los 5 factores identificados en la escala de satisfacción laboral por un lado, y de los puntajes totales de ambas escalas por el otro, se utilizó el coeficiente de correlación por rangos ordenados de Spearman. Dicho estadígrafo tiene la ventaja de no requerir un conocimiento sobre cómo se distri-

contribuyen los puntajes en las variables consideradas. Por esta independencia respecto al tipo de distribución específica de las variables (no paramétricas o de distribución libre) es que resulta aplicable a muestras como la del presente estudio, que están comprendidas entre 25 y 30 casos (Yamane, 1979; Downie y Heath, 1983).

Para efectos de comparación entre la escolaridad de los sujetos (secundaria, bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado) y cada una de las escalas o dimensiones de los instrumentos utilizados se corrieron 10 análisis de varianza. Esta prueba estadística permite conocer si existen diferencias significativas entre más de dos medidas independientes para datos que no han sido categorizados o colocados por rango (Levin, 1983).

La variable sexo no pudo ser estudiada en relación con los puntajes totales y parciales de ambas escalas pues se requiere una prueba T, misma que específica, además del nivel de medición intervalar -como el de una escala tipo -Likert, una distribución normal de las variables y no menos de 30 casos en cada uno de los grupos Levin, 1983; Yamane, 1979).

En lo que respecta a la edad, ésta variable fué correlacionada con cada una de las escalas de ambos instrumentos por medio del coeficiente de correlación de rangos ordenados de Spearman.

En vista de la gran diversidad en las denominaciones de los puestos ocupados por las personas que participaron en el estudio se omitió el análisis estadístico de la variable "puesto" en relación con las escalas parciales y totales de los instrumentos empleados.



### 3. RESULTADOS.

Se obtuvieron 24 correlaciones entre los puntajes totales (de todo el instrumento) y parciales (de cada factor) para la Escala Multidimensional de Orientación al Logro y la escala diseñada para medir satisfacción laboral.

La subescala de Trabajo correlacionó significativa y modernamente con la satisfacción derivada de los aspectos económicos del puesto desempeñado ( $p=.029$ ;  $r = 0.4367$ ) y con la escala total de satisfacción laboral ( $p = .025$ ;  $r = 0.4468$ ); lo hizo de manera marginal ( $p = .062$ ;  $r = 0.3786$ ) con el clima organizacional y de forma no significativa con la Interacción personal ( $p = .206$ ;  $r = 0.2619$ ), los Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto ( $p = .252$ ;  $r = 0.2382$ ) y el Alcance de las acciones realizadas ( $p = .513$ ;  $r = 0.1373$ ).

La dimensión de Maestría sólo correlacionó marginalmente ( $p = .074$   $r = 0.3638$ ) con la satisfacción laboral global. Por lo que toca a las subescalas de Aspectos económicos, Interacción personal, Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto. Clima organizacional y Alcance de las acciones realizadas, ninguna de estas asociaciones fué significativa ( $p \leq .05$ ).

La dimensión de Competencia no correlacionó significativamente con ninguna de las subescalas de satisfacción laboral ni con la escala como un todo.

Una relación similar no significativa se observó entre el puntaje total de la Escala Multidimensional de orientación al logro y cada una de las subescalas y el puntaje total de satisfacción laboral. (Ver Tabla No. 1).

Las medias de los puntajes obtenidos en cada una

de las escalas y subescalas no mostraron diferencias significativas al ser cotejadas con la escolaridad reportada por los sujetos (es decir, la probabilidad asociada al valor F no fué en ningún caso menor o igual a .05. (Ver Tablas No. 2 a No. 11).

Por su parte, la variable edad tampoco se correlacionó significativamente con ninguna de las dimensiones y escalas totales de los instrumentos utilizados. (Ver Tabla No. 12).

(Ver Tablas correspondientes en el Apéndice C).

#### D. DISCUSION Y CONCLUSIONES

##### 1. DISCUSION

Mucha de la literatura sobre satisfacción laboral ha seguido la línea marcada por Herzberg y Maslow (veanse capítulos II y III) al señalar que las necesidades de orden inferior deben estar satisfechas para que la persona pueda centrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de orden superior. Con ésto pudiera pensarse que los factores contextuales (de orden inferior) son solamente importantes en la medida en que constituyen un requisito para poder satisfacer las necesidades intrínsecas. Sin embargo, en la presente investigación no se observaron resultados que apoyaran tal hipótesis, puesto que el sueldo, generalmente enmarcado como factor contextual, resultó ser el elemento que explicó mayormente la satisfacción laboral en la muestra estudiada.

Con frecuencia no aceptado como importante satisfactor el sueldo probablemente refleja, cuando es evaluado en su importancia dentro del ámbito laboral, algunas inconsistencias de carácter conceptual en el modelo de Maslow-Herzberg como guía para la conducta en las organizaciones; ello principal-

mente por sus supuestos de carácter estático (Nord, 1977). En efecto, cuando hablamos de un país que, como México, ha visto disminuido su ingreso real per-cápita en un 10.9% desde 1982, luego de casi medio siglo en que la economía gozó de un desarrollo relativamente estable y sostenido que la colocó entre las primeras del mundo, (Basañez y Alducín, 1988) no es difícil comprender la transformación del valor atribuido a los factores que tradicionalmente han sido tomados como fuente de satisfacción en el trabajo.

Una relación positiva y significativa de carácter moderado entre el esfuerzo, el deseo de trabajar duro y hacerlo bien con la satisfacción laboral, y de ésta particularmente con los aspectos económicos que son retribuidos por el trabajo desempeñado (sueldo y prestaciones), permite hablar positivamente de la formación de grupos referenciales (Hullin y Blood, 1968; en Gruneberg, 1979) cada vez más homogéneos en el aspecto económico (con una tendencia hacia el decremento en los ingresos reales). Si, como se menciona en el capítulo II, la teoría de los grupos de referencia nos dice que el individuo evalúa los aspectos de su trabajo (en éste caso el ingreso total por concepto de sueldo y prestaciones) a partir de lo que reciben otros individuos en condiciones similares de actividad y responsabilidades, al cambiar la distribución de los ingresos entre los grupos más favorecidos (14 o más salarios mínimos, o de 4 a 14 salarios rango éste donde probablemente se ubiquen muchos de los gerentes de nuestra muestra) y los que menos tienen (hasta 2 salarios mínimos), puede ser posible que el punto de referencia se sitúe en grupos que, como consecuencia de la homogeneización en los sueldos reales posean ingresos no lo suficientemente diferentes como para justificar el status organizacional que poseen los sujetos de la muestra. Tal situación pudiera ocasionar que el interés del individuo esté centrado principalmente en factores extrínsecos y no en los intrínsecos.

Puede ser significativo el que la motivación de logro, en sus aspectos de maestría y competencia, no se correlacionara con ningún factor de satisfacción laboral ni con ésta en forma global. Las dos dimensiones mencionadas presumiblemente caracterizan la conducta gerencial para hacer posible el logro de las metas organizacionales. De hecho, fué la subescala de Competencia la que correlacionó más bajo y con menor significancia en todos los aspectos de satisfacción laboral. Podría desprenderse de ésto que la conducta gerencial en la muestra depende principalmente del trabajo constante, árduo pero sin que el perfeccionamiento o la búsqueda de la superación de otros tenga una importancia destacada.

En otro orden de ideas, los resultados obtenidos en la presente investigación pueden hacer suponer que los sujetos de la muestra están inmersos en una idiosincracia característica de la población mexicana que, de acuerdo con Díaz-Guerrero (1974), comparte premisas histórico-socio-culturales heredadas en la historia de cada grupo y que resultan ser el ingrediente principal del ecosistema humano. En el caso de la cultura mexicana, a partir de análisis factoriales realizados se ha encontrado que el elemento afiliativo es un componente de dichas premisas. Lo anterior puede significar que, aún cuando los sujetos muestran estar motivados al logro en algún grado, la motivación hacia la afiliación puede estar interviniendo, tal y como lo ha reportado McClelland en estudios realizados en América Latina (según Arias-Galicia, 1973). Cabe destacar que la motivación afiliativa, al no ser un tópico tratado en el presente estudio, no pudo ser considerado dentro de un esquema amplio para la conducta orientada al logro en la muestra.

Otro factor que Díaz-Guerrero como componente de la premisa histórico-socio-culturales es la abnegación u obediencia; por lo que podemos asumir que tanto la estructura

formal como la informal de las organizaciones en México puedan estar fomentando que la manera de lograr las metas en el contexto organizacional sea determinada más por el trabajo constante bajo esquemas ya planteados, que por el desarrollo de habilidades y el fomento de la competencia entre los trabajadores ya que en algún momento éstos factores pueden desestabilizar políticas, procedimientos y cultura organizacionales.

Más aún, la correlación prácticamente nula y carente de significancia entre motivación de logro e interacción personal podrían, en cierta forma, confirmar las expectativas derivadas del planteamiento de McClelland y Murray en cuanto a una independencia entre la conducta de búsqueda de metas y el establecimiento de lazos afiliativos.

El análisis factorial del instrumento de satisfacción laboral no reveló grupos de reactivos que conceptualmente pudieran designarse como de "autorrealización", según la terminología Herzberiana. No obstante, quizá los factores "Alcance de las acciones realizadas" y "Aspectos inherentes de la tarea" pudieran identificarse con aspectos de "expresión" y de "automejoramiento" a través del trabajo. Sin embargo, pareciera que nuevamente se confirma la flexibilidad del modelo bifactorial en donde, más que aspectos motivadores e higiénicos pudiéramos hablar de factores o elementos extrínsecos e intrínsecos al trabajo.

En general, los hallazgos del presente estudio no resultan sorprendentes a la luz de lo planteado por Korman (1974) y Raynor (1974), quienes destacan los aspectos extrínsecos en la iniciación y mantenimiento de la conducta orientada al logro. Destaca también la importancia concedida al esfuerzo propio (medida por la escala de trabajo) en la evaluación positiva del ámbito laboral. Como se recordará

(Weiner, 1970 y 1974), las personas altamente motivadas al logro tienden a atribuir el éxito a su esfuerzo y habilidad, el primero de los cuales, además de tener adscripción interna puede ser modificado por el individuo.

Aún cuando la investigación realizada no constituye un planteamiento definitivo, representa un esfuerzo por estudiar constructos psicológicos complejos en el ámbito de los niveles jerárquicos organizacionales que tienen un papel capital en el funcionamiento del proceso administrativo. La mejor comprensión de la dinámica motivacional en relación con las actitudes laborales puede hacer posible manejar los elementos del trabajo de manera que coadyuven a un mejor desempeño del individuo.

## 2. CONCLUSIONES

En la muestra gerencial estudiada la evaluación del ámbito laboral estuvo relacionada con los aspectos económicos (sueldo y prestaciones) del trabajo desempeñado para los sujetos que muestran esfuerzo y dedicación dentro del marco de las políticas y procedimientos organizacionales.

El perfeccionamiento en las labores realizadas y la superación de los compañeros de trabajo mediante la competencia no parecieran tener importancia para los gerentes estudiados. Lo anterior apunta a una probable relación entre el deseo de trabajar de manera árdua y esforzada -percibiendo los satisfactores económicos que les permitan un ingreso real que justifique su estatus organizacional- y la evaluación favorable del ambiente laboral, sin que sean muy importantes las condiciones ambientales, las relaciones interpersonales o la autoexpresión que puedan obtener por medio de su trabajo.

A P E N D I C E A .

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ORIENTACION  
AL LOGRO





4.- Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

5.- Me disgusto cuando alguien me gana.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

6.- Soy cuidadoso al extremo de la perfección.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

7.- Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

8.- Soy trabajador.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

9.- Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

10.- Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

11.- Ganar a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

12.- Soy dedicado en las cosas que emprendo.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

13.- No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

14.- Me gusta que lo que hago quede bien hecho.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

15.- Disfruto cuando puedo vencer a otros.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

16.- Me esfuerzo más cuando compito con otros.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

17.- Me siento bien cuando logro lo que me propongo.

_____ TA	_____ A	_____ I	_____ D	_____ TD
-------------	------------	------------	------------	-------------

18.- Como estudiante fui machetero.

<u>TA</u>	<u>A</u>	<u>I</u>	<u>D</u>	<u>TD</u>
-----------	----------	----------	----------	-----------

19.- Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.

<u>TA</u>	<u>A</u>	<u>I</u>	<u>D</u>	<u>TD</u>
-----------	----------	----------	----------	-----------

20.- Es importante para mí hacer las cosas mejor que los demás.

<u>TA</u>	<u>A</u>	<u>I</u>	<u>D</u>	<u>TD</u>
-----------	----------	----------	----------	-----------

21.- Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.

<u>TA</u>	<u>A</u>	<u>I</u>	<u>D</u>	<u>TD</u>
-----------	----------	----------	----------	-----------

.. APENDICE B  
ESCALA DE SATISFACCION LABORAL

ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ EMPRESA: \_\_\_\_\_

Este cuestionario está diseñado para que nos proporcione sus opiniones acerca de su actividad laboral. No existen respuestas buenas, ni malas, deseamos únicamente su honesta y propia opinión.

Por favor lea cuidadosamente la serie de afirmaciones que se le presentan a continuación, marcando con una X la línea según corresponda a su respuesta de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

TA = Totalmente de acuerdo  
 A = De acuerdo  
 I = Indiferente  
 D = En desacuerdo  
 TD = Totalmente en desacuerdo

1. El sueldo que recibo es inferior al que merezco.

\_\_\_\_\_

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

2. Entre los compañeros de trabajo nos ayudamos mutuamente cuando existen problemas.

\_\_\_\_\_

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

3. Es fácil que sea despedido de la empresa en cualquier momento.

\_\_\_\_\_

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

4. Las instalaciones en mi área de trabajo son adecuadas.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

5. Me siento comprometido con el cumplimiento de los objetivos de mi gerencia o departamento.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

6. Mi jefe me hace saber lo que se espera de mí.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

7. Con frecuencia hago sugerencias para introducir mejoras en el trabajo de mi gerencia o departamento.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

8. Tengo oportunidad de emplear muchas de mis habilidades en mi trabajo dentro de la compañía.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

9. Mi sueldo es justo en comparación al que reciben otros miembros de la empresa.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

10. La compañía debería proporcionar mayores oportunidades para que los empleados se conozcan entre sí.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

11. Para que me despidan se requiere que cometa errores muy graves y de consecuencias negativas para la empresa.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

12. Me desagrada mi horario de trabajo.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

13. Me es difícil conocer las repercusiones que tiene mi trabajo para la organización.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

14. Puedo conocer los resultados de mi actividad en forma clara y objetiva.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

15. Expreso con amplia libertad mis ideas sobre la forma en cómo realizar mi trabajo.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

16. Me llevo bien con las personas con quienes trabajo.

_____	_____	_____	_____	_____
TA	A	I	D	TD

17. Las prestaciones que me ofrece la empresa son escasas.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

18. Mi trabajo es poco interesante.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

19. Pienso que mi estancia en la empresa esta asegurada por mucho tiempo.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

20. Las decisiones que tomo en el trabajo generalmente tienen consecuencias relevantes para el logro de los objetivos de la empresa.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

21. El material y equipo de trabajo que utilizo es el apropiado.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----

22. Casi nunca recibo información sobre mi desempeño en el trabajo.

TA	A	I	D	TD
----	---	---	---	----



23. Procuro ser reservado en mis comentarios por temor a que no sean acordes con las políticas de la empresa.

TA

A

I

D

TD

24. Mi actividad laboral demanda mi completa atención

TA

A

I

D

TD

25. Estoy satisfecho con la forma en como se administran las prestaciones otorgadas al personal.

TA

A

I

D

TD

26. Existen muchas fricciones personales dentro del nivel jerárquico en el que me encuentro dentro de la compañía.

TA

A

I

D

TD

27. Siento que el cambio de las personas ubicadas en los niveles medios y altos de la organización es muy frecuente.

TA

A

I

D

TD

28. Me incomoda el espacio físico donde trabajo.

TA

A

I

D

TD

29. A veces siento que mi trabajo cuenta poco para mi jefe.

TA

A

I

D

TD

30. Generalmente no puede comentar con mi jefe las razones por las que él toma decisiones que afectan mi trabajo.

TA

A

I

D

TD

31. Cuando se requiere tomar una decisión de trabajo muy importante necesito consultarlo con mi jefe.

TA

A

I

D

TD

32. El trabajo que realizo me resulta aburrido.

TA

A

I

D

TD

APENDICE C.  
(TABLAS DE RESULTADOS)

TABLA No. 1

Correlaciones entre los factores y puntaje total de la Escala Multidimensional de Orientación al Logro y las dimensiones y puntaje total de la escala de satisfacción laboral.

## MOTIVACION DE LOGRO

	TRABAJO	MAESTRIA	COMPETENCIA	PUNTAJE TOTAL
ASPECTOS ECONOMICOS	0.4367*	0.2937	- 0.0006	0.7478
INTERACCION PERSONAL	0.2619	0.2258	- 0.1441	- 0.0133
ASPECTOS INHERENTES A LAS TAREAS DESEMPEÑADAS EN EL PUESTO.	0.2382	0.2426	0.0460	0.1410
CLIMA ORGANIZACIONAL	0.3786**	0.1975	0.2562	0.3030
ALCANCE DE LAS ACCIONES REALIZADAS	0.1373	0.2661	- 0.0273	0.0750
PUNTAJE TOTAL	0.4468*	0.3639***	- 0.0052	0.1732

SATISFACCION LABORAL

\* p  $\leq$  .05

\*\* p = .06

\*\*\* p = .07

TABLA No. 2

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Trabajo.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.075	2	0.037	0.184	0.833
EXPLICADA	0.075	2	0.037	0.184	0.833
RESIDUAL	4.460	22	0.203		
TOTAL	4.535	24	0.189		

TABLA No. 3

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Maestría.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F
EFFECTOS PRINCIPALES	0.145	2	0.072	0.736	0.491
EXPLICADA	0.145	2	0.072	0.736	0.491
RESIDUAL	2.162	22	0.098		
TOTAL	2.307	24	0.096		

TABLA No. 4

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Competencia.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	1.303	2	0.651	0.817	0.455
EXPLICADA	1.303	2	0.651	0.817	0.455
RESIDUAL	17.548	22	0.798		
TOTAL	18.851	24	0.785		

TABLA No. 5

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a puntaje total de la Escala Multidimensional de Orientación al Logro.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.336	2	0.168	0.858	0.438
EXPLICADA	0.336	2	0.168	0.858	0.438
RESIDUAL	4.309	22	0.195		
TOTAL	4.645	24	0.194		



TABLA No. 6

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Aspectos económicos.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.850	2	0.425	0.459	0.638
EXPLICADA	0.850	2	0.425	0.459	0.638
RESIDUAL	20.390	22	0.927		
TOTAL	21.240	24	0.885		

TABLA No. 7

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Interacción personal.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	NEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.319	2	0.160	0.227	0.799
EXPLICADA	0.319	2	0.160	0.227	0.799
RESIDUAL	15.466	22	0.703		
TOTAL	15.785	24	0.658		

TABLA No. 8

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Aspectos inherentes a las tareas desempeñadas en el puesto.

FUENTES DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE P.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.358	2	0.179	0.892	0.424
EXPLICADA	0.358	2	0.179	0.892	0.424
RESIDUAL	4.415	22	0.201		
TOTAL	4.773	24	0.199		

TABLA NO. 9

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Clima organizacional.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.100	2	0.050	0.079	0.924
EXPLICADA	0.100	2	0.050	0.079	0.924
RESIDUAL	13.890	22	0.631		
TOTAL	13.990	24	0.583		

TABLA No. 10

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto a la dimensión Alcance de las acciones realizadas.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.460	2	0.230	0.316	0.732
EXPLICADA	0.460	2	0.230	0.316	0.732
RESIDUAL	16.000	22	0.727		
TOTAL	16.460	24	0.686		

TABLA No. 11

Análisis de varianza de la variable escolaridad con respecto al puntaje total de la escala de satisfacción laboral.

FUENTE DE VARIACION	SUMA DE CUADRADOS	GL	MEDIA CUADRATICA	F	SIGNIF. DE F.
EFFECTOS PRINCIPALES	0.005	2	0.003	0.008	0.992
EXPLICADA	0.005	2	0.003	0.008	0.992
RESIDUAL	6.708	22	0.305		
TOTAL	6.713	24	0.280		

TABLA No. 12

Correlaciones de la variable edad con cada una de las dimensiones o factores de la Escala Multidimensional de Orientación al Logro y de la escala de satisfacción laboral.

MOTIVACION DE LOGRO		SATISFACCION LABORAL	
TRABAJO	0.0883	ASPECTOS ECONOMICOS	0.0614
MAESTRIA	- 0.0476	INTERACCION PERSONAL	0.2510
COMPETENCIA	- 0.2775	ASPECTOS INHERENTES A LAS	
TOTAL	- 0.1955	TAREAS DESEMPEÑADAS EN EL	
		PUESTO	- 0.0181
		CLIMA ORGANIZACIONAL	- 0.0931
		ALCANCE DE LAS ACCIONES	
		REALIZADAS	- 0.1063
		TOTAL	- 0.0054

## BIBLIOGRAFIA

- Alcalá Velázquez, B.S.  
Uso y aplicaciones del paquete S.P.S.S.,  
Dirección General de Cómputo Académico, U.N.A.M., 1987.
- Arias Galicia, F.  
Administración de Recursos Humanos,  
Editorial Trillas, México, 1973.
- Atkinson, J.W. The mainsprings of achievement-oriented activity. En J.W. ATKINSON y J.O. Raynor (Eds.)  
Motivation and Achievement,  
V.H. Winston & Sons, Washington, D.C., 1965.
- Basañez, M. y E. Alducín.  
Valores, actitudes y opiniones, Nexos,  
Vol. 11, Nov. 1988, núm. 131.
- Bischof, L.F.  
Interpretación de las teorías de la personalidad,  
Editorial. Trillas, México, 1983.
- Bloom, J.B. Moderating influences of role perceptions-outcome relationships in black south african workers,  
South African Journal of Psychology,  
1984, 14 (4), pp. 134-136 (Psychological Abstracts 1985).
- Blum, M.C. y J.C. Naylor.  
Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales  
Editorial Trillas, México, 1976.
- Bolles, R.C.  
Teorías de la motivación: investigación, experimentación y evaluación,



Editorial Trillas, México, 1973.

- Bon-Porat, A. Event and agent: toward a structural theory of job satisfaction,  
Personnel Psychology,  
1981, Vol. 34.
- Brody, N. Social motivation,  
Annual Review of Psychology,  
1980, Vol. 33.
- Brown, J.A.C.  
La Psicología Social en la Industria  
Fondo de Cultura Económica, México, 1980.
- Butler, J.D.  
Value importance as a moderator of the value fulfillment-  
job satisfaction relationship  
Journal of Applied Psychology  
1983, 68 (3), pp. 420-428.
- Cofer, C.N. y M.H. Appley.  
Psicología de la motivación  
Editorial Terillas, México, 1971.
- Crump, R.R., J.H. HICKSON y A. LAMAN.  
Relationship of locus of control to achievement and self  
concept in education majors,  
Psychological Reports,  
1985, 57, pp. 1055-1060.
- Cueli, J. y L. Reidl.  
Teorías de la personalidad  
Editorial Trillas, México, 1972.

- Dailey, R.C.  
Relationships between locus of control, task characteristics and work attitudes  
Psychological Reports  
1980, 47, pp. 855-861.
- Dessler, G.  
Human behavior: improving performance at work  
Prentice-Hall, New York, 1980.
- Deutsch, M. y R. Krausse.  
Teorías en Psicología Social  
Editorial Paidós, Buenos Aires, 1976.
- Díaz-Guerrero, R.  
Estudios de Psicología del mexicano  
Editorial Trillas, México, 1974.
- Díaz-Loving, R., P. Andrade Palos y J. La Rosa.  
Orientación de logro: Desarrollo de una escala multidimensional (EOL) v su relación con aspectos sociales v de personalidad  
Facultad de Psicología U.N.A.M., (en prensa).
- Downie, N.M. y R.W. Heath.  
Métodos estadísticos aplicados  
Ediciones HARLA, México, 1983.
- Ewen, R.B.  
Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory,  
Journal of Applied Psychology,  
1964, 48 (3). pp. 161-163.

- Fleishman, E.A.  
Estudios de Psicología del personal  
Editorial Trillas, México, 1976.
- Friedlander, F.  
Underlying sources of job satisfaction,  
Journal of Applied Psychology,  
1963, 47 (4), pp. 246-250.
- Fyers, L.J.  
Achievement motivation  
Plenum Press, New York, 1980.
- García, E.B., M. Campos, M.E. Montero, A. Pérez y P. Valderrama  
Curso de prácticas del Cuarto Nivel, social multidimen-  
sional  
Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1982.
- Grandona, M. Naciones y mercados,  
Vision  
21 de marzo de 1988.
- Gruneberg, M.M.  
Understanding job satisfación  
Plenum Press, London, 1979.
- Helpinstine, S.R., T.C. Head y P.F. Sorensen.  
Job characteristics, job satisfaction, motivation and  
satisfaction whit growth: A study of industrial engineers,  
Psychological Reports  
1981, 49, pp. 381-382.

- Hermans, H.J.M.  
A questionnaire measure of achievement motivation  
Journal of Applied Psychology  
1970, 34 (4), pp. 353-363.
  
- Hernández Martínez, I. y T. Ramírez García.  
Necesidad de logro en empleados de una institución de servicio  
Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M.,  
1987.
  
- Hull, C.H. y N.H. Nie.  
Statistical Package for the Social Sciences Update 7-9: New procedures and facilities for realises 7-9,  
McGraw-Hill Book Company, New York, 1981.
  
- Hunt, M., T.C. Head y P.F. Sorensen.  
Job characteristics, job satisfaction and the role of  
context variables: a study of hospital pharmacists,  
Psychological Reports  
1982, 51, p. 394.
  
- James, L.H. y A.P. Jones.  
Perceived job characteristics and job satisfaction: an  
examination of reciprocal causation  
Personnel Psychology  
1980, 33, pp. 97-135.
  
- Johnson, P.H.  
Achievement motivation and success: Does the end justify  
the means?  
Journal of Personality and Social Psychology  
1981, 40 (2), pp. 374-375.

- Jyothy, P.  
A study of achievement motivation in relation to job satisfaction among high and low achieving working women  
Managerial Psychology  
1983, 4, pp. 84-93.
- Kae Won Sid, A. y H.C. Lindgren.  
Achievement and affiliation motivation and their correlates  
Educational and Psychological Measurement  
1982, 42, pp. 1213-1217.
- Kasperson, C.J.  
Locus of control and job dissatisfaction  
Psychological Reports  
1982, 50, pp. 823-826.
- Kast, F. y J. Rosenzweig.  
Administración de las organizaciones  
Editorial McGraw-Hill, México, 1979.
- Kerber, L.W. y J.P. Campbell.  
Component structure of a measure of job facet satisfaction: stability across job levels  
Educational and Psychological Measurement  
1987, 47, pp. 825-835.
- Kerlinger, F.N.  
Investigación del comportamiento: Técnicas y Metodología  
Nueva Editorial Interamericana, México, 1983.
- Knoop, R. Locus of control as moderator between job characteristics and job attitudes.  
Psychological Reports  
1981, 48, pp. 519-525.

- Korman, A.  
The psychology of motivation  
Prentice-Hall, New York, 1974.
- Korman, A.  
Psicología de la industria y de las organizaciones.  
Ediciones MAROVA, Madrid, 1978.
- Levin, J.  
Fundamentos de estadística en la investigación social  
Ediciones HARLA, México, 1983.
- Lindgren, H.C., B. Mortsah, E.K. Tulin y G. Mich.  
Validity studies of three measures of achievement  
motivation  
Psychological Reports  
1986, 59, pp. 123-136.
- McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark y E.L. Lowell.  
The achievement motive  
Appleton- Century Crofts, New York, 1953.
- McClelland, D.C.  
How motives, skills and values determine what people do,  
American Psychologist  
1985, 40 (7), pp. 812-825.
- Mcilwee, J.S.  
Work satisfaction among women in nontraditional occupations  
Work and Occupations  
1982, 9 (3), pp. 233-255.

- Mulaik, S.A.  
The foundations of factor analysis  
McGraw-Hill Book Company, New York, 1972.
- Nie, N.H., C.H. Hull, J.C. Jenkins, K. Steinbrenner  
y D.H. Bent.  
Statistical Package for the social Sciences  
McGraw-Hill Book Company, New York, 1975.
- Nord, W.K.  
Job satisfaction reconsidered  
American Psychologist  
1977, pp. 1026-1035.
- Okanes, M.M. y L.W. Murray.  
Achievement and machiavellianism among men and women  
managers  
Psychological Reports  
1980, 46, pp. 783-785.
- Oliver, J.E.  
Job satisfaction and locus of control in two job types.  
Psychological Reports  
1983, 52, pp. 425-426.
- Omizo, M.M., Sh. A. Omizo y W.A. Michel.  
Relationship of Locus of Control Inventory for Three  
Achievement Domains (LOCITAD) to two other locus of control  
measures: A construct validity study,  
Educational and Psychological Measurement  
1987, 47, pp. 737-742.

- Organ, D.W. y J.P. Near.  
Cognition vs. affect in measures of job satisfaction,  
International Journal of Psychology  
1983, 20, pp. 241-253.
- Orper, C.  
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  
1985, 20, pp. 207-219.
- Paduá, J.  
Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales  
Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- Peters, L.H.  
Cognitive models of motivation, Expectancy Theory and effort: An analysis of empirical tests  
Organizational Behavior and Human Performance  
1977, 20, pp. 129-148.
- Pichot, P.  
Los tests mentales  
Editorial Paidós, Buenos Aires, 1973.
- Porter, L.W.  
Job attitudes in management II: Perceived importance of needs as a function of job level  
Journal of Applied Psychology  
1963, 47 (2), pp. 141-148.



- Powers, S., P. Douglas, B.A. Cool y F.G. Konneth.  
Achievement motivation and attributions for success and failure  
Psychological Reports  
1985, 57, pp. 751-754.
  
- Raven, J.C.  
Test de matrices progresivas  
Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1985.
  
- Ray, J.J. Measuring achievement motivation by self-reports  
Psychological Reports  
1986, 58, pp. 526-526.
  
- Raynor, J.O.  
Future orientation in the study of achievement motivation.  
En J.W. Atkinson y J.O. Raynor (Eds).  
Motivation and Achievement  
V.H. Winston & Sons, Washington D.C., 1974.
  
- Rodríguez, A.  
Psicología Social  
Editorial Trillas, México, 1976.
  
- Rollet, B.  
Achievement motivation versus effort avoidance motivation  
Memorias del XXIII Congreso Internacional de Psicología Científica  
Vol. 1, Editorial Trillas, México, 1984.
  
- Ronis, L.D., R.D. Hansen y B.F. O'Leary.  
Understanding the meaning of achievement attributions:  
A test of derived locus of control and stability scores  
Journal of Personality and Social Psychology  
1983, 44, pp. 702-711.

- Scarpello, V. y J.P. Campbell.  
Job satisfaction: Are all parts there?  
Personnel Psychology  
1983, 36, pp. 577-600.
- Schaer, B. y L. Trentham.  
Self concept and job satisfaction: correlation between  
two instruments  
Psychological Reports  
1986, 58, pp. 951-956.
- Schultz, D.P.  
Psicología Industrial  
Nueva Editorial Interamericana, México, 1985.
- Shaeffer, R.H.  
Job satisfaction as related to need satisfaction in work  
Psychological Monographs  
1953, 67 (14).
- Siegel, L.  
Psicología Industrial  
C.E.C.S.A., México, 1976.
- Smith, J.C.  
Achievement motivation among managers of small business,  
corporation managers and business students  
Journal of Applied Psychology  
1974, 59 (4), pp. 509-510.
- Spence, J.T. y R.L. Helmreich.  
Achievement related motives and behavior. En J.T. Spence  
(Ed).  
Achievement and Achievement motivation: Psychological  
and Sociological approaches

V.H. Freeman, San Francisco, 1983.

- Spence, J.T.  
Achievement American Style: the rewards and costs of individualism  
American Psychologist  
1985, 40 (12), pp. 1285-1295.
- Stahl, M.J.  
Achievement, power and managerial motivation: selecting managerial talents with the Job Choice Exercise  
Personnel Psychology  
1983, 36, pp. 775-789.
- Steers, R.M.  
Effects of need for achievement on the job performance job attitude relationship  
Journal of Applied Psychology  
1975, 60 (6), pp. 678-682.
- Stone, E.F.  
The moderating effect of work-related values on the job scope job satisfaction relationship  
Organizational Behavior and Human Performance  
1976, 15, pp. 147-167.
- Teevan, R.C., D. Diffunderfen y N. Greenfeld.  
Need for Achievement and sociometric Status  
Psychological Reports  
1986, 58, pp. 4446.
- Tiffin, J. y E.J. McCormik.  
Psicología Industrial  
Editorial Diana, México, 1959.

- Touhey, J.C. y W.J. Villedem.  
Ability attribution as a result of variable effort and  
Achievement motivation  
Journal of Personality and Social Psychology  
1980, 38(2), pp. 214-216.
  
- Varga, K.  
The motivational potential of the job: the central  
experiment of an industrial psychological model  
Magyar Pszichológiai Szemle  
1982, 38(40), pp. 383-403 (Psychological Abstracts 1983,  
Vol. 70).
  
- Vroom, V.H.  
Work and Motivation  
Wiley & Sons, New York, 1964.
  
- Wanous, J.P.  
Individual differences and relations to job characteristics  
Journal of Applied Psychology  
1974, 59 (5), pp. 616-622.
  
- Weiner, B.  
New conceptions in the study of achievement motivation.  
En B.A. Maher (Ed)  
Progress in experimental personality research  
Vol. 5, Academic Press, New York, 1970.
  
- Weiner, B.  
An attributional interpretation of expectancy-value theory.  
En B. Weiner, (Ed)  
Cognitive views of human motivation  
Academic Press, New York, 1974.

- Weitz, J.A.  
Neglected concepts in the study of job satisfaction  
Personnel Psychology  
1952, 5, pp. 201-208.
  
- White, M.C., G. Sanctis, y N.D. Crino.  
Achievement self confidence, personality traits and  
leadership ability: A review of literature on sex  
differences  
Psychological Reports  
1981, 48, pp. 547-569.
  
- Yamane, T.  
Estadística  
Ediciones HARLA, México, 1979.
  
- Zarabozo, D. y J.A. Villatoro.  
Introducción al CANDE (Lenguaje de interacción con -  
Burroughs 7800)  
Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1986.