

7160



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS  
DE UNA INSTITUCION DE SERVICIO**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N :  
**IRMA HERNANDEZ MARTINEZ**  
**TERESA RAMIREZ GARCIA**

**MEXICO, D. F.**

**1987**



## **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.

# INDICE

	PÁGINA
TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
JUSTIFICACIÓN (IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS)	2
RESÚMEN	3
ANTECEDENTES	4
1 MARCO CONCEPTUAL	7
1.1 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	7
1.2 F.W. TAYLOR	9
1.3 E. MAYO	14
1.4 TEORIAS MOTIVACIONALES	17
1.5 PROGRAMAS DE INCENTIVO Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	30
2 NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO	38
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	38
2.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	38
2.3 VARIABLES	38
2.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	38
2.3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	39
2.3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	40
2.3.4 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	41
2.4 CONTROL DE VARIABLES	41
2.5 SUJETOS	41
2.6 MUESTREO	41
2.7 TIPO DE ESTUDIO	41

	PÁGINA
2.8 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	42
2.9 PROCEDIMIENTO	43
2.10 INSTRUMENTO	43
2.10.1 DESCRIPCIÓN	44
3 RESULTADOS	46
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	72
5 CONCLUSIONES	79
6 LIMITACIONES	80
7 SUGERENCIAS	80
APÉNDICES	
APÉNDICE A (MATRÍZ DE ESTRUCTURA FACTORIAL)	81
APÉNDICE B (INSTRUMENTO)	87
BIBLIOGRAFÍA	104

## TEMA DE INVESTIGACION

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE COMO FINALIDAD DETERMINAR LA MAGNITUD DE LAS DIFERENCIAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO QUE PRESENTEN EMPLEADOS DE AMBOS SEXOS, DE DIFERENTE NIVEL JERÁRQUICO EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

## JUSTIFICACION

### (IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DEL ESTUDIO)

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SURGE DEL INTERÉS CENTRAL POR EL ASPECTO HUMANO, FACTOR MUY IMPORTANTE EN LA RELACIÓN INDIVIDUO - INDUSTRIA; ESPECÍFICAMENTE SE ENCAUSA A LA PARTE HUMANA DE LA MOTIVACIÓN.

DADA LA IMPORTANCIA QUE CULTURAL Y SOCIALMENTE SE DA AL ÉXITO PERSONAL Y DEL LUGAR PRIMORDIAL QUE OCUPA ÉSTE EN LA ESCALA DE VALORES DEL INDIVIDUO, CONSIDERAMOS IMPORTANTE ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN O NECESIDAD DE LOGRO.

DETERMINAR EL GRADO DE NECESIDAD DE LOGRO QUE MUESTREN LOS SUJETOS, NOS PERMITIRÁ IDENTIFICAR ENTRE LOS NIVELES JERÁRQUICOS EXISTENTES, AQUELLOS EMPLEADOS QUE PRESENTEN UNA ALTA MOTIVACIÓN QUE REPERCUTA EN UN NIVEL DE ASPIRACIÓN ELEVADO Y QUE DE ALGUNA MANERA ESTÉ CONTRIBUYENDO CON SU ESFUERZO PERSONAL AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES; ASI MISMO LOCALIZAR AQUELLOS SECTORES EN LOS QUE SEA NECESARIO IMPLEMENTAR ALGÚN EVENTO CON LA FINALIDAD DE MOTIVAR AL PERSONAL QUE ASÍ LO REQUIERA.

ENFOCAMOS NUESTRA INVESTIGACIÓN A UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO PORQUE CONSIDERAMOS QUE ES UNO DE LOS CENTROS LABORALES DONDE EL EMPLEADO ES EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPÓSITOS DE LA INSTITUCIÓN.

HASTA DONDE LLEVAMOS A CABO LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA, NINGUNA INVESTIGACIÓN SE AVOCA AL ESTUDIO DE LA NECESIDAD DE LOGRO EN ESTE TIPO DE INSTITUCIONES.

## RESUMEN

SE REALIZÓ UNA INVESTIGACIÓN PARA CONOCER LA NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE DIFERENTE SEXO EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO. SE CLASIFICÓ LA JERARQUÍA OCUPACIONAL ENTRE ELLOS EN TRES NIVELES: EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO. LA INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO CON LA MISMA CANTIDAD DE HOMBRES QUE DE MUJERES, DISTRIBUIDOS EN LOS TRES NIVELES JERÁRQUICOS MENCIONADOS, EN IGUAL CANTIDAD PARA CADA NIVEL.

LOS SUJETOS SE SELECCIONARON DE MANERA INTENCIONAL, DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS POR LA INVESTIGACIÓN; SE APLICÓ UNA ESCALA DE ACTITUD TIPO LIKERT CONSTITUIDA POR 94 REACTIVOS LOS CUALES MEDIAN NECESIDAD DE LOGRO; EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO CONSISTIÓ EN UN ANÁLISIS FACTORIAL QUE NOS PERMITIÓ CONOCER LA ESTRUCTURA FACTORIAL DEL INSTRUMENTO, Y NUEVE ANÁLISIS DE VARIANZA PARA CONOCER LAS DIFERENCIAS DE NECESIDAD DE LOGRO ENTRE LOS GRUPOS.

LA ESCALA ES CONFIABLE Y CONSISTENTE INTERNAMENTE YA QUE ARROJÓ UN ALPHA =0.89464 Y LOS NUEVE ÍNDICES ORIGINALES QUE CONSTITUYERON EL INSTRUMENTO SE REFLEJAN EN LOS NUEVE FACTORES FORMADOS.

DE ESTE ESTUDIO SE CONCLUYE QUE NO HAY DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE HOMBRES Y MUJERES, SIN EMBARGO, LOS EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO MUESTRAN MAYOR NECESIDAD DE LOGRO QUE LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO; SIN ENCONTRARSE INTERACCIÓN ENTRE EL NIVEL JERÁRQUICO Y EL SEXO.

## ANTECEDENTES

EL FENÓMENO DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO HA SIDO ESTUDIADO EN DIVERSOS ÁMBITOS, TALES COMO LA EDUCACIÓN Y LA INDUSTRIA, SUSTENTADO POR DIVERSAS ESCUELAS Y BAJO DIVERSOS ENFOQUES TEÓRICOS. SIN EMBARGO, SON REALMENTE POCAS LAS INVESTIGACIONES QUE SE HAN ORIENTADO AL LOGRO ALCANZADO POR LOS EMPLEADOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN BREVEMENTE ALGUNAS INVESTIGACIONES PROPORCIONADAS POR EL CENTRO DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y HUMANÍSTICAS (CICH).

SE LLEVO A CABO UNA INVESTIGACIÓN EN DONDE SE MIDIÓ LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE EJECUTIVOS DE VARIOS PAISES. Y SE ENCONTRÓ QUE MIENTRAS MAYOR SEA EL NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO, MÁS POSIBILIDADES HAY DE QUE EL EJECUTIVO SE ELEVE A POSICIONES DE PODER Y RESPONSABILIDAD. ESTE ESTUDIO REVELA QUE EL MANEJAR UNA EMPRESA ES REALMENTE ATRACTIVO PARA ELLOS. COMO RESULTADO DE ESTA INVESTIGACIÓN SE ENCONTRÓ QUE LA MOTIVACIÓN O NECESIDAD DE LOGRO, SE RELACIONA CON LA ACTITUD QUE UN INDIVIDUO ASUME HACIA LOS RIESGOS (Mc CLELLAND, 1962).

EN OTRA INVESTIGACIÓN SE APLICÓ EL TAT (TEST DE APERCEPCIÓN TEMÁTICA) Y SE DEMOSTRÓ QUE NO EXISTEN DIFERENCIAS EN LAS NECESIDADES DE LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES, NO ENCONTRÁNDOSE DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS (CREW JAMES, 1982).



OTRO ASPECTO RELACIONADO CON EL MOTIVO DE LOGRO ES EL "SENTIMIENTO DE IMPOSTOR", SE HA ENCONTRADO QUE ESTE ES UN SENTIMIENTO TEMPORAL PARA LA MAYORÍA DE LA GENTE, AUNQUE EN ALGUNAS PERSONAS PERMANECE. CUANDO SE LOGRAN NUEVOS ÉXITOS, ESTAS PERSONAS CONTINUAMENTE DUDAN DE ELLOS MISMAS Y ATRIBUYEN SU LOGRO AL DESTINO, AL AZAR, A LA SUERTE O A OTROS ASPECTOS IRRELEVANTES.

SE HAN REALIZADO INVESTIGACIONES ENTRE PERSONAS QUE HAN OBTENIDO GRANDES LOGROS, Y SE HA ENCONTRADO QUE CERCA DEL 70% DE LOS SUJETOS EN TODAS SUS CARRERAS O PROFESIONES EXPERIMENTAN UN SENTIMIENTO DE FRAUDE AL PERCIBIRSE COMO IMPOSTORES EN UN PUNTO U OTRO DE SUS VIDAS.

EL ORIGEN DE ESTOS SENTIMIENTOS ES EXAMINADO Y LIGADO A EXPERIENCIAS DE LA NIÑEZ (GOLEMAN D, 1985).

EN ESTUDIOS SOBRE LOS PLANES DE VIAJES QUE SE OTORGAN COMO INCENTIVO A LOS TRABAJADORES RECONOCIDOS POR SU LABOR DENTRO DE UNA COMPAÑÍA, SE ENCONTRÓ QUE LAS RECOMPENSAS DE VIAJAR DE MANERA INDIVIDUAL, SE VEN FAVORECIDAS SOBRE LOS VIAJES EN GRUPO POR LA MAYORÍA DE LOS USUARIOS DE INCENTIVOS DE VIAJE. LA RECOMPENSA DE VIAJAR INDIVIDUALMENTE DA A LOS GANADORES LA OPORTUNIDAD DE IR, CUANDO, DONDE Y CON QUIEN ELLOS QUIERAN Y OFRECE MÁS VENTAJAS QUE LOS VIAJES EN GRUPO (HUGNES A. 1984)

ACTUALMENTE SE HA INICIADO UNA DISCUSIÓN ACERCA DE LAS CONSECUENCIAS EN EL FUTURO SOBRE LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO. SE HAN REVISADO ALGUNAS TEORÍAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO, DI-

CHAS TEORÍAS SE ABORDAN A LO LARGO DE ESTE ESTUDIO. ESTAS TEORÍAS PUEDEN INCREMENTAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y ESTÁN BASADAS EN LA PREMISA DE QUE EL DESEMPEÑO ES RESULTADO DE UN EMPLEADO MOTIVADO.

LA DIRECCIÓN ES LA QUE DECIDE CUAL TEORÍA O COMBINACIÓN DE ÉSTAS ES ÚTIL EN UNA SITUACIÓN DADA (KILDUFF J. BAKER D.D. - 1984).

OTRO ESTUDIO REVELA QUE EL RECOMPENSAR A LOS TRABAJADORES PUEDE A SU VEZ SER RECOMPENSANTE PARA LA EMPRESA, YA QUE EL MOTIVAR A LOS TRABAJADORES PUEDE TENER UN IMPACTO POSITIVO SOBRE SU DESEMPEÑO; COMO RESULTADO DE ESTA INVESTIGACIÓN SE PROPONEN COMO ALTERNATIVAS DE RECONOCIMIENTOS INDIVIDUAL LAS SIGUIENTES:

- EL TRABAJO ASIGNADO
- LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES
- DAR OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

SE CONSIDERA QUE LA MEJOR MANERA DE RECOMPENSAS A LOS EMPLEADOS ES EL TRATAR DE ENTENDER LO QUE ELLOS VALORAN (KING D. - 1985).

MARCO CONCEPTUAL

## **1 MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

**PREVIO A LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL SE ENCUENTRA UNA ÉPOCA DE GRANDES DESCUBRIMIENTOS GEOGRÁFICOS, QUE IMPULSA EL COMERCIO Y FOMENTA LA PRODUCCIÓN DE MERCANCÍAS EN LOS TALLERES ARTESANALES. COMO CONSECUENCIA LOS DUEÑOS DE LOS TALLERES - ARTESANALES EMPIEZAN A UTILIZAR ALGUNOS PROCEDIMIENTOS MECANICOS, APLICANDO COMO FUERZA MOTRIZ EL AGUA A FIN DE FACILITAR SUS LABORES.**

**ES ASÍ COMO SE INICIA LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, (APROXIMADAMENTE A MEDIADOS DEL SIGLO XVIII) Y TRAE CONSIGO UN PROGRESO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO QUE PROPICIA LA APARICION DE INVENTOS Y DESARROLLO DE MAQUINARIA.**

**EN SU PRIMERA ETAPA LA INDUSTRIA TEXTIL Y POCO DESPUÉS LA MINERA Y METALÚRGICA SON LAS PRIMERAS EN INICIAR SU DESARROLLO Y COMO CONSECUENCIA LAS MAYORMENTE AFECTADAS EN EL ASPECTO HUMANO, SUSTITUYENDOSE LA FUERZA HIDRÁULICA POR EL VAPOR. DE ESTA MANERA, SE DESPLAZAN OTRAS FORMAS HASTA ENTONCES COMUNES COMO SON: LA ENERGÍA MUSCULAR, Y LA ENERGÍA ANIMAL. LA PRODUCCIÓN SE VE INCREMENTADA, SUS PROCESOS SON MÁS EFICIENTES Y SOBRE TODO, LOS COSTOS SE REDUCEN. EL IMPULSO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y DE LOS MEDIOS DE LOCOMOCIÓN - POR MAR Y TIERRA, DETERMINARON QUE LAS MERCAN-**

CÍAS SE COMENZARÁN A DIFUNDIR POR TODO EL MUNDO, INCREMENTANDO ASÍ EL COMERCIO INTERNACIONAL.

LA APARICIÓN DE GRANDES ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES MODIFICA LAS CONDICIONES LABORALES DANDO LUGAR A LA CREACIÓN DE UNA NUEVA CLASE: LA DE LOS TRABAJADORES INDUSTRIALES, DESPLAZANDO A LOS PEQUEÑOS ARTESANOS PARA CONVERTIRLOS EN OBREROS. ESTA SITUACIÓN TRAE CONSIGO LA APARICIÓN DE PROBLEMAS ECONÓMICOS Y SOCIALES POR EL GIRO QUE SE DA A LA FUERZA DE TRABAJO, CON EL CONSECUENTE CAMBIO EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA MISMA.

ESTA ÉPOCA SE CARACTERIZA TAMBIÉN POR SUS EXCESIVAS JORNADAS DE TRABAJO, TAN ES ASÍ QUE GRAN CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS FUNCIONABAN DURANTE LA NOCHE, SIN QUE EXISTIERA NINGUNA LEY QUE LIMITARA LA DURACIÓN DE LA JORNADA, OSCILANDO ÉSTA ENTRE LAS CINCUENTA Y DOS Y LAS SESENTA Y CUATRO HORAS SEMANALES. ES HASTA 1854 QUE SE DICTA UNA LEY QUE REGULA LA DURACIÓN DE LAS JORNADAS LABORALES.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL PRODUJO UNA CRECIENTE Y PROFUNDA DESIGUALDAD ECONÓMICA Y SOCIAL. SE CONCENTRAN ENORMES CANTIDADES EN MANOS DE UNA MINORÍA POSEEDORA DE LOS RECURSOS Y DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN. SE PROPICIÓ LA MISERIA EN LA CLASE ASALARIADA COMO RESULTADO DEL DESEMPLEO OCASIONADO POR LAS MÁQUINAS, POR LA BAJA DE SALARIOS, UN AUMENTO DE LAS ENFERMEDADES ASÍ COMO LOS ACCIDENTES DE TRABAJO PARA LOS QUE NO SE DABA PROTECCIÓN.

PODEMOS DECIR QUE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL FUE UNA REVOLUCIÓN SOCIAL, ECONÓMICA, POLÍTICA Y CULTURAL Y LAS TRANSFORMACIONES QUE HA OCASIONADO DESDE EL SIGLO XVIII A LA FECHA HAN SIDO - MUY PROFUNDAS Y TRASCENDENTALES EN TODOS LOS ASPECTOS.

## 1.2 F.W. TAYLOR

INDEPENDIEMENTE DE LAS CRÍTICAS QUE SE HAN HECHO A ESTE - AUTOR, HEMOS CREÍDO IMPORTANTE RETOMAR SUS PRINCIPIOS, PORQUE DE ALGUNA MANERA SE CONSTITUYEN COMO UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO ESPECIALIZADO, CON LA FINALIDAD DE CONSEGUIR EL MÁXIMO RENDIMIENTO DEL TRABAJADOR. ESTA ES LA RAZÓN POR LA QUE RECIBIÓ SEVERAS CRITICAS, YA QUE EN - GRAN PARTE EL TRABAJO DE TAYLOR FUE ENCAMINADO BÁSICAMENTE A FAVOR DE LOS EMPRESARIOS. SIN EMBARGO AL MISMO TIEMPO, EN LA BÚSQUEDA DE MÉTODOS QUE PERMITIERAN INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD, SE ENCONTRARON APARATOS Y NUEVAS FORMAS DE REALIZAR UN TRABAJO ESPECÍFICO DE MANERA MÁS SENCILLA Y QUE EXIJA UN MENOR ESFUERZO POR PARTE DEL TRABAJADOR, AUNQUE EL ASPECTO HUMANO NO FUE SU PRINCIPAL INTERÉS.

ESTE TRABAJO SE HA VISTO SUPERADO EN GRAN MEDIDA POR LOS CONTEMPORÁNEOS DE TAYLOR, COMO GILBRETH Y MAYO QUIENES AGREGARON AL TRABAJO DE TAYLOR UNA PREOCUPACIÓN MÁS PROFUNDA POR EL ASPECTO HUMANO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN, COMO SE EXPLICA A CONTINUACIÓN.

A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX SE EMPIEZAN A TOMAR EN CONSIDERA-

CIÓN LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LAS EMPRESAS, SIENDO UNA DE LAS MAYORES APORTACIONES LA INTRODUCCIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN Y QUE ES DENOMINADO ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

ES ASÍ COMO FREDERICK W. TAYLOR (1905) PREPARÓ UNA OBRA PARA PRESENTARLA A LA SOCIEDAD AMERICANA DE INGENIEROS MECÁNICOS, CON EL OBJETO DE PROBAR QUE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA VERDADERA CIENCIA. PARTE DEL PROBLEMA PRINCIPAL DERIVADO DE LA BAJA EN EL RENDIMIENTO QUE ES LA DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, QUE EN ESTE TIEMPO SE LLEGÓ A CONSIDERAR COMO UN PROBLEMA NACIONAL.

A FIN DE SOLUCIONAR ESTA SITUACIÓN, TAYLOR IDENTIFICÓ LAS POSIBLES CAUSAS QUE SE ENUNCIAN A CONTINUACIÓN:

- 1.- EL HECHO DE QUE LOS TRABAJADORES CONSIDERARAN QUE SI SU TRABAJO ERA RÁPIDO Y PRODUCTIVO, LE QUITARÍAN A OTROS COMPAÑEROS LA POSIBILIDAD DE TRABAJAR.
- 2.- UN INSTINTO NATURAL DEL HOMBRE DE REALIZAR SUS ACTIVIDADES CON CALMA AL QUE LLAMÓ, "POCO RENDIMIENTO NATURAL".
- 3.- Y UNA CAUSA PRODUCTO DE LA RELACIÓN CON LOS DEMÁS TRABAJADORES A LA QUE LLAMÓ, "BAJO RENDIMIENTO SISTEMÁTICO".

AL LLEVAR A CABO ESTA INVESTIGACIÓN, TAYLOR OBSERVÓ LAS MÚLTIPLES FORMAS EN QUE UN MISMO TRABAJO PODÍA REALIZARSE, ASÍ

COMO TAMBIÉN LOS MÉTODOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS. DE ESTA FORMA, PUDO PERCATARSE DE QUE EN CADA OFICIO HABÍA SIEMPRE UN MÉTODO Y UN INSTRUMENTO QUE ERAN LOS MEJORES Y LOS MÁS RÁPIDOS. ESTE MEJOR INSTRUMENTO DICE TAYLOR, NO PODÍA CREARSE AVENTURADAMENTE, SINO A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS CIENTÍFICO DE TODOS LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS EN USO, JUNTO CON UN ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS QUE FUERA PRECISO Y MINUCIOSO.

PROPUSO COMO ÚNICA ALTERNATIVA PARA LOGRAR EL MÁXIMO RENDIMIENTO, CON SU CONSECUENTE PROSPERIDAD PARA EL PATRÓN Y PARA CADA UNO DE LOS EMPLEADOS, LA ADOPCIÓN DE LA MODERNA Y NACIENTE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. ES ASÍ COMO PLANTEÓ UN TIPO DE ADMINISTRACIÓN EN DONDE EL TRABAJO DE CADA OPERARIO SE ENCONTRA PLANIFICADO POR LA DIRECCIÓN, Y ESTA LABOR ERA INDICAR NO SOLO LO QUE TENÍA QUE HACERSE, SINO TAMBIÉN CÓMO DEBERÍA - DE HACERSE. CON ESTA ADMINISTRACIÓN, SE EXIGÍA UN TRABAJO BUENO Y CUIDADOSO DANDO COMO RECOMPENSA UNA RETRIBUCIÓN ECONÓMICA.



COMO CONTEMPORANEO DE TAYLOR SE ENCUENTRA FRANK B. GILBRETH MIEMBRO DE LA SOCIEDAD DE INGENIEROS MECÁNICOS, QUIÉN SE INTERESÓ EN LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y SE DIÓ A LA TAREA DE APLICARLOS A LA ALBAÑILERIA.

HIZO UN ANÁLISIS Y UN ESTUDIO DE CADA UNO DE LOS MOVIMIENTOS QUE DEBERÍA DE REALIZAR UN ALBAÑIL AL HACER UN TENDIDO DE LADRILLOS A FIN DE IR ELIMINANDO POCO A POCO TODOS LOS MOVIMIENTOS NO NECESARIOS, PARA SUSTITUIR LUEGO LOS MÁS LENTOS POR LOS MÁS RÁPIDOS. EXPERIMENTÓ CON LOS ELEMENTOS QUE AFECTABAN LA RAPIDEZ Y QUE PRODUCÍAN FATIGA EN LOS ALBAÑILES AL HACER SU TRABAJO.

CON LO ANTERIOR, ESTABLECIÓ LA POSICIÓN EXACTA QUE DEBERÍA OCUPAR CADA PIE DEL ALBAÑIL EN RELACIÓN CON LA PARED. GRACIAS A ESTE MINUCIOSO ESTUDIO DE LOS MOVIMIENTOS QUE HA DE HACER UN ALBAÑIL AL COLOCAR LOS LADRILLOS, GILBRETH DEMOSTRÓ QUE LA MEJORA EN LA REDUCCIÓN DE MOVIMIENTOS SE HABÍA LOGRADO EN LA SIGUIENTE FORMA:

1. HIZO A UN LADO CIERTOS MOVIMIENTOS QUE LOS ALBAÑILES CREÍAN NECESARIOS, AL DEMOSTRAR QUE ERAN INÚTILES.
2. IDEÓ APARATOS MUY SENCILLOS COMO EL ANDAMIO REGULABLE Y BASTIDORES PARA LOS BULTOS, ELIMINÓ CON ESTO UNA SERIE DE MOVIMIENTOS FATIGOSOS Y CONSUMIDORES DE TIEMPO.
3. ENSEÑÓ A LOS ALBAÑILES A REALIZAR MOVIMIENTOS SENCILLOS CON AMBAS MANOS AL MISMO TIEMPO.

GILBRETH POSTULÓ ESTAS TRES CLASES DE MEJORAS COMO FORMAS - TÍPICAS PARA LA ELIMINACIÓN DE MOVIMIENTOS INÚTILES QUE PERMITIERAN LA SUSTITUCIÓN DE LOS MOVIMIENTOS LENTOS POR LOS - RÁPIDOS Y QUE FUERAN APLICABLES A CUALQUIER OFICIO.

POR OTRO LADO, A JUICIO DE TAYLOR LOS PASOS GENERALES QUE HABÍA QUE DAR PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE TIEMPOS SON LOS SIGUIENTES:

1. LOCALIZAR DE 10 A 15 HOMBRES QUE SEAN ESPECIALISTAS EN UNA TAREA EN PARTICULAR.
2. ESTUDIAR LA SERIE EXACTA DE MOVIMIENTOS BÁSICOS QUE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES UTILIZA AL HACER EL TRABAJO QUE SE ESTÉ INVESTIGANDO, ASÍ COMO TAMBIÉN LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN CADA UNO DE ELLOS.
3. REGISTRAR EL TIEMPO EXIGIDO PARA LA REALIZACIÓN DE CADA UNO DE LOS MOVIMIENTOS ELEMENTALES Y ESCOGER LUEGO LA -- FORMA MÁS RÁPIDA DE HACER CADA ELEMENTO DEL OFICIO.
4. ELIMINAR LOS MOVIMIENTOS INÚTILES Y LENTOS.
5. RECOPIRAR LOS MOVIMIENTOS MÁS RÁPIDOS Y MEJORES, ASÍ COMO LOS MEJORES INSTRUMENTOS.

LA ADOPCIÓN DE ESTE TIPO DE ADMINISTRACIÓN DE ACUERDO CON - TAYLOR, ENMARCA TODO UN CAMBIO EN LA ACTITUD MENTAL DE LOS TRABAJADORES Y DICE QUE ESTE CAMBIO NO DEBE LLEVARSE A CABO SINO PAULATINAMENTE.

### 1.3 ELTON MAYO

APROXIMADAMENTE EN 1942 SURGE OTRO HOMBRE QUE ABRE TODO UN CAMPO DE ESTUDIO DE LAS RELACIONES HUMANAS Y DE LA MOTIVACIÓN SOCIAL. NOS REFERIMOS A ELTON MAYO QUIEN CON SUS ESTUDIOS PRETENDE AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN, ASÍ COMO MEJORAR EL CLIMA DE TRABAJO Y EVITAR O REDUCIR SITUACIONES CONFLICTIVAS.

CONSIDERÓ IMPORTANTE ATENDER LAS CONDICIONES FÍSICO AMBIENTALES EN LAS QUE SE LABORABA. UNO DE LOS ESTUDIOS MÁS CONOCIDOS FUE REALIZADO ENTRE 1922 Y 1932 CON UN GRUPO DE ASOCIADOS DE LA HARVARD BUSSINES SCHOOL, EN LA WESTERN ELECTRIC COMPANY UBICADA EN HAWTHORNE ILLINOIS. ESTA COMPAÑÍA ESTABA DEDICADA A LA SUMINISTRACIÓN DE MATERIAL TELÉFONICO PARA LAS COMPAÑÍAS AMERICANAS QUE UTILIZABAN EL SISTEMA BELL.

LLEVÓ A CABO UNA INVESTIGACIÓN QUE PRETENDÍA ESTUDIAR LA INFLUENCIA DEL FACTOR ILUMINACIÓN EN EL RENDIMIENTO DE LOS OBREROS. ESTA INVESTIGACIÓN SE REALIZÓ CON EL PROPÓSITO DE ENCONTRAR UNA MEZCLA IDEAL DE CONDICIONES FÍSICAS, HORARIOS Y MÉTODOS DE TRABAJO, A FIN DE ESTIMULAR A LOS TRABAJADORES A PRODUCIR AL MÁXIMO DE SU CAPACIDAD. SE TRATABA DE UNA INDUSTRIA CON DEPARTAMENTO DE HILATURA QUE TENÍA UN RENDIMIENTO COMPLETAMENTE INSATISFACTORIO CON UNA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL.

LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN SUSTENTABA QUE A TRAVÉS DE UNA MAYOR ILUMINACIÓN, LA PRODUCTIVIDAD SE INCREMENTARÍA EN UNA PROPORCIÓN CONSIDERABLE.

DE ESTA MANERA, SE PROCEDIÓ A DETERMINAR LA ESTRATEGIA PARA EL ESTUDIO, CON LA ELECCIÓN DE UN DISEÑO EXPERIMENTAL DE DOS GRUPOS: UNO CONTROL Y UN EXPERIMENTAL. EN DONDE EL GRUPO CONTROL FUE SOMETIDO A LAS CONDICIONES NORMALES DE TRABAJO Y EL GRUPO EXPERIMENTAL TRABAJÓ CON LA APLICACIÓN DE DIVERSOS GRADOS DE ILUMINACIÓN.

AL FINALIZAR EL ESTUDIO EL RESULTADO FUE CONTRARIO A LO PREVISTO, RECHAZÁNDOSE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO. EL COMPORTAMIENTO DE LOS SUJETOS TANTO EN EL GRUPO CONTROL COMO EN EL GRUPO EXPERIMENTAL FUE EXACTAMENTE EL MISMO. LA PRODUCTIVIDAD SE INCREMENTÓ EN AMBOS GRUPOS; POR LO TANTO SE DECIDIÓ EXPLORAR ALGUNOS ASPECTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, DADO QUE EL FACTOR ILUMINACIÓN NO SE CONSTITUYÓ COMO LA CAUSA PRINCIPAL DEL AUMENTO O DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA PLANTA HAWTHORNE (1922-1932).

ES ASÍ COMO MAYO INICIÓ SUS EXPERIMENTOS SOBRE LA CONDUCTA HUMANA, CON UN GRUPO DE JÓVENES ENCARGADOS DE ENROLLAR RELES TELEFÓNICOS, CONVERSANDO FRECUENTEMENTE CON ELLOS A FIN DE REALIZAR UNA ESPECIE DE SONDEO; CON EL PROPÓSITO DE CONOCER EN QUE MOMENTO DE LA JORNADA DE TRABAJO LAS ACTIVIDADES LES PRODUCÍAN CANSANCIO, FATIGA O MONOTONÍA. ASÍ MISMO, CUÁL ERA SU OPINIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO Y QUE PENSABAN DE SU TRABAJO.

COMO RESULTADO DE ESTAS INVESTIGACIONES, SE PUDO CONOCER QUE EFECTIVAMENTE EL TRABAJO QUE REALIZABAN ESTE GRUPO DE JÓVENES, LES PRODUCÍA UNA FATIGA INTENSA Y QUE ADEMÁS ERA MONÓTONO Y ABURRIDO. SIN EMBARGO ÉSTO NO FUE SU PRINCIPAL HALLAZGO, SINO EL DESCUBRIR QUE EXISTÍA EN EL GRUPO DE OBRERAS UNA NECESIDAD DE PERTENENCIA Y DE CONSIDERARSE COMO UN MIEMBRO SIGNIFICATIVO DEL GRUPO. POR LO TANTO IDEÓ EL ESTABLECIMIENTO DE PERÍODOS DE DESCANSO, COMIDAS EN GRUPO,

SESIONES DE TRABAJO MÁS CORTAS ETC.; COMO CONSECUENCIA SE ORIGINÓ UN CAMBIO EN EN EL AMBIENTE CON EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD. (1922-1932)

ESTUDIOS POSTERIORES HAN CUESTIONADO LA IMPORTANCIA DEL DINERO RESPECTO AL -- TRABAJO Y SE HA ENCONTRADO QUE, EFECTIVAMENTE EL DINERO ES UNA DE LAS RAZONES PRINCIPALES PARA QUE LA GENTE TRABAJE. "EN NUESTRA SOCIEDAD EL DINERO ES IMPORTANTE, NO SÓLO PORQUE CONSTITUYE UN MEDIO PARA CONSEGUIR ALIMENTO, ROPA, HABITACIÓN; SINO TAMBIÉN PORQUE NOS PROPORCIONA UNA MEDIDA DE ÉXITO, DE REALIZACIONES Y DE POSICIÓN SOCIAL" (VALDÉZ 1974), SIN EMBARGO, EL HOMBRE TAMBIÉN ANHELA EL RESPETO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, EL SENTIR UNA SENSACIÓN DE REALIZACIÓN Y OTRAS FORMAS DE SATISFACCIÓN AJENAS AL DINERO.

AL REFERIRSE VALDÉZ A LOS ESTUDIOS DE MAYO QUE SE LLEVARON A CABO EN LA PLANTA HANTHORNE, CONCLUYE QUE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE ESA INVESTIGACIÓN SON:

- A) LA IMPORTANCIA DE REALIZAR UNA INTEGRACIÓN SOCIAL, DADO QUE EN EL SER HUMANO ES DE VITAL IMPORTANCIA DENTRO DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.
- B) LA ADECUADA MOTIVACIÓN AL PERSONAL DANDO PRIORIDAD A LAS CONDICIONES AMBIENTALES.
- C) LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD DE GRUPO, DE MANERA QUE FAVOREZCA LA INTEGRACIÓN PERSONAL CON UN INCREMENTO EN LA CONSECUISIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

A PARTIR DE LOS ESTUDIOS DE MAYO, SE HAN DESARROLLADO INFINIDAD DE INVESTIGACIONES. UN EJEMPLO DE ELLO ES EL CITADO ANTERIORMENTE, QUE TIENEN COMO OBJETIVO MOTIVAR A LOS TRABAJADORES PARA QUE DESEMPEÑEN SU TAREA DE LA MEJOR MANERA

POSIBLE. ÉSTO SE HA LOGRADO A TRAVÉS DE PROGRAMAS QUE INCLUYEN RECOMPENSAS -- ECONÓMICAS ASÍ COMO RECONOCIMIENTOS SOCIALES QUE ESTÁ DETERMINADOS POR LAS POLÍTICAS DE LAS EMPRESAS.

#### 1.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES

EN EL SIGUIENTE APARTADO HABLAREMOS DE ALGUNAS TEORÍAS MOTIVACIONALES, BÁSICAS PARA EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN DE LOGRO: ESTA BREVE REVISIÓN PERMITIRÁ TENER UN PANORAMA GENERAL DE LAS DISTINTAS APROXIMACIONES AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN.

ABORDAREMOS TAMBIÉN UNA TEORÍA PROPIAMENTE ADMINISTRATIVA QUE SE ENCUENTRA EN GRAN MEDIDA RELACIONADA CON NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO. LAS TEORÍAS A LAS QUE HAREMOS REFERENCIA SON: TEORÍA ASOCIACIONISTA, TEORÍA DE LA GESTALT, TEORÍA - HUMANÍSTICA, TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE, TEORÍA COGNOSCITIVA Y TEORÍA X-Y. PRIMERAMENTE MENCIONAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE LO QUE ES MOTIVACIÓN:

MURPHY (1974) CONSIDERA QUE MOTIVACIÓN "ES EL NOMBRE GENERAL QUE SE DA A LOS - ACTOS DE UN ORGANISMO, QUE ESTÁN EN PARTE DETERMINADOS POR SU PROPIA NATURALEZA O POR SU ESTRUCTURA INTERNA" (COFER Y APPELY).

PARA HEBB (1949) MOTIVACIÓN "SE REFIERE A LA EXISTENCIA DE UNA SECUENCIA DE - FASES ORGANIZADAS A SU DIRECCIÓN Y CONTENIDO Y A SU PERSISTENCIA EN UNA DIRECCIÓN DADA O A SU ESTABILIDAD DE CONTENIDO" (COFER Y APPELY).

ATKINSON (1953) AFIRMA QUE "EL TÉRMINO MOTIVACIÓN SE REFIERE A LA ACTIVACIÓN DE UNA TENDENCIA A ACTUAR PARA PRODUCIR UNO O MÁS EFECTOS. EL TÉRMINO MOTIVACIÓN SUBRAYA LA FUERZA FINAL DE LA TENDENCIA DE LA ACCIÓN QUE LA PERSONA EXPERIMENTA COMO UN "YO QUIERO". EL PROPÓSITO PARTICULAR DEL ESTADO DE MOTIVACIÓN MOMENTÁNEO SE DEFINE POR SU SITUACIÓN" (COFER Y APPELY).

PARA MC. CLELLAND (1953) MOTIVACIÓN "ES AQUELLA FUERTE ASOCIACIÓN AFECTIVA CARACTERIZADA POR UNA REACCIÓN A UNA META ANTICIPATORIA BASADA EN UNA CIERTA -- ASOCIACIÓN PASADA CON CIERTAS CLAVES DE PLACER O DOLOR".

ENTRE LAS ESCUELAS QUE SE HAN AVOCADO AL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN TENEMOS LA ESCUELA ASOCIACIONISTA QUE DEFINE LA MOTIVACIÓN COMO "LAS CAUSAS PRINCIPALES O LAS FUERZAS INSTIGADORAS DE LA CONDUCTA" (COFER Y APPLEY). SUPONEN QUE LA MOTIVACIÓN SE DERIVA DE LOS IMPULSOS ORGÁNICOS, EMOCIONES BÁSICAS Y UNA TENDENCIA A RESPONDER, ESTABLECIDA POR CONDICIONAMIENTOS ANTERIORES.

LOS IMPULSOS ORGÁNICOS A LOS QUE HACEN REFERENCIA LOS ASOCIANISTAS SON: HAMBRE, SED, NECESIDADES SEXUALES Y EMOCIONES COMO: MIEDO, IRA Y AMOR. ESTOS IMPULSOS Y EMOCIONES FORMAN PARTE DEL ORGANISMO Y NO DEPENDEN DE SU VOLUNTAD YA QUE ÉSTE NO PUEDE HACER NADA PARA RESISTIRSE A ELLOS. POR LO TANTO, LA MOTIVACIÓN ES UNA NECESIDAD DE ACTUAR QUE RESULTA DE LA PRESENCIA DE UN ESTÍMULO DE TERMINADO, ANTE EL CUAL EL INDIVIDUO RESPONDE DE MANERA SELECTIVA.

ENTRE LOS PRINCIPALES REPRESENTANTES DE ESTA ESCUELA SE ENCUENTRAN THORNIDIKE, (1911), QUIEN EFECTUÓ SUS PRIMEROS EXPERIMENTOS CON GATOS Y POR MEDIO DE LA LEY DEL EFECTO EXPLICÓ LA MOTIVACIÓN DE UNA CLASE DE APRENDIZAJE. EFECTUANDO SOBRE UN MODELO DE ENSAYO Y ERROR DE LA SIGUIENTE FORMA: "ENTRE LAS DIFERENTES RESPUESTAS QUE SE DAN A LA MISMA SITUACIÓN, AQUELLAS QUE VAYAN ACOMPAÑADAS O SEGUIDAS ESTRECHAMENTE POR LA SATISFACCIÓN DEL ANIMAL EN IGUALDAD DE CONDICIONES, TENDRÁN UNA RELACIÓN MÁS FIRME. EN TAL FORMA QUE, CADA VEZ QUE VUELVAN A OCURRIR TRATARÁN DE OCURRIR NUEVAMENTE; AQUELLAS QUE HAYAN ESTADO ACOMPAÑADAS O SEGUIDAS MUY DE CERCA POR EL AGRADO PARA EL ANIMAL.

MIENTRAS MÁS GRANDE SEA LA SATISFACCIÓN O EL DESAGRADO, MÁS GRANDE SERÁ LA FUERZA O EL DEBILITAMIENTO DEL VÍNCULO". PARA THORNIDIKE EVITAR EL DOLOR Y BUSCAR LA SATISFACCIÓN SON LOS MOTIVOS QUE ESTÁN IMPLÍCITOS EN LAS RESPUESTAS PARTICULARES PROVOCADAS POR LAS SITUACIONES (1911).

OTRA FIGURA IMPORTANTE ES HULL, SEGUIDOR DE LA TEORÍA E-R QUIÉN REPLAZA EL TÉRMINO SATISFACCIÓN UTILIZADO POR THORNIDIKE, POR EL DE REDUCCIÓN DE LA NECESIDAD E INTRODUCE EL CONCEPTO MOTIVACIONAL DE IMPULSO (DRIVE). EXISTE UN ESTADO DE NECESIDAD CUANDO SE PRESENTA UNA CONDICIÓN EN LA CUAL, LA ACCIÓN POR PARTE DEL ORGANISMO CONSTITUYE UN PRERREQUISITO PARA LA MÁXIMA PROBABILIDAD DE SOBREVIVENCIA DEL INDIVIDUO". SE DICE ASÍ QUE LA ACCIÓN MOTIVA O IMPULSA LA ACTIVIDAD ASOCIADA Y LAS NECESIDADES PRODUCEN LOS IMPULSOS ANIMALES PRIMARIOS (DRIVES). DE ESTA MANERA LA RELACIÓN DE LA NECESIDAD Y DRIVE CON EL COMPORTAMIENTO SE ESQUEMATIZAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

NECESIDAD → DRIVE → COMPORTAMIENTO

HULL NOS PRESENTA EN ESTE ESQUEMA LA MANERA EN QUE LA REDUCCIÓN DE LA NECESIDAD ES UNA VARIABLE INDEPENDIENTE QUE DETERMINA UNA VARIABLE INTERVENTORA ES DECIR EL DRIVE, QUE AL COMBINARSE CON OTRAS VARIABLES INTERVENTORAS VA A DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO EN RESPUESTA A LA NECESIDAD. CON LO ANTERIOR PUEDE VERSE QUE LAS TEORÍA ASOCIACIONISTAS PRESENTAN LA MOTIVACIÓN DEL HOMBRE EN ESENCIA IGUAL A LA QUE TIENE CUALQUIER ANIMAL INFERIOR. POR OTRO LADO LOS TEÓRICOS DE LA GESTALT CONSIDERAN QUE LA MOTIVACIÓN ES LA CONDUCTA RESULTANTE DE LA PRESENCIA DE UN ESTÍMULO, QUE HACE ENTRAR EN ACCIÓN UN IMPULSO DETERMINADO. SUPONEN QUE SURGE DE UNA SITUACIÓN PSICOLÓGICA DINÁMICA, ES DECIR, PARA ELLOS LA MOTIVACIÓN ES EL PRODUCTO DE UN DESEQUILIBRIO DENTRO DEL ESPACIO VITAL QUE CONTIENE METAS Y BARRERAS QUE IMPIDEN LA REALIZACIÓN DE ESTA METAS" (COFER Y APPELY, 1974).

POR LO TANTO, LA MOTIVACIÓN ES UNA TENDENCIA DEL INDIVIDUO A LIBRAR LA TENSIÓN QUE LE PRODUCEN LAS BARRERAS QUE LE IMPIDEN LOGRAR SUS METAS. DE ESTA



FORMA, LA CONDUCTA ESTÁ MOTIVADA CUANDO SIRVE DE INSTRUMENTO PARA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO O CUANDO ÉSTE SE VE EN UNA SITUACIÓN - EN LA CUAL PRETENDE EVITAR ALGUNA CONSECUENCIA DESAGRADABLE O ALCANZAR UNA META.

COMO REPRESENTANTE DE LA TEORÍA HUMANÍSTICA SE ENCUENTRA MASLOW (1970) QUIEN POSTULA SU TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA QUE ES CONSIDERADA COMO UNA DE LAS TEORÍAS BÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN. ANTES DE EXPLICAR SU TEORÍA, MASLOW PARTE DE LAS SIGUIENTES IDEAS:

- CADA ACTO QUE REALIZA EL HOMBRE TIENE VARIOS MOTIVOS,
- TODAS LAS ACTIVIDADES HUMANAS PROVIENEN DE UNA MOTIVACIÓN,
- LAS NECESIDADES HUMANAS DEBEN JERARQUIZARSE AUNQUE ESTÉN INTIMAMENTE LIGADAS,
- LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DEBE ESTAR CENTRADA, CONSIDERANDO AL HOMBRE COMO UN SER PSICOSOMÁTICO.

DESPUÉS MASLOW PASA A JERARQUIZAR LAS NECESIDADES HUMANAS DE LA SIGUIENTE FORMA:

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS O DE SUPERVIENCIA.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD FÍSICA Y PSICOLÓGICA.
3. NECESIDADES DE AFILIACIÓN
4. NECESIDADES DE ESTIMA.
5. NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN.

CUANDO LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS ESTÁN SATISFECHAS OTROS NIVELES DE NECESIDADES SE VOLVERÁN MÁS IMPORTANTES Y SERÁN QUIENES MOTIVEN Y DOMINEN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO; Y A SU VEZ CUANDO ESTAS NECESIDADES SON SATISFECHAS, OTRAS EMERGEN Y ASÍ SUCESIVAMENTE SIGUIENDO LA JERARQUÍA PRESENTADA.

LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS SON PREPONDERANTES EN EL HOMBRE, DE ELLAS DEPENDE SU SUPERVIENCIA. LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD CORRESPONDEN A UNA AUTOCONSERVACIÓN. LAS NECESIDADES DE AFILIACIÓN SON LAS QUE BUSCAN LA SATISFACCIÓN SOCIAL DEL INDIVIDUO. LAS NECESIDADES DE ESTIMA SE REFIEREN AL AUTORESPETO.

AL RECONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS DEMÁS; ÉSTAS NECESIDADES SE PUEDEN DIVIDIR EN DOS:

- A) EL DESEO DE LOGRO, DE AUTONOMÍA Y DE RESPETO Y CONFIANZA EN SI MISMO.
- B) EL ALCANCE DE CIERTA REPUTACIÓN, PRESTIGIO, ACEPTACIÓN POR PARTE DE OTRAS PERSONAS.

Y POR ÚLTIMO LA NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN QUE CONSISTE EN LA NECESIDAD DE IR PROGRESANDO CONSTANTEMENTE, EN ELLA INTERVIENEN LA COMPETENCIA Y EL LOGRO.

SE HA HECHO TAMBIÉN UNA CLASIFICACIÓN SIMILAR A LA DE MASLOW, DONDE LOS MOTIVOS SE CLASIFICAN EN PRIMARIOS Y SECUNDARIOS. LOS MOTIVOS PRIMARIOS SON AQUELLOS DIRECTAMENTE NECESARIOS PARA LA PRESERVACIÓN DEL INDIVIDUO Y PARA LA CONTINUACIÓN DE LA ESPECIE, SON SIEMPRE INNATOS Y SUS BASES SON FISIOLÓGICAS. - LOS MÁS COMUNES SON: HAMBRE, SED, SUEÑO, ACTIVIDAD SEXUAL. ESTOS MOTIVOS SE CONSTITUYEN COMO LA BASE DE LOS MOTIVOS SECUNDARIOS.

LOS MOTIVOS SECUNDARIOS NO SON DIRECTAMENTE NECESARIOS PARA LA PRESERVACIÓN - DEL INDIVIDUO, PUESTO QUE SON ADQUIRIDOS POR APRENDIZAJE, Y SON: LA MOTIVACIÓN A LA MOVILIDAD SOCIAL ASCENDENTE, LA MOTIVACIÓN AL ACATAMIENTO DE LAS COSTUMBRES SOCIALES Y UNA MOTIVACIÓN HACIA LA OBEEDIENCIA SOCIAL. (CITADO POR JOSEF COHEN 1981).

OTRO TEÓRICO IMPORTANTE ES FREDERICK HERZBERG QUIEN TAMBIÉN SE INTERESÓ EN LOS ASPECTOS MOTIVACIONALES Y DESARROLLÓ LA TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE, ESTA TEORÍA FUE EL RESULTADO DEL ANÁLISIS DE UN ESTUDIO INICIAL LLEVADO A CABO POR EL MISMO HERZBERG Y QUE CONSISTIÓ EN EXTENSAS ENTREVISTAS CON UNOS 200 INGENIEROS Y CONTADORES DE ONCE INDUSTRIAS EN PITTSBURG (1959).

ESTA TEORÍA ESTABLECE QUE EL HOMBRE TIENE DOS CATEGORÍAS DIFERENTES DE NECESI

DADES. UN TIPO DE NECESIDADES TIENE SU ORIGEN EN LA NATURALEZA ANIMAL O BIOLÓGICA DEL HOMBRE, QUE ES EL INSTINTO DE EVITAR EL DAÑO QUE PUEDE PRODUCIRLE EL MEDIO AMBIENTE, AQUÍ SE INCLUYE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BIOLÓGICAS BÁSICAS.

EL OTRO TIPO DE NECESIDADES SE DESPRENDEN DE LA NATURALEZA ESENCIALMENTE HUMANA DEL HOMBRE Y PUEDE IDENTIFICARSE CON EL CRECIMIENTO PSICOLÓGICO A TRAVÉS - DEL LOGRO PERSONAL.

DE ESTA MANERA, DICE HERZBERG, CUANDO LOS INDIVIDUOS SE SIENTEN INSATISFECHOS EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN, ESTÁN PREOCUPADOS POR EL MEDIO AMBIENTE EN EL - QUE SE TRABAJA. DE MANERA CONTRARIA, CUANDO SE SIENTEN SATISFECHOS EN SU TRABAJO CONSIDERAN QUE SE DEBE A FACTORES INHERENTES AL TRABAJO MISMO.

A LA PRIMERA CATEGORÍA DE NECESIDADES LES HA LLAMADO FACTORES HIGIÉNICOS PORQUE DESCRIBEN EL MEDIO AMBIENTE DEL HOMBRE Y TRATAN DE EVITAR LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. A LA SEGUNDA CATEGORÍA DE NECESIDADES SE LES LLAMA FACTORES MOTIVADORES, ESTÁN ÍNTIMAMENTE LIGADOS AL TRABAJO Y MOTIVAN A LA PERSONA A LOGRAR UNA EFICACIA SUPERIOR.

CON RESPECTO A LOS FACTORES HIGIÉNICOS, SON:

- LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA
- EL TIPO DE SUPERVISIÓN
- LAS CONDICIONES DE TRABAJO
- LAS RELACIONES INTERPERSONALES
- EL SALARIO
- LA SEGURIDAD, LA POSICIÓN O EL STATUS

SE CONSIDERA QUE ESTOS FACTORES SON PERIFÉRICOS A LA TAREA DESEMPEÑADA.

POR OTRO LADO LOS FACTORES MOTIVADORES SON AQUELLOS QUE INCITAN LAS NECESIDADES DE CRECIMIENTO PSICOLÓGICO, SON LOS ESTÍMULOS QUE CONFORMAN EL TRABAJO EN SI Y QUE PARECEN TENER UN EFECTO POSITIVO SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO QUE SE MANIFIESTA POR LO GENERAL COMO UN INCREMENTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DEL INDIVIDUO.

ESTOS FACTORES MOTIVADORES SON:

- EL ÉXITO
- EL RECONOCIMIENTO DEL LOGRO
- EL TRABAJO DESAFIANTE
- LA RESPONSABILIDAD ACRECENTADA
- EL DESARROLLO PROFESIONAL

POR OTRO LADO SE ENCUENTRAN LOS COGNOSCITIVAS QUIENES PRESTAN MÁS ATENCIÓN A LOS INTERMEDIARIOS CENTRALES DEL CEREBRO, INCLUYENDO LAS METAS, EXPECTATIVAS, INTENCIONALES Y PLANES DEL INDIVIDUO.

DE ESTA MANERA, SE CONCEPTUALIZA AL HOMBRE COMO UN SER RACIONAL, CON CAPACIDAD PARA DECIDIR EN FORMA CONSCIENTE QUÉ HACER Y QUÉ NO HACER. ESTE ASPECTO RACIONAL DEL HOMBRE ES CONSIDERADO COMO LA BASE PARA UNA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA. SUPONEN QUE.. "EL ORGANISMO SE VUELVE ACTIVO Y QUE SUS COMPORTAMIENTOS SE DIRIGEN POR MEDIO DE LA INTERACCIÓN DE SUS PERCEPCIONES SENSORIALES CON SU PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA" (HUNT, 1955).

DENTRO DE ESTA CORRIENTE SE ENCUENTRA Mc CLELLAND Y SUS COLABORADORES (1962), QUIENES HAN CONTRIBUIDO A LA PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN CON UNA SERIE DE INVESTIGACIONES TEÓRICAS Y EXPERIMENTALES.

SUS ESTUDIOS CONSISTEN EN LA MEDICIÓN "PROYECTIVA" DE MOTIVOS PRODUCIDOS EXPE

LOS MOTIVOS SE TERMINAN POR ASOCIACIONES INTERFERENTES. EN EL CASO DEL MOTIVO DE LOGRO PUEDE VERSE INTERRUPTO NO POR EL LOGRO ACTUAL, SINO POR OTROS DISTRACTORES COMO PUEDEN SER OTRAS ASOCIACIONES MOTIVACIONALES O TAL VEZ POR LA FRUSTRACIÓN.

Mc CLELLAND PLANTEA QUE TANTO EL MOTIVO DE HAMBRE COMO EL MOTIVO DE LOGRO TIENEN EL MISMO STATUS TEÓRICAMENTE; AMBOS SON APRENDIDOS Y BASADOS EN LA FORMACIÓN DE ASOCIACIONES ENTRE CIERTAS CLAVES Y CAMBIOS EN ESTADOS DE ALERTAMIENTO AFECTIVO.

LA PERSISTENCIA DE UN MOTIVO A TRAVÉS DE LA VIDA DE UN INDIVIDUO, ESTARÁ EN FUNCIÓN DE DISTINTAS VARIABLES COMO:

- LA FRECUENCIA DE OCURRENCIA DE ASOCIACIONES.
- LA GENERALIDAD DE LA ASOCIACIÓN Y LA FACILIDAD CON QUE PUEDE SER EXTINGUIDA
- LA EDAD EN LA CUAL SE FORMA LA ASOCIACIÓN AFECTIVA.

DE ACUERDO A Mc CLELLAND, ES VÁLIDO HABLAR DE MOTIVOS COMUNES, TANTO EN MOTIVOS CON UN ARREGLO BIOLÓGICO COMO CULTURAL, SIENDO ESTE EL CASO DEL MOTIVO DE LOGRO. SIN EMBARGO SEÑALA QUE ÉSTE TIENE RAÍCES MÁS PROFUNDAS, PUES SE DESARROLLA A PARTIR DE UN COMPLEJO DE ANTECEDENTES TANTO PERSONALES COMO CULTURALES.

EL GRUPO DE Mc CLELLAND ENCONTRÓ (1953) QUE LA NECESIDAD DE LOGRO JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA VIDA DE LAS PERSONAS Y QUE EN TODAS SE DA, AUNQUE ALGUNAS SE ENCUENTRAN MEJOR ORIENTADAS HACIA ELLO QUE OTRAS. ADEMÁS DE SER UNA CARACTERÍSTICA RELATIVAMENTE GENERAL Y ESTABLE, QUE SE PRESENTA EN TODAS LAS SITUACIONES, LLEVANDO UNA TENDENCIA GENERAL A ACERCARSE AL ÉXITO Y QUE VA A DEPENDER DE TRES FACTORES:

- LA EXPECTATIVA DE LOGRAR EL ÉXITO
- EL VALOR DEL INCENTIVO POR EL TIPO PARTICULAR DEL ÉXITO
- LA PERCEPCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD PERSONAL EN EL ÉXITO

EL ASPECTO MÁS IMPORTANTE DE UN FUERTE MOTIVO DE LOGRO ES QUE HACE A SU POSEEDOR SUSCEPTIBLE DE APARECER QUE TRATA DE LOGRAR ALGO EN FORMA MUY INTENSA. LA PERSONA MOTIVADA POR EL MOTIVO DE LOGRO ES PROBABLE QUE AVENTAJE A OTROS EN SU AHÍNCO PARA MEJORAR SU EJECUCIÓN EN EL TRABAJO.

ESTAS PERSONAS SE ESFUERZAN Y DEMANDAN MÁS DE SI MÍSMAS, CONSECUENTEMENTE REALIZAN MÁS. ENTRE MÁS FUERTE SEA EL MOTIVO DE LOGRO ES MAYOR LA PROBABILIDAD DE QUE EL INDIVIDUO DEMANDARÁ MÁS DE SI MISMO.

UNA VEZ QUE UN SUJETO CON ALTA NECESIDAD DE LOGRO SE INICIA EN UNA ACTIVIDAD LE AGRADA SABER QUE TAN BIÉN LO ESTÁ HACIENDO Y POR ESTA RAZÓN PREFIERE AQUELLAS CUYO "FEED-BACK" SEA INMEDIATO Y PRECISO.

LA MOTIVACIÓN DE LOGRO TIENDE A HACER A LAS PERSONAS MÁS REALISTAS EN CUANTO A SI MÍSMAS Y EN RELACIÓN A LOS LOGROS QUE BUSCAN, CUANDO SE ENCUENTRAN CON UN OBSTÁCULO INTENTAN SUPERARLO. SON PRÁCTICOS, EMPRENDEDORES Y DETERMINADOS.

SI SU TRABAJO REQUIERE DE ASISTENCIA, SELECCIONARÁN PERSONAS EXPERTAS, AÚN CUANDO SEAN PERSONAS EXTRAÑAS O DESAGRADABLES DE ALGUNA MANERA, MÁS QUE AMISTADES.

EN GENERAL LOS SUJETOS CON NECESIDAD DE LOGRO ALTA SON MÁS PERSISTENTES, REALISTAS, DE MENTE ACTIVA, MÁS QUE LAS PERSONAS QUE POSEEN OTROS PATRONES MOTIVACIONALES. PERO, ÉSTO NO LOS HACE NECESARIAMENTE MÁS PRODUCTIVOS YA QUE ESTO ESTARÁ EN FUNCIÓN TAMBIÉN DE SI LA TAREA REQUIERE ALGÚN GRADO DE INICIATIVA O DE CREATIVIDAD.

SE HA ENCONTRADO QUE LAS PERSONAS SE MANTIENEN FIRMES EN SUS PATRONES DE MOTIVACIÓN DURANTE TODA LA VIDA, YA QUE LAS NECESIDADES QUE UN ADULTO BUSCA SATISFACER ESTÁN DETERMINADAS POR SU HISTORIA ANTERIOR O POR SU EXPERIENCIA. POR LO TANTO EL MOTIVO DE LOGRO PUEDE TENER SU ORIGEN TANTO EN SITUACIONES FAVORABLES PARA ALCANZAR UNA META, COMO EN CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS. ESTOS EN OCASIONES PUEDEN SER EL INGREDIENTE INDISPENSABLE PARA LA MOTIVACIÓN DE LOGRO, QUE SE TRADUCE EN EL DESEO Y EL ESFUERZO POR ALCANZAR ALGO DE IMPORTANCIA, UNA META PROPUESTA; YA SEA PORQUE LE RESULTE SATISFACTORIA O PORQUE LE CONFIERA -- CIERTO PRESTIGIO O STATUS TANTO SOCIAL COMO ORGANIZACIONALMENTE (Mc CLELLAND, 1961).

EN ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LAS NECESIDADES HUMANAS, SE HA ENCONTRADO QUE PERSONAS CON PUNTUACIONES ALTAS EN NECESIDAD DE LOGRO, BUSCAN PROBAR SU CAPACIDAD Y EJERCERLA, POR LO QUE LAS TAREAS QUE CONLLEVAN UN ELEVADO GRADO DE DIFICULTAD O ALGÚN RIESGO SON LAS QUE LES ATRAEN. ESTAS PERSONAS SON MOTIVADAS MÁS BIEN POR LA POSIBILIDAD DE ÉXITO DEBIDO A SUS EXPERIENCIAS ANTERIORES (Mc CLELLAND 1961 ATKINSON, 1964).

DE ESTA MANERA, ALGUNA TAREA SENCILLA QUE NO PERMITA AL INDIVIDUO MEDIR SU CAPACIDAD, LE ES TAN POCO ATRACTIVA COMO LO ES UNA TAREA QUE CONLLEVA UN ELEVADO GRADO DE DIFICULTAD; DADO QUE LA HABILIDAD NECESARIA Y REQUERIDA PARA TRIUNFAR NO DEPENDEN DEL CONTROL DEL INDIVIDUO.

POR OTRO LADO, LOS INDIVIDUOS CON PUNTUACIONES BAJAS EN NECESIDAD DE LOGRO, - EXHIBEN Poca CONFIANZA EN SI MISMOS Y EVITAN ENFRENTARSE A SITUACIONES CON BAJA PROBABILIDAD DE ÉXITO, PUES ÉSTAS LES PRODUCEN UN ESTADO DE ANSIEDAD, POR LA PERCEPCIÓN DE UN POSIBLE FRACASO. (Mc CLELLAND, 1961).

ES ASÍ COMO UNA EJECUCIÓN EXITOSA LLEVA A UN INCREMENTO EN EL NIVEL DE ASPIRACIÓN, Y UNA EJECUCIÓN SIN ÉXITO (FRACASO) LLEVA AL DECREMENTO EN EL NIVEL DE ASPIRACIÓN. EL ALCANZAR DETERMINADO NIVEL DE EJECUCIÓN, PERMITIRÁ AL INDIVIDUO LLEGAR A UN EQUILIBRIO ENTRE LA POSIBILIDAD DE ÉXITO Y LA POSIBILIDAD DE FRACASO. POR LO TANTO, CUALQUIER LOGRO QUE SEA EN ALGÚN GRADO MAYOR AL ESPERADO, ESTARÁ ACOMPAÑADO DE SENTIMIENTOS DE ÉXITO, E INCREMENTO EN EL NIVEL DE ASPIRACIÓN; INVERSAMENTE, CUALQUIER FRACASO REPERCUTIRÁ EN EL DESCENSO EN EL NIVEL DE ASPIRACIÓN.

EL NIVEL DE ASPIRACIÓN TIENE COMO FINALIDAD EL ACTUAR COMO UN REGULADOR DEL ÉXITO Y DEL FRACASO. CUANDO UNA PERSONA ES MIEMBRO DE UN GRUPO, SU NIVEL DE ASPIRACIÓN SE VERÁ INFLUÍDO EN GRAN MEDIDA POR EL RENDIMIENTO DEL GRUPO; DE MANERA QUE, SI ÉL SE ENCUENTRA POR DEBAJO DEL PROMEDIO, SU NIVEL DE ASPIRACIÓN ES DEMASIADO ELEVADO PARA SU APTITUD Y, SI ESTÁ POR ENCIMA DEL NIVEL --- TIENDE A SER DEMASIADO BAJO.

EN EL TERRENO PROPIAMENTE ADMINISTRATIVO ENCONTRAMOS A DOUGLAS Mc GREGOR (1969) QUIEN REALIZÓ AMPLIOS ESTUDIO SOBRE LAS ACTITUDES Y LAS POSICIONES DE LA GERENCIA RESPECTO A LOS TRABAJADORES Y A LOS EMPLEADOS, LOS CUALES PUBLICÓ EN SU LIBRO LLAMADO "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS". ESTE ESTUDIO ESTÁ BASADO EN LAS DIVERSAS CONCEPCIONES DE LA NATURALEZA HUMANA, QUE SON REDUCIDAS A DOS:

### TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y"

LA PRIMERA CONSIDERA LA FORMA NEGATIVA DE VER A LA GENTE, Y LA SEGUNDA SE PROPONE COMO BASE PARA QUE EL HOMBRE LLEGUE A REALIZARSE POR COMPLETO.



## TEORÍA "X"

LAS DECISIONES O ACCIONES EJECUTIVAS, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ESTA TEORÍA CONSIDERAN LA NATURALEZA HUMANA DE LA SIGUIENTE FORMA:

- EL SER HUMANO ORDINARIO SIENTE UNA REPUGNANCIA TOTAL HACIA EL TRABAJO Y LO EVITARÁ SIEMPRE QUE PUEDA.
- POR LA REPUGNANCIA AL TRABAJO, LA MAYOR PARTE DE LAS PERSONAS, TIENEN QUE SER OBLIGADAS A TRABAJAR POR LA FUERZA, CONTROLADAS, AMENAZADAS Y DIRIGIDAS CON CASTIGOS PARA QUE DESARROLLEN EL ESFUERZO ADECUADO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- EL SER HUMANO COMÚN PREFERE QUE LO DIRIJAN, TIENE POCAS AMBICIÓN Y TRATA DE EVITAR RESPONSABILIDADES PORQUE DESEA ANTE TODO SU SEGURIDAD.

## TEORÍA "Y"

LOS AVANCES DE LAS CIENCIAS SOCIALES HAN PERMITIDO MODIFICAR ALGUNAS IDEAS, SOBRE LA NATURALEZA HUMANA DENTRO DE UN CONTEXTO ORGANIZACIONAL, DE MANERA QUE HAN CONSTITUIDO UNA TEORÍA ALTERNATIVA A LA ANTERIOR.

- SI LAS CONDICIONES SON FAVORABLES, EL TRABAJO RESULTARÁ TAN NATURAL COMO EL DESCANSO O EL JUEGO.
- EL CONTROL EXTREMO Y LA AMENAZA DE CASTIGO, NO CONSTITUYEN LOS ÚNICOS MEDIOS DE HACER QUE LA GENTE TRABAJE, NI DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- LA MAYORÍA DE LOS INDIVIDUOS CUENTAN CON LA SUFICIENTE CAPACIDAD CREATIVA, PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.

- EL HOMBRE COMÚN NO SOLO ACEPTA, SINO QUE TRATA DE BUSCAR NUEVAS RESPONSABILIDADES.
- GENERALMENTE EL HOMBRE SE COMPROMETE A LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, POR LAS COMPENSACIONES ACORDES CON SU LOGRO.

DE LA TEORÍA "X" SE DEDUCE QUE LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DEBEN EJERCERSE POR MEDIO DE LA AUTORIDAD; EN CAMBIO LA TEORÍA "Y" HABLA DE UN PRINCIPIO DE INTEGRACIÓN. ES DECIR, LA CREACIÓN DE CONDICIONES QUE PERMITAN A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN REALIZAR MEJOR LOS OBJETIVOS PROPIOS, ENCAMINANDO SUS ESFUERZOS HACIÁ EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS.

### 1.5 PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.

AL HABLAR DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO, SE DICE QUE LAS DIFERENCIAS QUE SE OBSERVAN EN EL DESEMPEÑO DE LA GENTE SON EL REFLEJO DE SI ESTÁN O NO MOTIVADOS, LO CUAL ESTARÁ DETERMINADO POR LAS CAPACIDADES Y/O HABILIDADES QUE POSEA EL INDIVIDUO. ASÍ COMO TAMBIÉN POR OTRO TIPO DE CONDICIONES Y SITUACIONES RELACIONADOS CON EL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y LAS NECESIDADES INDIVIDUALES (VROOM, 1979). POR LO TANTO, PODRÍAMOS DECIR QUE EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO DE UNA PERSONA ESTÁ EN FUNCIÓN DE DOS CLASES DE VARIABLES, UNA SE REFIERE A LA DESTREZA O HABILIDAD DEL INDIVIDUO PARA EFECTUAR EL TRABAJO, Y OTRA SE REFIERE A SU NIVEL DE MOTIVACIÓN PARA EMPLEAR SU HABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LA TAREA.

SE HAN CONSIDERADO TRES ESTRATEGIAS QUE LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN PARA MOTIVAR A SUS TRABAJADORES Y EMPLEADOS A FIN DE ELEVAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD:

1. UNA ESTRATEGIA DE NATURALEZA PATERNALISTA EN DONDE SE SUPONE QUE LA GENTE

REALIZARÁ SU TRABAJO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE, EN LA MEDIDA EN QUE SE ENCUENTRE SATISFECHO CON SU TAREA. AQUÍ LAS RECOMPENSAS QUE SE UTILIZAN SON INCONDICIONALES. PODRÍA DECIRSE QUE SON UNA POLÍTICA DE LA EMPRESA Y PARA RECIBIRLOS BASTA CON SER PARTE DE ELLA.

2. UN SEGUNDO TIPO QUE TIENE SU ORIGEN EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, DONDE UNA PERSONA O TRABAJADOR SE SENTIRÁ MOTIVADO EN LA MEDIDA EN QUE LAS RECOMPENSAS Y CASTIGOS SE ENCUENTREN VINCULADOS A SU DESEMPEÑO, ESTAS RECOMPENSAS SON CONDICIONALES. AQUÍ SE PUEDEN ENCONTRAR INCENTIVOS COMO EL INCREMENTO EN EL SALARIO, PROMOCIONES BASADAS EN LOS MÉRITOS, ASÍ COMO EL RECONOCIMIENTO SOCIAL Y/O RECOMPENSAS TALES COMO DÍAS ECONÓMICOS, DESPENSAS, ETC., QUE DEPENDEN DE LAS POLÍTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.
3. UN ÚLTIMO TIPO DENOMINADO ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA LLAMADO TAMBIÉN MÉTODO DE CONTROL EXTERNO, SUPONE QUE SE PUEDE INDUCIR A LA GENTE A TRABAJAR CON LA EXPECTATIVA DE OBTENER CUALQUIER TIPO DE GANANCIA AL EFECTUAR EL TRABAJO. ESTE MÉTODO PLANTEA QUE EL INDIVIDUO PUEDE SENTIRSE COMPROMETIDO EMOCIONALMENTE A REALIZAR DE LA MEJOR FORMA SU TRABAJO, ENORGULLECIÉNDOSE POR LA DEMOSTRACIÓN DE SU CAPACIDAD PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN. EN GENERAL QUE ESTA ESTRATEGIA SUPONE QUE LOS EMPLEADOS OBTIENEN SATISFACCIÓN AL REALIZARSE BIEN SU TRABAJO.

POR LO ANTERIOR PODEMOS DECIR QUE AL INTENTAR EL INDIVIDUO SER MIEMBRO DE UNA EMPRESA DETERMINADA, PUEDE SER PORQUE LA ACTIVIDAD QUE ALLÍ SE DESEMPEÑE CONTRIBUYA DIRECTA O INDIRECTAMENTE A QUE ÉSTE ALCANCE SUS PROPIAS METAS, YA -- QUE LOS FACTORES ECONÓMICOS EN FORMA DE SALARIOS NO SON LOS ÚNICOS INCENTIVOS PARA EL TRABAJADOR, PORQUE ADEMÁS DE ÉSTOS, POSIBLEMENTE EL EMPLEADO ESTE

VALORANDO EL PRESTIGIO QUE EL PUESTO PUEDE OFRECERLE.

EL TRABAJO EN SI, PUEDE FUNCIONAR TAMBIÉN COMO UN INCENTIVO, NO SOLO PORQUE - LE DE OPORTUNIDAD AL TRABAJADOR DE EXPRESAR SUS HABILIDADES, SINO TAMBIÉN POR QUE EL TRABAJADOR ENCUENTRE UNA SIMILITUD ENTRE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS PROPIAS. OTRA FUENTE IMPORTANTE DE GRATIFICACIÓN SON LAS RELACIONES INTERGRUPALES, POR LA NECESIDAD DE LOS INDIVIDUOS DE PERTENECER A UN GRUPO.

DADA LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS INCENTIVOS PARA CUALQUIER PROGRAMA MOTIVACIONAL, ES NECESARIO QUE LAS INDUSTRIAS LOS TENGAN PRESENTES. ENTENDIENDO POR INCENTIVOS... "A LOS ESTÍMULOS DIRIGIDOS A FOMENTAR, DESPERTAR, DESARROLLAR Y MANTENER EL DESEO DE ALCANZAR DETERMINADA FUNCIÓN" ... Y LO MÁS IMPORTANTE -- DEL INCENTIVO ES EL FIN QUE PRETENDE ALCANZAR (VALDÉZ, 1974).

EL HABLAR DE INCENTIVOS SE REFIERE A ESTÍMULOS EN FORMA DE RECOMPENSA. EL VALOR DE UN INCENTIVO VA A VARIAR EN FUNCIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE GRUPO, DE LAS ACTITUDES Y DE LOS FACTORES DE PERSONALIDAD QUE MOTIVAN AL INDIVIDUO DESEAR, LOGRAR O LLEVAR A CABO ALGO ADECUADA O INADECUADAMENTE.

LOS INCENTIVOS EN LA INDUSTRIA SE CLASIFICAN EN DOS CATEGORÍAS:

A) MOTIVOS O INCENTIVOS FINANCIEROS.

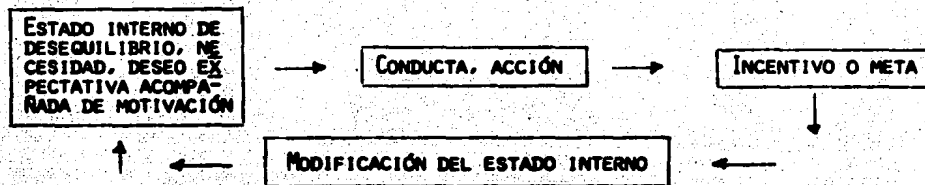
SON LOS RELACIONADOS CON LOS SISTEMAS DE PAGO DE SALARIOS.

B) MOTIVOS O INCENTIVOS NO ECONÓMICOS.

AQUELLOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO, TALES COMO EL RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES, ASÍ COMO LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS. (TAFFIN Y Mc CORMICK, 1959).

POR LO TANTO, LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA ES MUY IMPORTANTE YA QUE ABARCA - UNA FASE DE ACCIÓN EN LA REALIZACIÓN DE UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES ASIGNADAS. COMO EJEMPLO DE ÉSTO, PRESENTAMOS UN MODELO PROPUESTO POR GUELLERMAN (1979).

### MODELO MOTIVACIONAL



ESTE MODELO PROPONE QUE UNA PERSONA SE COMPORTA EN RESPUESTA A ESTÍMULOS ASOCIADOS AL ESTADO INTERNO DE DESEQUILIBRIO. ESTO DESENCADENA UNA CONDUCTA QUE SE DIRIGE A ALCANZAR UNA META QUE LE PRODUZCA SATISFACCIÓN Y QUE RESTAURE EL EQUILIBRIO.

EL ESTADO DE DESEQUILIBRIO PUEDE SURGIR POR CARENCIAS O SIMPLEMENTE POR ANTICIPAR UN ESTADO PLACENTERO; EL INCENTIVO, CONDUCE A UN CAMBIO, LA FUERZA QUE IMPULSA AL INDIVIDUO HACIA LA ACCIÓN, SE INCREMENTA AL ALCANZAR LA META.

GUELLERMAN SUGIERE ALGUNOS ASPECTOS RELEVANTES DE SU MODELO MOTIVACIONAL:

- A) LA IDENTIFICACIÓN Y DENOMINACIÓN DE LOS MOTIVOS.
- B) LA CONFIGURACIÓN DE LOS MOTIVOS, CON DIFERENTES NIVELES DE FUERZA QUE AUMENTAN O DISMINUYEN EN LA MEDIDA EN QUE DICHS MOTIVOS SEAN SATISFACTORIOS O DEJEN DE SERLO, PRESENTÁNDOSE UN ESTADO DE CAMBIO CONSTANTE.
- C) LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES
- D) LA NATURALEZA DE LOS CAMBIOS EN LOS MOTIVOS, DESPUÉS DE ALCANZAR LA META.

ES DECIR: AL LOGRARSE EL OBJETIVO, LOS MOTIVOS SE MODIFICAN, O PUEDEN DISMINUIR TEMPORALMENTE.

PARA ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO, SE HACE NECESARIO CONSIDERAR DOS ASPECTOS RELEVANTES:

- A) SABER QUE TAN IMPORTANTE ES EL LOGRO PARA UN EMPLEADO EN PARTICULAR.
- B) DETERMINAR LAS METAS QUE SON VALIOSAS PARA EL INDIVIDUO Y RAZONABLEMENTE - ALCANZABLES.

DE ACUERDO A ESTO, NOSNIK (1985) NOS DICE QUE, HABLAR DE MOTIVACIÓN IMPLICA - ABORDAR EL PROBLEMA DESDE DOS PUNTOS DE VISTA:

- A. DESDE SU PUNTO DE VISTA PARTICULAR
- B. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN.

PARTIENDO DEL PUNTO DE VISTA PERSONAL, PROPONE LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN:

"LAS PERSONAS ESTÁN MOTIVADAS A TRABAJAR"

DE AQUÍ DESPRENDE DOS SUPUESTOS:

- A) LAS PERSONAS TIENEN NECESIDAD DE TRABAJAR
- B) EL TRABAJO ES UNA MOTIVACIÓN PARA EL INDIVIDUO.

Y UNA TERCERA QUE SE DERIVA DEL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACIÓN:

- C) LAS PERSONAS DEBEN SER MOTIVADAS PARA SU TRABAJO.

AL HACER UN ANÁLISIS DE SUS AFIRMACIONES ANTERIORES, TENEMOS LO SIGUIENTE:

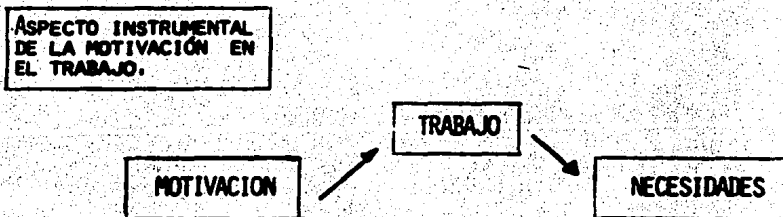
- A) LAS PERSONAS TIENEN NECESIDAD DE TRABAJAR. CONSIDERA LAS NECESIDADES DEL - INDIVIDUO COMO CARENCIAS Y SE BASA EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO EJECUTIVO DE UNA IMPORTANTE INSTITUCIÓN BANCARIA QUE PRESENTA LA IDEA DE MOTIVACIÓN

COMO CARENCIAS Y AFIRMA LO SIGUIENTE:

"SOLO QUIÉN SE ENCUENTRA VERDADERAMENTE MOTIVADO, ES UN BUEN RECEPTOR DE - CAMBIOS".

DE ESTA MANERA, SUPONE QUE LA GENTE TRABAJA POR CUBRIR ALGUNAS CARENCIAS.

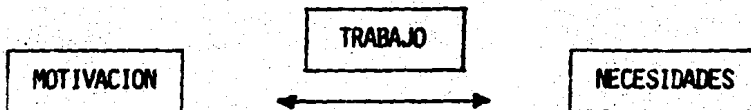
DESDE ESTE PUNTO DE VISTA PERSONAL DE NOSNIK SE DESTACA UN ASPECTO INSTRUMENTAL DE LA MOTIVACIÓN. PROPONE A LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL INDIVIDUO COMO MEDIO PARA ALCANZAR UN CAMBIO DESEADO. ES DECIR UN INDIVIDUO PUEDE - ACEPTAR UN EMPLEO X Y RECHAZAR UN EMPLEO Y PORQUE EL EMPLEO X LE PROPORCIONA MEJOR SUELDO SIENDO EL "INSTRUMENTO" PARA ADQUIRIR ALGUNOS BIENES Y DISFRUTAR DE AQUELLOS SERVICIOS QUE LE SON INDISPENSABLES. LO ANTERIOR ES ESQUEMATIZADO DE LA SIGUIENTE FORMA:



B) EL TRABAJO ES UNA MOTIVACIÓN PARA EL INDIVIDUO. AL ABORDAR ESTA PREMISA, - NOSNIK EXPLICA DE ACUERDO A LA TEORÍA DE MASLOW LA EXISTENCIA DE UN ESTADO DONDE EL INDIVIDUO SE "ENERGIZA" CON LO QUE HACE, LLEGA ASÍ A UN NIVEL MÁXIMO Y POR LO TANTO LA PERCEPCIÓN QUE TENGA DEL TRABAJO SERÁ DE MUY MOTIVANTE. DE ACUERDO A ESTO PROPONE UN PROCESO MOTIVACIÓN - TRABAJO - MOTIVACIÓN, COMO UNA ESPIRAL EN DONDE EL INDIVIDUO VA A EXPERIMENTAR SU TRABAJO COMO - LA FUENTE DE SU MOTIVACIÓN. A ÉSTA RELACIÓN MOTIVACION - TRABAJO, LA DENOMINA "PROPOSITIVA"; DE MANERA QUE EL ASPECTO PROPOSITIVO DE LA MOTIVACIÓN --

CONSIDERA AL TRABAJO EN SI COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN, SIN TOMARLO COMO MEDIO PARA ADQUIRIR O CONSEGUIR PRESTIGIO, STATUS, MAYOR REMUNERACIÓN ETC., Y SE ESQUEMATIZA DE LA SIGUIENTE FORMA:

ASPECTO PROPOSITIVO DE LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.



C) LAS PERSONAS DEBEN SER MOTIVADOS PARA TRABAJAR. BAJO ESTA PREMISA DESTACA LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA LOS PROCESOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO, DONDE LAS EXPECTATIVAS DEL INDIVIDUO QUE PERTENECE A UNA ORGANIZACIÓN NO SON ACORDES A LOS OBJETIVOS Y TAREAS QUE ÉSTA LE DEMANDE. POR LO ANTERIOR EXPLICA LA NECESIDAD DE PROCURAR LA BUENA DISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO A FIN DE MANTENER ELEVADOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

A ESTE RESPECTO MAIER (1955) DICE QUE, "LA MOTIVACIÓN DE UN INDIVIDUO DISMINUYE CUANDO ÉSTE NO COMPRENDE POR QUÉ HACE LO QUE HACE".

NOSNIK PROPONE COMO ALTERNATIVA A LA DESMOTIVACIÓN LA REALIZACIÓN DE DIAGNÓSTICOS PERIÓDICOS Y LA IMPLANTACIÓN DE PRÁCTICAS Y POLÍTICAS MOTIVACIONALES, A TODOS LOS NIVELES, DESDE SUS PUESTOS DE LÍNEA, HASTA LOS NIVELES STAFF.

EN LO QUE SE REFIERE AL DIAGNÓSTICO Y PRACTICAS DE MOTIVACIÓN TENEMOS QUE:

- TODOS LOS PUESTOS DE JEFATURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN EVALUAR CADA DETERMINADO INTERVALO DE TIEMPO EL NIVEL MOTIVACIONAL EN EL QUE SE ENCUENTRAN SUS SUBORDINADOS.



- EN EL CASO DE QUE EXISTA ALGÚN PROBLEMA QUE SE ENCUENTRA FUERA DEL ALCANCE DEL JEFE PARA SU SOLUCIÓN, SE HACE NECESARIA LA INTERVENCIÓN DE EXPERTOS DE PERSONAL.
- SI LA UNIDAD ORGANIZACIONAL HA PRESENTADO PROBLEMAS MOTIVACIONALES POR UN PERÍODO DE TIEMPO LARGO, ES RECOMENDABLE LA INTERVENCIÓN DE ALGUN DESPACHO EXTERNO QUE EVALÚE.
- ALGUNAS DE LAS CAUSAS COMUNES DE LOS PROBLEMAS MOTIVACIONALES PUEDEN SER FALTA DE RECURSOS MATERIALES; EL ESTILO GERENCIAL, COMPETENCIA DESLEAL ENTRE COLEGAS, EXCESO O ESCASES DE CARGAS DE TRABAJO, FALTA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, REMUNERACIÓN INSUFICIENTE, ETC., ENTRE OTRAS.
- LOS ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL PERSONAL DEBERÁN SER CONTEMPLADOS DENTRO DE LAS POLÍTICAS GENERALES DE RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN.

DE ESTA MANERA, EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO DEBE IR CONJUNTAMENTE CON EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN, PARA LOGRAR UN EQUILIBRIO ENTRE LOS FACTORES HUMANOS, TÉCNICOS Y ECONÓMICOS. Y SI LA MOTIVACIÓN SE CONSTITUYE COMO FENÓMENO INDIVIDUAL QUE ESTÁ RELACIONADO ÍNTIMAMENTE CON EL TRABAJO, LOS MEDIOS DE MOTIVACIÓN DEBEN SER TAMBIÉN INDIVIDUALES Y ESTAR A DISPOSICIÓN DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS, SOBRE LA BASE DE UNA OPORTUNIDAD IGUAL Y NO COMO PRIVILEGIO DE UNOS CUANTOS.

**NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS  
DE UNA INSTITUCION DE SERVICIO**

## 2. NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿LA NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO ES DIFERENTE DE ACUERDO A LOS NIVELES JERÁRQUICOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Y AL SEXO -- QUE SE TENGA?

### 2.2 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

#### 2.2.1 HIPÓTESIS CONCEPTUALES

- A) EN LA MEDIDA EN QUE HAY UN ALTO NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO, AUMENTAN LAS POSIBILIDADES DE QUE UN INDIVIDUO ALCANCE POSICIONES DE PODER Y RESPONSABILIDAD (Mc CLELLAND, 1962).
- B) CREW J. 1982, DEMOSTRÓ QUE EL NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO OBTENIDO ENTRE HOMBRES Y MUJERES DE NEGOCIOS ES SEMEJANTE, PROBABLEMENTE EN SUJETOS MEXICANOS SE OBTENGAN LOS MISMOS RESULTADOS.

#### 2.2.2 HIPÓTESIS GENERAL DE TRABAJO

HABRÁ DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE AMBOS SEXOS, DE DIFERENTE NIVEL JERÁRQUICO EN UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

### 2.3 VARIABLES

#### 2.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

##### 2.3.1.1 SEXO:

"DIFERENCIA ESTABLECIDA ENTRE LOS INDIVIDUOS DE UNA MISMA ESPECIE, BASADA FUNDAMENTALMENTE EN SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE ÓVULOS O ESPERMATOZOIDES". (DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE LA VIDA SEXUAL, 1972).

##### 2.3.1.2 NIVEL JERÁRQUICO

ES EL STATUS QUE CONSTITUYE UNA POSICIÓN DE LAS OCUPACIONES, CON DEBERES Y PRIVILEGIOS RECONOCIDOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN (SMITH, 1955).

#### 2.3.1.2.1 NIVEL EJECUTIVO

PERTENECEN A ESTE NIVEL, LOS PUESTOS EJECUTIVOS QUE TIENEN A SU CARGO EL MANEJO DE DEPARTAMENTOS QUE ENTRAÑAN GRAN RESPONSABILIDAD, SEA POR LO ELEVADO Y GENÉRICO DEL CONTROL QUE EJERCEN O POR LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES QUE DIRIGEN (ARIAS GALICIA, 1984).

#### 2.3.1.2.2 NIVEL MANDOS INTERMEDIOS

LA ASOCIACIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE MANDOS INTERMEDIOS (ADEMI) DEFINE POR MANDO INTERMEDIO "A TODA PERSONA CON MANDO, SITUADA ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS OPERARIOS. SON TODOS LOS QUE DIRIGEN EL TRABAJO DE LOS OPERARIOS Y ESTAN SUBORDINADOS DIRECTA O INDIRECTAMENTE AL GERENTE O AL EMPRESARIO INDIVIDUAL" (ADEMI, 1981).

#### 2.3.1.2.3 NIVEL OPERARIO

REPRESENTA EL OBJETO DE UNA ORGANIZACIÓN, SUS ACTIVIDADES PERMITEN LA TRANSFORMACIÓN DE ARTÍCULOS Y SU VENTA (COMERCIALIZACIÓN). (FERNÁNDEZ ARENA, 1972).

### 2.3.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES.

#### 2.3.2.1 SEXO: HOMBRES Y MUJERES

#### 2.3.2.2 NIVEL JERÁRQUICO

ENTIÉNDASE ÉSTE COMO LA UBICACIÓN DE UN INDIVIDUO DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN, DEPENDIENDO DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO.

### 2.3.2.2.1 NIVEL EJECUTIVO

SE CONSIDERA DENTRO DE ESTE NIVEL A TODOS AQUELLOS PUESTOS QUE ESPECIFIQUEN - FUNCIONES DE DIRECCIÓN, MANDO, CONTROL Y QUE ADEMÁS SE IDENTIFIQUEN COMO LOS PUESTOS SUPERIORES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN; TALES COMO: -- FUNCIONARIOS, ASESORES, COORDINADORES, GERENTES, JEFES, ETC.

### 2.3.2.2.2 NIVEL MANDOS INTERMEDIOS

TODOS AQUELLOS PUESTOS QUE ESPECIFIQUEN FUNCIONES DE SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN, ETC., Y QUE SE UBICUEN EN LA PARTE MEDIA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO: ESPECIALISTAS, ANALISTAS, SUPERVISORES, COORDINADORES, -- ETC.

### 2.3.2.2.3 NIVEL OPERARIO

AQUELLOS PUESTOS QUE POR SU UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, TENGAN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE ÓRDENES. TALES COMO: AUXILIARES, AYUDANTES, CAPTURISTAS, VOLANTES, SECRETARIAS, ETC.

## 2.3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

### 2.3.3.1 NECESIDAD DE LOGRO

ES UNA ORIENTACIÓN GENERAL HACIA ALCANZAR CIERTO ESTÁNDAR DE EXCELENCIA, ES - DECIR: LA ORGANIZACIÓN, MANIPULACIÓN Y 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. (MC CLELLAND, 1961).

### 2.3.4 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

### 2.3.4.1 NECESIDAD DE LOGRO

SON LOS PUNTAJES OBTENIDOS EN UNA ESCALA TIPO LIKERT PARA MEDIR NECESIDAD DE LOGRO, ENTENDIÉNDOSE ÉSTA COMO LA CONDUCTA CUYO PRINCIPAL OBJETIVO ES LA BÚSQUEDA Y REALIZACIÓN DE METAS, A FIN DE ALCANZAR CIERTOS NIVELES ESTABLECIDOS POR EL INDIVIDUO.

### 2.4. CONTROL DE VARIABLES

EL AREA CORPORATIVA DE PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

### 2.5 SUJETOS

PARTICIPARON 120 PERSONAS DE AMBOS SEXOS, EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO, ESPECÍFICAMENTE DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CRÉDITO (S.N.C.), DE DIVERSOS PUESTOS Y QUE POR SUS FUNCIONES SE UBICARON DENTRO DE LOS NIVELES EJECUTIVO (40), MANDOS INTERMEDIOS (40), Y OPERARIO (40).

### 2.6 MUESTREO

FUE NO PROBABILÍSTICO INTENCIONAL, PROPORCIONAL POR CUOTA, PORQUE FUERON SELECCIONADOS PARA FORMAR PARTE DE LA MUESTRA AQUELLOS SUJETOS QUE POSEÍAN LAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS POR LA INVESTIGACIÓN; ES DECIR, HOMBRES Y MUJERES QUE PERTENECIERAN A UN NIVEL JERÁRQUICO ESPECÍFICO. FUE PROPORCIONAL YA QUE EL NÚMERO DE SUJETOS ELEGIDOS POR DEPARTAMENTO ESTUVO EN FUNCIÓN DEL NÚMERO TOTAL DE PERSONAS, Y POR CUOTA HASTA CONFORMAR 6 GRUPOS DE VEINTE PERSONAS CADA UNO.

### 2.7 TIPO DE ESTUDIO

SE TRATA DE UN ESTUDIO CONFIRMATORIO DE CAMPO, YA QUE LA PRESENTE INVESTIGA--

CIÓN ES UNA PRIMERA APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE LA NECESIDAD DE LOGRO, APOYADA EN RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN SEMEJANTES, Y LLEVADA A CABO EN EL AMBIENTE LABORAL DEL SUJETO.

## 2.8 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

SE UTILIZÓ UN DISEÑO FACTORIAL 3 x 2, YA QUE SE TENÍAN DOS VARIABLES INDEPENDIENTES, UNA ASUMIÓ TRES CATEGORÍAS (NIVEL EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS, OPERARIO) Y LA OTRA ASUMIÓ DOS VALORES (HOMBRES Y MUJERES). (Mc GUIGAN, 1971). DE ESTA MANERA, SE FORMARON EN TOTAL SEIS GRUPOS CON 20 SUJETOS CADA UNO QUEDANDO DE LA SIGUIENTE FORMA:

		NIVEL JERARQUICO		
		EJECUTIVO	MANDOS INTERMEDIOS	OPERARIO
SEXO	HOMBRES	1	2	3
	MUJERES	4	5	6

- GRUPO 1 HOMBRES DE NIVEL EJECUTIVO
- GRUPO 2 HOMBRES DE NIVEL MANDOS INTERMEDIOS
- GRUPO 3 HOMBRES DE NIVEL OPERARIO
- GRUPO 4 MUJERES DE NIVEL EJECUTIVO
- GRUPO 5 MUJERES DE NIVEL MANDOS INTERMEDIOS
- GRUPO 6 MUJERES DE NIVEL OPERARIO

SE UTILIZÓ ESTE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN, PORQUE NOS PERMITE ESTUDIAR ADEMÁS DE LOS DIVERSOS VALORES DE LAS VARIABLES LA INTERRELACIÓN QUE PUEDE EXISTIR ENTRE ELLAS. (PICK, 1984).

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO

SE SELECCIONARON LAS PRUEBAS: ANÁLISIS FACTORIAL PA2 ROTACIÓN OBLICUA (NIE, 1981) Y ANÁLISIS DE VARIANZA (Mc GUIGAN, 1971) EL PRIMERO PARA CONOCER LA ESTRUCTURA FACTORIAL DEL INSTRUMENTO Y SU VALIDEZ DE CONSTRUCTO; (NIE, 1981) EL SEGUNDO PORQUE NOS PERMITE CONTRASTAR LAS DIFERENCIAS EN LOS DIVERSOS GRUPOS Y OBTENER LAS INTERACCIONES, EN UN DISEÑO FACTORIAL, TENIENDO UNA VARIABLE CON 3 VALORES Y UNA SEGUNDA VARIABLE CON 2 VALORES (Mc GUIGAN, 1971). SE REALIZARON NUEVE ANÁLISIS DE VARIANZA; ES DECIR, UNO POR CADA FACTOR.

EL ANÁLISIS FACTORIAL PA2 SUPONE LA EXISTENCIA DE INTERACCIONES ENTRE FACTORES, Y EL ANÁLISIS FACTORIAL PA1 LA INDEPENDENCIA FACTORIAL.

ELEGIMOS EL ANÁLISIS FACTORIAL PA2 YA QUE SE SUPONE QUE LOS FACTORES QUE CONFORMAN LA NECESIDAD DE LOGRO NO SON INDEPENDIENTES (NIE, 1981).

### 2.9 PROCEDIMIENTO

SE ACUDIÓ A LA INSTITUCIÓN QUE NOS DIÓ FACILIDAD PARA LA REALIZACIÓN DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN. PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO, SE ELABORÓ UN CALENDARIO A FIN DE ESTABLECER CITAS POR DEPARTAMENTO, Y SELECCIONAR LA MUESTRA, UNA VEZ IDENTIFICADOS LOS SUJETOS QUE PODÍAN PARTICIPAR SE LES PIDIÓ DE MANERA INDIVIDUAL SU COOPERACIÓN. PARA LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN DENTRO DEL ÁREA CORPORATIVA DE PERSONAL. SI EL SUJETO ACCEDÍA A COLABORAR, SE LE PROPORCIONABA UNA COPIA DEL INSTRUMENTO EN DONDE SE DETALLARON LAS INSTRUCCIONES. SE LES PIDIÓ A LOS SUJETOS QUE UNA VEZ QUE ESTUVIERA CONTESTADO, SE DEVOLVIERA, AGRADECIENDO SU VALIOSA PARTICIPACIÓN, EL TIEMPO APROXIMADO DE APLICACIÓN FUE DE 40 MINUTOS.

### 2.10 INSTRUMENTO

#### 2.10.1

SE INCLUYÓ EN EL INSTRUMENTO UNA SECCIÓN DE DATOS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN, A FIN DE CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFI-



CAS DE LOS SUJETOS SELECCIONADOS (VER APÉNDICE B)

EL INSTRUMENTO FUE UNA ESCALA TIPO LIKERT PARA MEDIR NECESIDAD DE LOGRO A TRAVÉS DE 9 ÍNDICES QUE EN SU CONJUNTO LA CONFORMAN; ESTOS SON: COMPETENCIA, COOPERACIÓN, CREATIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA, ESFUERZO, INICIATIVA, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUPERACIÓN.

PARA MEDIR LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO SE APLICÓ EL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH DE CONSISTENCIA INTERNA, YA QUE EL INSTRUMENTO ESTÁ CONSTITUÍDO POR AFIRMACIONES QUE TIENEN MÁS DE DOS OPCIONES DE RESPUESTA (CRONBACH, 1960).

#### CRITERIOS OPERACIONALES DE LOS ÍNDICES

**COMPETENCIA:** AQUELLA CONDUCTA DIRIGIDA A MEJORAR LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS - REALIZADAS POR DOS O MÁS INDIVIDUOS.

**COOPERACION:** SITUACIÓN ESPECÍFICA, EN DONDE DOS O MÁS INDIVIDUOS CONTRIBUYEN DE MANERA CONJUNTA EN LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.

**CREATIVIDAD:** CAPACIDAD INVENTIVA DEL INDIVIDUO PARA IDEAR NUEVAS Y MEJORES -- FORMAS DE EFECTUAR SUS ACTIVIDADES LABORALES.

**EFICACIA:** ACTIVIDAD DEL INDIVIDUO, ENCAMINADA A LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO ACEPTABLE, DE ACUERDO A LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS PARA LA TAREA EN PARTICULAR.

**EFICIENCIA:** ACTIVIDAD DEL INDIVIDUO DIRIGIDA HACIA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO ASIGNADO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

**ESFUERZO:** EMPLEO DE LA FUERZA FÍSICA Y/O MENTAL PARA LA CONSUMACIÓN DE UN TRABAJO EN PARTICULAR.

**INICIATIVA:** DISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO PARA EMPRENDER UNA ACTIVIDAD.

#### **SATISFACCION**

**EN EL TRABAJO:** ACTITUD DE AGRADO, DERIVADA DE LA EJECUCIÓN DE UNA TAREA ESPECÍFICA, Y/O DEL RECONOCIMIENTO POR DICHA EJECUCIÓN.

**SUPERACION:** TENDENCIA DEL INDIVIDUO A MEJORAR SUS ACTIVIDADES, A TRAVÉS DE LA ADQUISICIÓN DE INFORMACIÓN QUE AMPLÍE SU CONOCIMIENTO Y SU CAMPO DE TRABAJO.

DE ESTA MANERA, LA ESCALA QUEDÓ ESTRUCTURADA POR 94 REACTIVOS Y FUE SOMETIDA AL ANÁLISIS FACTORIAL PAZ ROTACIÓN OBLICUA, PARA CONOCER SU ESTRUCTURA FACTORIAL; ES DECIR CONOCER SI REALMENTE SE ESTABAN INDICANDO LAS DIMENSIONES ANTES MENCIONADAS, YA QUE SE SUPONÍA LA EXISTENCIA DE CORRELACIONES ENTRE ÉSTAS.

## RESULTADOS

### 3. RESULTADOS

#### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

AL APLICAR EL ANÁLISIS FACTORIAL QUEDARON NUEVE FACTORES QUE FUERON CLAROS CONCEPTUALMENTE Y QUE EXPLICARON EL 60.4% DE LA VARIANZA TOTAL ACUMULADA, Y PARA DETERMINAR SU CONFIABILIDAD SE SELECCIONÓ EL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH DE CONSISTENCIA INTERNA. PARA EL INSTRUMENTO COMO UNIDAD SE OBTUVO UN VALOR ALPHA= 0.89464 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.001. POR LO TANTO LA ESCALA DE NECESIDAD DE LOGRO ES CONFIABLE, CONSISTENTE INTERNAMENTE.

TIENE VALIDEZ DE CONSTRUCTO YA QUE LOS NUEVE ÍNDICES ORIGINALES; COMPETENCIA, COOPERACIÓN, CREATIVIDAD, EFICACIA, EFICIENCIA, ESFUERZO, INICIATIVA, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SUPERACIÓN, SE REFLEJAN EN LOS NUEVE FACTORES OBTENIDOS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS FACTORIAL PAZ ROTACIÓN OBLICUA. DE ESTA MANERA SE FORMARON NUEVE ESCALAS DENOMINADAS: (1) COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, -- (2) EFICIENCIA Y SUPERACIÓN, (3) COOPERACIÓN EN GRUPO, (4) INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO, (5) CREATIVIDAD, (6) AGRADO HACIA EL TRABAJO, (7) ALTO ESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL, (8) EFICACIA Y (9) CAPACIDAD; QUE EN SU CONJUNTO MIDEN NECESIDAD DE LOGRO.

PARA EL FACTOR I "COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO" SE OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.84290, CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.031, EL VALOR EIGEN DE 13.43483 Y EXPLICÓ EL 21.9% DE VARIANZA, ESTUVO CONSTITUIDO POR NUEVE REACTIVOS.

EL FACTOR II "EFICIENCIA Y SUPERACIÓN" OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.71031 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.000; EL VALOR EIGEN FUE DE 5.26584 Y EXPLI

CÓ EL 8.6% DE VARIANZA CON OCHO REACTIVOS.

EN EL FACTOR III "COOPERACIÓN EN GRUPO" SE OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE --- 0.81081 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.002. EL VALOR EIGEN FUE DE 4.14644 Y EXPLICÓ EL 6.8% DE VARIANZA Y LO FORMARON NUEVE REACTIVOS.

PARA EL FACTOR IV "INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO" SE OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.68518 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.436. VALOR EIGEN DE 3.55832. EXPLICÓ EL 5.8% DE VARIANZA CON SEIS REACTIVOS.

EL FACTOR V "CREATIVIDAD" OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.72589 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.000. EL VALOR EIGEN FUE DE 3.07825, EXPLICÓ EL 5% DE VARIANZA Y ESTUVO FORMADO POR CUATRO REACTIVOS.

EL FACTOR VI "AGRADO HACIA EL TRABAJO" OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.63855 CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.000. EL VALOR EIGEN FUE DE 2.51303. EXPLICÓ 4.1% DE VARIANZA CON TRES REACTIVOS.

PARA EL FACTOR VII "AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL" SE OBTUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.72325, VALOR EIGEN DE 2.06772. EXPLICÓ EL 3.4% DE VARIANZA CON SEIS REACTIVOS.

EL FACTOR VIII "EFICACIA" TUVO UN COEFICIENTE ALPHA DE 0.63045 SU PROBABILIDAD ASOCIADA FUE DE 0.168. EL VALOR EIGEN FUE 1.71769. EXPLICÓ EL 2.8% DE VARIANZA CON CUATRO REACTIVOS.

PARA EL FACTOR IX "CAPACIDAD" EL COEFICIENTE ALPHA FUE DE 0.64276. SU PROBABILIDAD ASOCIADA FUE DE 0.757. EL VALOR EIGEN FUE DE 1.20284. EXPLICÓ EL 2.0% DE VARIANZA CON TRES REACTIVOS (APÉNDICE A).

T A B L A S

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA POR EDAD

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
21	4	3.3	3.3
22	5	4.2	7.5
23	9	7.5	15.0
24	8	6.7	21.7
25	12	10.0	31.7
26	13	10.8	42.5
27	7	5.8	48.3
28	12	10.0	58.3
29	10	8.3	66.7
30	3	2.5	69.2
31	6	5.0	74.2
32	4	3.3	77.5
33	5	4.2	81.7
34	2	1.7	83.3
35	3	2.5	85.8
36	2	1.7	87.5
37	1	0.8	88.3
38	2	1.7	90.0
39	1	0.8	90.8
40	2	1.7	92.5
41	2	1.7	94.2
42	2	1.7	95.8
43	2	1.7	97.5
45	1	0.8	98.3
47	1	0.8	99.2
54	1	0.8	100.0
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

**TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA POR ESTADO CIVIL**

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
SOLTERO	58	48.3	48.3
CASADO	57	47.5	95.8
DIVORCIADO	4	3.3	99.2
VIUDO	1	0.8	100
TOTAL	120	100	100



**TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA POR GRADO DE ESCOLARIDAD**

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
PRIMARIA	2	1.7	1.7
SECUNDARIA	6	5.0	6.7
BACHILLERATO	39	32.5	39.2
LICENCIATURA	53	44.2	83.3
MAESTRIA	4	3.3	86.7
COMERCIO	14	11.7	98.3
TECNICO	2	1.7	100
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE PROFESIONISTAS Y NO PROFESIONISTAS POR SEXO.

NIVEL EJECUTIVO

	HOMBRES	MUJERES	
PROFESIONISTAS	15 37.5%	17 42.5%	80%
NO PROFESIONISTAS	5 12.5%	3 7.5%	20%
	50%	50%	

NIVEL MANDOS INTERMEDIOS

	HOMBRES	MUJERES	
PROFESIONISTAS	8 20%	10 25%	45%
NO PROFESIONISTAS	12 30%	10 25%	55%
	50%	50%	

NIVEL OPERARIO

	HOMBRES	MUJERES	
PROFESIONISTAS	2 5%	3 7.5%	12.5%
NO PROFESIONISTAS	18 45%	17 42.5%	87.5%
	50%	50%	

Tabla 5. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO.

NIVEL SOCIO ECONÓMICO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
MEDIO - ALTO	26	21.7	21.7
MEDIO	92	76.7	98.3
MEDIO - BAJO	2	1.7	100
T O T A L	120	100	100

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DEL NIVEL JERÁRQUICO.

NIVEL JERÁRQUICO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
EJECUTIVO	40	33.3	33.3
MANDOS INTERMEDIOS	40	33.3	66.7
OPERARIO	40	33.3	100
TOTAL	120	100	100

7  
**TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR PUESTO (NIVEL EJECUTIVO)**

<b>P U E S T O</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>PORCENTAJE RELATIVO</b>	<b>FRECUENCIA ACUMULADA</b>
FUNCIONARIO "C", COMERCIALES	1	0.8	0.8
JEFE DE SECCIÓN	1	0.8	1.7
FUNCIONARIO DE NÓMINA	1	0.8	2.5
JEFE "C" NÓMINA E IMPUESTOS	1	0.8	3.3
ANALISTA DE ESTUDIOS ESPECIALES "B"	2	1.7	5.0
ESPECIALISTA EN ANÁLISIS Y DISEÑO	1	0.8	5.8
GERENTE	3	2.5	8.3
FUNCIONARIO DE INFORMACIÓN Y CONTROL	1	0.8	9.2
JEFE DE RECLUTAMIENTO	1	0.8	10.0
JEFE DE LA UNIDAD SOCIOECONÓMICA	1	0.8	10.8
ASESOR JR	13	10.8	21.7
ASESOR SR	3	2.5	24.2
COORDINADOS SR DISEÑO Y PRODUCCIÓN DIDÁCTICA	1	0.8	25.0
ASESOR JURÍDICO LABORAL	1	0.8	25.0
COORDINADOR DE INFORMACIÓN GERENCIAL	1	0.8	26.7
ASESOR DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN	1	0.8	27.5
COORDINADOR TÉCNICO DE PROGRAMAS	3	2.5	30.0
JEFE ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	1	0.8	30.8

SR

Tabla 8. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR PUESTO (NIVEL MANDOS INTERMEDIOS)

PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
SUPERVISOR TRÁMITE CONTABLE	2	1.7	32.5
AYUDANTE DE OPERACIÓN, CONTROL CONTABLE Y ABONO	1	0.8	33.3
ANALISTA "A"	5	4.2	37.5
ANALISTA "C"	4	3.3	40.8
ANALISTA DE INFORMACIÓN	1	0.8	41.7
INVESTIGADOR	1	0.8	42.5
PROMOTOR DE RECLUTAMIENTO	3	2.5	45.0
FUNCIONARIO ADMINISTRATIVO	3	2.5	47.5
ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN	7	5.8	53.3
COORDINADOR "A" DE ESTUDIOS Y ASESORÍA	1	0.8	54.2
COORDINADOR DE CONTROL Y SEGURIDAD	1	0.8	55.0
CODIFICACIÓN DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	1	0.8	55.8
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	0.8	56.7
REVISOR DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS Y SOCIOLABORALES	1	0.8	57.5
FUNCIONARIO DE SERVICIOS	2	1.7	59.2
FUNCIONARIO DE DIFUSIÓN	1	0.8	60.0
SELECCIÓN INTERNA	1	0.8	60.8
ANALISTA DE CRÉDITO	1	0.8	61.7

85

TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS POR PUESTOS. (NIVEL OPERARIO)

PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
AUXILIAR	1	0.8	62.5
AUXILIAR CONTABLE	1	0.8	63.3
AUXILIAR INFORMACIÓN Y CONTROL	1	0.8	64.2
AUXILIAR CHEQUES DE CAJA	1	0.8	65.0
AYUDANTE ADMINISTRATIVO	6	5.0	70.0
AYUDANTE "C" NÓMINA E IMPUESTOS	1	0.8	70.8
AUXILIAR DE SECRETARÍA	3	2.5	73.3
SUPERVISOR VALIDACIÓN	1	0.8	74.2
CAPTURISTA DE DATOS	1	0.8	75.0
SUPERVISOR CAPTURA DE DATOS	1	0.8	75.8
VOLANTE DE PRIMERA	1	0.8	76.7
ASISTENTE DE CAPACITACIÓN	6	5.0	81.7
AYUDANTE DE CONTRATACIÓN	1	0.8	82.5
CONTROL DE ALMACEN Y BODEGA	1	0.8	83.3
AYUDANTE CASAS COMERCIALES	1	0.8	84.2
AUXILIAR SECCIÓN JUBILADOS	1	0.8	85.0
ASISTENTE PRESTACIONES SOCIALES	5	4.2	89.2
SECRETARÍA	1	0.8	90.0
SECRETARÍA DE ASESOR	2	1.7	91.7
SECRETARÍA DE GERENTE	2	1.7	93.3
OFFICE BOY	1	0.8	94.2
REVISOR INFORMACIÓN Y CONTROL AYUDANTE MOVIMIENTOS ESTRUCTURA Y PLANTA "B"	1	0.8	95.0
ESPECIALISTA MOVIMIENTOS DE ESTRUCTURA Y PLANTA	1	0.8	95.8

PUESTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE RELATIVO	FRECUENCIA ACUMULADA
ANALISTA Y VALUADOR DE PUESTOS	1	0.8	96.7
SUPERVISOR DE INFORMACIÓN SALARIAL	1	0.8	97.5
FUNCIONARIO	2	1.7	99.2
JEFE DE EVALUACIÓN	1	0.8	100
T O T A L	120	100	100



TABLA 10. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR I COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	83.577	3	27.859	2.989	0.034
NIVEL	66.702	2	33.351	3.578	0.031
SEXO	16.875	1	16.875	1.810	0.181
INTERACCIÓN	32.824	2	16.412	1.761	0.177
VARIANZA EXPLICADA	116.401	5	23.280	2.497	0.035
VARIANZA RESIDUAL	1062.650	114	9.321		
T O T A L	1179.051	119	9.908		

Tabla 11. Análisis de Varianza del Factor II Eficiencia y Superación.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	485.834	3	161.945	8.727	0.000
NIVEL	443.974	2	221.987	11.963	0.000
SEXO	41.861	1	41.861	2.256	0.136
INTERACCIÓN	3.118	2	1.559	0.084	0.919
VARIANZA EXPLICADA	488.952	5	97.790	5.270	0.000
VARIANZA RESIDUAL	2115.466	114	18.557		
TOTAL	2604.419	119	21.886		

8 TABLA 12. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR III COOPERACIÓN EN GRUPO.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEGIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	268.821	3	89.607	4.915	0.003
NIVEL	240.464	2	120.232	6.595	0.002
SEXO	28.356	1	28.356	1.555	0.215
INTERACCIÓN	38.475	2	19.237	1.055	0.351
VARIANZA EXPLICADA	307.296	5	61.459	3.371	0.007
VARIANZA RESIDUAL	2078.304	114	18.231		
TOTAL	2385.600	119	20.047		

Tabla 13. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR V CREATIVIDAD.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	104.533	3	34.844	7.069	0.000
NIVEL	103.382	2	51.691	10.487	0.000
SEXO	1.151	1	1.151	0.233	0.630
INTERACCIÓN	0.007	2	0.004	0.001	0.999
VARIANZA EXPLICADA	104.540	5	20.908	4.242	0.001
VARIANZA RESIDUAL	561.897	114	4.929		
TOTAL	666.437	119	5.600		

TABLA 14. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR VI AGRADO HACIA EL TRABAJO.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	82.939	3	27.646	7.758	0.000
NIVEL	78.402	2	39.201	11.000	0.000
SEXO	4.537	1	4.537	1.273	0.262
INTERACCIÓN	0.402	2	0.201	0.056	0.945
VARIANZA EXPLICADA	83.341	5	16.668	4.677	0.001
VARIANZA RESIDUAL	406.256	114	3.564		
TOTAL	489.596	119	4.114		

82

TABLA 15. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR IV INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	34.312	3	11.437	1.129	0.340
NIVEL	16.934	2	8.467	0.836	0.436
SEXO	17.379	1	17.379	1.716	0.193
INTERACCIÓN	79.392	2	39.696	3.919	0.023
VARIANZA EXPLICADA	13.705	5	2.741	2.245	0.055
VARIANZA RESIDUAL	1154.725	114	10.129		
TOTAL	1268.430	119	10.659		

8 TABLA 16. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR VII AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL.

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	18.081	3	6.027	0.487	0.692
NIVEL	15.072	2	7.536	0.610	0.545
SEXO	3.008	1	3.008	0.243	0.623
INTERACCIÓN	2.317	2	1.158	0.094	0.911
VARIANZA EXPLICADA	20.397	5	4.079	0.330	0.894
VARIANZA RESIDUAL	1409.472	114	12.364		
TOTAL	1429.869	119	12.016		

TABLA 17. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR VIII EFICACIA

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	6.758	3	2.253	1.293	0.280
NIVEL	6.320	2	3.160	1.814	0.168
SEXO	0.438	1	0.438	0.251	0.617
INTERACCIÓN	0.914	2	0.457	0.262	0.770
VARIANZA EXPLICADA	7.671	5	1.534	0.881	0.496
VARIANZA RESIDUAL	198.566	114	1.742		
TOTAL	206.257	119	1.733		

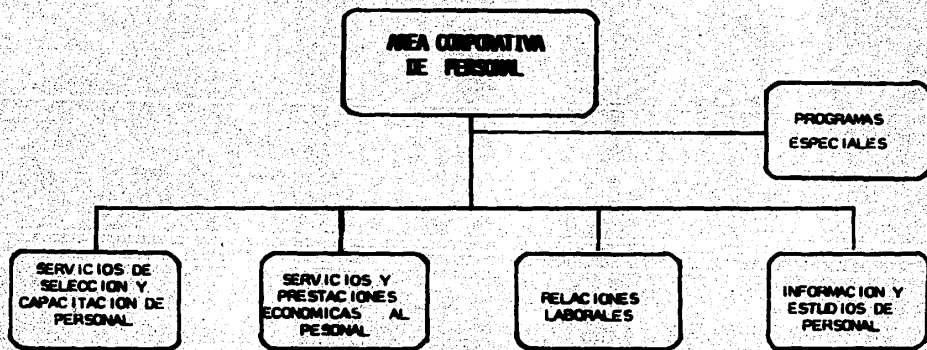
8:



8) TABLA 18. ANÁLISIS DE VARIANZA DEL FACTOR IX CAPACIDAD

FUENTE DE PROCEDENCIA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA DE CUADRADOS	PRUEBA F	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
EFFECTOS PRINCIPALES	3.761	3	1.254	0.558	0.644
NIVEL	1.257	2	0.629	0.280	0.757
SEXO	2.504	1	2.504	1.114	0.294
INTERACCIÓN	0.357	2	0.179	0.079	0.924
VARIANZA EXPLICADA	4.119	5	0.824	0.366	0.871
VARIANZA RESIDUAL	256.322	114	2.248		
TOTAL	260.441	119	2.189		

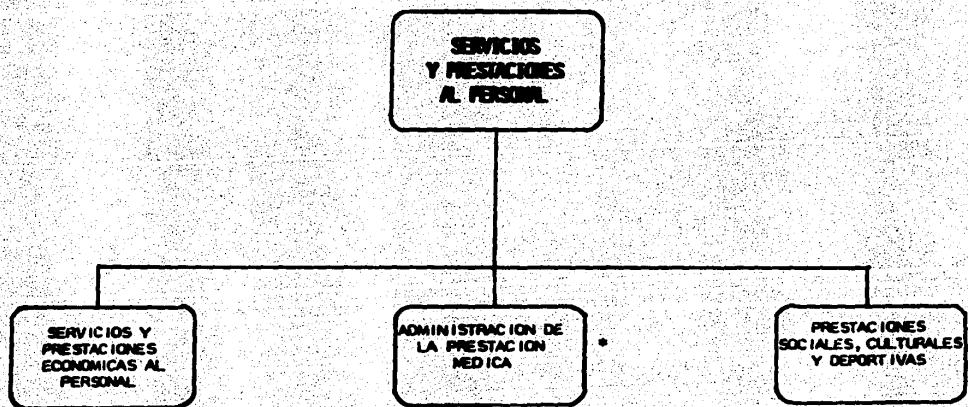
DIAGRAMA 1



\* No participó en la investigación

DIAGRAMA 2

88



\* No participó en la investigación

DIAGRAMA 3

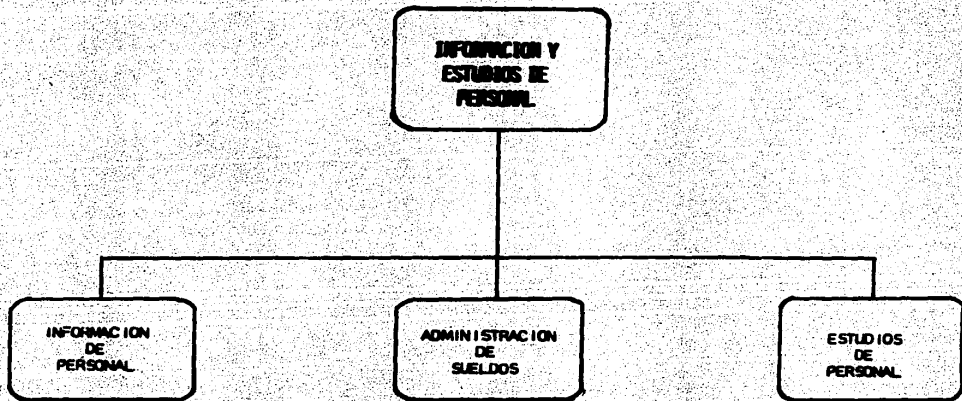
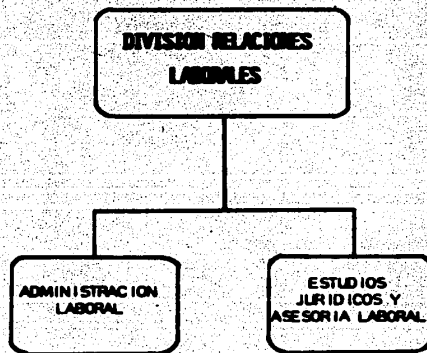
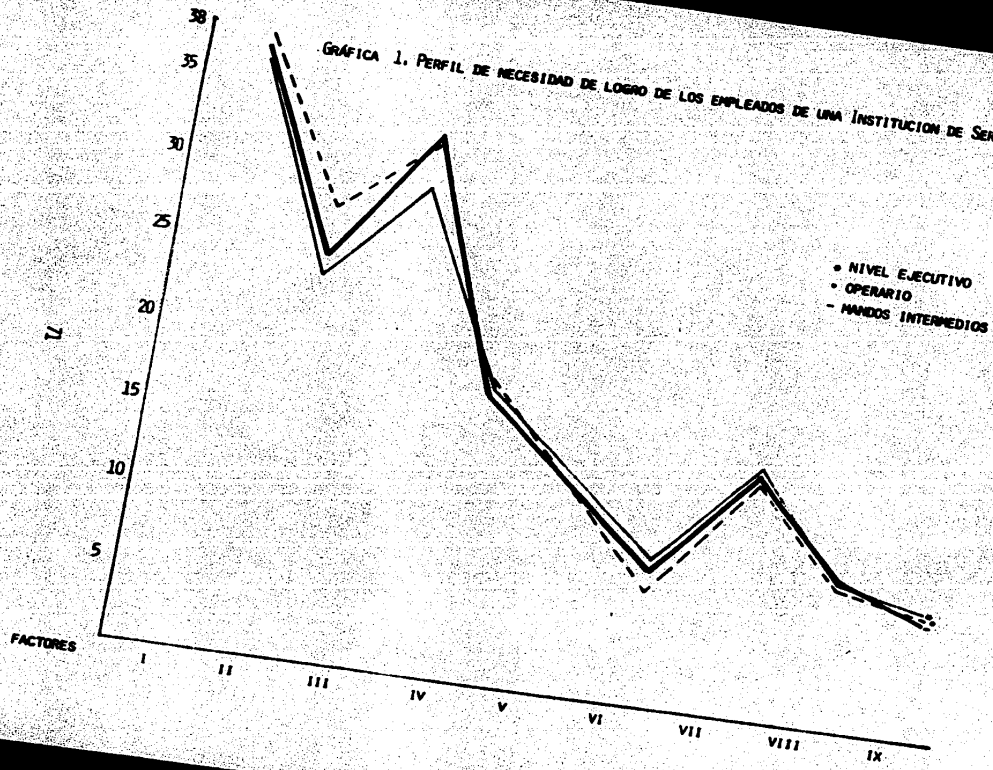


DIAGRAMA 4



GRÁFICA 1. PERFIL DE NECESIDAD DE LOGRO DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO



## \* FACTORES

- I COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO
- II EFICIENCIA Y SUPERACIÓN
- III COOPERACIÓN EN GRUPO
- IV INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO
- V CREATIVIDAD
- VI AGRADO HACIA EL TRABAJO
- VII AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL
- VIII EFICACIA
- IX CAPACIDAD

## 4 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

### 4.1 CARACTERISTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA

LOS SUJETOS QUE SE SELECCIONARON PARA LA INVESTIGACIÓN FUERON: EL 50% HOM- BRES Y 50% MUJERES CUYA EDAD PROMEDIO FUE DE 29 AÑOS CON UNA DESVIACIÓN ESTÁN- DAR DE 6 AÑOS, POR LO QUE LA POBLACIÓN EN SU MAYORÍA ES JOVEN (85%). EN RELA- CIÓN AL ESTADO CIVIL, RESULTARON EL 48.3% SOLTEROS Y EL 47.5% CASADOS. EN CUAN- TO A SU NIVEL DE ESTUDIOS, LA MITAD DE LA MUESTRA 47.5% FUERON PROFESIONISTAS Y EL 52.5% NO PROFESIONISTAS; EN GENERAL ESTOS SUJETOS PERTENECIERON AL NIVEL SOCIOECONÓMICO MEDIO (TABLAS 1 A 5).

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE DEBIDO A QUE LA INVESTIGACIÓN SE REALIZÓ EN EL ÁREA CORPORATIVA DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN, SE HARÁ REFERENCIA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MISMA.

EN RELACIÓN AL NIVEL JERÁRQUICO, EL 33.3% DE LOS SUJETOS PERTENECIERON A LOS NIVELES EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO RESPECTIVAMENTE. (TABLA No. 6).

ADEMÁS SE ENCONTRÓ QUE EL ÁREA CORPORATIVA DE PERSONAL SE ENCUENTRA SEGMENTA- DA EN CUATRO DIVISIONES; EN DONDE EL 50% DE LA MUESTRA PERTENECIERON A LA DI- VISIÓN SERVICIOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN; EL 30% PERTENECIERON A LA DIVI- SIÓN SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL; EL 14.2% A LA DIVISIÓN INFORMACIÓN Y ESTUDIOS DE PERSONAL; Y EL 5.8% RESTANTE A LA DIVISIÓN RELACIONES LABORALES.

A SU VEZ SE ENCONTRÓ QUE EN LA ESTRATIFICACIÓN DE LAS DIVISIONES EN DEPARTA- MENTOS, EL 28.3% DE LOS SUJETOS PERTENECÍA AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN CORPORATIVA DE PERSONAL; EL 23.3% AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS Y PRESTACIONES



ECONÓMICAS AL PERSONAL; EL 14.2% AL DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN DE PERSONAL; EL 12.5% AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL; EL 6.7% A LOS DEPARTAMENTOS DESARROLLO EJECUTIVO Y AL DE PRESTACIONES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS RESPECTIVAMENTE; EL 3.3% AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN LABORAL; EL 2.5% A LOS DEPARTAMENTOS SISTEMAS DE MONITOREO E INFORMACIÓN Y AL DE JURÍDICO LABORAL. (DIAGRAMAS 1 AL 4).

FINALMENTE SE ENCONTRÓ QUE HUBO UNA GRAN DIVERSIDAD DE PUESTOS QUE DESEMPEÑABAN CADA UNO DE LOS SUJETOS DENTRO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS MENCIONADOS. (TABLAS 7 A 9).

#### 4.2 NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

##### 4.2.1 HIPÓTESIS ESTADÍSTICAS

###### HIPOTESIS NULAS

- A) NO HABRÁ DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES: EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO.
- B) NO HABRÁ DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE HOMBRES Y MUJERES.

###### HIPOTESIS DE TRABAJO

- A) HABRÁ MAYORES PUNTAJES DE NECESIDAD DE LOGRO EN LOS EMPLEADOS DEL NIVEL -- EJECUTIVO, QUE EN LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO.
- B) HABRÁ MAYORES PUNTAJES DE NECESIDAD DE LOGRO EN LOS HOMBRES QUE EN LAS MUJERES.

## HIPÓTESIS ALTERNAS

- A) OBTENDRÁN MAYORES PUNTAJES DE NECESIDAD DE LOGRO LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO, QUE LOS EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO.
- B) OBTENDRÁN MENORES PUNTAJES DE NECESIDAD DE LOGRO LOS HOMBRES QUE LAS MUJERES.

## HIPÓTESIS DE INTERACCIÓN

HABRÁ INTERACCIÓN ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVA EN LA NECESIDAD DE LOGRO, - ENTRE EL NIVEL JERÁRQUICO (EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS, OPERARIO) Y EL SEXO (HOMBRES - MUJERES) DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

4.2.2 LOS RESULTADOS REFERENTES A ESTAS HIPÓTESIS SE PRESENTAN EN LAS TABLAS 15 A 18.

4.2.2.1 LOS RESULTADOS NOS INDICAN QUE EN EL FACTOR I "COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO" HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS POR NIVEL, ENCONTRÁNDOSE UNA  $F = 3,578$ , CON UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE  $0,031$ , QUE ES MENOR A NUESTRO NIVEL DE SIGNIFICANCIA  $0,05$ . EL NIVEL EJECUTIVO ES EL QUE OBTUVO PUNTAJES MÁS ALTOS EN ESTE FACTOR (EJECUTIVO  $\bar{x} = 37,50$ , MANDOS INTERMEDIOS  $\bar{x} = 36,06$ , OPERARIO  $\bar{x} = 35,81$ ), SIN EMBARGO, PODEMOS DECIR QUE LA DIFERENCIA ENTRE LOS NIVELES ES LIGERA. (TABLA No. 10).

EN EL FACTOR II "EFICIENCIA Y SUPERACIÓN" SE ENCONTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON UNA  $F = 11,963$  Y UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE  $0,000$ , MENOR AL NIVEL DE SIGNIFICANCIA  $0,05$ . DE ESTA MANERA, EL NIVEL EJECUTIVO ES EL QUE OBTIENE PUNTAJES MÁS ALTOS EN ESTE FACTOR (EJECUTIVO  $\bar{x} = 27,75$ , MANDOS INTERMEDIOS

$\bar{x} = 24.78$ , OPERARIO  $\bar{x} = 23.15$ ) POR LO ANTERIOR PODEMOS OBSERVAR QUE LOS SUJETOS DEL NIVEL EJECUTIVO SON LOS QUE PRESENTAN UN MAYOR NIVEL DE EFICIENCIA (TABLA No. 11)

PARA EL FACTOR III "COOPERACIÓN EN GRUPO" SE ENCONTRARON DIFERENTES SIGNIFICADOS, CON UNA  $F=6.595$  Y UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.002, MENOR A NUESTRO NIVEL DE SIGNIFICANCIA 0.05, EN ESTE FACTOR, ES EL NIVEL MANDOS INTERMEDIOS EL QUE OBTIENE PUNTAJES MÁS ALTOS (MANDOS INTERMEDIOS  $\bar{x}=32.37$ , EJECUTIVO  $\bar{x}=32.09$ , OPERARIO  $\bar{x}=29.24$ ), SIN EMBARGO PUEDE OBSERVARSE QUE LA DIFERENCIA ES LIGERA - (TABLA No. 12).

EL FACTOR V "CREATIVIDAD" PRESENTÓ DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON UNA  $F=10.487$ , Y UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.000, MENOR AL NIVEL DE SIGNIFICANCIA 0.05, - OBTENIENDO PUNTAJES MÁS ALTOS EL NIVEL EJECUTIVO (EJECUTIVO  $\bar{x} = 13.76$ , MANDOS INTERMEDIOS  $\bar{x}=12.50$ , OPERARIO  $\bar{x} = 11.49$ ). ES DECIR EL NIVEL EJECUTIVO ES EL - QUE OBTIENE UN NIVEL MÁS ALTO DE CREATIVIDAD (TABLA No. 13).

EN LO QUE RESPECTA AL FACTOR VI "AGRADO HACIA EL TRABAJO" SE OBTUVIERON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS CON UNA  $F = 11.000$  Y UNA PROBABILIDAD ASOCIADA DE 0.000, MENOR AL NIVEL DE SIGNIFICANCIA 0.05, ES ASÍ COMO EL NIVEL EJECUTIVO OBTUVO - PUNTAJES MÁS ALTOS QUE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO (EJECUTIVO,  $\bar{x} = 8.91$ , MANDOS INTERMEDIOS  $\bar{x} = 8.04$ , OPERARIO  $\bar{x} = 6.93$ ). LA DIFERENCIA ES - LIGERA ENTRE LOS NIVELES EJECUTIVO Y MANDOS INTERMEDIOS, SIENDO MÁS FUERTE -- CON RESPECTO AL NIVEL OPERARIO (TABLA No. 14).

EN LO QUE RESPECTA A LOS FACTORES: IV "INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO", VII "AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL", VIII "EFICACIA" Y IX -- "CAPACIDAD" NO SE ENCONTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS POR NIVEL JERÁRQUICO (TABLAS 15 A 18).

### 4.2.3 INTERPRETACION

AL ENCONTRARSE DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LOS GRUPOS ESTUDIADOS, LA HIPÓTESIS QUE SE APOYA ES LA DE TRABAJO QUE ESTABLECE QUE HABRÁ MAYORES PUNTAJES DE NECESIDAD DE LOGRO EN EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO, QUE EN LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO. POR LO TANTO, LOS EMPLEADOS DEL NIVEL EJECUTIVO TIENEN MAYOR NECESIDAD DE LOGRO QUE LOS EMPLEADOS DE LOS NIVELES MANDOS INTERMEDIOS Y OPERARIO.

EN LOS EMPLEADOS DE NIVEL EJECUTIVO ENCONTRAMOS LOS PUNTAJES MÁS ALTOS EN LOS SIGUIENTES FACTORES:

#### II "EFICIENCIA Y SUPERACIÓN" V "CREATIVIDAD"

TAMBIÉN ESTE NIVEL MOSTRÓ LOS PUNTAJES MÁS ALTOS EN LOS SIGUIENTES FACTORES; SIN EMBARGO, CABE ACLARAR QUE LOS RESULTADOS A PESAR DE SER SIGNIFICATIVOS LA MAGNITUD EN QUE DIFIEREN LOS NIVELES ES MUY LIGERA.

I "COMPETENTE Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO"  
PRESENTA SEMEJANZA ENTRE LOS TRES NIVELES.

VI "AGRADO HACIA EL TRABAJO"

PRESENTA SEMEJANZA CON EL NIVEL MANDOS INTERMEDIOS.

COMO PODEMOS OBSERVAR, EL NIVEL EJECUTIVO EN PRIMER TÉRMINO MUESTRA ALTO INTERÉS HACIA SUS ACTIVIDADES LABORALES Y ES MÁS CREATIVO Y EFICIENTE.

EN SEGUNDO LUGAR SE CONSIDERA COMPETENTE Y SATISFECHO CON SU TRABAJO, ADEMÁS ÉSTE LE AGRADA, Y LOS DESEOS DE SUPERACIÓN QUE MUESTRA SOBRESALEN DE LOS OTROS NIVELES.

PROBABLEMENTE EL OCUPAR UN PUESTO DENTRO DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS MÁS ALTOS DEMANDE DEL SUJETO UN MAYOR INTERÉS HACIA SU TRABAJO. EL DESEO DE BUSCAR NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE EFICIENCIA A TRAVÉS DE SU PROPIA INVENTIVA Y CREAR ALTERNATIVAS QUE FAVOREZCAN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

POR OTRO LADO SABEMOS QUE EN LA MEDIDA EN QUE UN INDIVIDUO TENGA UN ALTO NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO, HABRÁ MÁS PROBABILIDAD DE QUE ÉSTE SE UBIQUE EN POSICIONES QUE IMPLIQUEN PODER Y RESPONSABILIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN (Mc CLELLAND 1962).

EN CUANTO A LOS EMPLEADOS DE NIVEL MANDOS INTERMEDIOS ENCONTRAMOS QUE SON LOS QUE PRESENTAN LOS PUNTAJES MÁS ALTOS EN CUANTO AL FACTOR III "COOPERACIÓN EN GRUPO". SIN EMBARGO LA DIFERENCIA ES LIGERA; QUIZA ESTO SE DEBA A QUE ÉSTE NIVEL SE ENCUENTRA EN LA PARTE MEDIA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, SIENDO EL PUNTO DE ENLACE ENTRE LOS PUESTOS EJECUTIVOS Y OPERARIOS, Y QUE POR LO TANTO LAS FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO IMPLIQUEN UNA ACTITUD DE COOPERACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SUS ACTIVIDADES.

EN LO QUE RESPECTA A LOS EMPLEADOS DEL NIVEL OPERARIO CABE SEÑALAR QUE NO SOBRESALEN DE LOS OTROS NIVELES EN NINGUNO DE LOS FACTORES Y QUE ADEMÁS LE DESAGRA SU TRABAJO.

EN AQUELLOS FACTORES QUE NO SE ENCONTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE LOS TRES NIVELES (EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS, OPERARIO) FUERON:

IV "INTERÉS POR COMPETIR Y CARGAS DE TRABAJO"

VII "AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL"

VIII "EFICACIA"

## IX "CAPACIDAD"

ESTO ES, LOS TRES NIVELES MUESTRAN SEMEJANZA EN SUS RESPUESTAS, ESTO PUEDE DEBERSE A QUE LA INSTITUCIÓN PROMUEVE Y APOYA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO. (GRÁFICA 1).

EN NINGUNO DE LOS NUEVE FACTORES QUE CONFORMAN LA NECESIDAD DE LOGRO SE ENCONTRARON DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS AL 0,05, EN CUANTO A LA VARIABLE SEXO (HOMBRES, MUJERES).

POR LO ANTERIOR NO PODEMOS APOYAR LA HIPÓTESIS DE TRABAJO; POR LO TANTO, SE ACEPTA LA HIPÓTESIS NULA QUE ESTABLECE QUE NO HABRÁ DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE HOMBRES Y MUJERES.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR, TANTO LOS HOMBRES COMO LAS MUJERES TIENEN UN NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO SIMILAR Y POR LO TANTO, LAS MUJERES TIENEN LA MISMA POSIBILIDAD DE DESEMPEÑAR EFECTIVAMENTE CUALQUIER PUESTO A CUALQUIER NIVEL QUE LOS HOMBRES, DENTRO DE LA INSTITUCIÓN. EN GENERAL, ESTO ES MUY IMPORTANTE YA QUE ES UN INDICADOR DE LOS ALCANCES QUE LA MUJER ESTÁ OBTENIENDO POR SU PARTICIPACIÓN EN LOS DISTINTOS SECTORES DE LA SOCIEDAD.

ESTO NOS LLEVA A RECHAZAR LA HIPÓTESIS DE INTERACCIÓN QUE ESTABLECE QUE HABRÁ INTERACCIÓN ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVA EN LA NECESIDAD DE LOGRO ENTRE EL NIVEL JERÁRQUICO (EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS, OPERARIO) Y EL SEXO (HOMBRES, MUJERES) DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIO. POR LO QUE PODEMOS AFIRMAR QUE EL SEXO DE LOS EMPLEADOS (HOMBRES, MUJERES) NO ES EXCLUSIVO DE UN NIVEL JERÁRQUICO DETERMINADO EN LO QUE A NECESIDAD DE LOGRO SE REFIERE.

## 5 CONCLUSIONES

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SEAN ÉSTAS DE CUALQUIER TIPO, LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, ES UNO DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA. (MAYO 1932, HERZBERG 1959, Mc CLELLAND 1961, MASLOW 1970, KING 1985, ---- NOSNIK 1985). SIN EMBARGO, ENTRE LAS NECESIDADES QUE UN INDIVIDUO TIENE QUE SATISFACER LA NECESIDAD O MOTIVACIÓN DE LOGRO, ES UNO DE LOS ASPECTOS AL QUE DEBERÍA DARSE MAYOR IMPORTANCIA, YA QUE JUEGA UN PAPEL RELEVANTE EN LA VIDA DE LAS PERSONAS Y EN TODAS SE DA AUNQUE ALGUNAS SE ENCUENTREN MEJOR ORIENTADAS HACIA ELLO QUE OTRAS (Mc CLELLAND, 1953). CABE SEÑALAR QUE LA VARIABLE SEXO (HOMBRES, MUJERES) NO ES DETERMINANTE EN LA OBTENCIÓN DE PUNTAJES ALTOS DE NECESIDAD DE LOGRO, YA QUE NO SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS.

EN LA MEDIDA EN QUE UN EMPLEADO TENGA UN ALTO NIVEL DE NECESIDAD DE LOGRO BUSCARÁ MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES (KIDUFF, J. BAKER, D. D. 1984) A FIN DE CUBRIR SUS NECESIDADES PERSONALES, Y AL MISMO TIEMPO CONTRIBUIR CON SU ESFUERZO AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. PARA LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO (EJECUTIVO, MANDOS INTERMEDIOS, OPERARIO) SE ENCONTRARON DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS SIENDO MAYORES LOS PUNTAJES DE LOGRO EN EL NIVEL EJECUTIVO. A ESTE RESPECTO SE HA ENCONTRADO QUE PERSONAS CON PUNTUACIONES ALTAS DE NECESIDAD DE LOGRO BUSCAN PROBAR SU CAPACIDAD Y EJERCER LA; POR LO QUE LAS TAREAS QUE CONLLEVAN UN ELEVADO GRADO DE DIFICULTAD O ALGÚN RIESGO, SON LAS QUE LES ATRAEN. ÉSTAS PERSONAS SON MOTIVADAS MÁS BIEN POR LA POSIBILIDAD DE ÉXITO DEBIDO A SUS EXPERIENCIAS ANTERIORES. (Mc CLELLAND, - 1961).

## 6 LIMITACIONES

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE HUBIERON SITUACIONES QUE PUDIERON AFECTAR EL ESTUDIO, COMO SON: LAS CARGAS DE TRABAJO DE LAS PERSONAS A LAS QUE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO, EL HORARIO DE APLICACIÓN Y LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

ASÍ COMO LA DESEABILIDAD SOCIAL DEL INSTRUMENTO.

## 7 SUGERENCIAS

DADO QUE LA INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO EN EL AREA CORPORATIVA DE PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN, SE HACE NOTAR QUE EN GENERAL LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR ESTE CONJUNTO DE DEPARTAMENTOS ESTÁ ENCAMINADA A "GARANTIZAR QUE LA INSTITUCIÓN CUENTE CON LA ASESORÍA, INFORMACIÓN Y SERVICIOS QUE REQUIERA EN MATERIA DE PERSONAL, LA DIRECCIÓN GENERAL Y LAS DIFERENTES AREAS ORGANIZACIONALES DE LA INSTITUCIÓN". SERÍA INTERESANTE EL CONOCER LA NECESIDAD DE LOGRO EN AREAS ESPECÍFICAS, A MODO DE EVALUACIÓN QUE PERMITA IMPLEMENTAR ALGÚN EVENTO, IDENTIFICAR QUÉ FACTORES ESTÁN AFECTANDO LA NECESIDAD DE LOGRO DE UN EMPLEADO Y TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS QUE PERMITAN AL INDIVIDUO TENER UN DESARROLLO PARALELO AL DE LA INSTITUCIÓN.

PROBABLEMENTE UNA APLICACIÓN QUE FACILITARA LA COMPARACIÓN DE LA NECESIDAD DE LOGRO DE LOS EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO, PUDIERA ARROJAR INFORMACIÓN MUY INTERESANTE EN CUANTO A LOS NIVELES DE ÉSTA, DEPENDIENDO DE LA ACTIVIDAD PROPIA DE CADA DEPARTAMENTO.

DE LA MISMA MANERA, UN ESTUDIO MÁS PROFUNDO DENTRO DE ESTE TIPO DE INSTITUCIÓN APLICANDO LA ESCALA DE NECESIDAD DE LOGRO; ASÍ COMO TAMBIÉN EN DIFERENTES INSTITUCIONES Y SECTORES.



A P E N D I C E A

MATRIZ DE ESTRUCTURA FACTORIAL OBTENIDA EN EL ANÁLISIS PA 2 OBLICUD PARA LA ESCALA DE NECESIDAD DE LOGRO

FACTOR I "COMPETENTE Y SATISFACCION EN EL TRABAJO"

VALOR EIGEN = 13,43483 VARIANZA EXPLICADA = 29,98

REACTIVOS

	CARGA FACTORIAL
• CON MIS ACTIVIDADES CONTRIBUYO A LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	0,35766
• LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS FACILITA MI TRABAJO	0,35810
• CON MI TRABAJO CONTRIBUYO A QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN	0,62288
• ME AGRADA MI TRABAJO	0,50499
• ME ESFUERZO PORQUE MI TRABAJO SEA DE BUENA CALIDAD	0,51229
• ME INTERESA REALIZAR DE LA MEJOR MANERA MI TRABAJO	0,44709
• AL REALIZAR MI TRABAJO EL TIEMPO SE ME PASA VOLANDO	0,42419
• EN MI TRABAJO LOGRO LAS COSAS QUE ME PROPONGO	0,32836
• OBTENGO SATISFACCIÓN CUANDO HABO BIEN MI TRABAJO	0,72436

FACTOR II "EFICIENCIA Y SUPERACION"

VALOR EIGEN= 5,26584 VARIANZA EXPLICADA = 8,62

REACTIVOS

• PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZO SE REQUIEREN POCOS CURSOS DE CAPACITACIÓN	- 0,33645
• ES IMPORTANTE LA RAPIDEZ EN EL TRABAJO AUN A COSTA DE UNA REALIZACIÓN INADECUADA	- 0,30509
• ASISTO A LOS CURSOS, PORQUE MI JEFE ME LOS ASIGNA ENTRE MIS ACTIVIDADES	- 0,53901

## CARGA FACTORIAL

- REALIZO MI TRABAJO TAL Y COMO SE ME INDICA - 0.52943
- A VECES ME PREOCUPO POR CUESTIONES LABORALES, QUE RESULTAN SIN IMPORTANCIA - 0.33308
- A VECES ES DIFÍCIL SUPERAR EL TRABAJO DE LOS DEMÁS. - 0.57767
- PLANEÓ TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZARÉ AL DÍA SIGUIENTE - 0.83424
- LOS CONDICIONANTES QUE POSEO SON SUFICIENTES PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO - 0.31942

## FACTOR III "COOPERACION EN GRUPO"

VALOR EIGEN = 4.14644 VARIANZA EXPLICADA = 6.88

## REACTIVOS

- PREFIERO TRABAJAR SOLO (A) QUE EN GRUPO - 0.66803
- COOPERO CON LOS DEMÁS, PUES NUESTRO OBJETIVO ES EL MISMO - 0.32501
- AL TRABAJAR EN GRUPO, SE HACE CASO OÍSO DE LAS OPINIONES DE TODOS - 0.54480
- EL TRABAJO QUE REALIZO SOLO (A), ES MEJOR QUE SI LO HICIERA EN GRUPO - 0.60440
- EL TRABAJO EN GRUPO FACILITA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS - 0.75504
- HAN TOMADO EN CUENTA LAS SUGERENCIAS QUE HE HECHO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA - 0.45958
- EN EL DESARROLLO DE MIS ACTIVIDADES, SE ME PERMITE SUGERIR NUEVAS FORMAS DE EFICIENCIA - 0.57430
- AL TRABAJAR EN GRUPO, APRENDEMOS MÁS - 0.78734

## CARGA FACTORIAL

- EL TRABAJO REALIZADO EN GRUPO, ES DE MEJOR CALIDAD.

- 0.62010

## FACTOR IV "INTERES POR COMPETIR Y CARGAR DE TRABAJO"

VALOR EIGEN = 3.55832 VARIANZA EXPLICADA = 5.88

## REACTIVOS

- LAS CARGAS DE TRABAJO QUE ME ASIGNAN SON PESADAS
- UNA DE LAS COSAS QUE ME MOLESTAN EN LA OFICINA, ES EL EXCESO DE TRABAJO
- ME ESFUERZO MÁS CUANDO TRABAJO CON OTROS, QUE CUANDO TRABAJO SÓLO.
- NO TIENE CABO COMPETIR CON LOS DEMÁS
- LA COMPETENCIA ORIGINA CONFLICTOS CON EL GRUPO DE TRABAJO
- CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO ALGUNAS PERSONAS SE ESFUERZAN MÁS QUE OTRAS

0.58109

0.35428

0.39326

0.34478

0.65368

0.44810

## FACTOR V "CREATIVIDAD"

VALOR EIGEN = 3.07825 VARIANZA EXPLICADA = 5.08

## REACTIVOS

- UNA DE LAS COSAS QUE ME AGRADAN DE MI TRABAJO, ES QUE UTILIZO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA ESCUELA.

- 0.52706

	CARGA FACTORIAL
• HE SUGERIDO ALGUNOS CAMBIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	- 0.32524
• DIFÍCILMENTE ACEPTAN LAS SUGERENCIAS QUE YO HAGO SOBRE ACTIVIDADES LABORALES	- 0.51467
• CON FRECUENCIA SUGIERO IDEAS PARA OPTIMIZAR EL TRABAJO	- 0.45906

**FACTOR VI "AGRADO HACIA EL TRABAJO"**

VALOR EIGEN = 2.51303 VARIANZA EXPLICADA = 4.1%

**REACTIVOS**

• MI TRABAJO ES RUTINARIO	- 0.30006
• ME FALTA RECONOCIMIENTO POR MIS ACTIVIDADES	0.66844
• SI YO PUDIERA, ME CAMBIARIA DE TRABAJO	- 0.63222

**FACTOR VII "AUTOESTIMA Y ESFUERZO PERSONAL"**

VALOR EIGEN = 2.06772 VARIANZA EXPLICADA = 3.4%

**REACTIVOS**

• OTROS TRABAJAN MEJOR QUE YO	0.73050
-------------------------------	---------

## CARGA FACTORIAL

• POR RAZONES INDEPENDIENTES DE MI, ME TARDO EN ENTREGAR EL TRABAJO ASIGNADO	0.31820
• CUANDO ME ASIGNAN ACTIVIDADES DESCONOCIDAS, ME SIENTO INCOMÓDO (A) O MOLESTO (A)	0.40493
• A PESAR DE LOS ESFUERZOS QUE HAGA, EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS QUE POSEO DIFÍCILMENTE ME PERMITIRÁ ASCENDER	0.31595
• PONGO EMPENO EN REALIZAR MÁS ACTIVIDADES DE AQUELLAS PARA LAS QUE ESTOY CONTRATADO (A)	0.73361
• SI ES NECESARIO TRABAJO HORAS EXTRAS	0.74963

## FACTOR VIII "EFICACIA"

VALOR EIGEN = 1.71769 VARIANZA EXPLICADA = 2.8%

## REACTIVOS

• REALIZO MI TRABAJO LO MEJOR POSIBLE	0.64929
• ME INTERESA QUE LAS COSAS CADA VEZ ME SALGAN MEJOR	0.54233
• LO IMPORTANTE ES HACER LAS COSAS BIEN	0.66438
• PROCURO ORGANIZARME CUANDO HAY CARGAS DE TRABAJO	0.30494

## FACTOR IX "CAPACIDAD"

VALOR EIGEN = 1.40069 VARIANZA EXPLICADA = 2.3%

REACTIVOS

CARGA FACTORIAL

- MIS CONOCIMIENTOS ME PERMITIRÁN ASCENDER RÁPIDAMENTE - 0.36991
- MIS ACTIVIDADES LABORALES SON VITALES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN - 0.78641
- LA COMPETENCIA PROFESIONAL FACILITA LA POSIBILIDAD DE ASCENSO - 0.58068

**APENDICE B**



DATOS GENERALES

1.- PUESTO \_\_\_\_\_ DIVISION \_\_\_\_\_

2.- EDAD \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

3.- SEXO \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

4.- NIVEL SOCIOECONOMICO \_\_\_\_\_

A CONTINUACIÓN HAY UNA LISTA DE AFIRMACIONES, UD. DEBE INDICAR SU GRADO DE ACUERDO CON CADA UNA DE ELLAS.

CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS, GRACIAS

EJEMPLO:

ME GUSTA ENFRENTARME A TAREAS DIFÍCILES.				
<u>          </u> TOTALMENTE DE ACUERDO	<u>          </u> DE ACUERDO	<u>          </u> INDECISO	<u>      X      </u> EN DESACUERDO	<u>          </u> TOTALMENTE EN DESACUERDO
EL RESPONDE QUE ESTA EN DESACUERDO CON "ME GUSTA ENFRENTARME A TAREAS DIFÍCILES"				

1.- REALIZO MI TRABAJO LO MEJOR POSIBLE

<u>          </u> TOTALMENTE DE ACUERDO	<u>          </u> DE ACUERDO	<u>          </u> INDECISO	<u>          </u> EN DESACUERDO	<u>          </u> TOTALMENTE EN DESACUERDO
---	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

2.- PARA EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZO, SE REQUIEREN POCOS CURSOS EN CAPACITACIÓN.

<u>          </u> TOTALMENTE DE ACUERDO	<u>          </u> DE ACUERDO	<u>          </u> INDECISO	<u>          </u> EN DESACUERDO	<u>          </u> TOTALMENTE EN DESACUERDO
---	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

3.- MI TRABAJO ES MÁS SATISFACTORIO QUE OTROS.

<u>          </u> TOTALMENTE DE ACUERDO	<u>          </u> DE ACUERDO	<u>          </u> INDECISO	<u>          </u> EN DESACUERDO	<u>          </u> TOTALMENTE EN DESACUERDO
---	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

4.- EN LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO ES DIFÍCIL FIJAR METAS.

<u>          </u> TOTALMENTE DE ACUERDO	<u>          </u> DE ACUERDO	<u>          </u> INDECISO	<u>          </u> EN DESACUERDO	<u>          </u> TOTALMENTE EN DESACUERDO
---	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	--

5.- SOY PUNTUAL EN LA REALIZACIÓN DE MIS ACTIVIDADES.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

6.- ME ES DIFÍCIL AYUDAR A LOS DEMÁS EN SU TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7.- MIS CONOCIMIENTOS ME PERMITIRÁN ASCENDER RÁPIDAMENTE.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

8.- ME INTERESA QUE LAS COSAS CADA VEZ ME SALGAN MEJOR.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

9.- CON MIS ACTIVIDADES CONTRIBUYO A LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

10.- AL ESTAR TRABAJANDO, CON FRECUENCIA PIENSO EN LA HORA DE SALIDA.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

11.- UNA DE LAS COSAS QUE ME AGRADAN DE MI TRABAJO ES QUE UTILIZO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA ESCUELA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

12.- LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑO SON INTRASCENDENTES.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

13.- LO ADECUADO O INADECUADO DE MI TRABAJO, ES INDEPENDIENTE DE MI.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

14.- TRABAJO BIEN PARA OBTENER UN ASCENSO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

15.- PREFIERO TRABAJAR SOLO (A) QUE EN GRUPO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

16.- LO IMPORTANTE ES HACER LAS COSAS BIEN.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

17.- HE SUGERIDO ALGUNOS CAMBIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

18.- ES IMPORTANTE LA RAPIDEZ EN EL TRABAJO, AÚN A COSTA DE UNA REALIZACIÓN ADECUADA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

19.- COOPERO CON LOS DEMÁS, PUES NUESTRO OBJETIVO ES EL MISMO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

20.- DIFÍCILMENTE ACEPTAN LAS SUGERENCIAS QUE YO HAGO SOBRE ACTIVIDADES LABORA  
LES.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

21.- LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS, FACILITA MI TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

22.- ASISTO A LOS CURSOS PORQUE MI JEFE ME LOS ASIGNA ENTRE MIS ACTIVIDADES.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

23.- AYUDO A LOS DEMÁS CUANDO TERMINO MIS ACTIVIDADES.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

24.- LAS CARGAS DE TRABAJO QUE ME ASIGNAN SON PESADAS.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

25.- LOS CONOCIMIENTOS QUE POSEO, SON SUFICIENTES PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

26.- UNA DE LAS COSAS QUE ME MOLESTAN EN LA OFICINA ES EL EXCESO DE TRABAJO.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE CUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	-----------	----------	---------------	-----------------------------

27.- CON MI TRABAJO CONTRIBUYO A QUE SE LOGREN LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

28.- OTROS TRABAJAN MEJOR QUE YO.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
--------------------------	------------	----------	---------------	-----------------------------

29.- PROCURO TRABAJAR SÓLO DENTRO DE MI HORARIO.

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

30.- ME ESFUERZO MÁS CUANDO TRABAJO CON OTROS, QUE CUANDO TRABAJO SOLO.

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

31.- ME AGRADA MI TRABAJO

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

32.- SE ME DIFICULTA APORTAR NUEVAS IDEAS SOBRE EL TRABAJO.

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

33.- ES IMPORTANTE PARA MI TENER UN TRABAJO QUE ME DÉ PRESTIGIO, AUNQUE NO SEA BIEN REMUNERADO.

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

34.- MI TRABAJO ES RUTINARIO

_____ TOTALMENTE DE ACUERDO	_____ DE ACUERDO	_____ INDECISO	_____ EN DESACUERDO	_____ TOTALMENTE EN DESACUERDO
-----------------------------------	---------------------	-------------------	------------------------	--------------------------------------

35.- ME ESFUERZO PORQUE MI TRABAJO SEA DE BUENA CALIDAD.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

36.- POR RAZONES INDEPENDIENTES DE MI, ME TARDO EN ENTREGAR EL TRABAJO ASIGNADO

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

37.- ME INTERESA REALIZAR DE LA MEJOR MANERA MI TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

38.- LA COMPETENCIA EN EL TRABAJO MOTIVA A REALIZARLO ADECUADAMENTE.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

39.- LAS CARACTERÍSTICAS DE MI TRABAJO, REQUIEREN DE POCO ESFUERZO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

40.- REALIZO MI TRABAJO TAL Y COMO SE ME INDICA

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO



41.- NO TIENE CASO COMPETIR CON LOS DEMÁS.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

42.- CON FRECUENCIA SUGIERO IDEAS PARA OTIMIZAR EL TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

43.- ME FALTA RECONOCIMIENTO POR MIS ACTIVIDADES.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

44.- A VECES ME PREOCUPO POR CUESTIONES LABORALES QUE RESULTAN SIN IMPORTANCIA

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

45.- AL REALIZAR MI TRABAJO, EL TIEMPO SE ME PASA "VOLANDO".

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

46.- ES POCO USUAL QUE ME ESFUERCE EN EL TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

47.- ME HE PROPUESTO ASISTIR A TANTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN COMO ME SEA PERMITIDO

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

48.- AL TRABAJAR EN GRUPO, SE HACE CASO OMISO DE LAS OPINIONES DE TODOS.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

49.- CUANDO TENGO DUDAS EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS QUE ME SOLICITAN, UTILIZO MI PROPIA INICIATIVA.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

50.- EL VER QUE OTROS HACEN UN TRABAJO MEJOR QUE EL MIO, ME MOTIVA PARA CAPACITAR ME.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

51.- ME INTRANQUILIZA LA INADECUADA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

52.- PROCURO SUPERAR MIS PROPIAS METAS.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

53.- EL TRABAJO QUE REALIZO SOLO, ES MEJOR QUE SI LO HICIERA EN GRUPO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

54.- REALIZO LAS ACTIVIDADES QUE ME SOLICITAN, AÚN CUANDO LAS CONSIDERE POCO ADECUADAS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

55.- MIS ACTIVIDADES LABORALES SON VITALES DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

56.- CUANDO ME ASIGNAN ACTIVIDADES DESCONOCIDAS ME SIENTO INCÓMODO (A) O MOLESTO (A).

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

57.- EN MI TRABAJO LOGRO LAS COSAS QUE ME PROPONGO

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

58.- A PESAR DE LOS ESFUERZOS QUE HAGA, EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS QUE POSEO DIFÍCILMENTE ME PERMITIRÁ ASCENDER.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO  
97

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

59.- EL TRABAJO EN GRUPO FACILITA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

60.- MIS CONOCIMIENTOS ME PERMITEN REALIZAR EL TRABAJO MEJOR QUE OTROS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

61.- HAN TOMADO EN CUENTA LAS SUGERENCIAS QUE YO HE HECHO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

62.- ME ES DIFÍCIL REALIZAR MIS ACTIVIDADES ADECUADAMENTE.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

63.- PROCURO ORGANIZARME CUANDO HAY CARGA DE TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

64.- LA COMPETENCIA ORIGINA CONFLICTOS CON EL GRUPO DE TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

65.- MI TRABAJO ES DE MEJOR CALIDAD QUE EL DE OTROS.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

66.- RARAS VECES SE ME OCURREN ALTERNATIVAS PARA MODIFICAR LAS FORMAS DE REALIZAR MI TRABAJO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

67.- PONGO EMPENO EN LLEVAR A CABO MÁS ACTIVIDADES DE AQUELLAS PARA LAS QUE ESTOY CONTRATADO.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

68.- ME ASIGNAN TAREAS DIFÍCILES.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

69.- PLANO TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZARÉ AL DÍA SIGUIENTE.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

70.- CUANDO SE TRABAJA EN EQUIPO, ALGUNAS PERSONAS SE ESFUERZAN MÁS QUE OTRAS.

_____	_____	_____	_____	_____
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

71.- UNA DE LAS COSAS QUE ME AGRADAN DE MI TRABAJO, ES QUE ADQUIERO CONOCIMIENTOS QUE ME PERMITEN DESARROLLARLO MEJOR.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

72.- ME MOLESTA ESFORZARME EN EL TRABAJO.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

73.- LA ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS, FACILITA MI TRABAJO.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

74.- HAGO LAS COSAS BIEN PARA EVITAR QUE ME DESPIDAN.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

75.- SI ES NECESARIO, TRABAJO HORAS EXTRAS.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

76.- A VECES ES DIFÍCIL REALIZAR LAS COSAS MEJOR QUE LOS DEMÁS.

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
DE ACUERDO

\_\_\_\_\_  
INDECISO

\_\_\_\_\_  
EN DESACUERDO

\_\_\_\_\_  
TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

77.- LA COMPETENCIA PROFESIONAL FACILITA LA POSIBILIDAD DE ASCENSO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

78.- PARA EVITAR PROBLEMAS, REALIZO EL TRABAJO TAL Y COMO SE ME INDICA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

79.- EL ADQUIRIR NUEVOS CONOCIMIENTOS DIFÍCILMENTE IMPLICARA QUE ME DEN FACILIDADES PARA UTILIZARLOS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

80.- TENGO INTERÉS EN TOMAR LOS CURSOS QUE AUMENTEN MIS CONOCIMIENTOS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

81.- HAGO ÚNICAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE ME PIDEN.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

82.- ME ESFUERZO EN LA ADECUADA REALIZACIÓN DE MIS ACTIVIDADES, AÚN CUANDO ESTO SE DESCONOZCA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

83.- MIS POSIBILIDADES DE ASCENSO ESTÁN EN FUNCIÓN DE LO ADECUADO A MI TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

84.- A VECES ES DIFÍCIL SUPERAR EL TRABAJO DE LOS DEMÁS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

85.- EN EL DESARROLLO DE MIS ACTIVIDADES SE ME PERMITE SUGERIR NUEVAS FORMAS DE EFICIENCIA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

86.- AL TRABAJAR EN GRUPO, APRENDEMOS MÁS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

87.- MIS ACTIVIDADES REQUIEREN MENOS ESFUERZO QUE OTRAS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

88.- EL TRABAJO QUE REALIZÓ ES FASTIDIOSO

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO



89.- OBTENGO SATISFACCIÓN CUANDO HAGO BIEN MI TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

90.- EN MI TRABAJO DIFÍCILMENTE SE REQUIERE QUE COLABORE MÁS ALLÁ DE LAS TAREAS  
INDISPENSABLES.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

91.- SI YO PUDIERA ME CAMBIARÍA DE TRABAJO.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

92.- EVITO QUE SE ME ASIGNEN TAREAS COMPLICADAS.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

93.- EL TRABAJO REALIZADO EN GRUPO ES DE MEJOR CALIDAD.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

94.- ES COMO UN RETO PARA MI, EL LOGRAR MÁS CADA DÍA.

TOTALMENTE  
DE ACUERDO

DE ACUERDO

INDECISO

EN DESACUERDO

TOTALMENTE  
EN DESACUERDO

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ED. TRILLAS, MÉXICO, 1984.
- 2.- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE MANDOS INTERMEDIOS (ADEMI) CURSO DE MANDOS INTERMEDIOS. ED. DEUSTO, S.A. ESPAÑA 1981, P-7
- 3.- ATKINSON J.W THE MAINSPRINGS OF ACHIEVEMENT ORIENTED ACTIVITY IN KRUMBOLTZ J.D. ED. LEARNING AND THE EDUCATIONAL PROCESS. SKOKIE: RAND MC NALLY. PP 25-66.
- 4.- BARON BYRNE. PSICOLOGÍA, UN ENFOQUE CONCEPTUAL. ED. INTERAMERICANA, MÉXICO 1979 PP 131-169-185-189.
- 5.- BIRCH Y VEROFF. LA MOTIVACIÓN, UN ESTUDIO DE LA ACCIÓN. ED. MARFIL, ALCUY ESPAÑA, 1969 PP 43-46, 78-87.
- 6.- COFER Y APPLEY M. PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN. ED. TRILLAS MÉXICO 1974, PP 24-25, 654-666, 797-809.
- 7.- COHEN JOSEF. PSICOLOGÍA DE LOS MOTIVOS SOCIALES. ED. TRILLAS, MÉXICO 1981, PP 9-47.
- 8.- COHEN JOSEF. PSICOLOGÍA DE LOS MOTIVOS PERSONALES. ED. TRILLAS, MÉXICO 1983 P-12.
- 9.- CREW JAMES C. (NORTH CAROLINA CENTRAL U. SCHOOL OF BUSINESS) ASSESSEMENT OF NEED AMONG BLACK BUSINESS MAYORS. PSYCHOLOGY: A QUATERLY JOURNAL OF HUMAN BEHAVIOUR 1982, VOL. 19 (1.18-22).
- 10.- CRONBACH, J.L. COEFFICIENT ALPHA AND THE INTERNAL STRUCTURE OF TEST. PSYCHOMETRÍA, VOL. 16, No. 3, SEPTIEMBRE 1961.

- 11.- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE LA LENGUA ESPAÑOLA.
- 12.- FERNÁNDEZ ARENA J.A. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES, MÉXICO 1972.
- 13.- FLORYD L. RUCHL. PSICOLOGÍA Y VIDA ED TRILLAS MÉXICO 1980, PP 131-152.
- 14.- EMAN W.V. R. WHEELESS, L.. D. HOWARD R., AN ANALYSIS OF THE CONTRIBUTION OF THE PARTICIPATIVE DECISION MAKING AND COMMUNICATION WITH THE SUPERVISOR AN PREDICTOR OF JOB SATISFACTION. RESEARCH IN HIGHER EDUCATION (E.U.A) -- VOL 18, No. 2, 1983.
- 15.- GUELLERMAN W.S. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD, ED DIANA, MÉXICO 1969 PP 131-169-185-189.
- 16.- GOLEMAN. D. EXECUTIVE FEMALE VOL. 8, No. 5, SEP/OCT. 1985 P. 34-37 U.S.A.
- 17.- GONZÁLEZ BLACKALLER C. HOY EN LA HISTORIA, ED HERRERO, MÉXICO 1978, PP 30-34,43,43.
- 18.- HARRIS LP. RN. MS ASSESSING BURNOUT: THE ORGANITATIONAL AND INDIVIDUAL - PERSPECTIVE FAMILY AND COMMUNITY HEALTH (E. U.A) VOL. 6, No. 4 PP 57-67 FEBRARY 1984.
- 19.- HERZBERG, MAUSNER E SNYDERMAN. THE MOTIVATION AND INDIVIDUAL PERSPECTIVE. WILEY ED. NEW YORK 1959.
- 20.- HUGHES, A. SUCCESSFUL MEETING VOL. 33, No. 12, DIC. 1984 P. 35-38 U.S.A.
- 21.- KERLINGER F. INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ED. INTERAMERICANA, MÉXICO, 1979.

- 22.- KING, D. SUPERVISORY MANAGEMENT VOL. 30, No. 1, JAN. 1985, P-32 U.S.A.
- 23.- KILDUFF, J; BAKER, D.D. MANAGEMENT REVIEW VOL. 73, No. 9, SEPT. 1984, P. 56-61 U.S.A.
- 24.- KLAUSMAIER Y GOODWIN. PSICOLOGÍA EDUCATIVA, HABILIDADES HUMANAS Y APRENDIZAJE. ED HARLA MÉXICO, 1977.
- 25.- MASLOW A.H. MOTIVACIÓN AND PERSONALITY 2ND ED NEW YORK. HARPER & ROW, -- 1970.
- 26.- MC CLELLAND, D C (ED) STUDIOS IN MOTIVACIÓN NEW YORK APPLETON-CENTURY-CROFTS (1953).
- 27.- MC CLELLAND, D.C. I.W ATKINSON, R.A. CLARK AND E.L. LOWELL. THE ACHIEVEMENT MOTIVE. NEW YORK APPLETON-CENTURY-CROFTS, 1953.
- 28.- MC GREGOR DOUGLAS. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. ED. DIANA. MÉXICO 1969. PP 25-28.
- 29.- MC GUIGAN F. PSICOLOGÍA EXPERIMENTAL ED. TRILLAS, MÉXICO. 1971.
- 30.- MARTÍNEZ MUT B. LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA. REVISTA DEL INSTITUTO DE - INVESTIGACIONES EDUCATIVAS. VOL. 8 No. 37. PP 45-53.
- 31.- MARVIN D. DUNNETTE. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL EL. TRILLAS, MÉXICO 1980. PP 141 151.
- 32.- MENEDITH, WILLIAMS M. MANUAL DE TABLAS ESTADÍSTICAS CON APLICACIÓN A LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA. ED. TRILLAS, MÉXICO 1971.
- 33.- MERCANI L. ENCICLOPEDIA DE PSICOLOGÍA ED GRIJALBO S.A., MÉXICO 1979.

- 34.- NIE. H. HULL, C. JENKINS, J. STEINBRENER, K. BENT, D. STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES (SPSS) Ed Mc Graw Hill, 1975.
- 35.- NOSNIK O.A MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO. TRES PREMISAS. PONENCIA PRESENTADA EN EL SEMINARIO SOBRE AVANCES EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, ORGANIZADO POR EL CENTRO DE INTEGRACIÓN PERSONAL Y CANACINTRA, MÉXICO 1985.
- 36.- NOGUER MORE J. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE LA VIDA SEXUAL. Ed. MAUTA S.A, ESPAÑA, 1975.
- 37.- PICK, S. CÓMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES. Ed. TRILLAS, MÉXICO 1979.
- 38.- RAVEN BERTRAM H, RUBIN JEFFREY. PSICOLOGÍA SOCIAL. LAS PERSONAS EN GRUPOS Ed. CONTINENTAL S.A. MÉXICO, 1981 pp 195-196.
- 39.- SCHELL H.E. TÉCNICA DE CONTROL EJECUTIVO Ed. F.C.E. MÉXICO, 1976, pp 18-19.
- 40.- SIEGEL, S. ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA Ed. TRILLAS, MÉXICO, 1972.
- 41.- SUMMERS, G. MEDICIÓN DE ACTITUDES. Ed. TRILLAS, MÉXICO, 1972.
- 42.- TIFFIN, JOSEPH Y E.J. MC. CORMICK. TR A.M., MATEO PSICOLOGIA INDUSTRIAL Ed. DIANA, MÉXICO 1959. p. 539.
- 43.- THORNIDIKE, E.L. ANIMAL INTELLIGENCE. PSYCHOLOGICAL REVIEW, NEW YORK, MACMILLAN 1911, SUPPLEMENT 2.8.
- 44.- TINES, G. LEMPEREAUR. DICCIONARIO GENERAL DE LAS CIENCIAS HUMANAS. Ed. CÁTEDRA S.A. MADRID, 1978.
- 45.- VALDEZ DELHUMEAU S. LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA. TESIS PROFESIONAL, UNAM, 1974, pp 13-20.

46.- VROOM H. V. MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN ED. TRILLAS, MÉXICO 1979. PP 8-12, 19-21, 36-37, 45-48.

47.- W. TAYLOR F. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, ED. HARRERO, MÉXICO 1961. PP 19, 24, 38-41, 73-78.