

***ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LOS GRADOS ONCE DE LAS INSTITUCIONES
OFICIALES DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA***

***LUZ ELENA CAPDEVILLA GUERRERO
FRANCISCA ISABEL FERNÁNDEZ HINOJOSA***

***CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA
2001***

***ESTUDIO DESCRIPTIVO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE MOTIVACIÓN
LABORAL EN LOS DOCENTES DE LOS GRADOS ONCE DE LAS INSTITUCIONES
OFICIALES DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA***

***LUZ ELENA CAPDEVILLA GUERRERO
FRANCISCA ISABEL FERNÁNDEZ HINOJOSA***

***INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL COMITÉ DE
INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA***

***CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BARRANQUILLA***

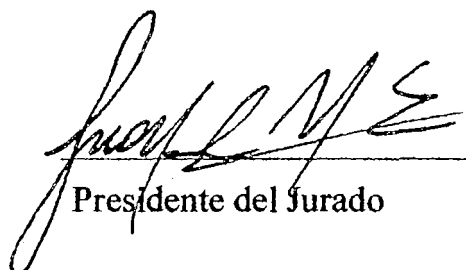
2001

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR	
BIBLIOTECA	
BARRANQUILLA	
No INVENTARIO	4 0 3 0 7 5 0 9 4
PRECIO	
FECHA	21-10-2008
CATEGORIA	REGION

Nota de aceptación

4.2

Cuatro Puntos Dos


Presidente del Jurado


Jurado

Jurado

Barranquilla, Marzo de 2001

*A toda mi familia y a Dios
por apoyarme en todo
momento y por darme
fuerzas para seguir
adelante.*

Luz Elena

*A Dios por concederme la
fortaleza para soportar el
“adiós” de los míos y el
desamor.*

*A Lucho que aún con su
partida me facilitó las
condiciones para cristalizar
este propósito.*

*A mi madre por haberme
dotado de un buen
equipamiento de vida para
perseverar en este intento*

*A mis amigos que son la
bendición más grande que
me ha brindado Dios.
Todos aportaron para
obtener este logro.*

Francisca

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimientos a:

Las directivas de las Instituciones Educativas Oficiales del municipio de Riohacha, por permitirnos llevar a cabo el presente estudio y facilitarnos la muestra.

A los docentes de los grados once de la diferentes instituciones por participar incondicionalmente como sujetos muestra del presente estudio.

A todas aquellas personas que asesoraron directa e indirectamente esta investigación.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GENERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
4. MARCO TEORICO	26
4.1 LA EDUCACIÓN	26
4.1.1 Aspectos Legales de la Educación en Colombia	28
4.1.2 Contextualización Institucional del concepto	30
Educativo	
4.1.3 Características de los Docentes	31
4.2 MOTIVACION	34
4.2.1 Diversas Teorías de la Motivación	42
4.2.1.1 Teoría de la Pulsión de Hull	43

4.2.1.2 Teoría de las Necesidades de Maslow	45
4.2.1.3 Teoría de los dos Factores de Herzberg	61
4.2.1.4 Teoría Motivacional de Vroom	63
4.2.1.5 Teoría de las Necesidades de McClelland	65
4.2.1.6 Teoría de las Expectativas	68
4.2.1.7 Teoría Psicosocial	69
4.3 SISTESIS CONCEPTUAL DE PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LAS TEORÍAS SOBRE MOTIVACION PARA EL TRABAJO	70
4.3.1 Condiciones Motivacionales Internas	70
4.3.2 Condiciones Motivacionales Externas	72
4.3.3 Condiciones de relación entre lo interno y ex terno	73
4.4 DEFINICION DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN	74
4.5 DEFINICION DE LOS COMPONENTES DE MEDIDA DE CONDUCTA MOTIVANTE	76
4.5.1 Nivel de Activación Motivacional	76
4.5.2 Nivel de Expectativas	76
4.5.3 Nivel de Ejecución	77
4.5.4 Valor de los Incentivos	77
4.5.5 Nivel de Satisfacción	77

5. VARIABLES	78
5.1 VARIABLES DE ESTUDIO	78
5.2 DEFINICION CONCEPTUAL	78
5.3 DEFINICION OPERACIONAL	79
6. CONTROL DE VARIABLES	80
6.1 VARIABLES CONTROLADAS	80
6.1.1 En los Sujetos	80
6.1.2 En los Instrumentos	81
6.2 VARIABLES NO CONTROLADAS	81
7. METODO	82
7.1 DISEÑO	82
7.2 POBLACION	82
7.3 MUESTRA	83
7.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS	84
7.5 PROCEDIMIENTO	86
8. RESULTADOS	90
8.1 RESULTADOS DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES –MPS- SUJETO POR SUJETO	91
8.1.1 Análisis Cuantitativo	91
8.1.2 Análisis Cualitativo	91

8.1.3 Análisis Cualitativo Integrado	107
8.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	110
8.2.1 Análisis Cuantitativo	110
8.2.2 Análisis Cualitativo	122
8.3 ANALISIS INTEGRATIVO DE LOS RESULTADOS	124
9. CONCLUSIONES	129
10. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	Pág
<i>Tabla 1. Aceptación e Integración Social</i>	110
<i>Tabla 2. Aceptación e Integración Social</i>	112
<i>Tabla 3. Aceptación e Integración Social</i>	113
<i>Tabla 4. Reconocimiento Social</i>	113
<i>Tabla 5. Reconocimiento Social</i>	114
<i>Tabla 6. Reconocimiento Social</i>	115
<i>Tabla 7. Autoestima/Autoconcepto</i>	116
<i>Tabla 8. Autoestima/Autoconcepto</i>	117
<i>Tabla 9. Autodesarrollo</i>	117
<i>Tabla 10. Autodesarrollo</i>	118
<i>Tabla 11. Poder</i>	119
<i>Tabla 12. Poder</i>	120
<i>Tabla 13. Seguridad</i>	120
<i>Tabla 14. Seguridad</i>	121

LISTA DE ANEXOS

	<i>pág.</i>
<i>ANEXO A. Manual de Instrucciones Escala MPS</i>	<i>140</i>
<i>ANEXO B. Formato de Entrevista a Profundidad</i>	<i>145</i>
<i>ANEXO C. Hojas de Respuesta y Perfil Escala MPS, sujeto por sujeto</i>	<i>149</i>
<i>ANEXO D. Hojas de Respuesta y Perfil Escala MPS, general</i>	<i>180</i>

INTRODUCCIÓN

La motivación ha sido definida desde muchas teorías como aquella fuerza o impulso que incita a las personas a la búsqueda de nuevas metas. Algunas metas pueden ser alcanzadas fácilmente, mientras otras están más remotas en el tiempo, o a su vez, estas pueden alcanzarse en una variedad de formas mientras que otras se alcanzan de un modo particular.

Generalmente la motivación se refiere al por qué? de la conducta, trata de identificar uno o más de tres tipos de factores: Las fuerzas del medio que actúan sobre el organismo; sentimientos internos, impulsos o instintos y por último las metas de la conducta.

En lo relativo a la motivación y particularmente en lo que tiene que ver con la motivación para el trabajo ha existido hasta el presente un vacío importante, no sólo en la formación profesional para comprender o manejar conceptualmente esta temática, sino también en cuanto a la existencia de

instrumentos de registro y medición apropiados. En los medios laborales se habla bastante del papel y la importancia de la motivación de los trabajadores, se hace referencia a esquemas administrativos que tienen tal o cual efecto sobre la motivación y la satisfacción del personal; se habla de diseños de puestos de trabajo, de esquemas de incentivos salariales, de la incidencia de la participación en la productividad laboral o de la calidad de vida en el trabajo. Detrás de todo lo anterior, existe con frecuencia gran confusión, y, en no pocas ocasiones, concepciones distorsionadas y aun falsas acerca del fenómeno motivacional y del conocimiento científico desarrollado a su alrededor.

En Colombia las investigaciones al respecto son escasas. Es por ello que el presente estudio pretende indagar más sobre el tema sobre todo en un campo de aplicación como la Docencia, donde algunos medios o mecanismos de motivación satisfacen muy poco las necesidades de las personas que aplican en esta área.

El presente estudio tuvo como objetivo principal describir las Características de Motivación Laboral de los Docentes de los grados once de las Instituciones Educativas Oficiales del municipio de Riohacha.

La teoría base de esta investigación fue la planteada por Abraham Maslow a través de la Jerarquía de Necesidades Humanas, la cual considera que las necesidades del hombre se pueden agrupar en cinco grandes categorías: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y de autorealización.

Otra perspectiva teórica importante que permitió ampliar la conceptualización del tema fueron los principios básicos de la teoría de los Dos Factores de la Motivación para el trabajo de Herzberg, la cual expone que existen dos categorías de factores motivacionales: Intrínsecos, que son las variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo como tal; y las extrínsecas relacionadas con las variables de satisfacción ubicadas en el contexto más amplio y general del ambiente, o sea en el contexto organizacional.

Basados en las dos teorías, las autoras aplicaron la Escala de Motivación Psicosocial MPS de J.L. Fernández Seara y una entrevista a profundidad como instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron obtener resultados confiables y veraces sobre el estudio de la Motivación laboral en los docentes de colegios oficiales del municipio de Riohacha.

La muestra estuvo conformada por treinta docentes oficiales del Municipio de Riohacha, correspondientes a diez instituciones educativas de las cuales se seleccionaron de forma intencional tres docentes de cada una ellas, siendo así equitativos en la proporción de participantes en la muestra de la investigación.

Los resultados de la investigación se procesaron teniendo en cuenta los criterios de la estadística Descriptiva, información que posteriormente se describió integrativamente con base a los dos instrumentos aplicados.

Los resultados obtenidos dieron respuesta a la satisfacción laboral de los docentes en cuanto a los siguientes factores: Aceptación e integración social, Reconocimiento Social, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de motivación laboral de los docentes de los grados once de las instituciones educativas oficiales del Municipio de Riohacha?

2. JUSTIFICACIÓN

La realidad social Colombiana está plagada de numerosos problemas que son padecidos por la población en general. La pobreza, la violencia, la corrupción, caracterizan un estado de crisis que preocupa profundamente a todos. Sin embargo, en este marco pesimista el estado Colombiano ha venido desarrollando una legislación que tiende a la creación de un contexto legal y económico para el proceso de modernización del país y cuya fundamentación se concentró en el establecimiento de una Nueva Constitución, en la cual se enfatizan aspectos relacionados con la función social de la investigación y los fines formativos de los procesos educativos, los cuales quedaron plasmados en la Ley 115 de 1994.

Dentro de este panorama general, la educación en Colombia ha estado sumida en una profunda crisis donde están involucrados todos sus actores: el Estado, las instituciones educativas, docentes, entre otros.

Como se ha repetido en decenas de estudios, la precaria calidad de la educación está asociada a varios factores, entre los cuales resalta la instrumentalización de la enseñanza en favor de unos aprendizajes mínimos, orientados más a la capacitación profesional para el desempeño de una ocupación que al cultivo del conocimiento; la deficiente formación y capacitación de los maestros y la falta de estímulos para el ejercicio de la profesión docente; la reducción del tiempo de permanencia en la escuela y la dedicación al estudio por parte de los alumnos; la falta de educación temprana en la mayoría de los niños que ingresan a la primaria; las precarias condiciones locativas y dotación de los establecimientos; la ausencia de investigación e innovación pedagógica,...¹

En nuestro país se reconocen los importantes cambios que se han generado en la educación básica, sobre todo en aspectos cuantitativos, si bien aún con serias diferencias en lo relacionado con ciertas regiones, cuyos datos demuestran que hay un notable distanciamiento, sobre todo en los aspectos cualitativos².

¹ FUNDACIÓN SOCIAL Y CORPORACIÓN TERCER MILENIO. Ley General de Educación: Alcance y Perspectiva 2 ed Bogotá: Arte Joven. 1994. 30 p.

² ABELLO LLANOS, Raymundo y otros. Ciencia y Tecnología para el Caribe Colombiano. Plan de Desarrollo Regional 1996-2001-Comisión Regional de Ciencias y Tecnología. Santafé de Bogotá, 1.997. p.267

Tal es el caso del Departamento de La Guajira, en donde los niveles de calidad académica son poco satisfactorios, enfatizando en el estímulo a la memorización, la enseñanza del lenguaje, las matemáticas y las normas gramaticales, sin articularlas con la práctica, originando problemas para comprender y analizar un texto o para expresar sus propias ideas.

En lo que hace referencia a la calidad, las dificultades se centran en los sistemas y métodos de aprendizaje, programas y currículos, dotación de material educativo (textos, bibliotecas), débil fomento a la investigación, formación de docentes y sistemas de información deficientes para tomar decisiones, lo que se traduce en un bajo rendimiento académico. Este bajo rendimiento se muestra en los resultados del ICFES, que es una medida para establecer el desempeño de los colegios; en el Departamento de la Guajira el 92,11% de los colegios oficiales están considerados de bajo rendimiento, estando 8 puntos por encima la Región y 29 de la Nación³, cabe cuestionar ¿si la formación de los docentes o su motivación tienen algo que ver con este fenómeno?.

³ PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA, Primero la Comunidad, 1998. 15 p.

Lo anterior hace referencia a lo establecido en el Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira. Primero la Comunidad. 1998

En los procesos educativos son muchos los entes que participan: El Estado, la Familia, el Docente y los Estudiantes; en este sentido al hablar de educación seria necesario estudiar las características de cada uno de estos entes. Dado que el interés primordial de esta investigación es el estudio descriptivo de las características de motivación laboral de los docentes de los grados once de las instituciones oficiales del municipio de Riohacha, solo se tendrá en cuenta lo concerniente a la motivación laboral de los docentes, pues son ellos quienes protagonizan los actos que permiten hacer realidad los propósitos de los procesos educativos, por tal razón se debe tener en cuenta que la base de la comprensión de la motivación, según Maslow, está en la idea de que las personas poseen impulsos o necesidades básicas a nivel orgánico. Sin embargo, estas necesidades son necesidades débiles, es decir, impulsos biológicos discretos que a menudo se confunden o no se tienen en cuenta en el día a día. No obstante, los impulsos básicos son fuerzas siempre presentes que moderan la motivación humana de forma discreta pero segura.

Dentro de esta misma perspectiva las distintas teorías de la motivación como la Psicología Organizacional ha tratado de dar respuesta a interrogantes

como: *¿Qué hace que la gente trabaje?, ¿Qué necesidades y qué motivaciones son las que lo animan a trabajar?, ¿Qué tan importante es el dinero en la motivación?. Sin embargo en el campo educativo es poco o nada lo que se ha investigado con respecto a la motivación de los docentes, lo cual puede afectar el proceso de enseñanza - aprendizaje, a su vez que permite abrir espacios para la investigación en esta área y dar respuestas que promuevan el mejoramiento de la calidad en la educación.*

Esta investigación aunque es de carácter descriptivo, tiene como propósito abrir una posibilidad de discusión más compleja frente al problema de la motivación laboral de los docentes.

Al igual que todo empeño humano - y la educación es sin duda el más humano y humanizador de todos, la tarea de educar tiene obvios límites y nunca cumple sino parte de sus mejores - ¡o peores! - en una rutina superflua ni haga irrelevante su orientación ni el debate sobre los mejores métodos para llevar a cabo.⁴

⁴ SAVATER, Fernando. El valor de educar. Bogotá: Ariel, 1997. 11 p.

A nivel institucional esta investigación permite visualizar las necesidades de motivación que tienen los docentes de dichas instituciones; mientras que a nivel de formación profesional permite ampliar la perspectiva que hoy se tiene de la motivación laboral dentro de un área donde las investigaciones han sido escasas, planteando así la posibilidad de generar nuevos programas partiendo de unas necesidades básicas que pueden favorecer el proceso de enseñanza de hoy día.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Describir las características de motivación laboral de los docentes de grado de los grados once de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Riohacha.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

☐ *Describir las características de motivación laboral de los docentes de los grados once de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Riohacha, de acuerdo con los siguientes factores y categorías:*

- *Aceptación e Integración Social*

- *Reconocimiento social*
- *Autoestima / autoconcepto*
- *Autodesarrollo*
- *Poder*
- *Seguridad*

4. MARCO TEÓRICO

4.1 LA EDUCACION

Desde el punto de vista lingüístico, “educación” por su doble origen latino puede significar: Educare “criar, nutrir, alimentar” y Exudocere o Educero: “sacar, llevar, conducir, desde dentro hacia fuera”.

Al primero corresponde un sentido instructivista y directivo; al segundo, un planteamiento más cercano en la carga potencial de un sujeto que se desarrolla mediante su propia actividad. Si reconocemos que la educación es, forzosamente, interacción humana; entonces, para los enfoques teóricos positivistas, dicha educación se considera como interacción instructivista o transmisión de información de un organismo a otro. Se trataría, por tanto, de una educación en un sentido de “educare”, o educación basada en el maestro.

Para los enfoques teóricos interpretativos, la educación refleja el acoplamiento de dos organismos que se encuentran. Ese acoplamiento sería el resultado de la actividad de ambos organismos. Actividad de tipo más bien proactiva que reactiva. Correspondiendo, pues, a una concepción educativa en su sentido de “exducere”. Es decir, la educación centrada en el discípulo. Esto sugiere la existencia de dos modelos de educación: el primero, practicado sobre todo por las teorías pertenecientes al modelo positivista de la ciencia, está centrado en moldear a los individuos y en la transmisión y contenidos, mientras que el segundo, más propio de las teorías vista desde los modelos teóricos interpretativos, y con las cuales nos identificamos, considera al sujeto capaz y activo para realizar su propio potencial de aprendizaje y de habilidades humanas.

Continuando con este concepto y al estudio de autores como Coop (1988), Hernández (1.984) Escorcía Nieto (1.988) ⁵, se nos pone de manifiesto que la educación tiene una gran diversidad de rasgos característicos que pasan por la supervivencia y el desarrollo; lo socio-cultural y lo individual; valores,

⁵ COOP, Richard y WHITE, Kinnard; HERNANDEZ, Pedro y ESCORCIA NIETO, José. Citados por CEDRES B, Claudia y otra. La Psicología de la Educación y la cultura que queremos para el próximo milenio. Trabajo de grado (Psicólogas), Universidad del Norte. Programa de Psicología, Barranquilla: 1996; 167 p.

modelos, finalidades, objetivos, humanidad, racionalidad, tecnología, continuidad, permanencia. Cada uno de estos aspectos evidencia la riqueza de la educación, al Tiempo que nos la presenta como un fenómeno complejo y digno de estudio, justificación suficiente para ésta y muchas monografías.

4.1.1 Aspectos Legales de la Educación en Colombia. *Teniendo en cuenta estas consideraciones sobre el concepto de educación mencionamos en adelante las asignaciones que hace la Ley General de Educación (Ley 115 de 1.994) al Docente desde sus deberes y derechos y dentro de estos los incentivos a que se hacen meritorios por la Ley en mención:*

Artículo 104. El Educador. *El educador es el orientador en los establecimientos educativos, de un proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los educando, acorde con la expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad. Como factor educativo:*

- a) Recibirá una capacitación y actualización profesional.*
- b) No será discriminado por razón de sus creencias filosóficas, políticas o religiosas.*

c) Llevará a la práctica el Proyecto Educativo Institucional y Mejorará permanentemente el proceso mediante el aporte de ideas y sugerencias a través del Consejo Directivo, el Consejo Académico y las Juntas Educativas.

Artículo 133. Año Sabático. *Anualmente los veinte (20) educadores estatales de la educación por niveles y grados mejor evaluados del país y que además hayan cumplido 10 años de servicio, tendrán por una (1) sola vez, como estímulo, un (1) año de estudio sabático, por cuenta del Estado, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.*

Artículo 134. Incentivo Especial para Ascenso en el Escalafón. *Los docentes estatales que presten sus servicios en zonas difícil acceso o en situación crítica de inseguridad o mineras, disfrutarán, además, de una bonificación especial y de una disminución en el tiempo requerido para el ascenso dentro del escalafón, según reglamentación que expida el Gobierno Nacional.*

Artículo 135. Apoyo del Icetex. *Créase el programa de crédito educativo para la profesionalización y perfeccionamiento del personal docente del*

servicio educativo estatal. El programa será administrado por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo -ICETEX- y operará mediante el sistema de cofinanciación, con los aportes que le destine el Gobierno Nacional y los de las territoriales.

Artículo 136. Vivienda Social. *El uno por ciento (1%) de los proyectos de vivienda social, será adjudicado prioritariamente a solicitantes que sean educadores o administradores educativos de establecimientos públicos o privados y que reúnan las condiciones del proyecto respectivo.*

Artículo 137. Financiación de predios rurales para docentes. *Con el fin de facilitar el arraigo de los docentes en las zonas rurales en donde laboran, el Gobierno nacional organizará un programa especial para financiarles la adquisición de predios rurales a través del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria -INCORA-.*

4.1.2 Contextualización Institucional del Concepto Educativo. *Las instituciones educativas, en este último trayecto que nos queda por recorrer en el ocaso del Siglo XX, se han visto precisadas a renovar sus*

procedimientos y métodos, y con ello, parte de su organización, a fin de adoptarse a un entorno cambiante.

Dentro de éste entorno cambiante no resulta sencillo realizar una definición del concepto de calidad de la educación, siendo ésta una tarea tan compleja como la de caracterizar la calidad de vida, de la cual por parte, es ingrediente constitutivo. Lo que si parece seguro, empero, es que esa definición puede tratarse en relación con un contexto y a través de los objetivos que cada sociedad otorga a su sistema educativo, en una etapa concreta de sus historia.

Para que esta relación con el contexto y esta planeación de objetivos se produzca realmente, se ha de procurar un real acercamiento entre los medios sociales de producción y el transmitir conocimientos, lo cual, no es tarea fácil, si consideramos que en el ámbito latinoamericano, en múltiples ocasiones la Universidad está ausente del desarrollo regional y nacional.

4.1.3 Características de los Docentes. *Cualquier intento por describir las características psicológicas de un grupo de personas, tan amplio y diverso como el de quienes responden al título de “maestros”, está destinado a*

fracasar casi desde el principio. Esto se debe por lo menos a dos razones: la primera de ellas la constituyen los hechos evidentes de dimensión y diversidad, las cuales hacen inevitable que no importa lo que se diga de un miembro “típico” de ese grupo, pues resultará falso para muchísimos otros miembros de la misma clase. Existen muchos tipos de maestros: profesores universitarios y asistentes de jardín de niños, “buenos” y “malos”, maestros novatos y veteranos. La variabilidad que hay en estas subcategorías parecería controvertir, desde el principio, todos los esfuerzos que hagamos por generalizar.

La segunda razón estriba en que el tener que decir algo sobre las características psicológicas de un grupo tal - sus hábitos de pensamiento y sus habituales posiciones intelectuales-, hace la tarea doblemente difícil. La cognición es un asunto privado que, si acaso se presenta, se refleja oscuramente en lo que la gente dice o hace. Computar el promedio de edad o el nivel de ingresos anuales de los maestros quizá sea tarea fácil, pero describir su forma de pensar es infinitamente más difícil.

Por lo cual Gerald S. Leser, considera en su obra La Psicología en la Práctica Educativa, que existen unas fuentes sobre los criterios de los maestros que nos harían entender sus pensamientos y motivaciones: adoptando la vida de maestros en particular, en un intento por discernir las influencias formativas que les han hecho ser lo que son. Un enfoque de este tipo puede ayudarnos a comprender por qué razón cierta clase de personas entran a la profesión de maestro. También podría indicarnos que el criterio que guía al maestro en su trabajo proviene, en parte, de sus propios contactos con maestros durante su niñez.

Otra posibilidad sería enfocar la tarea de una manera más global centrándola, por ejemplo, en la clase social de donde provienen los maestros contemporáneos. Esta perspectiva podría darnos una apreciación más profunda de la trascendencia de los valores de la clase media en la forma de enseñar del maestro. También podríamos descubrir, por ejemplo, que parte de la inseguridad del maestro a la que hemos aludido está relacionada con su origen social.

4.2. MOTIVACIÓN

La motivación es la fuerza o impulso que incita a las personas a la búsqueda de nuevas metas. Algunas metas pueden ser alcanzadas fácilmente, mientras otras están más remotas en el tiempo, o a su vez, estas pueden alcanzarse en una variedad de formas mientras que otras se alcanzan de un modo particular.⁶

Generalmente la motivación se refiere al “por que” de la conducta. Trata de identificar uno o más de tres tipos de factores: 1) Las fuerzas del medio que actúan sobre el organismo, 2) sentimientos internos, impulsos o instintos, y 3) las metas de la conducta. Mientras algunos teóricos insisten en uno de estos factores, otros pueden recalcar diferentes factores o pueden redefinir el mismo factor con matices diferentes e insistiendo en otros aspectos.

Otra posibilidad es considerar la motivación como si tuviese una función activadora y otra directora o conformadora de la conducta. Aún cuando teorías alegan que sólo el componente activador es el campo adecuado de la

⁶ FELMAND, Robert. Psicología con aplicaciones para Iberoamerica. México: Mc Graw Hill, 1995. p. 564

motivación, otras incluyen el último factor como un área de interés hacia la cual se dirige el estudio de la motivación.⁷

Aunque en las primeras teorías psicológicas se usaron los conceptos de motivación sin tratarla como un área independiente de estudio, se hicieron algunos intentos por organizar estos conceptos dentro de formulaciones teóricas definidas. Durante muchos años, la teoría de la motivación en Estados Unidos fue dominada por los instintos y necesidades. Estos conceptos los cuales se pueden hallar ya en los Estoicos de la antigua Grecia y que se transmitieron a través del tiempo por filósofos y científicos como Santo Tomas de Aquino y Descartes, fueron claramente interpretados por Mc Douglas y Freud en los tiempos modernos, quienes propusieron que la gente se comporta de ciertas maneras debido a deseos, impulsos o instintos internos.

Fernando Toro A., autor del Cuestionario motivación para el Trabajo (C.M.T.), define así el concepto de Motivación : “El comportamiento en

⁷ TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. Medellín: Gráficas, 1996. p. 22

general y el desempeño ocupacional en particular se entiende como efecto o condición consecuente. Así entendido el comportamiento es el efecto de dos tipo de agente causales: denominados condiciones e intervinientes; son condiciones antecedentes las causas o prerequisites de la acción tales como deprivación, la sociedad y los positivos y negativos.⁸ Son condiciones intervinientes; la habilidad o capacidad de la persona, sus conocimientos y experiencia, su orientación al trabajo, su expectativas y su motivación. Estos son procesos internos que tienen un papel medido en la determinación de los comportamientos⁹

De lo anterior se puede señalar que aunque existen funciones que se realizan sin ser motivadas aparentemente, generalmente casi toda la conducta consciente del individuo se produce por motivación, tal como ocurre diariamente en las actividades que realiza el hombre.

Cualquier adulto normal está motivado por varias necesidades constantes más prominentes en su estructura que otras. Este patrón de jerarquía de motivos tiende a mantenerse bastante estable. Por ejemplo, si determinado

⁸ Ibid p. 31

⁹ TORO ALVAREZ, Fernando. Cuestionario de motivación para el trabajo. Medellín: Gráficas Ltda., 1985. p 18.

individuo está motivado de modo primordial por un impulso de logro, es probable que durante mucho tiempo en el futuro, continúe siendo principalmente motivado por necesidades de éxito. Es así mismo probable que se pueda demostrar que habría tenido la misma motivación desde mucho antes y que probablemente desde su misma infancia tenía esa actitud.

La misma generalización mantiene su veracidad en lo tocante a los demás motivos principales. La mayoría de las personas se mantienen muy firmes en sus patrones de motivación durante toda la vida.

Las necesidades que un adulto busca satisfacer en su trabajo fueron de modo indeleble grabadas dentro de su personalidad por su historia anterior y muy factible perdurarán ahí, sin importar cual pueda ser su historia futura. Por supuesto, es verdad que las personas llegan a rebasar aquellos intereses o actitudes particulares que caracterizan ciertas etapas de su vida; pero aún este rebasamiento tiende a seguir senderos que son predecibles a grandes rasgos. La ramita humana se dobla en edad temprana pero el árbol no se desvía mucho de la dirección en que comenzó a crecer.

La creciente comprensión de que los motivos de los adultos son en gran medida producto de la niñez y de la adolescencia ha conducido a un renovado interés en aquellos estudios que trazan el desarrollo prematuro de hombres crecidos, en busca de inicios de su fortaleza y debilidad ya como adultos.

En psicología industrial, la investigación biográfica y el uso de estos datos biográficos ha atraído una nueva ola de interés hacia este campo. Así, como Paula Husmeen, psicólogo de la Universidad de California; revisó la investigación en psicología de la niñez hasta 1859, pudo establecer que los estudios eran ahora “generalmente firmes para indicar que las experiencias familiares del niño son los determinantes primarios de su personalidad”.

En 1961 Edwin Taylor y Eswin Nevis, psicólogos industriales, analizaron el progreso que se había logrado en la selección de personal y observaron que “la mayoría de las pruebas parece señalar que los fragmentos de información biográfica continúan siendo uno de los mejores predicadores del éxito en el trabajo”¹⁰.

¹⁰ GELLERMAN, Saúl. W. Motivación y productividad. México: Diana, 1.979. p. 152-161

A pesar de toda la aparente falta de firmeza, existe un hilo unificador que corre a través de toda la historia de la motivación de un individuo. Esta concatenación la proporciona el conjunto de actitudes que desarrolla hacia sí mismo. El individuo continúa siendo fiel a la imagen que se ha forjado de sí mismo y por ello adquiere cierta firmeza.

El niño llega a ciertas conclusiones en cuanto a la clase de persona que es, tiene ciertas corazonadas vagas de la manera en que otras personas se comportan con él. Conforme para el tiempo, estas corazonadas van encajando dentro de un cuadro general, debido a que algunas de ellas se ven reforzadas por la experiencia, mientras que otras no reciben interés adicional y desaparecen. Durante toda la vida se siente motivado, muy motivado por el deseo de comportarse de un modo firme con el papel simbólico que ha aceptado como "sí mismo". Sus actitudes, gustos y opiniones tenderán todos a encajar dentro de ésta, su noción de lo que su tipo de persona debía ser. De hecho, sus acciones por lo regular son tan determinadas por el papel que está desempeñando, que la gente que lo conoce bien puede predecir sus reacciones con bastante exactitud. Es decir, existe un sentido en el cual todos nos convertimos en criaturas hijas de nuestras ideas respecto a nosotros

mismos y nuestra compulsión por comportarnos en forma adecuada a tales ideas.

Los contornos de esta autoimagen están bastante bien delineados en la primera infancia; de ahí en adelante, evolucionarán y tomarán formas específicas de expresión; pero ordinariamente no cambian mucho. Esta es la razón de que la investigación biográfica resulte por lo general tan reveladora. Aun hasta cuando deseche sus formas infantiles y expanda sus horizontes de adulto, el individuo permanece siendo fiel a su yo simbólico. Así, el adulto motivado hacia el logro puede siempre haberse considerado como “predestinado” a llevar a cabo grandes cosas, al seleccionar sus objetivos y preservar en su persecución, lo único que hace es lo que cree adecuado para alguien como él. En forma similar una persona orientada hacia la seguridad, quizá siempre se considere como un espectador, más o menos desamparado, de los acontecimientos que dan forma a su destino, para él la pasividad y renuencia a aceptar el cambio son rasgos que una persona en su situación debe poseer.

De hecho, todos tendemos a sentirnos prisioneros de los papeles que desempeñamos y el despliegue de motivos que perdura a través de nuestras vidas es, en todo caso, una continua exploración de dichos papeles. Así pues, existe un patrón en el que descansa la firmeza de la motivación, el individuo por lo general no se desvía mucho de sus ideas básicas respecto a sí mismo. Debido a que quiere ser un tipo particular de persona, conforma sus acciones y hasta su pensamiento a lo que cree es adecuado para esa persona.

El autoconcepto de un adulto posee un alto grado de inercia, ni las precauciones del jefe ni la opinión general del resto de la sociedad, tienen probabilidad de transformarla mucho. Se preserva a sí mismo y con él la cordura del individuo, percibiendo al mundo a su propia manera y suponiendo, cuando es necesario, que el resto del mundo no está llevando el paso. Las gentes insisten en ser ellas mismas y manejarlas puede ser un proceso exasperante, en grado sumo, si su trabajo requiere que “sean” algo distinto de lo que son.

El autoconcepto que el individuo aporta a su trabajo es, por tanto, una amalgama de muchas cosas, la recepción que sus padres le dieron, los papeles que ha aprendido a desempeñar de modo convincente con sus iguales, sus recuerdos de pasados éxitos y fracasos y la noción que tiene respecto a las

*compensas que merece. Su conducta en el trabajo reflejará este autoconcepto y su moral (actitud hacia su trabajo) se verá considerablemente influida por la forma en que este le permita ser la clase de persona que cree ser*¹¹.

4.2.1 Diversas Teorías de la Motivación. *A través de la aplicación de los conceptos de la psicología en la empresa se ha destacado la influencia que ejerce la motivación en el desempeño eficaz de sus miembros, razón por la cual diferentes autores han aportado diversos enfoques o modelos para su estudio.*

A continuación mostraremos algunos enfoques presentados por diferentes autores acerca de la motivación y la satisfacción laboral, la revisión de estos enfoques se realiza teniendo en cuenta el trabajo realizado por J. L. Fernández Seara autor de la Escala de la Motivaciones Psicosociales (M.P.S.)

¹¹ TORO, Op Cit. p. 31

Esta revisión comenzará con la teoría de la pulsión y continuará cronológicamente hasta llegar a los intentos integrados que se han iniciado en esta época.

4.2.1.1 Teoría de la Pulsión de Hull. *Desde el principio se ha reconocido que el concepto de pulsión es semejante al concepto de instinto, sin embargo, se atribuía a las pulsiones determinadas ventajas teóricas sobre los desacreditados instintos en que supuestamente constituían una base firme y científica de los aspectos subjetivos de la motivación, con ella se pretendía explicar los deseos del hombre. Por último, las pulsaciones se parecían a los instintos en que se consideraban importantes desde el punto de vista biológico¹². Lo más importante de las primeras concepciones de la pulsión consiste en que se atribuía una base fisiológica tangible y de fácil acceso.*

Hacia 1940, casi todo el mundo creía en alguna especie de concepto de pulsión aunque había desacuerdo con respecto a la forma final que este debería tener. Hull y sus discípulos hicieron una reforma del consenso predominante relativo a las pulsiones, metieron los conceptos

¹² BOLES, Robert. Teoría de la Motivación. México: Trillas, 1973. p. 120.

motivacionales de la época dentro de una teoría unificada de la conducta. En la teoría de Hull se supone que la pulsión tiene varias relaciones funcionales, tanto con condiciones del organismo, como con los aspectos de la conducta del organismo debido a las cuales se dice que está motivado¹³.

En su análisis (1937) Hull supone que el aprendizaje ocurre debido a que los estímulos que se encuentran en la meta (E.M.) provocan la reacción de metas o respuestas consumatorias (Rm) Hull afirma que el aprendizaje se produce gracias al encuentro con el objeto meta y a la reacción consumatoria que se produce en relación con él, y no por la simple asociación contigua del estímulo y la respuesta.

Miller y Pollart (1941) sugieren con respecto a la teoría de la pulsión que cualquier estimulación fuerte puede causar una pulsión. “La pulsión impele a la persona a dar respuestas o indicaciones de la situación de estímulos. La repetición de la respuesta depende del hecho de que sean o no recompensadas... cuando la respuesta dominante se debilita debido a la ausencia de recompensa, la respuesta jerárquicamente siguiente se vuelve

¹³ Ibid. P. 31.

dominante. A medida que la ausencia de recompensa debilita las respuestas sucesivas, el individuo exhibe una conducta variable. La variabilidad puede causar una respuesta que obtenga la recompensa si una de las respuestas va seguida de un hecho que produce una reducción de pulsión, se incrementará la tendencia a dar esa respuesta cuando se perciba posteriormente el mismo indicio.

En resumen, las pulsiones son causas universales, que impelen a los organismos, a la acción y la reducción de pulsión, es el estado universal de reforzamiento.

4.2.1.2 Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow. *Otra de las teorías más discutidas de la motivación fue la desarrollada por Abraham Maslow, quien propuso una jerarquía de las necesidades, la cual supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivación.*

En el nivel más bajo de la jerarquía están ubicadas las fisiológicas, que por ser las que sostienen la vida son las que todos los individuos tratan de

satisfacer primero. Entre ellas se encuentran alimento, oxígeno, descanso y protección, las cuales si no han sido satisfechas no dan lugar a que operen las de segundo nivel, es decir, las necesidades de seguridad que se refieren a la estabilidad, dependencia, estructura, orden, límites.

*Estas necesidades determinan la conducta del individuo mientras no estén satisfechas convenientemente. En las personas adultas se ha visto manifestado mediante la búsqueda de un trabajo seguro, inclinado, por cosas conocidas*¹⁴.

Necesidades de amor y pertenencia. *Estas necesidades surgen cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se han satisfecho de alguna forma y se refieren a amor, afecto y posesión.*

Maslow comparte y refuta las opiniones expresadas por diversos autores acerca del amor y de las implicaciones que éste reviste y más que una relación que se puede establecer entre las personas, es importante la consideración que el hace de este como una necesidad propiamente dicha, en la que las personas constantemente buscan aceptación de otros, el compartir

¹⁴ MASLOW, A. Motivación And Personality. New York: Horper, 1954. p. 158.

ideas, el ser respaldado, además establece que la necesidad de amor implica darlo y recibirlo, es decir, ser mutuo, por lo tanto debemos comprenderlo, ser capaces de crearlo, detectarlo, difundirlo, de otra forma el mundo quedará encadenado a la hostilidad y a las sombras.

Necesidades de Aprecio. Maslow considera que todos los individuos, excepto unos pocos sienten una necesidad de sí mismo, que se pueden dividir en dos partes así:

- * La autoestima que incluye conceptos como el deseo de lograr fuerza, rendimiento, confianza, competencia, suficiencia, libertad y autonomía.*
- * El respeto por parte de los otros, que incluye conceptos como el deseo de lograr prestigio, dominio, fama, reconocimiento, aceptación, status, aprecio y posición.*

De acuerdo a las múltiples investigaciones llevadas a cabo con respecto a esta necesidad, se ha llegado a la conclusión de que una persona con una alta

valoración de sí mismo, resulta más segura, confiada y con un índice bastante alto de productividad, aspecto que es diferente a cuando esta estimación es baja.

Necesidad de Autorrealización. *Es el más alto nivel de la jerarquía de necesidades que hacen referencia al desarrollo de las propias posibilidades, al crecimiento, desarrollo y utilización del potencial y realización de cada uno y de lograr así realizar cuanto el individuo es capaz. Incluye además la necesidad de ser creativo y de una continua autosuperación durante toda la vida del individuo. Con respecto a esta necesidad de autorrealización Maslow describe: “Es la necesidad de adquirir conocimientos, la necesidad de comprender, de sistematizar, de analizar, de establecer relaciones, aceptarse uno mismo, de construir un sistema de valores, mayor apertura para las experiencias, espontaneidad, autonomía”. Las investigaciones realizadas por McGregor aseguran que la estructura y jerarquía propuesta por Maslow si se presenta en el medio laboral y que, además es un método eficaz para satisfacer las necesidades de los trabajadores.*

Hay algunas personas a quienes, por ejemplo, la autoestima parece ser más importante que el amor. Este cambio común en la jerarquía es dualmente debido al desarrollo de la noción que posee la persona de que es más probable que una persona amada es una persona fuerte o poderosa, una que inspira respeto o miedo, que quien es agresivo o tiene confianza en sí mismo. Por lo tanto esas personas que les falta amor y lo buscan podrían tratar de optar por una actitud agresividad, un comportamiento de confianza. Pero esencialmente ellos buscan una alta autoestima; ellos buscan autoaserción por amor más que por autoestima.

Hay otras personas, aparentemente, creativas en quienes los impulsos hacia la creatividad parecen ser más importante que alguna otra determinación. Su creatividad podría aparecer no como autoactualización deliberada sino como una satisfacción básica.

En ciertas personas el nivel de aspiración puede estar disminuido o casi inexistente. Es decir, las metas menos urgentes pueden simplemente perderse y desaparecer para siempre, así que la persona que tenga una vida llevada solo para satisfacer las necesidades básicas, por ejemplo mantendrá en desempleo crónico, podría continuar siendo satisfecho por el resto de su vida si solo el puede conseguir suficiente comida.

Otra causa del cambio de la jerarquía es que cuando una necesidad ha sido satisfecha por un largo tiempo, esta necesidad puede ser menos valorada. Las personas que nunca han experimentado hambre crónica están aptos para subestimar sus efectos y para estimar la comida como algo sin importancia. Si ellos están dominados por una gran necesidad, esta necesidad parecerá ser la más importante de todas. Esto se vuelve posible y en efecto esto sucede, ya que ellos podrían, por la misma necesidad, ponerse en una posición de ser pobres en una necesidad más básica. Podemos esperar que después de un largo tiempo de la privación de la necesidad básica más habrá una tendencia a reevaluar ambas necesidades así que la más predominante se volverá prevaleciente de una manera consciente para el individuo que podría haberse rendido a la ligera. Así, un hombre que abandona su trabajo antes que perder su autorespeto, y que pasa hambre por seis meses o más, puede estar dispuesto a retomar su trabajo incluso al precio de perder su autorespeto.

Otra explicación parcial de cambios aparentes es vista en el hecho que hemos hablado sobre la jerarquía de predominante en términos de deseos conscientes, más que de comportamiento. Mirar el comportamiento podría darnos la impresión incorrecta. Lo que hemos afirmado es que la persona querrá la más básica de dos necesidades cuando esté necesitado de las dos:

No hay una implicación necesaria de que él influirá en sus deseos. Hagamos hincapié nuevamente, que hay otros determinantes de comportamientos diferentes a las necesidades y deseos¹⁵.

A lo mejor más importante que todas estas excepciones son las que incluyen ideales, altos niveles sociales, altos valores y el gusto. Con estos valores las personas se vuelven mártires; ellas dejarán todo por un ideal o valor particular. Estas personas podrían estar entendiendo, al menos en parte, por referencia a un concepto básico (o hipótesis) el cual podría ser llamado incremento de la frustración-tolerancia a través de la gratificación temprana. Las personas que han sido satisfechas en sus necesidades básicas durante su vida, particularmente en sus primeros años de vida, parecen desarrollar poder excepcional de resistir amenazas presentes o futuras de estas necesidades simplemente por que ellos tienen una estructura de carácter fuerte, sana como resultado de una satisfacción básica.

Ellas son las personas fuertes que pueden fácilmente estar en desacuerdo o en oposición, las que pueden nadar en contra del río o en contra de la opinión

¹⁵ Ibid. p. 43

pública y quién puede luchar por la verdad a un costo personal. Se trata solo de aquellos que han amado y han sido amados, aquellos que han tenido amistades verdaderas que pueden luchar en contra del odio, el rechazo o la persecución. Yo digo todo esto a pesar del hecho de que cierta cantidad de habituación pura está también incluida en cualquier discusión de frustración-tolerancia. Por ejemplo, es probable que esas personas que han estado acostumbradas a un hambre relativa por un largo tiempo están parcialmente capacitados para tolerar una privación de comida. Que clase de balance debe ser hecho entre estas dos tendencias, de habituación por una parte y de una satisfacción pasada creando una frustración-tolerancia presente por otra parte, queda por resolver por una investigación profunda. Mientras tanto podríamos asumir que ambas son operativas, juntas, ya que la una no contradice la otra.

Con respecto a este fenómeno del incremento de la frustración-tolerancia parece probable que las gratificaciones más importantes aparecen en los primeros años de vida. Es decir, las personas han sido hechas seguras y fuertes en los primeros años, tienden a permanecer seguras y fuertes de allí en adelante en cualquier situación amenazante.

Grados de satisfacción relativa: *Hasta ahora, nuestra discusión teórica podría haber dado la impresión que estos cinco grupos de necesidades son de cualquier forma en semejante términos como lo siguiente: Si una necesidad es satisfecha, entonces la otra aparece. Esta afirmación podría dar la falsa impresión de que una necesidad debe ser satisfecha un cien por ciento antes de que la próxima aparezca. De hecho, la mayoría de los miembros de nuestra sociedad que son normales son parcialmente satisfechos en todas sus necesidades básicas al mismo tiempo.*

Una descripción más realista de la jerarquía sería en términos de porcentajes decrecientes de satisfacción entre más aumentamos la jerarquía de prepotencia. Por ejemplo, si yo asigno figuras arbitrarias por ilustración, es como si el ciudadano promedio está satisfecho de pronto un 85% en sus necesidades psicológicas, 70% en sus necesidades de seguridad, un 50% en sus necesidades de amor, 40% en sus necesidades de autoestima y un 10% en sus necesidades de autoactualización.

En cuanto al concepto de aparición de una nueva necesidad después de la satisfacción de la necesidad predominante; ésta aparición no es un fenómeno

repentino, pero si una aparición gradual por grados bajos desde la nada. Por ejemplo, si una necesidad predominante A es satisfecha solo un 10%, entonces la necesidad B podría no estar visible del todo. Sin embargo como esta necesidad A se satisface un 25%, la necesidad B podría aparecer un 5%, como la necesidad A se satisface un 75%, la necesidad B podría aparecer un 50%, y así sucesivamente.

Caracteres inconscientes de necesidades: Estas necesidades no son necesariamente conscientes ni inconscientes. En general, sin embargo en la persona promedio ellas son a menudo más inconscientes que conscientes. No es necesario en este punto hacer una reparación general de la masa tremenda de evidencia que indica la importancia de la motivación inconsciente. Lo que hemos llamado las necesidades básicas, son a menudo inconscientes aunque ellas podrían con técnicas adecuadas y con personas sofisticadas, volverse conscientes.

Especificidad cultural y generalidad de las necesidades: Esta clasificación de necesidades básicas hace algunos intentos de tomar cuenta de la unidad relativa detrás de las diferencias superficiales en deseos específicos de una

cultura a otra. Ciertamente en cualquier cultura particular el contenido de una motivación consciente será extremadamente diferente del contenido motivacional consciente de un individuo en otra sociedad. Sin embargo, esta es una experiencia común de antropólogos, incluso en diferentes sociedades, son mucho más parecidas de lo que nosotros pensaríamos a partir del primer contacto con ellos, y que como los conocemos mejor, parece que encontramos más y más de este parecido.

Entonces reconocemos las diferencias más sobresalientes que son superficiales más que básicas, por ejemplo, diferencias en el estilo al vestir, ropas, gustos en comidas, etc. Nuestra clasificación de las necesidades básicas es en parte un intento de dar razón de esta unidad detrás de la aparente diversidad de una cultura a otra. Ninguna afirmación es hecha todavía, ya que esto es universal para todas las culturas. La afirmación está hecha, sólo, que esta es relativamente más reciente, más universal, más básica que los deseos conscientes superficiales, y hace una aproximación más cercana a las características comunes de los humanos. Las necesidades básicas son más y más comunes que los deseos o comportamientos superficiales.

Motivaciones múltiples de comportamiento: Estas necesidades deben ser entendidas no como exclusivas o determinantes de cierta clase de comportamientos. Un ejemplo podría ser encontrado en cualquier comportamiento que parezca ser motivado psicológicamente, como comer, juego sexual, o algo parecido. Los psicólogos clínicos han encontrado que cualquier comportamiento podría ser un canal a través del cual fluyen varios impulsos. O dicho de otra forma, la mayoría de comportamientos están sobre determinados o multimotivados.

Entre la esfera de los determinantes motivacionales cualquier comportamiento tiende a ser determinado por varias o todas las necesidades básicas simultáneamente más que por una sola de ellas. La última sería más una excepción que la primera. Comer podría ser parcialmente por el sólo hecho de llenar el estómago, y parcialmente por comodidad y alivio de otras necesidades. Uno haría el amor no sólo por pura liberación sexual sino para convencernos de nuestra masculinidad, o para hacer una conquista, o para sentirnos poderosos, o para ganar más afecto. A manera de ilustración, podría señalar que sería posible (teóricamente y no prácticamente) analizar un solo acto de un individuo y ver en la expresión de sus necesidades psicológicas, sus necesidades de seguridad, de amor, de estima y de auto-actualización. Este contraste con la marca más ingenua del rasgo psicológico

en el cual un rasgo o un estado impulsor por cierta clase de actos, es decir, un acto agresivo es trazado exclusivamente para un rasgo de agresividad.

Determinantes múltiples de comportamiento: *No todo comportamiento está determinado por las necesidades básicas. Podríamos incluso decir que no todo comportamiento es motivado. Hay muchos determinantes de comportamiento que motivos. Por ejemplo otra clase importante de determinantes es llamado campo externo. Teóricamente, el comportamiento puede estar determinado completamente por el campo externo, o por estímulos específicos, aislados, externos, como en la asociación de ideas, o ciertos reflejos condicionados. Si en respuesta al estímulo de la palabra “mesa”, yo inmediatamente percibo una imagen de una mesa, o pienso en una silla, esta respuesta ciertamente no tiene que ver nada con mis necesidades básicas.*

Segundo, podríamos llamar la atención nuevamente hacia el concepto de el grado de cercanía hacia las necesidades básicas o grado de motivación. Algún comportamiento está altamente motivado, otro está débilmente

motivado. Algunos no están motivados en lo absoluto (pero todos los comportamientos están determinados).

Otro punto importante es que hay una diferencia básica entre el comportamiento expresivo y el copiado (lucha funcional, busca de metas). Un comportamiento expresivo no trata de hacer nada; es simplemente un reflejo de la personalidad. Un hombre estúpido se comporta estúpidamente, no porque él quiera, o trate, o sea motivado, pero simplemente porque él es, lo que es. Lo mismo cuando yo hablo bajo más que tenor o soprano. Los movimientos de un niño sano, la sonrisa en la cara de un hombre feliz incluso cuando está solo, el brote de salud de un hombre caminando, son otros ejemplos de comportamiento expresivo, no funcional. También el estilo en el cual un hombre conduce todo su comportamiento, motivado igual que inmotivado, es a menudo expresivo¹⁶.

Entonces podríamos preguntar, ¿es todo el comportamiento expresivo o pensativo de la estructura de carácter? La respuesta es no. Habitual, automático o convencional el comportamiento podría ser o no expresivo.

¹⁶ Ibid. p. 43

Lo mismo para la mayoría de los estímulos del comportamiento.

Es necesario enfatizar que la expresión del comportamiento y las metas directas del comportamiento no son categorías exclusivas. El comportamiento promedio es usualmente ambos.

El papel de las necesidades complacidas: *Anteriormente ha sido señalado varias veces que nuestras necesidades usualmente aparecen sólo cuando las necesidades más predominantes han sido satisfechas. Así la satisfacción tiene un papel importante en la teoría de la motivación. A parte de esto, sin embargo, las necesidades dejan de ubicar un papel determinante u organizante tan pronto como son satisfechas.*

Lo que esto quiere decir es que una persona básicamente satisfecha no tiene más necesidad de estima, de amor, de seguridad, etc. El único sentido en el cual él las tenga es el sentido casi metafísico que un hombre saciado tenga hambre, o una botella llena tenga vacíos. Si estamos interesados en lo que nos motiva entonces una necesidad satisfecha no es motivante. Y debe ser considerado para propósitos prácticos simplemente no debe existir, debe

desaparecer. Este punto debería ser enfatizado porque ha sido pasado por alto o contradicho en cada teoría que conozco. La salud perfecta, normal, afortunado el hombre que no tiene necesidades de sexo o hambre, o de seguridad, o de amor, o de prestigio, o autoestima excepto en momentos de amenaza transitoria

Las consideraciones como estas que sugieren la postulación de que un hombre que está amenazado en cualquiera de sus necesidades básicas podría ser concebido simplemente como un hombre enfermo o por lo menos como un hombre completo. Esto es un paralelo justo de nuestra descripción de enfermo, es el hombre que le falta vitaminas o minerales? ¿Quién dirá que le falta de amor es menos importante que la falta de vitaminas? Desde que conocemos los efectos patogénicos del hambre de amor, ¿Quién dirá que estamos invocando preguntas valiosas de una manera ilegítima o no científica, cualquiera que más que físico quien diagnóstica y trata escorbuto? Si se nos permitiese ese uso, yo debería decir que un hombre sano está motivado por sus necesidades para desarrollar y actualizar sus potencialidades y capacidades más completas? Si un hombre tiene alguna otra necesidad básica en cualquier sentido activo, crónico, él es simplemente

un hombre enfermo. El está tan enfermo como si de repente el hubiese desarrollado una fuerte hambre de sal o calcio.

En esta afirmación parece inusual o paradójica, para que el lector pueda asegurar que esto es sólo una entre muchas paradojas que aparecerán a medida que revisemos nuestra forma de mirar las motivaciones más profundas del hombre. Cuando preguntamos lo que un hombre quiere de la vida, nosotros lidiamos con su esencia.

4.2.1.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg. Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado)¹⁷.

En un estudio sobre ingenieros y contadores, Herzberg y otros comprobaron la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos de la satisfacción del cargo un conjunto de factores al que denominó “satisfacciones”, provoca satisfacción con el cargo y dan las aparentes

¹⁷ GELLERMAN, Saul. Motivación y Productividad. México: Diana, 1979 p. 235.

mejorías en el desempeño. Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow. Los factores satisfactorios o motivadores son: realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí.

El otro conjunto de factores, que denominó higiénicos, insatisfactorios “tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan en un nivel por debajo del “adecuado” en términos de expectativa de los empleados, podrán causar insatisfacción con defectos benéficos.

Los conceptos esenciales desarrollados se pueden sintetizar como sigue:

Componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción...) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana.

El grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía a lo largo de un continuo cuyos extremos son: Satisfacción - no satisfacción, insatisfacción - no insatisfacción.

Dentro de las variables mencionadas como extrínsecos o higiénicos tenemos: salario condiciones de trabajo, (circunstancias físicas y sociales), relaciones interpersonales, supervisión, políticas y la estructura administrativas de la compañía.

4.2.1.4 Teoría Motivacional de Vroom. *VROOM (1964) revisó muchos de los estudios llevados a cabo hasta la fecha, la mayoría de los cuales examinaban aspectos relacionados con la mayoría de los cuales examinaban aspectos relacionados con la mayoría bifactorial de Herzberg y otros¹⁸.*

Encontró algún apoyo a la idea de que varios eventos tiene el carácter de elementos de motivación determinantes de un efectivo desempeño, ellos son:

¹⁸ TORO, Fernando. Motivación Laboral. Medellín: Ediciones Gráficas, 1995. p.385.

Supervisión. Se observó que la consideración mostrada por el supervisor hacia sus subalternos con frecuencia se relaciona positivamente con la efectividad del grupo supervisado.

Grupo de Trabajo. Se estudiaron variables como la especialización, el conocimiento de los resultados y los sentimientos de éxito o de fracaso como resultado del desempeño.

Las evidencias confirman la incidencia de estas variables en la motivación para el trabajo.

El Salario. Los resultados sobre situaciones como sobre compensación y el pago por debajo de lo esperado muestran la influencia de estos factores en el interés por mantener cierto tipo de resultados en el trabajo.

Oportunidades de Promoción. Este apareció como factor asociado al interés por ciertos niveles de desempeño.

4.2.1.5 Teoría de las Necesidades Sociales McClelland. Atkinson. Otros autores bajo la teoría de contenido son Atkinson y McClelland quienes han concentrado sus esfuerzos en el estudio del comportamiento orientado a la realización. El modelo de Jhon Atkinson relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos que varían de manera significativa de un individuo a otro. La necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de asociación estrecha con otros. Por ejemplo alguien puede estar altamente motivado por la necesidad de afiliación. Si se halla en un ambiente de trabajo en que ocurre bastante acción recíproca con otros empleados, será liberada la energía potencial de afiliación de ese individuo y la satisfacción en el oficio podría ser muy alta. Por otra parte, si el ambiente de trabajo es inamistoso o el individuo tiene que trabajar solo, entonces no se cumplirá su necesidad de afiliación en el trabajo y así la motivación de acudir al oficio puede ser baja¹⁹.

Con base en su trabajo con una prueba de personalidad conocida como el test de percepción temática (TAT) Atkinson formuló el concepto de la necesidad de realizar y sostener que era característica relativamente estable de la

¹⁹ TORO ALVAREZ, Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo, Op. Cit., p 21.

personalidad y que tenía sus raíces en las experiencias de infancia.

Los investigadores de McClelland indican que una gran necesidad de logro estaba relacionada con el grado en que los individuos estuviesen motivados para cumplir sus tareas. McClelland determinó además que esta necesidad podría ser reforzada hasta cierto punto por medio del adiestramiento así los gerentes estarán en capacidad de mejorar sus propia motivación y desempeño o la de sus subalternos, mediante técnicas apropiadas de adiestramiento.

La necesidad de logro puede ser definida como el deseo de superarse y tener éxito en una situación de competencia. En sus investigaciones McClelland determinó que quienes tienen alta necesidad de logro poseen diversas características que interesan a la gerencia.

- *Les agrada asumir la responsabilidad de solucionar los problemas.*
- *Tienden a fijarse metas moderadamente difíciles y a corregir riesgos calculado.*

- *Dar gran importancia a la retroalimentación concreta que les indique como van.*

Así pues, las personas con alta necesidad de logro tienden a ser motivados en vasto grado por situaciones difíciles y de gran competencia pero no por las rutinarias que no presentan ninguna rivalidad.

A la inversa quienes poseen baja necesidad de logro tienden a desempeñarse mal en las situaciones que ofrecen dificultad y competencia.

Existen bastantes pruebas de la correlación entre la alta necesidad de logro y el desempeño superior.

“McClelland determino que quienes tienen éxito en las ocupaciones están por encima del término medio en su motivación de logro”.

4.2.1.6 Teoría de la Expectativa (VROOM Y LAWLER). Esta teoría hace referencia a tres elementos fundamentales:¹²⁰

Valencia, instrumentalidad, expectativa en un esquema explicativo del proceso motivacional que ha surgido de varios trabajos de investigación: Vroom (1964), Lawler y Borter (1968) y Portier (1973), entre otros, sus conceptos esenciales son los siguientes:

⇒ *Las personas definen para sí metas o niveles deseados de ejecución o desempeño. Para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo, siempre que cuenten, al menos subjetivamente con la capacidad para lograrlo (expectativa).*

⇒ *Las personas buscan lograr el tipo nivel de desempeño que les permitan como consecuencia obtener algún resultado favorable o deseado (instrumentalidad del desempeño).*

²⁰ TORO ALVAREZ, Desempeño y Productividad, Op. Cit., p. 126.

⇒ *La cantidad del esfuerzo que destina la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores del valor o importancia que tal resultado representa para el individuo (Valencia).*

⇒ *El comportamiento es, entonces, instrumental para el logro de las metas deseadas.*

La teoría de la expectativa supone que los individuos se motivan para realizar aquellas labores en que ven una probabilidad razonable para alcanzar éxito. Por lo tanto, un estilo adecuado de dirección estructura organizacional y clima facilita la realización de la tarea y deben, además motivar las motivaciones.

4.2.1.7 Teoría Psicosocial. *Considera que las motivaciones son un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción...) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, pues como señala Bolles (1969), las motivaciones no son hechos de comportamiento claramente observables o aspectos de experiencia directa.*

Este enfoque propone que cada motivo se puede expresar en una gran variedad de formas de expresión.

Por otra parte, cabe destacar que las motivaciones no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, fluctuantes y débiles, lo cual dificulta bastante su evaluación.

No solo existen diferencias individuales en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción, sino que cambiarán y se aprenderán nuevas formas de conducta a lo largo del ciclo vital.

4.3 SINTESIS CONCEPTUAL DE PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LAS TEORIAS SOBRE MOTIVACIONES PARA EL TRABAJO.

4.3.1 Condiciones motivacionales internas. *Dentro de esta dimensión su pueden distinguir por lo menos tres categorías de variables: Fisiológicas que corresponden principalmente a las necesidades de nutrientes o de alimentos,*

de líquido o de oxígeno en el organismo, de intercambio sexual, de descanso y abrigo. En conjunto representan verdaderas necesidades son de naturaleza cíclicas de desactivan con la saciedad para volver o aparecen luego.

Variables psicológicas y sus potenciales: Describen valores, motivos ó intereses más que necesidades en el sentido biológico estricto a la categoría de las variables psicológicas corresponden los hechos descritos por los conceptos de necesidad, de seguridad, autoestima y de autorrealización propuestas por Maslow y el de necesidad de logro propuestas por McClelland. Estos constructos describen en conjunto condiciones personales internas de carácter afectivo o cognitivo que le permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desarrollo de su experiencia con personas o con ciertos eventos externos y que activan el comportamiento en el sentido de aproximarse o evitar tales objetos.

Dentro de la categoría de las variables psicosociales incluyen los conceptos de reconocimiento o afecto y estima de otros. Estos elementos corresponden a la categoría de las necesidades sociales de Maslow. Se incluyen además las necesidades de poder y afiliación de McClelland.

En conjunto estas variables también describen estados afectivos o cognitivos de agrado o displacer, derivados particularmente de la interacción del individuo con otras personas u objetos sociales.

La dimensión de las condiciones motivacionales internas describe fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado. Su relevancia, radica en que tienen la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano dirigido hacia ciertos sectores del ambiente externo²¹.

4.3.2 Condiciones Motivacionales Externas. *Esta dimensión comprende una categoría de variables conformada por eventos externos y por otra persona o agentes. Las dos categorías tienen en común el hecho de contener variables externas al organismo, propias del medio organizacional del puesto de trabajo.*

La categoría de los eventos externos comprende los factores intrínsecos o motivadores y los factores extrínsecos o higiénicos de la teoría de Herzberg.

²¹ Ibid., p. 65

Vroom recogió un número amplio de estudio y evidencia que demuestran el carácter motivacional de varios factores intrínsecos y extrínsecos asociados al trabajo. Estos factores estaban relacionados con condiciones de trabajo que el mismo autor agrupó dentro de las categorías: grupo de trabajo, contenido del trabajo, salarios, supervisión y oportunidades de promoción.

La categoría de los agentes contiene modos de comportamiento típico de los jefes, colegas y subalternos que al igual que las demás variables extrínsecas, pueden activar la aparición de ciertas acciones a partir de la valoración que la persona hace de estos agentes.

4.3.3 Condiciones de Relación entre lo Interno y lo Externo: *En esta dimensión se han realizado estudios que muestran que el comportamiento y el interés de las personas se dirigen hacia ciertas condiciones externas en la medida en que obtenerlas o experimentarlas sea consistente con los deseos o valores que poseen, es decir que las solas condiciones externas no determinan el comportamiento motivado. La mayor cantidad de esfuerzos en el campo de la motivación para el trabajo se ha dirigido a la identificación de condiciones*

externas asociadas a los sentimientos de satisfacción, desempeño eficiente, ausentismo y rotación.

4.4 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

Dentro de los principios y conceptos presentados por los enfoque motivacionales considerados por J.L. Fernández Seara, en la Escala de Motivación Psicosocial, se pueden distinguir con exactitud los siguientes componentes :

Aceptación e Integración social. *Necesidad de relaciones efectivas (de diferente índole) con otras personas.*

Reconocimiento Social. *Aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por los esfuerzos como por la valía personal. Búsqueda de prestigio personal y personal.*

Autoestima/Autoconcepto. Se relaciona con la valoración personal y confianza en sí mismo.

Autodesarrollo. Necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.

Poder. Trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Disposición para realizar esfuerzos y lograr cuotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero, patrimonio, política, cargos, ...) con un claro fin de obtener poder.

Seguridad. Búsqueda de estabilidad psíquica con base en las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

4.5 DEFINICION DE LOS COMPONENTES DE MEDIDA DE LA CONDUCTA MOTIVANTE

4.5.1 Nivel de Activación motivacional. *Se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta y/o actividad general “arousal” que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.*

4.5.2 Nivel de Expectativa. *Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa.*

Existe, pues, una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción, por otra.

4.5.3 Nivel de Ejecución. *Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel activación, el valor de la recompensa y la eficacia.*

4.5.4 Valor de los Incentivos. *Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (por ejemplo: condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, política de la empresa...). Los incentivos reforzadores poseen un valor funcional para el sujeto.*

4.5.5 Nivel de Satisfacción. *Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado.*

5. VARIABLES

5.1 VARIABLE DE ESTUDIO.

La variable de estudio de la presente investigación es la Motivación Laboral.

5.2 DEFINICION CONCEPTUAL.

Motivación es la fuerza o impulso que incita a las personas a la búsqueda de nuevas metas. Algunas metas pueden ser alcanzadas fácilmente, mientras otras están más remotas en el tiempo o a su vez, estas pueden alcanzarse en una variedad de formas mientras que otras se alcanzan de un modo particular.²²

²² FERNANDEZ, J.L. Escala de Motivaciones Psicosociales. Madrid: TEA, 1985. p. 13

5.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL

<i>VARIABLE</i>	<i>DIMENSION</i>	<i>INDICADORES</i>
Motivación	Aceptación e Integración Social	• Necesidad de relaciones afectivas • Esfuerzos por asociaciones con otras personas • Afiliación, Pertenencia al Grupo • Aceptación por logros alcanzados •
	Reconocimiento Social	• Aprobación Social • Estima • Prestigio Personal • Reconocimiento •
	Autoestima Autoconcepto	• Valoración Personal • Confianza en sí mismo • Satisfacción Personal •
	Autodesarrollo	• Satisfacción por logros alcanzados • Necesidad de desarrollar las capacidades personales • Realización de proyectos • Motivos de logro y realización • Desarrollo de la propia iniciativa
	Poder	• Búsqueda excesiva de prestigio y éxitos profesionales • Necesidad de Influencia: Hacia el grupo que labora y a nivel social • Liderazgo • Disposición constante de esfuerzos para logros de status
	Seguridad	Estabilidad síquica en áreas: Familiar Laboral Social, Individual e Intelectual.

6. CONTROL DE VARIABLES

6.1 VARIABLES CONTROLADAS.

6.1.1 En los sujetos.

<i>QUE?</i>	<i>COMO?</i>	<i>PORQUE?</i>
<i>Docentes de los grados once de Instituciones Educativas Oficiales del municipio de Riohacha.</i>	<i>Seleccionando docentes que pertenezcan a los grados once de las instituciones educativas oficiales del municipio de Riohacha .</i>	<i>Porque la motivación de los Docentes puede cambiar debido a la naturaleza de la Institución educativa donde laboran.</i>

6.1.2 En los Instrumentos.

QUE?	COMO?	PORQUE?
<i>Medición objetiva de la variable en estudio.</i>	<i>Escogiendo al test de Motivación Psicosocial MPS como instrumento base para la medición de la variable en estudio, complementado con la aplicación de una entrevista a profundidad.</i>	<i>Por la confiabilidad y validez de los instrumentos en otras investigaciones de tipo laboral, así como por el respaldo científico con que cuenta. PSEA, entidad única en Colombia que distribuye los test psicológico.</i>

6.2 VARIABLES NO CONTROLADAS.

QUE?	PORQUE?
<i>Género</i>	<i>La investigación pretendió establecer características motivacionales sin discriminación alguna de sexo.</i>
<i>Edad</i>	<i>Por la variedad de rangos de edad encontrados en la muestra, lo que haría mucho más complejos los resultados.</i>
<i>Estrato socio-económico de los docentes.</i>	<i>Porque las condiciones socio-económicas y demográficas en que se desenvuelven los sujetos de la investigación son tan diversos, que haría mucho mas complejos los resultados.</i>

7. MÉTODO

7.1 DISEÑO

Según las características de la investigación se considera de tipo descriptivo. Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Bankhe, 1986). Su propósito es describir situaciones y eventos y decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno²³.

7.2 POBLACION.

Los sujetos investigados que constituyeron la unidad de análisis fueron 100 docentes de los grados once de las instituciones oficiales del municipio de Riohacha, pertenecientes a las siguientes entidades:

²³ HERNANDEZ, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw, 1995. p. 60

Colegio Livio Reginaldo Fischioni

Colegio La Divina Pastora

Liceo Nacional Almirante Padilla

Colegio La Sagrada Familia

Colegio Nacionalizado Helion Pinedo Ríos.

Camarones: Colegio Luis A. Robles

Cotoprix: Concentración San Juan Bautista

Matitas: Colegio Eugenia Herrera

Tomar razón: Concentración de Desarrollo Rural

Monguí: Colegio Evaristo Acosta De Luque

7.3 MUESTRA

El número de los sujetos de la muestra fueron 30 docentes, escogidos de forma intencional con el fin de ser equitativos con la población educativa escogida, seleccionando de esta forma un total de 3 docentes en representación de cada una de las instituciones educativas antes

mencionadas. La muestra correspondió al 30% de la población en estudio, todos ellos docentes titulados de los grados 11.

7.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección objetiva de la información, las investigadoras utilizaron la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) elaborada por el Doctor J. L. Fernández Seara, la cual es de aplicación individual y colectiva; con un tiempo variable de 20 a 30 minutos y su finalidad es la evaluación de 6 factores y 5 componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral. El Material utilizado para su aplicación fue un cuadernillo por cada uno de los evaluados, hoja de respuesta para cada uno.

Los fiabilidad se ha calculado con índices de consistencia con dos procedimientos : Test - retest (con intervalo de 15/ 20 días) y mediante la correlación de las dos mitades pares, impares y corrección posterior del índice de la fórmula de Spearman-Brown.

Para analizar la validez de la Escala MPS se utilizaron dos procedimientos de tipo factorial y convergente.

a) Composición Factorial : Para este análisis de la estructura interna de la Escala, se utilizaron datos recogidos en las distintas aplicaciones de la misma, y se contó con un grupo inicial de 325 sujetos.

A partir de una muestra de 215 elementos, se han aislado factorialmente seis dimensiones (componentes principales, rotación Variamax).

b) Este tipo de validez se obtuvo sobre una muestra de 287 sujetos, a los que se aplicó conjuntamente la escala MPS y el MAE (4) de V. Pelechano, que consta de seis factores de motivación, de ejecución y de ansiedad.

La escala consta de los siguientes factores:

- *Aceptación e integración social*
- *Reconocimiento social*
- *Autoestima / Autoconocimiento*
- *Autodesarrollo*
- *Poder*
- *Seguridad*

Véase Anexo A

Adicionalmente, las investigadoras diseñaron una entrevista estructurada cuyo fin primordial fue complementar y corroborar los resultados obtenidos en el test, y así poder presentar resultados mas objetivos y confiables acerca de la variable en estudio.

7.5 PROCEDIMIENTO

Fase 1.

Inicialmente se planteó el tema de investigación al comité de investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Simón Bolívar. Luego de ser aprobada la temática y generar el anteproyecto, se procedió a solicitar información a la Secretaría de Educación Departamental de La Guajira sobre las instituciones oficiales del departamento y sus docentes, de lo cual resultó una muestra muy amplia, por lo cual se delimitó, tomando sólo al municipio de Riohacha, y aún así seguía siendo muy amplia la población, razón por la

cual se tomaron los docentes que trabajan con los grados once en esas instituciones, se eligió la población definitiva y de esta manera, se eligió la unidad de análisis.

Fase 2.

El grupo investigador contaba hasta ese momento con dos alternativas para elegir el instrumento a utilizar: el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) de Fernando Toro Alvarez y la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de J. L Fernández Seara, como posibles instrumentos para evaluar la motivación en los docentes. Se eligió el que se consideró más adecuado según las características de la población a estudiar. Sin embargo para hallar la confiabilidad necesaria en la aplicación del instrumento, se procedió a aplicar una Prueba Piloto con veinte docentes que reunían las mismas características de la muestra de la unidad de análisis del estudio; docentes que laboran en la jornada vespertina del Instituto Técnico de Comercio de la ciudad de Barranquilla; se le aplicaron los dos test y al final se escogió, para la investigación, La Escala de Motivaciones Psicosociales - MPS-, debido a que arrojó datos más completos, de la temática objeto de la

investigación y a demás se ajustó adecuadamente a la población de docentes, teniendo en cuenta que estos test son creados para un ámbito laboral empresarial y cuya terminología es técnica para empleados de este sector, pero su carácter humanista reposado en la Teoría Psicosocial permitió una adecuada homologación con el ejercicio profesional docente.

Fase 3.

En adelante, se procedió a la aplicación de la prueba a la unidad de análisis elegida, conformada por cien docentes de los grados once de las instituciones oficiales del municipio de Riohacha; discriminada así: cien docentes conformaban la población total, sesenta del área urbana y cuarenta del área rural,

Tomando como criterio de selección que cada Institución estuviese representada por tres docentes La decisión de utilizar los mencionados niveles, se tomó dado que los resultados de la interpretación de la prueba aplicada son expresados de manera ampliamente cualitativa y para efectos de la organización de la información recolectada con éste, se hacía muy

dispendiosa y de difícil manejo, de igual manera se utilizaron para organizar los resultados obtenidos con el otro instrumento (Entrevista a Profundidad), utilizado para el desarrollo de ésta investigación .

Fase 4.

A partir de los resultados y la organización de éstos se eligieron tres docentes de cada institución, lo que dio como resultado treinta docentes con quienes se procedió a llevar a cabo la utilización del otro instrumento elegido – Entrevista a Profundidad- para contrastar y validar la información recolectada con el instrumento anterior, mostrándose así los resultados generales obtenidos en nuestra investigación.

Fase 5.

Esta fase tuvo como meta principal la consolidación de toda la información y la presentación del informe final al Comité Investigativo de la Universidad Simón Bolívar.

8. RESULTADOS

La presentación de los resultados se hace en términos de la manifestación de cada una de los factores y categorías estudiadas. En primera instancia se presentan los resultados arrojados por la aplicación de la Escala de Motivaciones Psicosociales –MPS-, así: Análisis cuantitativo y Análisis Cualitativo de cada uno de los sujetos, luego el resultado general.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos a través de la Entrevista a Profundidad, así: Análisis Cuantitativo y descriptivo de los resultados obtenidos, así como una integración general de todos los resultados de la entrevista.

Por último encontrará un análisis integrativo de ambos resultados delimitados en cada uno de los factores de estudio.

8.1 RESULTADOS DE LA ESCALA DE LAS MOTIVACIONES PSICOSOCIALES SUJETO POR SUJETO

8.1.1 Análisis Cuantitativo. *Los resultados individuales de los sujetos del estudio, expresados en puntajes brutos y posteriormente estandarizados y llevados a sus respectivos perfiles, se presentan en las tablas de la 1 a la 30 dentro de los anexos. Véase Anexo C.*

8.1.2 Análisis Cualitativo. *Se presentan a continuación los resultados analizados cualitativamente sujeto por sujeto.*

SUJETO 1

En general muestra interés por mantener buenas relaciones interpersonales con los demás. Muestra confianza y seguridad en sí mismo, lo que le permite recibir aprobación y reconocimiento de los diferentes grupos con que interactúa. Sin embargo los incentivos que recibe no son congruentes con las expectativas que tiene , y el nivel de satisfacción que le produce no es el esperado; ya que en algunos momentos las situaciones cambiantes actuales

del medio ocasiona que se limite su campo de acción y se refleja a nivel laboral, familiar y social.

SUJETO 2

Esta persona muestra generalmente un manejo adecuado de sus relaciones interpersonales. Se esfuerza y trabaja para lograr el reconocimiento y la aprobación de las personas de los diferentes grupos con lo que debe interactuar. Se propone metas altas, por lo que busca los medios y las condiciones que le permitan poder cubrir las expectativas propuestas y así poder responder de forma positiva a las diferentes situaciones laborales, profesionales, familiares y sociales ante las cuales tiene que hacer frente; aunque los incentivos que recibe no van acorde a su esfuerzo y dedicación.

SUJETO 3

Este sujeto muestra un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales, lo que le permite gozar de la aprobación y el reconocimiento de los demás. Trabaja y se esfuerza por buscar estabilidad y seguridad en las diferentes circunstancias que le rodean, a nivel laboral, profesional, familiar y social; lo

que le genera altas expectativas y se esfuerza por cubrirlas para seguir recibiendo incentivos reforzadores que le permitan elevar sus status laboral y profesional y a la vez aumentar la confianza y seguridad en sí mismo.

SUJETO 4

Es una persona que por lo general no posee un buen nivel en sus relaciones interpersonales con los diferentes grupos a los cuales pertenece. Tiene un pobre concepto de sí mismo, por lo que necesita constantemente de la aprobación de los demás, en lo que se refiere a nivel familiar, laboral y social. Realiza grandes esfuerzos por conseguir este reconocimiento y lograr alcanzar las metas propuestas, lo que le permitiría poder tener seguridad de su situación actual y futura.

SUJETO 5

Presenta en ocasiones algunas dificultades que interfieren con el manejo adecuado de las relaciones interpersonales; goza de la aprobación y el reconocimientos de los demás, pero considera que tiene capacidad para influir y dirigir grupos. Esto hace que tenga niveles de satisfacción

fluctuantes. Está dispuesta a trabajar y a poner todo su esfuerzo por desarrollar las habilidades y capacidades personales que le permitan responder de forma positiva el medio cambiante tanto laboral como profesional, familiar y social en el cual está inmerso.

SUJETO 6

Es una persona que muestra dificultades para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales. Por esta razón debe trabajar y esforzarse por obtener aprobación y reconocimiento de los otros. Busca los medios y las condiciones que permitan desarrollar sus habilidades y capacidades personales que favorezcan la confianza y seguridad en sí mismo y a nivel laboral. Por lo que está dispuesto a realizar esfuerzos que permitan alcanzar las expectativas planteadas, ya que de esta forma recibiría incentivos que estén acordes a su empeño y dedicación por mejorar a nivel personal y profesional y así poder responder efectivamente a los diferentes situaciones actuales y futuras que debe afrontar.

SUJETO 7

Este sujeto trata por lo general de mantener buenas relaciones interpersonales. Muestra poca confianza y seguridad en sí mismo lo que lo lleva a emprender esfuerzos y tareas difíciles que le permitan responder de forma positiva y competente en las diferentes situaciones que le rodean, tanto familiares como laborales y sociales. Busca afanosamente seguridad laboral por lo que practica todos los medios y condiciones que le permitan desarrollar sus capacidades personales y/o profesionales y así alcanzar las metas propuestas.

SUJETO 8

Muestra dificultad para establecer adecuadas relaciones interpersonales; por lo que trabaja y se esfuerza por lograr aprobación y reconocimiento, lo que le permitiría aumentar la confianza y seguridad en sí mismo y a nivel laboral. Tiene expectativas poco claras con respecto a las diferentes situaciones actuales y futuras, tanto a nivel profesional como laboral. Los incentivos que recibe no van acorde a su esfuerzo y empeño por lograr cubrir las metas

propuestas a nivel laboral, profesional, familiar y social, por lo que busca los medios que permitan responder de forma positiva ante estas situaciones.

SUJETO 9

Esta persona posee dificultades para establecer y mantener relaciones interpersonales. Dedicar todo su esfuerzo cuando se propone tareas difíciles, con tal de conseguir la aprobación y el reconocimiento de los otros, pero este esfuerzo no es suficiente debe conseguir incentivos reforzadores que en un momento dado le permitan mejorar sus condiciones de vida actual y futura, tanto a nivel laboral, familiar y social, para de esta manera lograr satisfacción atribuida a hechos, acciones y situaciones acordes a la dedicación y esfuerzo de su parte en el logro de estos propósitos.

SUJETO 10

Este sujeto muestra un alto grado de expectativas en sus relaciones interpersonales, lo cual indica que no tiene un buen manejo de las relaciones con su grupo social con el cual no se siente satisfecho. Para este sujeto los incentivos son altamente motivacionales, lo cual sería en su momento dado lo

que le llevaría a ejecutar acciones, así mismo trabajar y esforzarse por conseguir las metas personales y profesionales propuestas.

SUJETO 11

Generalmente muestra un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales; por lo que goza de aprobación y reconocimiento, per no le interesa influir ni dirigir a otros. Por el trabajo y la dedicación espera recibir incentivos reforzadores que correspondan a su esfuerzo, por lo cual busca los medios y las condiciones que le permitan desarrollar sus habilidades y capacidades personales y responder de manera positiva a las diferentes situaciones: laborales, profesionales, familiares y sociales a las que se enfrenta.

SUJETO 12

Muestra un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales con los diferentes grupos con los que interactúa; logrando de ellos aprobación y reconocimiento, lo que le permite mantener la confianza y seguridad en sí mismo y a nivel laboral. Se propone metas altas, por las cuales está dispuesto

a trabajar y a esforzarse por alcanzarlas, buscando de esta manera responder positivamente a las situaciones actuales y futuras a las cuales tiene que hacer frente en todos los ámbitos de su vida.

SUJETO 13

Muestra en ocasiones dificultad en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales que mantiene con los diferentes grupos con que interactúa. Trabaja arduamente, pone todo su esfuerzo, busca los medios y las condiciones que le permitan desarrollar sus habilidades y capacidades personales, que le ayuden a realizar proyectos y proponerse metas elevadas. De esta manera puede aumentar la confianza y seguridad en sí mismo y le ayuda a elevar su estatus y nivel de vida en los diferentes campos en que se desenvuelve, de los cuales espera recibir incentivos reforzadores acordes con su esfuerzo y dedicación.

SUJETO 14

Trata por lo general de hacer un esfuerzo por mantener buenas relaciones interpersonales con el grupo al cual pertenece. Se muestra desmotivado por

diferentes factores, como: la inestabilidad laboral, problemas familiares y baja autoestima; aún cuando se esfuerza y trabaja por lograr las metas propuestas y de esta manera obtener la aprobación y reconocimiento de los otros que es lo que busca afanosamente, ya que esta persona muestra falta de confianza y seguridad en sí misma, le falta iniciativa para conseguir sus proyectos personales y por encima del todo seguridad laboral.

SUJETO 15

Se esfuerza por mantener buenas relaciones interpersonales con los demás y por obtener la aprobación y el reconocimiento de ellos, ya que de esta forma aumenta la confianza y seguridad en sí mismo y en sus actuación es ante las diferentes situaciones laborales, profesionales, familiares y sociales a las cuales tiene que hacerles frente día a día. Considera que recibe incentivos reforzadores, que le permiten desarrollar sus habilidades y capacidades personales, con el fin de conseguir las metas propuestas y elevar su estatus personal y laboral.

SUJETO 16

Muestra un manejo efectivo de sus relaciones interpersonales, goza de la aprobación y el reconocimiento del grupo. Considera que los incentivos que recibe no van acorde con el esfuerzo y el trabajo realizado permanentemente, que le permita elevar su estatus tanto a nivel laboral, profesional, social y de hecho las expectativas generales no son satisfechos por la recompensa recibida del medio. Busca afanosamente elevar su valoración personal a fin de aumentar la confianza y seguridad, así mismo y a nivel profesional.

SUJETO 17

Presenta dificultad para mantener relaciones interpersonales adecuadas, por lo que no posee suficiente confianza y seguridad en sí mismo y en las acciones realizadas, lo que no le permite el alcance de aprobación y reconocimiento de las personas que integran los diferentes grupos con los que interactúa. Trabaja arduamente y se esfuerza por buscar los medios y las condiciones que le permitan desarrollar sus habilidades y destrezas a fin de satisfacer las necesidades generadas por las diferentes situaciones a todo nivel, a las que

debe responder positivamente y acorde con los incentivos recibidos por todo el esfuerzo y el empeño puesto en el logro de esta expectativas.

SUJETO 18

Muestra dificultades en las relaciones interpersonales, lo que no le permite lograr aprobación social de parte de los diferentes grupos en los interactúa. Esta dificultad no le permite confianza en sí mismo y le exige realizar esfuerzos encaminados a trabajar arduamente en el logro de las metas propuestas a través de cual alcanza seguridad en sí mismo y a nivel de las exigencias laborales, familiares y sociales. Se observa que trabaja por el logro de metas personales antes que grupales ya que en general no le interesa tener la aprobación y el reconocimiento del grupo.

SUJETO 19

Presenta interés por mantener buenas relaciones interpersonales. Realiza esfuerzos por lograr aprobación y/o reconocimiento, le preocupa lo que los otros piensen de sí. Muestra confianza y seguridad en sí mismo por lo que todo su trabajo y esfuerzo van encaminados a aumentar su valoración

persona y espera que las condiciones laborales, el salario, las situaciones familiares y sociales le incentiven y motiven a buscar los medios y condiciones para el logro de estos propósitos y de esta manera elevar su estatus tanto persona como profesional.

SUJETO 20

Se muestra seguro de sí mismo, mantiene adecuadas relaciones interpersonales con los grupos que interactúa. Trabaja arduamente por lograr las metas propuestas para lo cual pone todo su empeño, lo que le permite el logro de reconocimiento y aprobación en las labores realizadas. El logro de prestigio y éxito profesional y personal le permiten obtener buenos incentivos, tanto personales como en las áreas laboral, familiar y social.

SUJETO 21

Presenta manejo adecuado de las relaciones interpersonales; muestra confianza y seguridad de sí mismo, ya que goza de aprobación y reconocimiento por parte de los demás. Tiene grandes expectativas, está

dispuesto a esforzarse y a trabajar por alcanzar las metas propuestas que le permitan seguridad ante las diferentes situaciones actuales y futuras que deba afrontar en los distintos medios con los que interactúa.

SUJETO 22

Muestra dificultad para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales. Trabaja y dedica grandes esfuerzos para lograr aprobación y reconocimiento de las personas que le rodean, lo cual le procura seguridad en sí mismo y confianza y en las acciones que realiza. Busca medios y condiciones positivas ante las situaciones actuales y futuras tanto a nivel laboral, profesional, familiar y social que deba afrontar.

SUJETO 23

Presenta dificultades para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales, por lo que no le es posible lograr aprobación y reconocimiento de otros. Se muestra dispuesto a trabajar y a esforzarse por desarrollar habilidades y capacidades personales que le permitan elevar su status y de esta manera lograr metas elevadas, de igual manera aumentar la

confianza y seguridad en sí mismo y a nivel laboral. Para el logro de incentivos reforzadores y mantener condiciones favorables a todo nivel.

SUJETO 24

Manifiesta dificultades para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales, posee poca confianza y seguridad en sí mismo, lo cual le impide el logro de aprobación y reconocimiento de los diferentes grupos con los que comparte. Mantiene disposición de trabajo, esfuerzo y la búsqueda de condiciones que le permitan desarrollar sus habilidades y capacidades personales, para conseguir estabilidad en las diferentes situaciones actuales y futuras que deba afrontar en todas las dimensiones de su vida.

SUJETO 25

Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con los diferentes grupos con los que interactúa. Se esfuerza en sus acciones para conseguir estabilidad laboral, lo cual le representa facilidades para el logro de aprobación y reconocimiento. Posee grandes expectativas por lo cual se mantiene

motivado en la búsqueda de medios y condiciones que le permitan mejores incentivos en todas las situaciones que deba afrontar.

SUJETO 26

Muestra agrado por las relaciones afectivas con el grupo al que pertenece. Busca estima, reconocimiento y aprobación en los que le rodean. Posee un pobre concepto de sí mismo. Se propone metas difíciles, muestra disposición de esforzarse para su logro y poder sobresalir, de esta manera busca medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Los incentivos que lo motivan se relacionan con el reconocimiento y el fortalecimiento del autoconcepto. Muestra satisfacción en los diferentes factores.

SUJETO 27

Presenta dificultades en el manejo de las relaciones interpersonales y tendencias por desarrollar habilidades y capacidades personales que le permitan obtener aprobación y reconocimiento del grupo. Siente la necesidad de llevar a cabo tareas difíciles y está dispuesto a esforzarse por obtener resultados positivos y motivadores que se reflejen en mejores condiciones

laborales, familiares y sociales, lo cual le permite la probabilidad de alcanzar éxitos personales y profesionales.

SUJETO 28

Maneja adecuadas relaciones interpersonales con el grupo al que pertenece, busca reconocimiento y aprobación de éste. Se propone metas difíciles para lo cual se esfuerza para alcanzarlas. Se muestra satisfecho y motivado por los logros alcanzados con respecto a situaciones familiares, laborales y sociales, lo que le aporta seguridad en los diferentes escenarios y/o grupos con los que interactúa.

SUJETO 29

Presenta relaciones interpersonales apropiadas, para lo cual busca los medios y condiciones adecuadas para mantener aprobación y reconocimiento, que le genera confianza y seguridad para afrontar las situaciones cambiantes actuales y futuras, de las cuales recibe incentivos que en algunas ocasiones no cubren las expectativas a nivel laboral, familiar y social.

SUJETO 30

Establece y mantiene un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales, se esfuerza por el logro de aprobación y reconocimientos de las personas con las que interactúa. Muestra preocupación por buscar los medios y las condiciones que permitan desarrollar sus habilidades y capacidades personales a fin de responder positivamente a las diferentes situaciones que debe hacerle frente. Se esfuerza por alcanzar las expectativas y espera incentivos reforzadores que le permitan elevar su status personal y profesional.

8.1.3 Análisis Cualitativo Integrado

Los resultados según la escala permiten establecer que los docentes del Municipio de Riohacha muestran un alto nivel de aceptación e integración en sus actitudes al relacionarse con amigos y personas en general, evidenciándose en sus acciones positivas al trabajar en grupo y en las necesidades de aprobación por parte de los demás en lo que se refiere a su trabajo y esfuerzo. En este factor se observa además que los sujetos de la

muestra en lo que se refiere a pertenencia de grupo le dan poca importancia a la relación con sus compañeros docentes y directivos.

Así mismo, se esfuerzan y trabajan para obtener mayor aprobación y reconocimiento que le permitan lograr prestigio tanto a nivel personal como profesional. Los altos puntajes obtenidos en este factor muestra su afanosa búsqueda por lograr aprecio y respeto por parte de los demás que les indica el camino a la superación en si mismo y al logro de la excelencia en sus labores realizadas.

Muestran poca iniciativa para la realización de proyectos personales que le permitan en un momento dado la posibilidad de reforzar la confianza en si mismo, por lo cual están dispuestos a esforzarse y ejecutar tareas difíciles y esto les exige buscar situaciones y motivos para alcanzar status a nivel personal y profesional.

Sin embargo, en lo que se refiere al nivel de expectativas, ellos consideran que ponen todo su esfuerzo por desarrollar sus capacidades y habilidades personales que les permiten la probabilidad de alcanzar éxitos en la realización de sus labores diarias o por fuera de ellas.

Con respecto al nivel de ejecución consideran que se esfuerzan tanto a nivel personal como de grupo para lograr las metas propuestas.

Analizando este factor se puede observar claras tendencias por parte de los sujetos a influir y dirigir a otras personas, pero no lo proyectan en su gremio como equipo de trabajo, sino que se perciben como grupos aislados midiendo sus niveles de influencia con referencia a los progresos en la realización de sus labores de docencia diaria.

Es así, que poseen un sentimiento de seguridad en si mismo y ante las situaciones actuales y futuras, lo que puede entenderse si se tiene en cuenta que estos sujetos gozan de estabilidad laboral dado sus vínculos en instituciones que tienen claras políticas de pertenencia laboral.

Analizando este factor los sujetos muestran un nivel de seguridad relativamente alto, encontrando rasgos de dificultad para la autorealización, ya que ellos consideran que para este fin no sólo necesitan de la estabilidad económica sino además del apoyo y reconocimiento de las labores que ellos realizan.

8.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

8.2.1 Análisis cuantitativo. *En lo que respecta a la motivación de los docentes del estudio, medida a través de la Entrevista a profundidad, se obtuvieron los siguientes resultados:*

En cuanto a la Aceptación e Integración Social se pudo observar entre otros elementos, una predilección por el trabajo en equipo. De los 30 docentes entrevistados 22 de los participantes muestran un deseo por actividades en equipo y solamente 8 de ellos indican que les gusta trabajar de manera independiente. Véase Tabla 1.

Tabla 1. Conductas de Aceptación e integración Social.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Les gusta trabajar en equipo.</i>	22
<i>Trabajo individual</i>	8
<i>Total respuestas</i>	30

Por otra parte, en este mismo factor Aceptación e Integración Social, los sujetos del estudio, aunque quisieran figurar socialmente, no están dispuestos a rebasar normas éticas y morales propias para llegar a tener una posición

de reconocimiento y status. Esto se evidencia porque ante la pregunta: Usted se permitiría utilizar cualquier medio para alcanzar altos niveles profesionales y sociales? El 100 % de los sujetos entrevistados contestaron negativamente. Véase Tabla 2.

Tabla 2. Conductas de Aceptación e Integración Social.

<i>CONDUCTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>
<i>No se permiten rebasar las normas morales</i>	30
<i>Total Respuestas</i>	30

Para dar continuidad al factor en cuestión, los sujetos se sienten integrados con el resto de la comunidad educativa, lo cual se refleja en 19 docentes que así lo consideraron, mientras que los 11 sujetos restantes de la muestra consideran que no disfrutan de ningún tipo de integración. Véase Tabla 3.

Tabla 3. Conductas de Aceptación e Integración Social.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Si, se sienten integrados en la comunidad educativa.</i>	19
<i>No se sienten integrados con la comunidad educativa.</i>	11
<i>Total respuestas</i>	30

Seguidamente se muestran los resultados en cuanto al Factor Reconocimiento Social, el cual se obtuvo indagando varios aspectos. Al indagar sobre cuanto habían podido satisfacer el deseo humano de ser reconocidos sus éxitos y logros, se encontró en 11 docentes entrevistados no sienten el reconocimiento de su labor, otros 4 docentes mencionaron la imperiosa necesidad de reconocimiento sin lograrlo, 11 sujetos mas mencionaron sentirse reconocidos y sólo 3 de los sujetos de la muestra no respondieron ante este interrogante, 1 de ellos expreso no tener ningún tipo de interés por este factor. Véase Tabla 4.

Tabla 4. Reconocimiento Social.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>No se sienten reconocidos por su trabajo.</i>	<i>11</i>
<i>Si se sienten reconocidos</i>	<i>11</i>
<i>Sienten la necesidad sin lograrlo.</i>	<i>4</i>
<i>No responden</i>	<i>3</i>
<i>No les interesa, ni sienten el reconocimiento.</i>	<i>1</i>
<i>Total respuestas.</i>	<i>30</i>

Continuando con lo indagado en cuanto al Reconocimiento Social, los docentes manifestaron sobre cuáles son las dificultades para que alguien logre hacer realidad su postulado o ascenso? 18 expresaron que no hay promoción en su ámbito laboral, 7 mencionaron que los ascensos son decretados por el Ministerio de Educación Local, 2 docentes contestaron que la promoción se logra con influencias, 1 mencionó que no se realiza por la falta de capacitación de los mismos y otro consideró que no hay dificultades,

al igual que otro docente que mencionó que los ascensos se dan por consenso.

Véase Tabla 5.

Tabla 5. Reconocimiento Social.

<i>CONDUCTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>
<i>No hay promoción</i>	<i>18</i>
<i>Son elegidos por el Ministerio o Secretaría de Educación Local.</i>	<i>7</i>
<i>Por Influencias..</i>	<i>2</i>
<i>Por falta de Capacitación.</i>	<i>1</i>
<i>No hay dificultades.</i>	<i>1</i>
<i>Se da por consenso.</i>	<i>1</i>
<i>Total Respuestas.</i>	<i>30</i>

Desde otro punto de vista en cuanto al Reconocimiento Social, los docentes mostraron las siguientes tendencias: 27 mencionaron sentir satisfacción generada por su labor como docentes, 2 mencionaron poca satisfacción y 1

docente mencionó sentir satisfacción por lo que hace pero a su vez siente estar mal remunerado. Véase Tabla 6.

Tabla 6. Reconocimiento Social.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Siente satisfacción generada por su quehacer como docente.</i>	27
<i>Siente poca satisfacción</i>	2
<i>Siente satisfacción pero siente que esta mal remunerado.</i>	1

En cuanto al factor Autoestima/Autoconcepto 14 docentes no creen necesario cambiar su imagen ante los demás, 15 sujetos consideran que es necesario cambiar de imagen y 1 docente no dió respuesta alguna ante este interrogante. Véase Tabla 7.

Tabla 7. Autoestima/Autoconcepto.

<i>CONDUCTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>
<i>No cree necesario cambiar de imagen ante los demás.</i>	<i>14</i>
<i>Se cree necesario cambio de imagen ante los demás.</i>	<i>15</i>
<i>No responde.</i>	<i>1</i>
<i>Total Respuestas.</i>	<i>30</i>

Para consolidar el factor antes mencionado, se encontró que 15 docentes entrevistados les resultó motivante poseer influencia y poder en la Institución donde laboran, mientras que los 15 restantes no los motiva en absoluto.

Véase Tabla. 8

En cuanto al Autodesarrollo estiman que es necesaria la actualización en su profesión, 28 docentes consideran que deben ser capacitados constantemente, mientras que 2 docentes consideran que no es necesario actualizarse. Véase Tabla 9.

Tabla 8. Autoestima/Autoconcepto.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Les motiva poseer influencia y poder en la institución.</i>	15
<i>No le motiva poseer influencias y poder.</i>	15
<i>Total Respuestas.</i>	30

Tabla 9. Autodesarrollo.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Es necesario capacitarse.</i>	28
<i>No es necesario capacitarse.</i>	2
<i>Total</i>	30

Con el objeto de ampliar la exploración del factor Autodesarrollo se interrogó a los docentes sobre su opinión acerca de la generalizada creencia de que el trabajo dignifica al hombre y genera desarrollo personal,

encontrando que 28 de los sujetos están completamente de acuerdo, 1 considera que no mucho y otro por su parte consideró que el trabajo ayudar a desarrollar el pensamiento. Véase Tabla 10.

Tabla 10. Autodesarrollo.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>El trabajo dignifica y genera desarrollo personal.</i>	28
<i>Consideran que no mucho.</i>	1
<i>Ayuda a desarrollar pensamiento.</i>	1
<i>Total Respuestas.</i>	30

Indagando un poco más al respecto, sobre el factor poder, se exploró sobre las aspiraciones que tienen los entrevistados fuera del ejercicio de la docencia que les permitiera crecer socialmente? a lo cual respondieron así: 10 docentes tienen otras aspiraciones fuera de la docencia para crecer socialmente, 17 sujetos expresaron no tener otras aspiraciones para su crecimiento social y 3 entrevistados no respondieron. Véase Tabla 11.

Tabla 11. Poder.

<i>CONDUCTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>
<i>Tienen aspiraciones fuera de la docencia para crecer socialmente.</i>	<i>10</i>
<i>No tiene aspiraciones fuera de la docencia.</i>	<i>17</i>
<i>No responde.</i>	<i>3</i>
<i>Total Respuestas.</i>	<i>30</i>

Ante otro interrogante, 26 sujetos de la muestra consideran ser personas importantes e influyentes en su rol laboral, 4 docentes manifiestan no sentirse importantes ni influyentes dentro de su entorno. Véase Tabla 12.

Por último se muestran los resultados obtenidos en el factor Seguridad, acerca del ambiente de trabajo y del equipo con el que desarrollan su labor diaria; 17 sujetos de la muestra respondieron que falta organización y que no tienen buen equipo de trabajo, mientras que otros 13 consideran que

tienen una buena organización laboral, aunque pudiese ser mejor. Véase Tabla 13.

Tabla 12. Poder.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Se consideran personas importantes e influyentes en su institución.</i>	26
<i>No se consideran importante e influyentes.</i>	4
<i>Total Respuestas.</i>	30

Tabla 13. Seguridad.

CONDUCTAS	FRECUENCIA
<i>Falta organización laboral y además no cuentan con un buen equipo de trabajo.</i>	17
<i>Buen ambiente laboral, aunque puede mejorar.</i>	13
<i>Total Respuestas.</i>	30

Se encontró como respuesta a Qué opinión le merece la institución donde laboral? 22 docentes consideran que la organización educativa donde laboran es organizada, 3 manifiestan que puede mejorar mucho mas, 2 sujetos no respondieron ante esta pregunta y 3 estiman que falta gestión por parte de la administración. Véase tabla 14.

Tabla 14. Seguridad.

<i>CONDUCTAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>
<i>Institución educativa bien organizada.</i>	<i>22</i>
<i>Pueden mejorar</i>	<i>3</i>
<i>No responde.</i>	<i>2</i>
<i>Falta gestión por parte de la entidad..</i>	<i>3</i>
<i>Total respuestas.</i>	<i>30</i>

8.2.2 Análisis Cualitativo General.

Basados en la entrevista, los docentes consideran sentirse integrados y aceptados socialmente, lo que se refleja en la manifestación de agrado por el trabajo en equipo, además expresaron sentirse muy integrados dentro de la comunidad educativa a la que pertenecen, así mismo mostraron ser personas que anteponen a cualquier conveniencia sus principios y valores morales, lo que les permite socializarse adecuadamente dentro de cualquier contexto.

A pesar de sentirse integrados socialmente, ellos dieron muestra de la falta de reconocimiento social en su quehacer diario por parte de la sociedad en general. Como posible causa de lo anterior se evidencia que las políticas que rigen el sector oficial de la educación sesgan las posibilidades de promoción, lo cual no se les permite proyectar su valía personal y prestigio profesional, lo que pudiese incidir en la falta de reconocimiento del oficio..

Se considera que la falta de reconocimiento social reflejada en los datos encontrados, puede incidir en la autoestima de los docentes entrevistados, ya que la mitad de la población dio muestra de baja valoración personal y pobre concepto de si mismo, sumado también a esta baja autoestima, el desinterés mostrado hacia la institución para la cual prestan sus servicios.

En lo que respecta a la necesidad humana de Autodesarrollo, los docentes sujetos de la muestra, consideran necesario actualizarse constantemente para garantizar un adecuado desempeño desde su rol fortaleciendo así su desarrollo personal.

Sin embargo, los docentes no estimaron necesario conseguir prestigio y éxitos para influir y dirigir a otras personas fuera del ejercicio de la docencia, ya que mostraron sentirse importantes e influyentes en su rol laboral, lo que permitió deducir que los docentes del estudio mostraron un nivel medio bajo e indiferencia ante la necesidad de poder.

En este análisis, los docentes entrevistados expresaron que las instituciones a las que pertenecen laboralmente son organizadas, el ambiente es adecuado para ejercer su rol de educadores, por lo cual se percibió en la muestra un alto sentido de seguridad; sin embargo reflejan en sus respuestas cierta inconformidad al manifestar necesidades de mejoramiento para el trabajo con su equipo de trabajo.

8.3 ANALISIS INTEGRATIVO DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta los resultados de la escala MPS y la entrevista a profundidad, se encontró que el factor Aceptación e Integración Social, es satisfecho a nivel muy alto, lo que indica que los docentes del Municipio de Riohacha sujeto del estudio, se les facilita establecer adecuadas relaciones afectivas y amistosas. Esta característica les facilita la agremiación (Fecode, Asodegua), a través de las cuales buscan mejoras para obtener logros grupales; esto confirma la necesidad social de asociarse para obtener logros comunes propuestos y una mejor satisfacción en las labores que desempeñan que expresan McClellan y Atkinson en su Teoría de las Necesidades Humanas.²⁴

En cuanto al factor Reconocimiento Social, en el 50% de los docente no está satisfecha esta necesidad. El gran aporte que el educar le hace a la sociedad no está siendo reconocido, lo que puede estar sucediendo por la ausencia de sistemas de evaluación que les permita conocer y reconocer al Ministerio de Educación el trabajo de los docentes en cualquier nivel de desempeño en que se encuentren. Herzberg expresa en la Teoría de los Dos Factores, que la

²⁴ TORO ALVAREZ, Cuestionario de Motivación hacia el Trabajo, Op. cit., p 21

*ausencia de reconocimiento positivo y negativo influye en el grado de motivación hacia el trabajo que se realiza, citando esta necesidad como variable motivadora.*²⁵

Continuando con el análisis de lo hallado en el estudio, los resultados indican que en el área de la Autoestima y Autoconocimiento, la cual es el reflejo de la valoración personal y confianza en sí mismo, un alto numero de docentes presenta: Pobre concepto de sí mismo que se refleja en baja autonomía, poco deseo y fuerza para lograr un excelente desempeño tal como lo expresa Abraham Maslow en la Jerarquía de las Necesidades Humanas²⁶, conllevando esto a bajos niveles de productividad que pudieran ser la razón de la realidad del Departamento de la Guajira con respecto al dato aportado por el ICFES, el cual determinó que el 92.11% de los colegios oficiales están considerados de bajo rendimiento, estando 8 puntos por encima la Región y 29 la Nación; información extraída del Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira, Primero la Comunidad del año 1998.

Por otro lado, el factor Autodesarrollo que se define como la tendencia humana a desarrollar las capacidades y a la realización de proyectos,

²⁵ GUELLERMAN, Op. cit., p 235

²⁶ MASLOW, Op. cit., p 118

expresión de la creatividad, entre otras tendencias; la mitad de la muestra presentó un nivel normal hacia la satisfacción de esta necesidad y la mitad restante reflejó desinterés por mejorar su competitividad lo cual fue manifestado en su negativa ante el interrogante de su necesidad de actualización para un mejor desempeño de su profesión. Una clara manifestación de la importancia de satisfacer los humanos esta necesidad para alcanzar mejor desempeño en las acciones profesionales, es la poca satisfacción generada por los niveles de la calidad académica producto del estímulo a la memorización, la enseñanza de las diferentes áreas de estudio que no se articula con la práctica, originando problemas para comprender y analizar un texto o para la expresión de sus propias ideas. Lo anterior es planteado por el Plan de Desarrollo del Departamento de la Guajira "Primero la Comunidad" del año 1998. Por todo lo anterior, Maslow manifiesta la plena necesidad de satisfacer las necesidades jerarquizadas por él e indica que la autorealización es el logro más elevado que alcanza el ser humano. Se refiere a el como la necesidad de adquirir conocimientos, la necesidad de comprender, de sistematizar. ²⁷

²⁷ Ibid., p 118

Con respecto al sondeo de otro factor que incide en las características de la motivación, Poder, que se traduce en la necesidad humana de lograr prestigio, medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas, se encontró que los docentes estudiados consideran que el ejercicio de la docencia les permite tener poder dentro de la comunidad donde ejercen su profesión. Pero analizando los resultados desalentadores de los niveles de la calidad académica obtenido por los estudiantes del Departamento de la Guajira, ya mencionados, se puede inferir que los docentes del presente estudio conducen sus acciones académicas por el Modelo de Educación basado en las Teorías Positivistas de la Ciencia, el cual está centrado en moldear a los individuos y en la transmisión de contenidos, además pareciera que toman la acción de educar desde el significado de origen latino "educare"; criar, nutrir, alimentar; que sin duda no les permite otra opción que sentirse líderes y poderosos delante de sus educandos.²⁸

Y para concluir esta reflexión sobre los datos arrojados por el estudio, los docentes poseen altos niveles de Seguridad, que se define como la búsqueda de estabilidad psíquica en base a las características que los rodean; familiares, laborales y sociales. Es apenas lógico lo mostrado en los

²⁸ COOP y otros, Op. cit., p 167.

resultados, ya que los Docentes Oficiales en Colombia, gozan de muchos beneficios que les permite satisfacer plenamente este factor. Haciendo una revisión general de la Ley de Educación (Ley 115 de 1994), se encontró que entre otros beneficios tienen derecho a: Año sabático por buen desempeño (Art. 133); Apoyo del Icetex (Art. 135); Vivienda Social (Art. 136); Financiación de predios rurales (Art. 137); nótese que todos estos beneficios contribuyen para el logro de la estabilidad psíquica que todo ser necesita para estar seguro.

9. CONCLUSIONES

El carácter exploratorio de la presente investigación no permite sacar conclusiones definitivas, por el contrario abre las posibilidades y la necesidad de seguir indagando sobre las acciones que intervienen en el logro de la motivación, la cual es requisito fundamental para alcanzar altos niveles de productividad laboral en los docentes.

Sin embargo, el proceso permitió corroborar sobre el terreno algunas generalidades específicas del perfil motivacional de los docentes investigados del Municipio de Riohacha, que intervienen de manera directa en el desempeño de las acciones laborales; por otro lado el estudio permitió identificar algunas alternativas de intervención con el Objeto de fortalecer y mejorar los procesos educativos del Departamento de la Guajira.

Los datos permitieron determinar el perfil de las Motivaciones Psicosociales de los docentes investigados:

Los docentes oficiales del Municipio de Riohacha son Aceptados e Integrados Socialmente, lo cual les permite agremiarse adecuadamente para obtener la fuerza que como gremio se les conoce.

Un factor plenamente satisfecho fue la Seguridad, que por supuesto deben poseerla debido a todos los beneficios que les proporciona El Estado por su calidad de empleados oficiales, el cual les produce "adormecimiento en el desempeño del ejercicio profesional".

Por otra parte, se sienten influyentes y poderosos, como resultado del Modelo Directivo que aplican para ejercitarse como actores de los procesos educativos del Departamento de la Guajira.

Perciben poco Reconocimiento Social de la profesión, que puede estar dado por la ausencia de un sistema de evaluación del desempeño y el mérito.

De igual manera poseen Baja Autoestima y pobre Autoconcepto, lo cual reflejaron en características conductuales como; inseguridad para actuar, desconfianza y poca autonomía.

Por último mostraron baja tendencia e indiferencia al Autodesarrollo, lo que les sesga el desarrollo de capacidades personales, realización de proyectos, expresión creativa y la falta de iniciativa propia para capacitarse ampliamente mostrados en el estudio.

10. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es recomendable que el Ministerio de Educación establezca un programa de Evaluación del Desempeño, en el cual se determinen de acuerdo a los programas correspondientes a Básica Secundaria aquellos procesos que deban conocer y manejar los docentes para el logro del desempeño capaces de promover en los educandos el desarrollo de capacidades de reflexión, de análisis y de expresión de los contenidos aportados por su ejercicio docente.

Definir estándares de desempeño, métodos de evaluación e implicaciones de estas en el desempeño y que además aporte capacidades para detectar la calidad del desempeño de los docentes para establecer paralelamente un sistema de reconocimiento de los méritos para que los docentes satisfagan la necesidad de sentir reconocida su profesión.

Dado que el estudio encontró baja Autoestima y un pobre Autoconcepto en los docentes, se debe diseñar un programa de Desarrollo Humano permanente,

donde los docentes adquieran conocimiento sobre " las dimensiones de la naturaleza humana, sus características y propiedades", la importancia de la Motivación para lograr ser autorealizadas y los beneficios de estos aportes para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de su ejercicio profesional, tan necesario ya que debidamente ejercido es generador de cambios sociales.

Crear líneas de ascenso en el escalafón claros y que sus requerimientos y requisitos sean coherentes con los planes de desarrollo de las políticas de educación que el Estado promueva.

Se recomienda al ente gubernamental encargado de estos procesos educativos, diseñar políticas que vayan encaminadas hacia un seguimiento periódico de la actividad de cada uno de los docentes pertenecientes a las instituciones Educativas Oficiales de la Región de la Guajira, con el fin de permitir un mayor control de la aplicabilidad por parte de estos de los contenidos aprendidos a través de las especializaciones permanentes que deben efectuar como requisito para su mejoramiento económico.

Seguir explorando las manifestaciones internas de los docentes oficiales, dada su condición de actores principales dentro de los procesos educativos y en la medida en que se logre que sean seres altamente autorealizados se promuevan cambios interesantes en las comunidades que pudieran indicar que la educación ha alcanzado calidad total.

Desarrollar programas para formar a los docentes en el Trabajo en Equipo, ya que manifestaron no lograr adecuados resultados cuando el trabajo requiere que así se lleve a cabo.

Se recomienda hacer investigaciones mas profundas, con metodología cualitativa con el fin de profundizar mas ampliamente los perfiles psicológicos de los docentes oficiales del Departamento, dándole mayor importancia a los sectores rurales.

BIBLIOGRAFÍA

BARÓN, Roberto A. Psicología, 3ra Edición. México: Prentice Hall,. 1.996..

BISCHOF, Ledford S. Interpretación de las Teorías de la Personalidad: Enfoque de Poder Explicativo y Capacidad Predictiva. México: Trillas. 1.985.

BOLES, ROBERT. Teoría de la motivación, México: Trillas, 1.973.

BON HALLER. Gilmer. Psicología industrial. España: Martínez Roca, 1973.

CEDRES BARRIOS, Claudia María y MUVDI BERBESSI, Janrrieth Cecilia. La Psicología de la Educación y la Cultura que queremos para el Próximo Milenio. Barranquilla, 1996. Trabajo de grado (Psicólogas). Universidad del Norte. Barranquilla , Programa de Psicología.

CCOP, Richard y WHITE, Kinnard. Aportaciones de la Psicología de la Educación. Madrid: Anaya, 1998.

CORONEL, Belgis; MANOTAS Alejandrina, VÁSQUEZ Gloria., Estandarización del cuestionario de motivación para el trabajo en una muestra de ejecutivos de la ciudad de Barranquilla. Barranquilla, 1992. Trabajo de Grado (Psicólogas). Universidad del Norte. Barranquilla..

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill. 1983.

DESSLER, Gary. Organización y ambiente. Madrid: Dossat, 1979.

DUBIN, Robert. La relaciones humanas en la administración. Trad. Del ingles por Jesús soto Olivares, México: CECSA, 1964.

ESCORCIA NIETO, José. Psicología Educativa. Problemática Conceptual. Barcelona: La Universidad, 1988.

FARLAND, Max. Administración de personal. México: Fondo de cultura económica 1979.

GELLERMAN, SAUL. W. Motivación y productividad. México: Diana, 1979.

HERNÁNDEZ, Pedro. Psicología de la Educación Hoy: Identidad y Aplicaciones. Tesis Cátedra. 4ta Edición. Universidad de la Laguna. Islas Canarias: 1984.

J. L. FERNÁNDEZ SEARA, Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)., Madrid: Publicaciones de Psicología Aplicada, 1.976.

LESSER, Gerald, S. La Psicología en la Práctica Educativa. México: Trillas. 1981..

LUGAN, Frank. Fundamentos de Aprendizaje y Motivación. México: Trillas, 1976.

MASLOW A. Motivación y Personalidad. New York: Harper, 1954.

NASH, Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. México: Norma. 1992.

PARRA SANDOVAL, Rodrigo. Los Maestros Colombianos. 2da Edición, Bogotá: Plaza & Janes, 1986.

PLAN DE DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA. Primero la Comunidad, 1.998.

RAMOS RUIZ, José Luis y otro. Portafolio de Oportunidades para la Formación Avanzada. Comisión Regional de Ciencia y Tecnología de la Costa Atlántica. Santafé de Bogotá: 1998.

REEVE, Johnmarshall. Motivación y Emoción.. España: McGraw-Hill. 1994.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. México: Mc Graw Hill, 1996.

TORO ALVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

Medellín: Ediciones Gráficas. 1985.

_____ *Desempeño y Productividad. Medellín: Ediciones Graficas, 1996.*

_____ *Motivación Laboral. Medellín: Ediciones Gráficas, 1995.*

WROOM. Víctor H. Motivación de alta dirección. México: Trillas. 1979.

ANEXO A.

Escala MPS

INSTRUCCIONES

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas.

EJEMPLO (1.^a parte): «Los éxitos profesionales me importan mucho ...».

y en la Hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si Vd. está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja la **V (verdadero)**; si Vd. no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja la **F (falso)**.

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y Vd. podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos.

EJEMPLO (2.^a parte): «Trabajar en equipo ...»

y en la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **2—normal, 3—mucho, 4—muchísimo**.

EJEMPLO (3.^a parte): «Decisiones de mis jefes ...».

y en la Hoja estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de satisfacción que le produce a Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **1—alguna, 2—normal, 3—mucho, 4—muchísimo**.

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO



Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si se presentan otros en tinta negra, es una reproducción ilegal. En blanco de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Imp. Casillas, S.L.; Agustín Calvo, 47; 28043 MADRID - De Legal: M - 3.763 - 1997.

PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Vd. y/o su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Vd. que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Vd.
15. Es importante para Vd. conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.
23. Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga pues directivo ni mando personal.
24. Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para Vd. es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas general.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para Vd. trabajar en otra empresa líder del sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Vd. desearía ser.
35. Es Vd. una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.
38. Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de Vd. y/o de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivas.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Vd. ante problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.
48. Es Vd. una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.

51. Es muy importante para Vd. conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.
52. Se considera Vd. como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.
57. Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás le aceptan tal como es.
60. Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y/o profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.
64. Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.
68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.
71. Si Vd. ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.
72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.
73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.
75. Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.

76. Es una persona promocionable dentro de su empresa.
77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.
78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.
80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.
81. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.
82. Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.
84. Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo le marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Vd.
86. Las decisiones tomadas por Vd., en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por Vd. son generalmente las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.
103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
110. En general, resuelve, por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.
111. Es Vd. una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.
117. Es Vd. una persona importante e influyente profesionalmente.
118. Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
119. Intenta ganarse cada día más amigos.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.
125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
126. Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, elija solamente aquellos que le resulten más atractivos (no tiene que elegir necesariamente todos), tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo al plano personal, sino también al profesional.

El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atractivo, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para Ud. marcando también con un aspa en la Hoja de respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

2: normal

3: mucho

4: muchísimo

- 127. Participación en la toma de decisiones.
- 128. Buen ambiente laboral.
- 129. Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.
- 130. Aprecio y consideración de sus compañeros
- 131. Aprecio y consideración de sus subordinados.
- 132. Relaciones afectivas estables.
- 133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.
- 134. Valía profesional.
- 135. Status profesional y social alto.
- 136. Posibilidades de promoción y ascenso profesional.
- 137. Independencia y autonomía en el trabajo.
- 138. Retribución económica elevada.
- 139. Exito profesional.
- 140. Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
- 141. Innovación tecnológica en la empresa.
- 142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
- 143. Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.
- 144. Dirigir y supervisar.
- 145. Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.
- 146. Adaptación física y normativa al trabajo.
- 147. Solvencia, prestigio y organización de la empresa.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

TERCERA PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a Vd. esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucha 4: muchísima

- 148. Retribución económica actual
- 149. Trabajo altamente especializado.
- 150. Innovación tecnológica de la empresa.
- 151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.
- 152. Influencia y poder en su empresa.
- 153. Dirigir y supervisar a otros
- 154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
- 155. Participación en la toma de decisiones.
- 156. Rendimiento laboral.
- 157. Desarrollo de la propia iniciativa.
- 158. Tareas y funciones que realiza actualmente
- 159. Ambiente humano en su trabajo.
- 160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
- 161. Relaciones con sus compañeros.
- 162. Relaciones con sus amigos.
- 163. Formación y desarrollo profesional.
- 164. Promoción y ascenso personal en su empresa.
- 165. Valía profesional.
- 166. Exitos profesionales alcanzados.
- 167. Con su personalidad y carácter.
- 168. Status profesional y social.
- 169. Puesto o cargo actual.
- 170. Organización y funcionamiento de su empresa
- 171. Opinión de los demás acerca de Vd.
- 172. Relaciones afectivas de pareja
- 173. Relaciones positivas con los hijos.

HA TERMINADO. COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS

ANEXO B.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

I. DATOS PERSONALES

SEXO

EDAD

ESTADO CIVIL

TITULO ACADÉMICO

ASIGNATURA IMPARTIDA

GRADO

INSTITUCIÓN

LOCALIDAD

II. PREGUNTARIO

A. ACEPTACIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL

- 1. Como prefiere trabajar en equipo o de manera individual.***
- 2. Usted se permitiría cualquier medio para alcanzar altos niveles profesionales y sociales, explique cuál es su situación***

3. *La gente piensa que se construye comunidad educativa cuan hay completa integración entre alumnos, padres de familia, directivos y por supuesto usted que es actor principal como docente. Nos gustaría conocer cuál es su experiencia particular.*

B. RECONOCIMIENTO SOCIAL

5. *Los seres humanos por naturaleza deseamos que se reconozcan, nuestros éxitos y logros qué puede comentar usted desde su vivencia particular.*

6. *Donde cree usted que existe dificultad para alguien que recibe un ascenso lo haga realidad .*

11. *Cree usted que la labor del docente genera satisfacción, que piensa al respecto.*

AUTOESTIMA/AUTOCONCEPTO

12. *Cree necesario cambiar su imagen ante los demás*

13. *Le resulta motivante poseer influencias y poder en la institución?*

a. AUTODESARROLLO

- 13 *En el campo de la docencia como en cualquier profesión, es necesaria la actualización, qué consideraciones tiene al respecto*

14 El trabajo dignifica al hombre y genera desarrollo personal, que piensa al respecto.

b. PODER

17. Fuera de su trabajo en la docencia, tiene algunas aspiraciones que la permitieran crecer socialmente?

18. Se considera persona importante e influyente en su rol laboral?

SEGURIDAD

19. Qué opina del ambiente de trabajo y del equipo con el que desarrolla su labor diaria.

20. Qué opinión le merece la institución donde desempeña su trabajo?

ANEXO C.

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: QUINTERO GOMEZ TERESA DE JESUS Edad: 50 Sexo: F.Estudios/Título académico: LIC EN MATEMATICAS Y FISICA Profesión: DOCENTE
DOCENTE ASIG. FISICA COL. HELION PINEDO RIOS

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)												(2)			(3)							
1.	●	F	27.	NO	●	52.	●	F	77.	●	F	103.	V	F	127.	●	3 4	148.	1	●	3 4	
2.	V	●	28.	●	F	53.	V	F	78.	●	F	104.	●	F	128.	●	3 4	149.	1	●	3 4	
3.	●	F	29.	V	●	54.	V	F	79.	●	F	105.	●	F	129.	●	3 4	150.	1	●	3 4	
4.	●	NO	30.	V	●	55.	●	F	80.	V	F	106.	V	F	130.	●	3 4	151.	1	●	3 4	
5.	V	●	31.	●	F	56.	V	F	81.	●	F	107.	V	F	131.	●	3 4	152.	1	●	3 4	
6.	●	F	32.	V	F	57.	●	F	82.	●	F	108.	●	F	132.	●	3 4	153.	1	2	3 4	
7.	●	F	33.	●	F	58.	●	F	83.	●	F	109.	●	F	133.	●	3 4	154.	1	●	3 4	
8.	●	F	34.	●	F	59.	●	F	84.	V	●	110.	●	F	134.	●	3 4	155.	1	●	3 4	
9.	●	F	35.	●	F	60.	V	F	85.	●	F	111.	V	F	135.	●	3 4	156.	1	●	3 4	
10.	V	●	36.	●	F	61.	V	F	86.	●	F	112.	V	F	136.	●	3 4	157.	1	●	3 4	
11.	●	F	37.	●	F	62.	●	F	87.	●	F	113.	V	F	137.	●	3 4	158.	1	●	3 4	
12.	V	F	38.	●	F	63.	V	F	88.	●	F	114.	●	F	138.	●	3 4	159.	1	●	3 4	
13.	V	●	39.	V	F	64.	●	F	89.	●	F	115.	●	F	139.	2	●	4	160.	1	2	3 4
14.	V	F	40.	V	F	65.	V	F	90.	●	F	116.	V	F	140.	●	3 4	161.	1	●	3 4	
15.	●	F	41.	●	F	66.	V	F	91.	V	F	117.	V	F	141.	●	3 4	162.	1	●	3 4	
16.	V	F	42.	●	F	67.	●	F	92.	V	F	118.	V	F	142.	●	3 4	163.	1	●	3 4	
17.	V	●	43.	●	F	68.	V	F	93.	●	F	119.	●	F	143.	●	3 4	164.	1	●	3 4	
18.	V	F	44.	●	F	69.	V	F	94.	V	F	120.	V	F	144.	2	3 4	165.	1	●	3 4	
19.	●	F	45.	V	●	70.	●	F	95.	V	F	121.	●	F	145.	2	3 4	166.	1	●	3 4	
20.	●	F	46.	●	F	71.	V	F	96.	●	F	122.	●	F	146.	●	3 4	167.	1	●	3 4	
21.	●	F	47.	●	F	72.	●	F	97.	●	F	123.	●	F	147.	●	3 4	168.	1	●	3 4	
22.	●	F	48.	●	F	73.	●	F	98.	V	F	124.	●	F				169.	1	●	3 4	
23.	●	F	49.	V	F	74.	●	F	99.	●	F	125.	●	F				170.	1	●	3 4	
24.	V	●	50.	●	F	75.	V	F	100.	V	●	126.	●	F				171.	1	2	3 4	
25.	●	F	51.	●	F	76.	V	F	101.	●	F							172.	1	2	3 4	
26.	V	●							102.	●	F							173.	1	2	3 4	

RESUMEN DE PUNTUACIONES

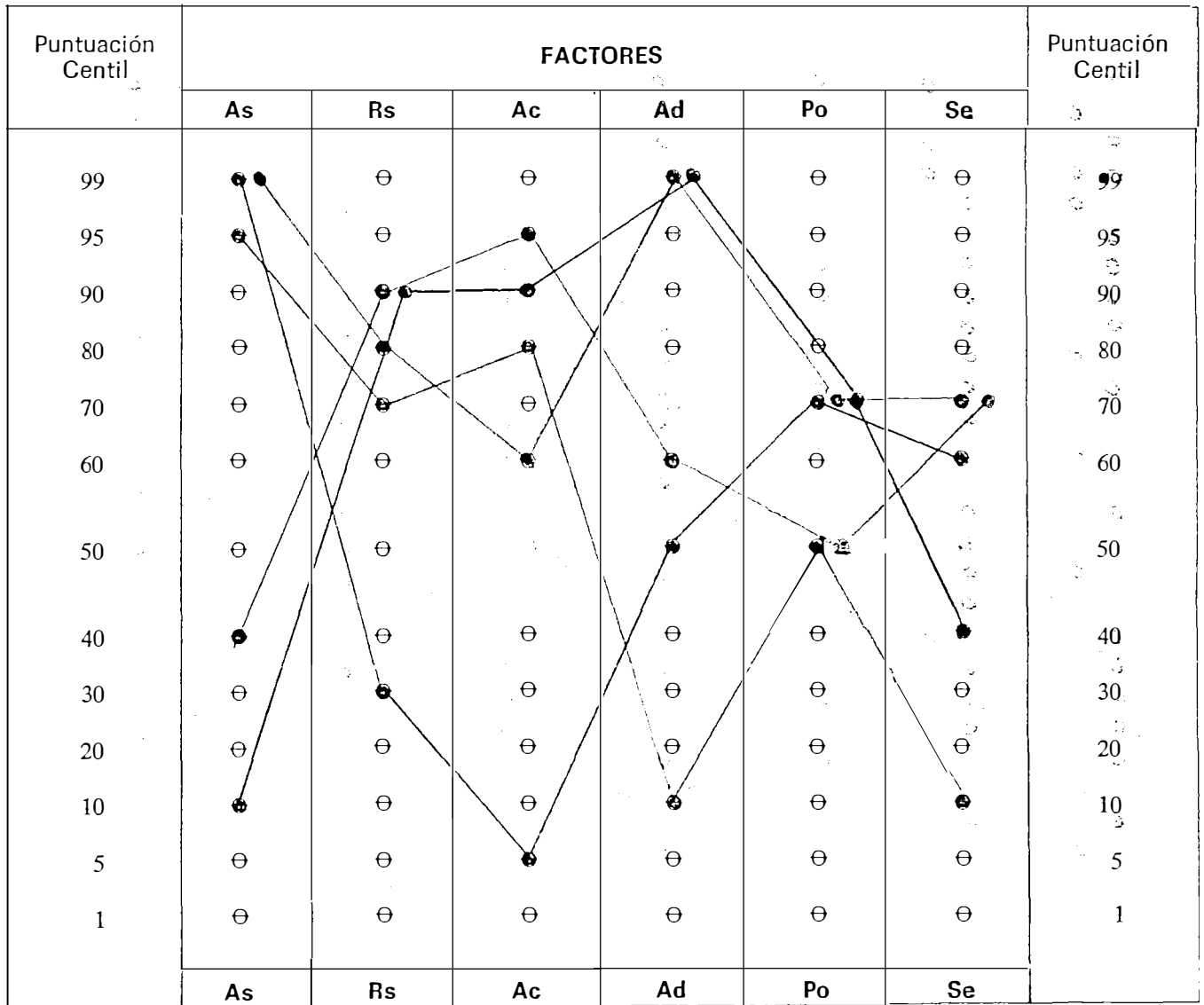
	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18	95	16	99	15	99	12	40	8	10
Rs	13	70	7	30	11	80	23	90	22	90
Ac	15	80	3	5	10	60	21	95	22	90
Ad	9	10	10	50	14	99	25	60	24	99
Po	8	50	8	70	3	60	8	50	10	70
Se	9	10	10	60	7	60	12	70	10	40

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.



PERFIL INDIVIDUAL



———— N. Activación ⊖ ———— N. Expectativa ●
 ———— N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 ++++++ N. Satisfacción ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: *Martín de Hidalgo Emilio* Edad: Sexo: *F*
 Estudios/Título académico: *Francisco Org. y Ser. al Cliente* Profesión: *Docente Área Tec. de Neg. y Adm. Fin.*

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②		③	
1. V	27. F	52. F	77. F	103. F	127. 2 3	148. 1 3 4			
2. F	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 3 4	149. 1 2 4			
3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 2 3 4	150. 1 2 3 4			
4. F	30. F	55. F	80. F	106. F	130. 2 3 4	151. 2 3 4			
5. F	31. F	56. V	81. F	107. V F	131. 2 3 4	152. 1 2 3 4			
6. F	32. V F	57. F	82. F	108. F	132. 3 4	153. 1 3 4			
7. F	33. V	58. F	83. F	109. V F	133. 2 3 4	154. 1 3 4			
8. F	34. F	59. F	84. V	110. V F	134. 2 3 4	155. 1 2 4			
9. F	35. V F	60. F	85. F	111. V	135. 2 3 4	156. 1 3 4			
10. V F	36. F	61. V F	86. F	112. F	136. 2 3 4	157. 1 2 3 4			
11. F	37. F	62. F	87. F	113. F	137. 2 3	158. 1 2 4			
12. V	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 2 3 4	159. 1 2 4			
13. F	39. V F	64. F	89. F	115. F	139. 2 3	160. 1 3 4			
14. V	40. F	65. F	90. F	116. V F	140. 2 3	161. 1 3 4			
15. F	41. V F	66. F	91. F	117. V F	141. 2 4	162. 1 3 4			
16. V	42. V	67. F	92. F	118. F	142. 2 3 4	163. 1 2 4			
17. V	43. V	68. V	93. F	119. F	143. 2 3 4	164. 1 2 3 4			
18. F	44. F	69. V	94. F	120. V	144. 2 3 4	165. 1 2 3 4			
19. F	45. F	70. F	95. F	121. F	145. 2 3 4	166. 1 2 3 4			
20. F	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2 3 4	167. 1 2 3 4			
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 2 4	168. 1 2 3 4			
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F		169. 1 2 4			
23. F	49. V F	74. F	99. F	125. F		170. 1 2 4			
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1 2 4			
25. F	51. F	76. F	101. F			172. 1 2 3 4			
26. F			102. F			173. 1 2 3 4			

RESUMEN DE PUNTUACIONES

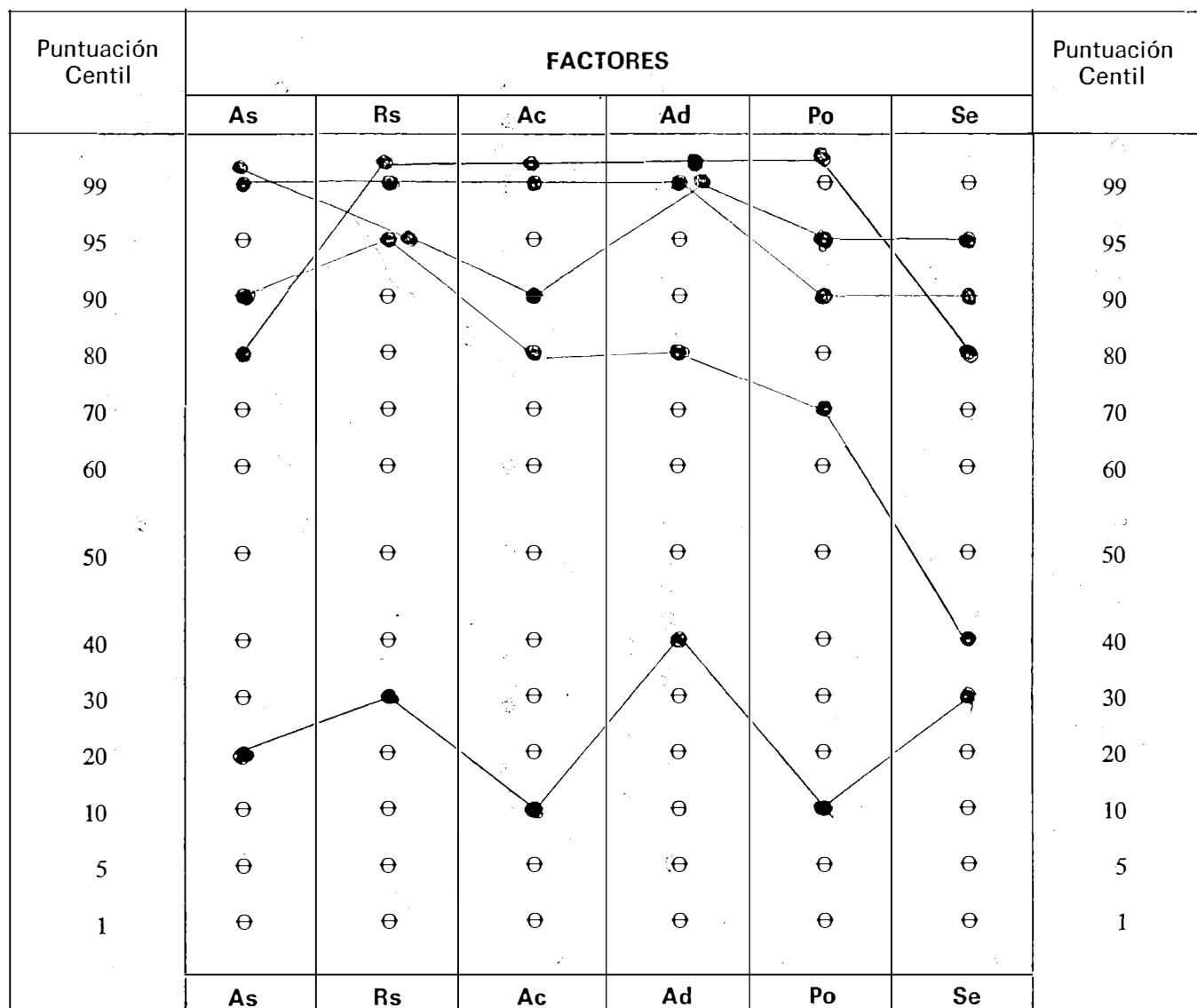
	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	17 ✓	90	16 ✓	99	15 ✓	99	8 ✓	20	17 ✓	80
Rs	16 ✓	95	15 ✓	99	13 ✓	95	12 ✓	30	38 ✓	99
Ac	15 ✓	80	14 ✓	99	13 ✓	90	8 ✓	10	39 ✓	99
Ad	16 ✓	80	16 ✓	99	16 ✓	99	21 ✓	40	35 ✓	99
Po	11 ✓	70	12 ✓	90	9 ✓	95	4 ✓	10	15 ✓	99
Se	12 ✓	40	14 ✓	90	11 ✓	95	7 ✓	30	16 ✓	80



Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



——— N. Activación ●

——— N. Ejecución ●

+++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

Apellidos y nombre: Redondo Redondo Esther María Edad: 52 Sexo: F

Estudios/Título académico: Especialista en planeación Profesión: Docente
Presupala Boga DIVINA PASTORA

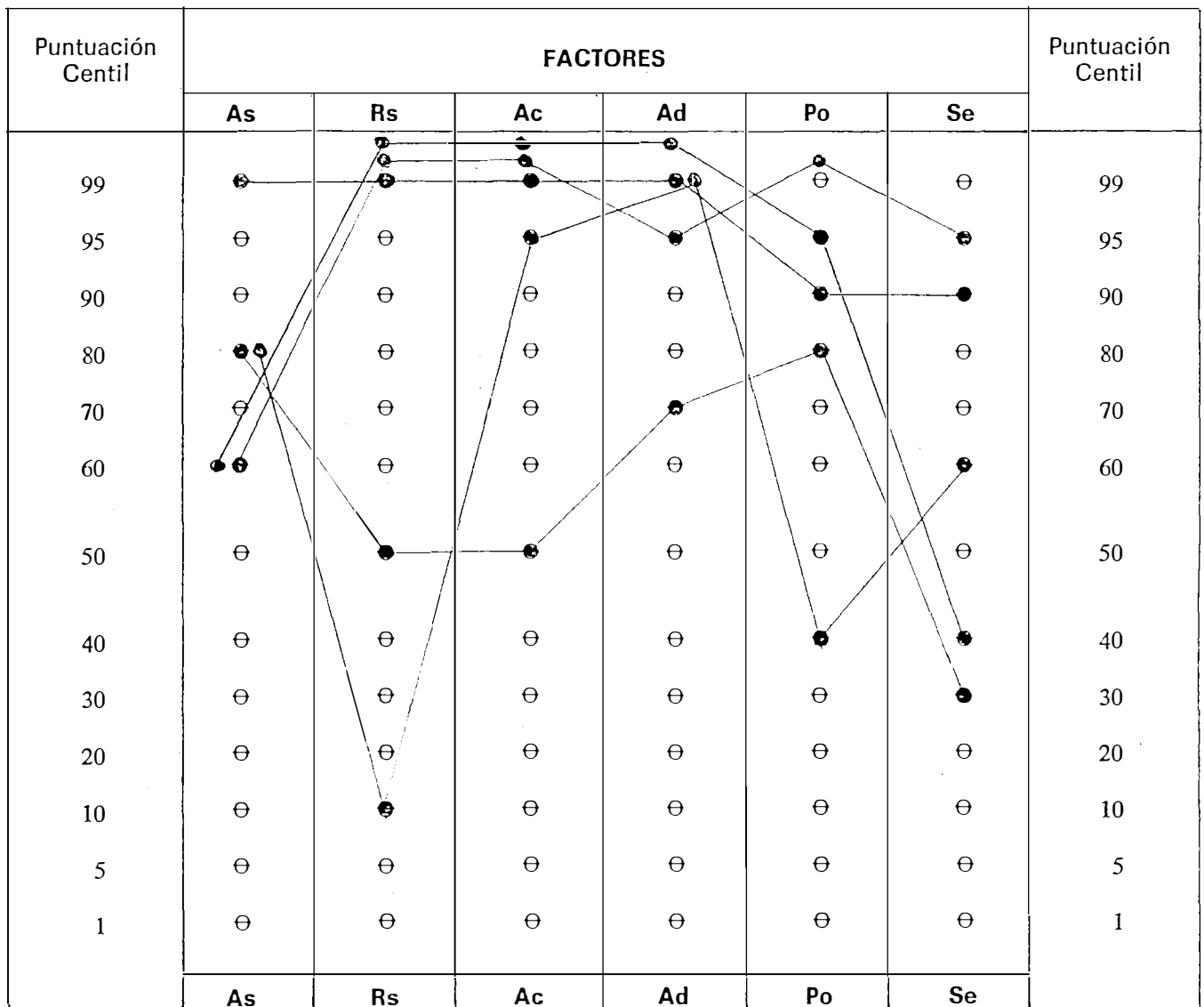
Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③		
1. V	27. V	52. V	77. V	103. V	127. ②	148. 1									
2. V	28. V	53. V	78. V	104. V	128. ②	149. 1									
3. F	29. V	54. V	79. V	105. F	129. ③	150. ①									
4. V	30. V	55. V	80. V	106. V	130. 2	151. ①									
5. V	31. F	56. V	81. V	107. V	131. 2	152. ①									
6. V	32. V	57. V	82. V	108. V	132. 2	153. 1									
7. V	33. V	58. V	83. V	109. V	133. ②	154. ①									
8. V	34. V	59. V	84. V	110. V	134. 2	155. 1									
9. V	35. V	60. V	85. V	111. V	135. ②	156. 1									
10. V	36. V	61. V	86. V	112. V	136. 2	157. 1									
11. V	37. V	62. V	87. V	113. V	137. ②	158. 1									
12. V	38. F	63. V	88. V	114. V	138. 2	159. 1									
13. V	39. V	64. V	89. V	115. V	139. 2	160. ①									
14. V	40. V	65. V	90. V	116. V	140. 2	161. 1									
15. V	41. V	66. V	91. V	117. V	141. ②	162. 1									
16. V	42. V	67. V	92. V	118. V	142. ②	163. 1									
17. V	43. V	68. V	93. V	119. V	143. ②	164. 1									
18. V	44. V	69. V	94. V	120. V	144. ②	165. 1									
19. V	45. V	70. V	95. V	121. V	145. ②	166. 1									
20. V	46. V	71. V	96. V	122. V	146. 2	167. 1									
21. V	47. V	72. V	97. V	123. V	147. ②	168. 1									
22. V	48. V	73. V	98. V	124. V		169. 1									
23. V	49. V	74. V	99. V	125. V		170. ①									
24. V	50. V	75. V	100. V	126. V		171. 1									
25. V	51. V	76. V	101. V			172. 1									
26. V			102. V			173. 1									

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16 ✓	80	16 ✓	99	11 ✓	80	15 ✓	60	14 ✓	60
Rs	11 ✓	50	15 ✓	99	4 ✓	10	32 ✓	99	28 ✓	99
Ac	10 ✓	50	14 ✓	99	14 ✓	95	31 ✓	99	30 ✓	99
Ad	15 ✓	70	16 ✓	99	14 ✓	99	29 ✓	95	26 ✓	99
Po	13 ✓	80	12 ✓	90	1 ✓	40	13 ✓	99	13 ✓	95
Se	11 ✓	30	14 ✓	90	7 ✓	60	15 ✓	95	10 ✓	40

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ● ===== N. Expectativa ●
 - - - - - N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

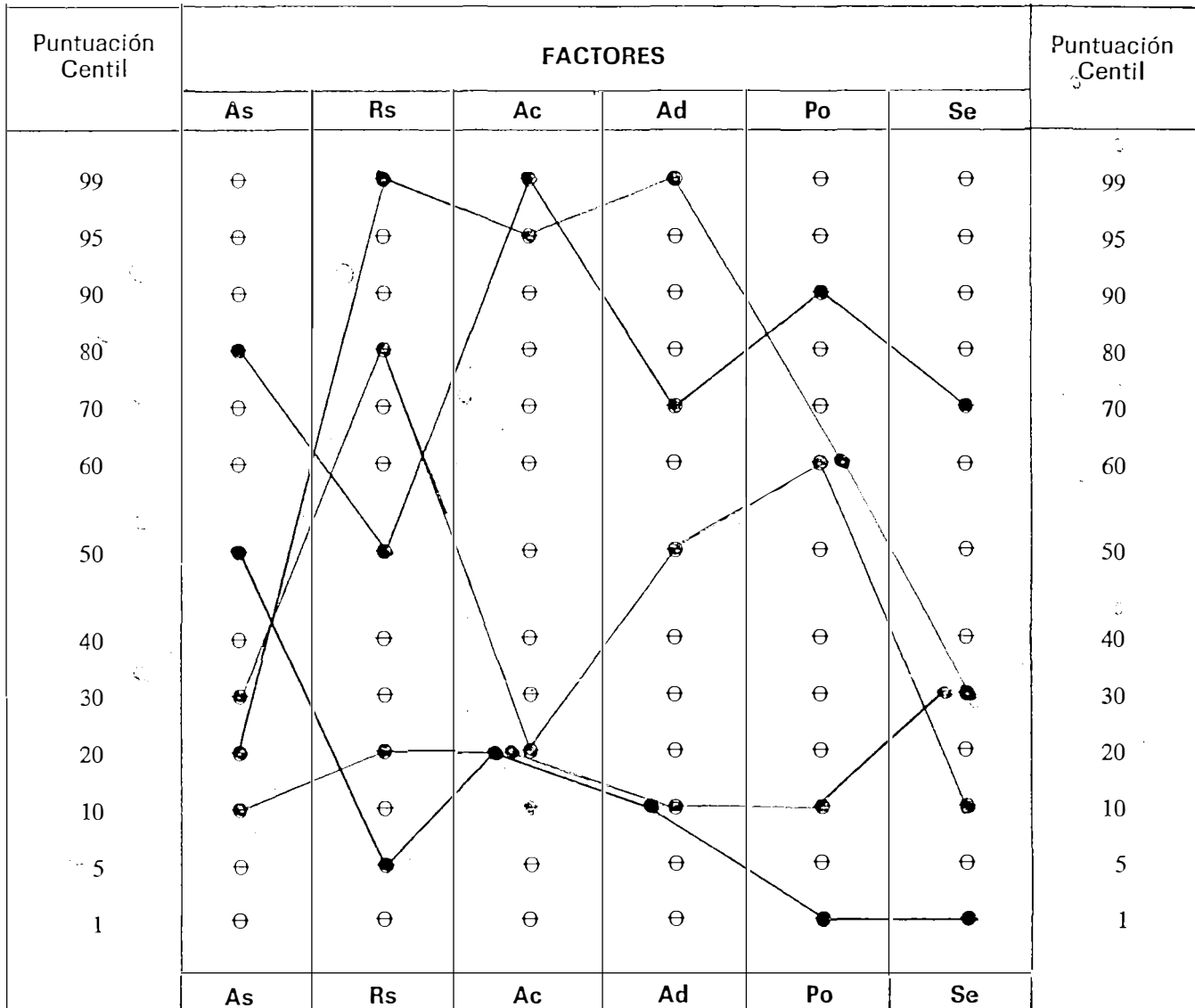
Apellidos y nombre: Ramírez Sarmiento Astor Edad: 29 Sexo: Femenino
 Estudios/Título académico: Licenciado Lengua Moderna Profesión: Docente
 Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③		
1. ☒ 0	27. ☐ V	52. ☐ F	77. ☐ F	103. ☐ F	127. ☒ 3	148. ☒ 2									
2. ☐ V	28. ☐ V	53. ☐ F	78. ☐ F	104. ☐ F	128. ☒ 3	149. ☐ 1									
3. ☐ F	29. ☐ F	54. ☐ F	79. ☐ V	105. ☐ F	129. ☒ 3	150. ☐ 1									
4. ☐ F	30. ☐ V	55. ☐ F	80. ☐ F	106. ☐ F	130. ☒ 3	151. ☐ 0									
5. ☐ V	31. ☐ V	56. ☐ V	81. ☐ V	107. ☐ V	131. ☒ 3	152. ☐ 1									
6. ☐ F	32. ☐ F	57. ☐ F	82. ☐ F	108. ☐ V	132. ☐ 2	153. ☐ 1									
7. ☐ V	33. ☐ V	58. ☐ F	83. ☐ F	109. ☐ F	133. ☐ 3	154. ☐ 1									
8. ☐ F	34. ☐ V	59. ☐ F	84. ☐ V	110. ☐ F	134. ☒ 3	155. ☐ 1									
9. ☐ F	35. ☐ F	60. ☐ F	85. ☐ F	111. ☐ V	135. ☒ 3	156. ☐ 1									
10. ☐ F	36. ☐ F	61. ☐ V	86. ☐ F	112. ☐ V	136. ☐ 3	157. ☐ 1									
11. ☐ F	37. ☐ V	62. ☐ F	87. ☐ F	113. ☒ 0	137. ☐ 2	158. ☐ 1									
12. ☐ V	38. ☐ V	63. ☐ V	88. ☐ V	114. ☐ F	138. ☒ 3	159. ☐ 1									
13. ☐ V	39. ☐ V	64. ☐ F	89. ☐ V	115. ☐ F	139. ☐ 3	160. ☐ 1									
14. ☐ V	40. ☐ V	65. ☐ V	90. ☐ V	116. ☐ V	140. ☒ 3	161. ☐ 1									
15. ☐ F	41. ☐ V	66. ☐ F	91. ☐ F	117. ☐ F	141. ☐ 3	162. ☐ 1									
16. ☐ V	42. ☒ F	67. ☐ F	92. ☐ F	118. ☐ F	142. ☐ 2	163. ☐ 1									
17. ☐ V	43. ☐ V	68. ☐ F	93. ☐ V	119. ☐ V	143. ☒ 3	164. ☐ 1									
18. ☐ F	44. ☐ V	69. ☐ V	94. ☐ V	120. ☐ V	144. ☒ 3	165. ☐ 1									
19. ☐ F	45. ☐ V	70. ☐ F	95. ☐ V	121. ☐ V	145. ☐ 2	166. ☐ 0									
20. ☐ F	46. ☐ F	71. ☐ F	96. ☐ F	122. ☐ F	146. ☐ 3	167. ☐ 1									
21. ☐ V	47. ☐ F	72. ☐ F	97. ☐ F	123. ☐ V	147. ☐ 3	168. ☐ 1									
22. ☐ F	48. ☐ F	73. ☐ F	98. ☐ V	124. ☐ F		169. ☐ 1									
23. ☐ V	49. ☐ V	74. ☐ F	99. ☐ F	125. ☐ F		170. ☐ 1									
24. ☐ V	50. ☐ F	75. ☐ V	100. ☐ V	126. ☐ F		171. ☐ 1									
25. ☐ F	51. ☐ F	76. ☐ F	101. ☐ F			172. ☐ 1									
26. ☐ F			102. ☐ F			173. ☐ 1									

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ☒		Exp ☒		Ejec ☒		Inc ☒		Sat ☒	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	10 ✓	30	14 ✓	80	5 ✓	20	7 ✓	10	13 ✓	50
Rs	14 ✓	80	9 ✓	50	14 ✓	99	10 ✓	20	7 ✓	5
Ac	7 ✓	20	14 ✓	99	14 ✓	95	10 ✓	20	9 ✓	20
Ad	13 ✓	50	12 ✓	70	11 ✓	99	13 ✓	10	2 ✓	10
P•	9 ✓	60	10 ✓	80	2 ✓	60	4 ✓	10	2 ✓	1
Se	9 ✓	10	8 ✓	70	4 ✓	30	2 ✓	30	3 ✓	1

PERFIL INDIVIDUAL



———— N. Activación ● ———— N. Expectativa ●
 ———— N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 ++++++ N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Lubo Vanegas Edith Edad: 47 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Lic. IDIOMAS Profesión: Livio Reginaldo Fisch
ingles
 Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③		
1. V	☒	27. V	☒	52. ☒ F	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 3 4	148. 1 ☒ 3 4							
2. V	☒	28. V	☒	53. ☒ F	78. ☒ F	104. ☒ F	128. ☒ 3 4	149. ☒ 2 3 4							
3. ☒ F		29. V	☒	54. ☒ F	79. ☒ F	105. ☒ F	129. ☒ 3 4	150. ☒ 2 3 4							
4. ☒ F		30. V	☒	55. ☒ F	80. ☒ F	106. ☒ F	130. ☒ 3 4	151. 1 ☒ 3 4							
5. V	☒	31. V	☒	56. V	☒	81. ☒ F	107. ☒ F	152. ☒ 2 3 4							
6. ☒ F		32. ☒ F		57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. ☒ 3 4	153. 1 ☒ 3 4							
7. ☒ F		33. V	☒	58. ☒ F	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 3 4	154. 1 2 ☒ 3 4							
8. ☒ F		34. ☒ F		59. ☒ F	84. V	☒	110. ☒ F	155. 1 ☒ 3 4							
9. V	☒	35. V	☒	60. ☒ F	85. ☒ F	111. V	☒	156. 1 ☒ 3 4							
10. V	☒	36. ☒ F		61. ☒ F	86. ☒ F	112. V	☒	157. 1 ☒ 3 4							
11. V	☒	37. ☒ F		62. V	☒	87. ☒ F	113. V	☒	158. 1 ☒ 3 4						
12. V	☒	38. ☒ F		63. ☒ F	88. ☒ F	114. ☒ F	138. ☒ 3 4	159. 1 ☒ 3 4							
13. V	☒	39. V	☒	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F	139. ☒ 3 4	160. 1 ☒ 3 4							
14. V	☒	40. ☒ F		65. ☒ F	90. V	☒	116. ☒ F	161. 1 2 ☒ 3 4							
15. ☒ F		41. ☒ F		66. V	☒	91. ☒ F	117. V	☒	162. 1 2 ☒ 3 4						
16. ☒ F		42. ☒ F		67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F	142. 2 ☒ 3 4	163. 1 ☒ 3 4							
17. V	☒	43. V	☒	68. V	☒	93. ☒ F	119. V	☒	164. 1 ☒ 3 4						
18. V	☒	44. V	☒	69. V	☒	94. ☒ F	120. V	☒	165. 1 ☒ 3 4						
19. V	☒	45. ☒ F		70. ☒ F	95. V	☒	121. ☒ F	166. 1 ☒ 3 4							
20. V	☒	46. ☒ F		71. ☒ F	96. ☒ F	122. ☒ F	146. ☒ 3 4	167. 1 2 ☒ 3 4							
21. V	☒	47. ☒ F		72. V	☒	97. ☒ F	123. ☒ F	168. 1 ☒ 3 4							
22. ☒ F		48. ☒ F		73. V	☒	98. V	☒	169. 1 ☒ 3 4							
23. ☒ F		49. V	☒	74. ☒ F	99. ☒ F	125. ☒ F	147. ☒ 3 4	170. 1 ☒ 3 4							
24. V	☒	50. ☒ F		75. ☒ F	100. V	☒	126. V	☒	171. 1 2 ☒ 3 4						
25. ☒ F		51. ☒ F		76. V	☒	101. ☒ F		172. 1 ☒ 3 4							
26. V	☒				102. ☒ F			173. 1 2 3 4							

RESUMEN DE PUNTUACIONES

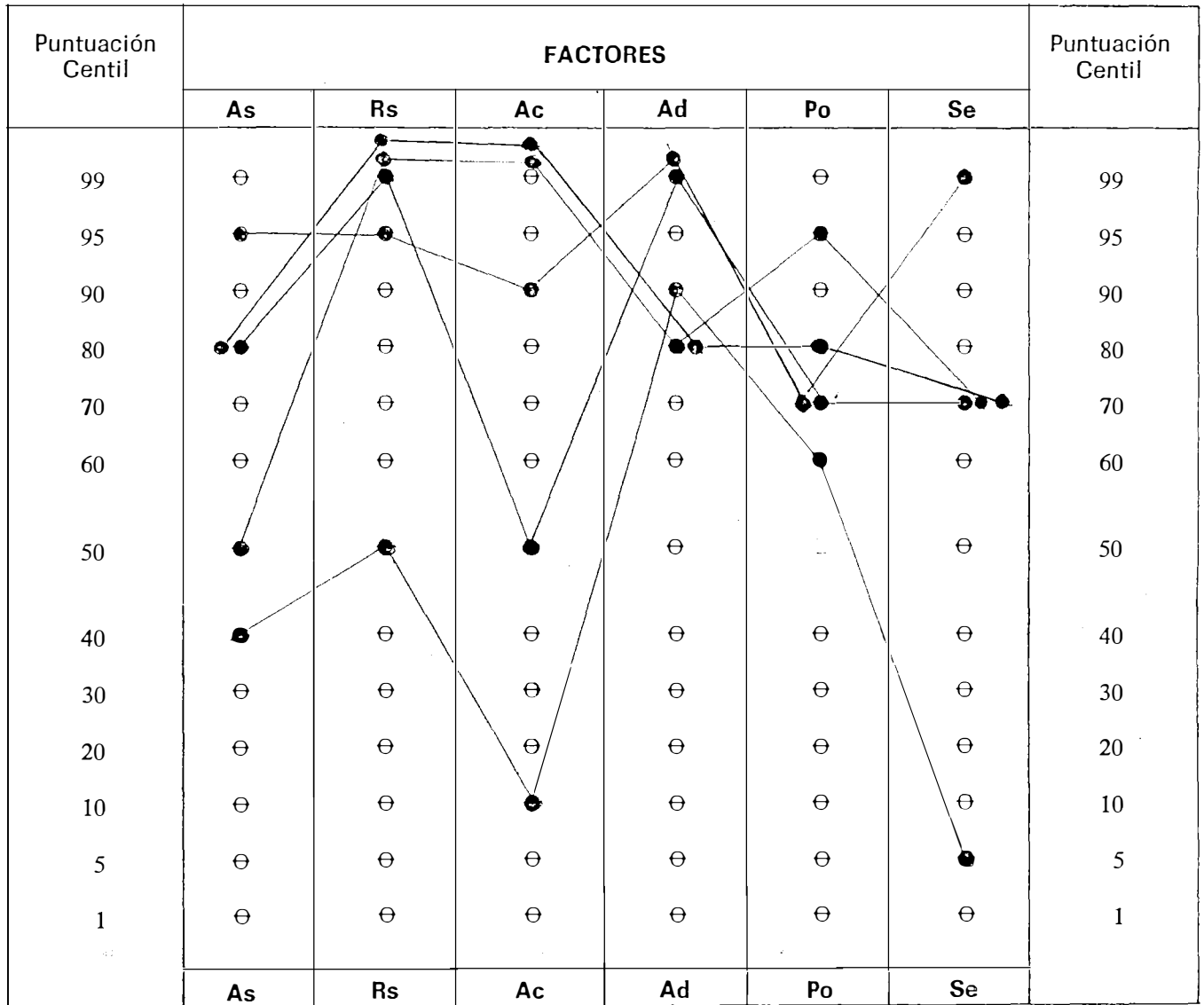
	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	11 ✓	40	14 ✓	80	13 ✓	95	13 ✓	50	18 ✓	80
Rs	11 ✓	50	15 ✓	99	13 ✓	95	25 ✓	99	24 ✓	99
Ac	6 ✓	10	8 ✓	50	13 ✓	90	25 ✓	99	25 ✓	99
Ad	17 ✓	90	16 ✓	99	17 ✓	99	25 ✓	80	22 ✓	80
Po	9 ✓	60	8 ✓	70	5 ✓	70	12 ✓	95	11 ✓	80
Se	7 ✓	5	12 ✓	70	12 ✓	99	12 ✓	70	14 ✓	70



Autor: J.L. Fernández Seara

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ⊖ ————— N. Expectativa ●
 - - - - - N. Ejecución ● V. Incentivos ⊖
 + + + + + N. Satisfacción ●



M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Contreras Ramón José Ismael Edad: 39 Sexo: Masculino
 Estudios/Título académico: Licenciado Matemáticas - Física
Especialista en Lecto-escritura Profesión: Matemáticas
Colegio de la Divina Past

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③			
1. V	⊙	27. F	⊙	52. F	⊙	77. F	⊙	103. F	⊙	127. 2	3	⊙	148. 1	2	⊙	4
2. V	⊙	28. V	⊙	53. F	⊙	78. F	⊙	104. F	⊙	128. 2	3	⊙	149. 1	⊙	3	4
3. ⊙	F	29. V	⊙	54. F	⊙	79. F	⊙	105. F	⊙	129. 2	3	⊙	150. 1	2	⊙	4
4. ⊙	F	30. V	⊙	55. F	⊙	80. F	⊙	106. F	⊙	130. 2	3	⊙	151. 1	2	3	⊙
5. V	⊙	31. F	⊙	56. V	⊙	81. F	⊙	107. F	⊙	131. 2	3	⊙	152. 1	⊙	3	4
6. ⊙	F	32. F	⊙	57. F	⊙	82. F	⊙	108. F	⊙	132. 2	3	⊙	153. 1	⊙	3	4
7. ⊙	F	33. F	⊙	58. F	⊙	83. F	⊙	109. F	⊙	133. 2	3	⊙	154. 1	2	3	⊙
8. ⊙	F	34. F	⊙	59. F	⊙	84. V	⊙	110. F	⊙	134. 2	3	⊙	155. 1	2	3	⊙
9. ⊙	F	35. F	⊙	60. F	⊙	85. F	⊙	111. V	⊙	135. 2	3	⊙	156. 1	2	3	⊙
10. V	⊙	36. F	⊙	61. F	⊙	86. F	⊙	112. F	⊙	136. 2	3	⊙	157. 1	2	3	⊙
11. ⊙	F	37. F	⊙	62. F	⊙	87. F	⊙	113. F	⊙	137. 2	3	⊙	158. 1	2	3	⊙
12. V	⊙	38. F	⊙	63. F	⊙	88. F	⊙	114. F	⊙	138. 2	3	⊙	159. 1	⊙	3	4
13. V	⊙	39. F	⊙	64. F	⊙	89. F	⊙	115. F	⊙	139. 2	3	⊙	160. 1	⊙	3	4
14. V	⊙	40. F	⊙	65. F	⊙	90. F	⊙	116. F	⊙	140. 2	3	⊙	161. 1	2	3	⊙
15. ⊙	F	41. F	⊙	66. F	⊙	91. F	⊙	117. F	⊙	141. 2	3	⊙	162. 1	2	3	⊙
16. ⊙	F	42. F	⊙	67. F	⊙	92. F	⊙	118. F	⊙	142. 2	3	⊙	163. 1	2	3	⊙
17. V	⊙	43. F	⊙	68. F	⊙	93. F	⊙	119. F	⊙	143. 2	3	⊙	164. 1	2	3	⊙
18. ⊙	F	44. F	⊙	69. F	⊙	94. F	⊙	120. V	⊙	144. 2	3	⊙	165. 1	2	3	⊙
19. ⊙	F	45. F	⊙	70. F	⊙	95. F	⊙	121. F	⊙	145. 2	3	⊙	166. 1	2	3	⊙
20. ⊙	F	46. F	⊙	71. F	⊙	96. F	⊙	122. F	⊙	146. 2	3	⊙	167. 1	2	3	⊙
21. ⊙	F	47. F	⊙	72. F	⊙	97. F	⊙	123. F	⊙	147. 2	3	⊙	168. 1	2	3	⊙
22. ⊙	F	48. F	⊙	73. F	⊙	98. F	⊙	124. F	⊙				169. 1	2	3	⊙
23. ⊙	F	49. V	⊙	74. F	⊙	99. F	⊙	125. F	⊙				170. 1	2	⊙	4
24. V	⊙	50. F	⊙	75. F	⊙	100. F	⊙	126. F	⊙				171. 1	2	3	⊙
25. ⊙	F	51. F	⊙	76. F	⊙	101. V	⊙						172. 1	2	3	⊙
26. ⊙	F					102. F	⊙						173. 1	2	3	⊙

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16 ✓	80	16 ✓	99	15 ✓	99	24 ✓	99	22 ✓	99
Rs	17 ✓	99	15 ✓	99	15 ✓	99	48 ✓	99	45 ✓	99
Ac	18 ✓	99	16 ✓	99	16 ✓	99	48 ✓	99	45 ✓	99
Ad	17 ✓	90	16 ✓	99	*18 ✓	99	48 ✓	99	45 ✓	99
Po	12 ✓	70	14 ✓	99	14 ✓	99	24 ✓	99	19 ✓	99
Se	12 ✓	40	16 ✓	99	14 ✓	99	24 ✓	99	20 ✓	99

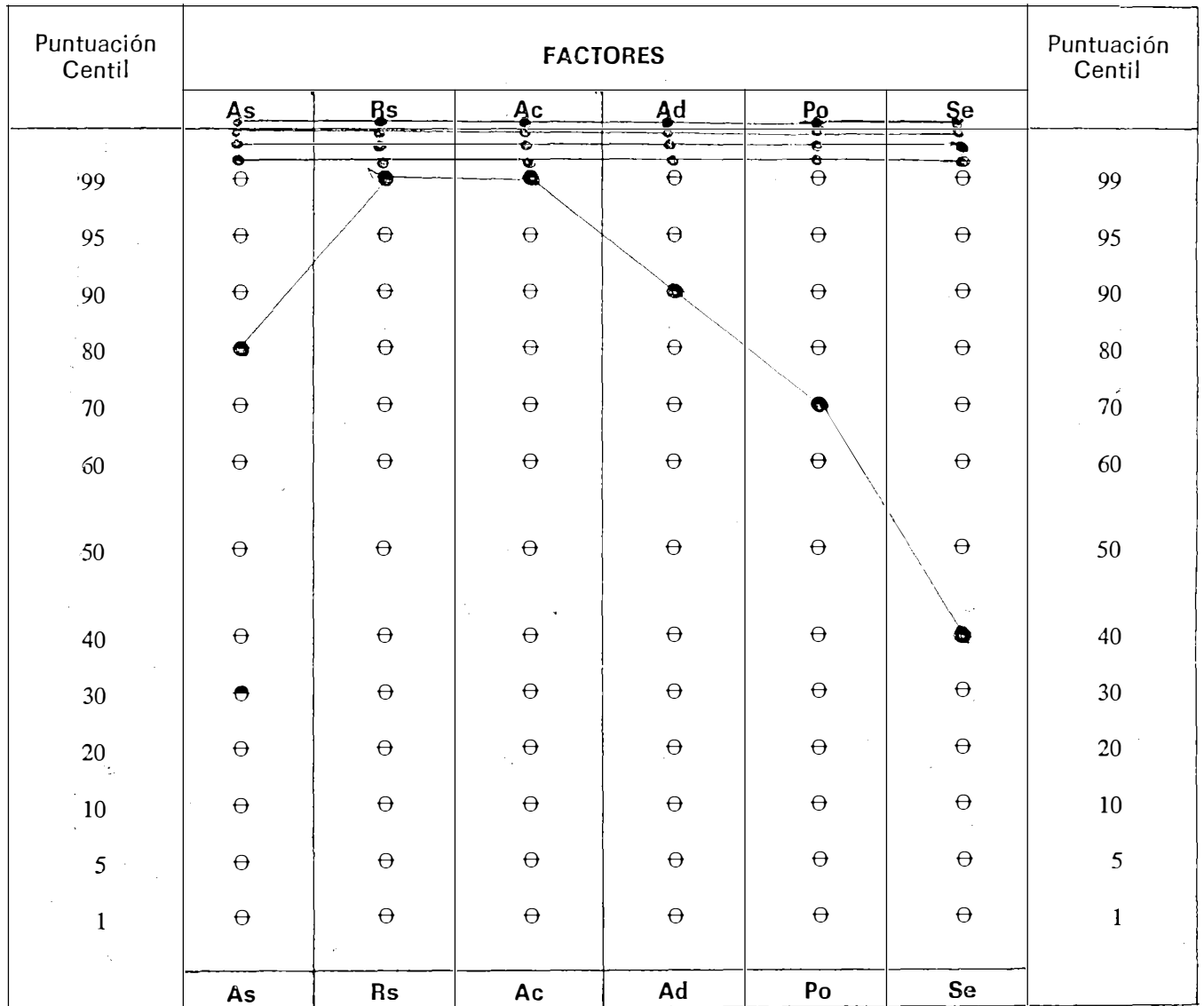


Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.

Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ● - - - - - N. Expectativa ●
 - - - - - N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Maritza Cárdenas Fragoso Edad: 28 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Lic. en Lengua Moderna Profesión: col. exarista Acosta
español

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

MONGUI

(1)						(2)			(3)		
1. V		27. V		52. F		77. F		103. F	127. 3 4	148. 1 3 4	
2. V		28. F		53. F		78. F		104. F	128. 3 4	149. 1 3 4	
3. F		29. F		54. F		79. F		105. F	129. 2 3	150. 1 3 4	
4. F		30. V		55. F		80. F		106. F	130. 2 3	151. 1 2 4	
5. F		31. F		56. V		81. F		107. V	131. 2 3	152. 1 3 4	
6. F		32. V		57. F		82. F		108. F	132. 2 3	153. 1 3 4	
7. F		33. F		58. F		83. F		109. F	133. 2 3	154. 1 3 4	
8. F		34. F		59. F		84. V		110. V	134. 2 3	155. 1 2 4	
9. F		35. F		60. F		85. F		111. V	135. 2 4	156. 1 2 3	
10. V		36. F		61. F		86. F		112. V	136. 2 3	157. 1 2 3	
11. F		37. F		62. V		87. F		113. V	137. 2 3	158. 1 3	
12. F		38. F		63. F		88. F		114. F	138. 3 4	159. 1 3 4	
13. F		39. V		64. F		89. F		115. F	139. 2 4	160. 1 3 4	
14. F		40. F		65. F		90. F		116. V	140. 2 3	161. 1 2 4	
15. F		41. V		66. F		91. V		117. F	141. 3 4	162. 1 2 3	
16. F		42. F		67. F		92. F		118. F	142. 2 4	163. 1 2 3	
17. V		43. F		68. V		93. F		119. F	143. 2 4	164. 1 3 4	
18. F		44. F		69. F		94. F		120. V	144. 3 4	165. 1 2 4	
19. F		45. V		70. F		95. V		121. F	145. 3 4	166. 1 3	
20. V		46. F		71. V		96. F		122. F	146. 3 4	167. 1 2 3	
21. F		47. F		72. F		97. F		123. F	147. 3 4	168. 1 3	
22. F		48. F		73. F		98. V		124. F		169. 1 3 4	
23. F		49. F		74. F		99. F		125. F		170. 1 3 4	
24. F		50. F		75. F		100. V		126. V		171. 1 3 4	
25. F		51. F		76. F		101. F				172. 1 2 3	
26. V						102. F				173. 1 2 3	

RESUMEN DE PUNTUACIONES

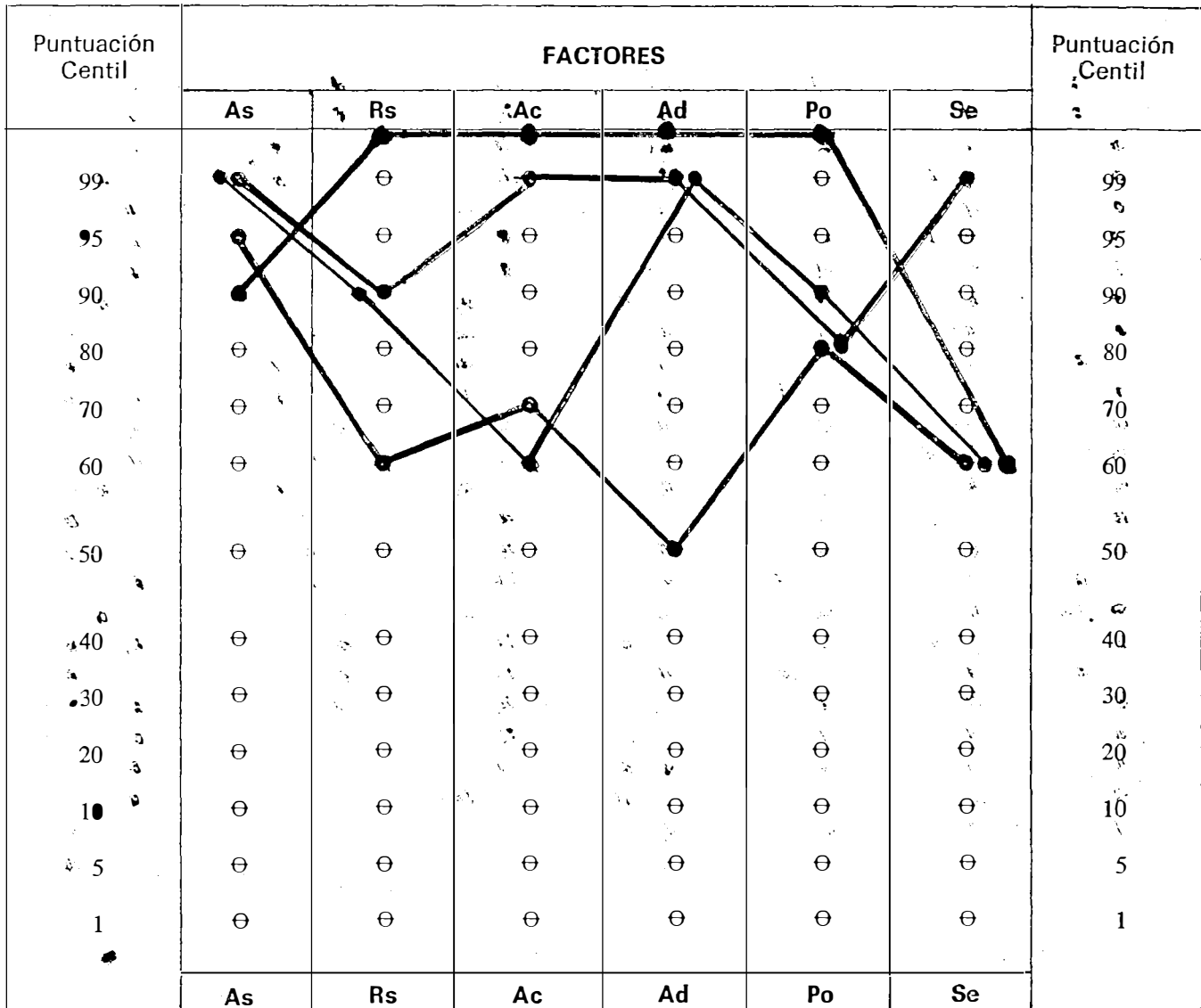
	Act		Exp		Eiec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18 ✓	95	16 ✓	99	15 ✓	99	20 ✓	95	19 ✓	90
Rs	12 ✓	60	13 ✓	90	12 ✓	90	40 ✓	99	34 ✓	99
Ac	13 ✓	70	14 ✓	99	10 ✓	60	38 ✓	99	35 ✓	99
Ad	13 ✓	50	16 ✓	99	13 ✓	99	38 ✓	99	37 ✓	99
Po	13 ✓	80	10 ✓	80	8 ✓	90	15 ✓	99	14 ✓	99
Se	14 ✓	60	16 ✓	99	6 ✓	50	15 ✓	95	12 ✓	60



Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



N. Activación ● N. Expectativa ●
 N. Ejecución ● V. Incentivos
 N. Satisfacción ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Sorola Menolaza R. Edad: 25 Sexo: FEstudios/Título académico: Análisis y prog. de PC Profesión: Oper. p. l. info.

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③										
1.	V	X	27.	V	0	52.	0	F	77.	0	F	103.	V	0	127.	0	3	4	148.	1	0	3	4
2.	V	X	28.	V	0	53.	V	0	78.	V	0	104.	0	F	128.	0	3	4	149.	1	0	3	4
3.	X	F	29.	V	0	54.	0	F	79.	0	F	105.	0	F	129.	2	0	4	150.	1	2	0	4
4.	X	F	30.	V	0	55.	0	F	80.	0	F	106.	V	0	130.	2	0	4	151.	1	0	3	4
5.	X	F	31.	0	F	56.	V	0	81.	V	0	107.	V	0	131.	2	0	4	152.	0	2	3	4
6.	X	F	32.	V	0	57.	V	0	82.	0	F	108.	0	F	132.	2	0	4	153.	0	2	3	4
7.	V	X	33.	V	0	58.	0	F	83.	0	F	109.	0	F	133.	0	3	4	154.	1	0	3	4
8.	X	F	34.	V	0	59.	0	F	84.	V	0	110.	V	0	134.	0	3	4	155.	0	2	3	4
9.	V	X	35.	V	0	60.	0	F	85.	0	F	111.	V	0	135.	0	3	4	156.	1	0	3	4
10.	V	X	36.	0	F	61.	0	F	86.	V	0	112.	V	0	136.	0	3	4	157.	1	0	3	4
11.	V	X	37.	0	F	62.	V	0	87.	0	F	113.	V	0	137.	2	0	4	158.	1	0	3	4
12.	V	X	38.	0	F	63.	V	0	88.	0	F	114.	0	F	138.	0	3	4	159.	0	2	3	4
13.	X	F	39.	0	F	64.	0	F	89.	V	0	115.	0	F	139.	0	3	4	160.	0	2	3	4
14.	V	X	40.	0	F	65.	V	0	90.	0	F	116.	V	0	140.	0	3	4	161.	1	2	0	4
15.	X	F	41.	V	0	66.	0	F	91.	V	0	117.	0	F	141.	2	0	4	162.	1	2	0	4
16.	V	X	42.	0	F	67.	V	0	92.	0	F	118.	0	F	142.	0	3	4	163.	1	0	3	4
17.	V	X	43.	V	0	68.	V	0	93.	0	F	119.	0	F	143.	0	3	4	164.	0	2	3	4
18.	V	X	44.	0	F	69.	V	0	94.	V	0	120.	0	F	144.	0	3	4	165.	1	0	3	4
19.	X	F	45.	V	0	70.	0	F	95.	V	0	121.	0	F	145.	0	3	4	166.	1	0	3	4
20.	X	F	46.	0	F	71.	V	0	96.	0	F	122.	0	F	146.	0	3	4	167.	1	0	3	4
21.	V	X	47.	0	F	72.	0	F	97.	0	F	123.	0	F	147.	0	3	4	168.	1	0	3	4
22.	X	F	48.	0	F	73.	0	F	98.	V	0	124.	0	F					169.	1	0	3	4
23.	X	F	49.	0	F	74.	0	F	99.	0	F	125.	0	F					170.	1	0	3	4
24.	V	0	50.	0	F	75.	V	0	100.	V	0	126.	V	0					171.	1	2	0	4
25.	0	F	51.	0	F	76.	0	F	101.	V	0								172.	1	0	3	4
26.	V	0							102.	0	F								173.	1	2	0	4

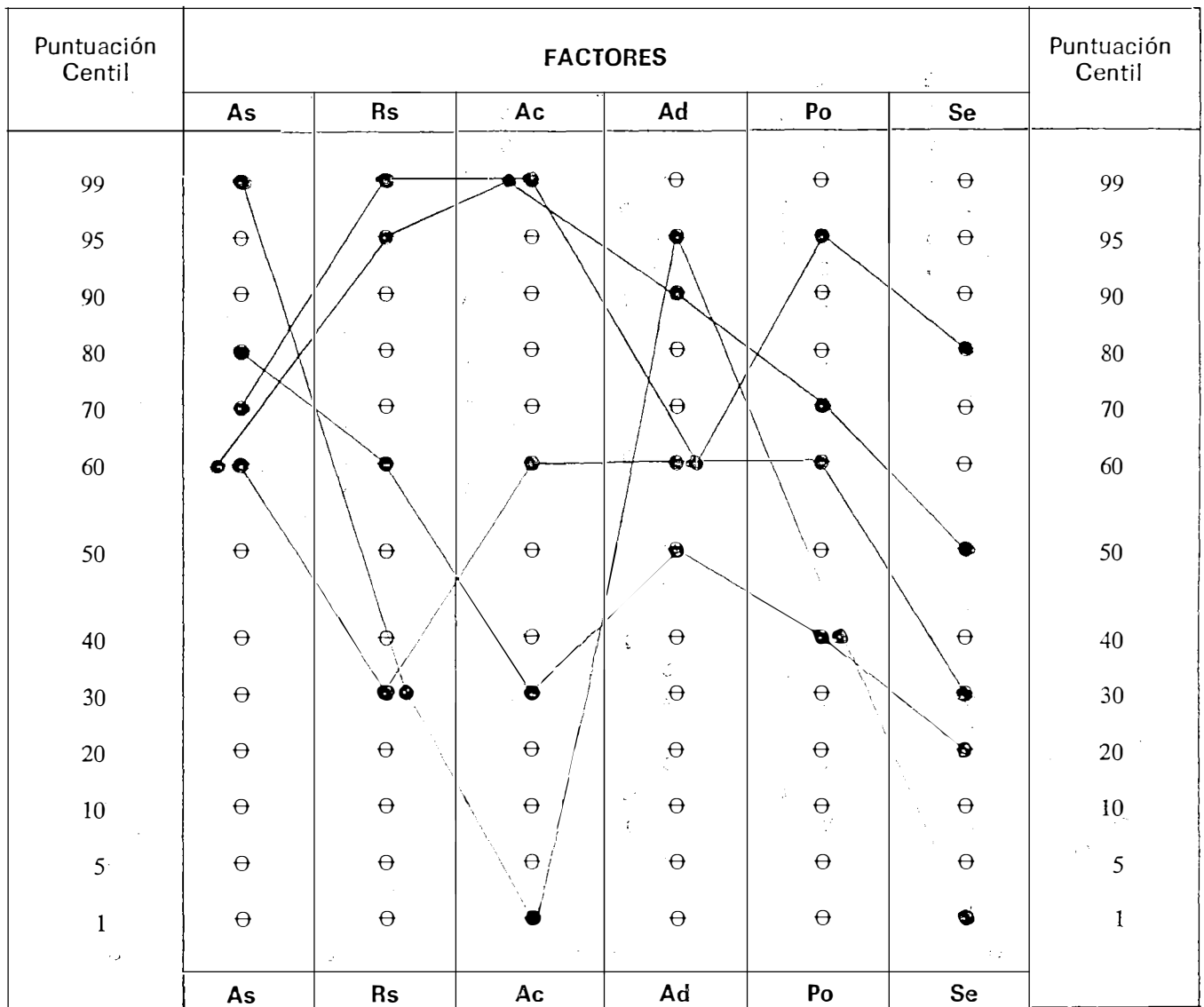
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act 0		Exp 0		Ejec 0		Inc 0		Sat 0	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16	80	12	60	15	99	16	70	14	60
Rs	12	60	7	30	6	30	27	99	23	95
Ac	8	30	10	70	3	1	27	99	24	99
Ad	13	60	12	70	10	95	26	70	23	90
Po	6	40	8	70	1	40	12	95	10	70
Se	10	20	7	30	(-1)0	1	13	80	11	50

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ● ----- N. Expectativa ●
 ===== N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 ++++ N. Satisfacción ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: DUARTE GUERRA JETIVERSON Edad: 39 Sexo: Varón
 Estudios/Título académico: ESPECIALISTA EDUCATIVO Profesión: COLEGIO SAGRA

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

FAMILIA

(1)										(2)			(3)		
1.	F	27.	V	52.	F	77.	F	103.	F	127.	2	3	148.	1	3
2.	V	28.	V	53.	F	78.	F	104.	F	128.	2	3	149.	1	2
3.	F	29.	V	54.	F	79.	F	105.	F	129.	2	4	150.	1	2
4.	F	30.	V	55.	F	80.	F	106.	F	130.	2	4	151.	1	2
5.	F	31.	F	56.	V	81.	F	107.	F	131.	2	4	152.	1	2
6.	F	32.	F	57.	V	82.	F	108.	F	132.	2	3	153.	1	2
7.	F	33.	V	58.	F	83.	F	109.	F	133.	2	3	154.	1	2
8.	F	34.	F	59.	F	84.	V	110.	F	134.	2	3	155.	1	2
9.	F	35.	F	60.	F	85.	F	111.	V	135.	2	4	156.	1	2
10.	F	36.	F	61.	F	86.	F	112.	F	136.	2	3	157.	1	2
11.	F	37.	F	62.	F	87.	F	113.	F	137.	2	4	158.	1	2
12.	V	38.	F	63.	F	88.	F	114.	F	138.	2	3	159.	1	2
13.	F	39.	V	64.	F	89.	V	115.	F	139.	2	3	160.	1	2
14.	F	40.	F	65.	F	90.	F	116.	F	140.	2	3	161.	1	2
15.	F	41.	F	66.	F	91.	F	117.	F	141.	2	3	162.	1	2
16.	F	42.	F	67.	F	92.	F	118.	F	142.	2	3	163.	1	2
17.	V	43.	V	68.	V	93.	F	119.	F	143.	2	3	164.	1	2
18.	F	44.	F	69.	V	94.	F	120.	V	144.	2	3	165.	1	2
19.	F	45.	F	70.	F	95.	V	121.	F	145.	2	4	166.	1	2
20.	F	46.	F	71.	V	96.	F	122.	F	146.	2	4	167.	1	2
21.	F	47.	F	72.	F	97.	F	123.	F	147.	2	3	168.	1	2
22.	F	48.	F	73.	F	98.	F	124.	F				169.	1	2
23.	F	49.	V	74.	F	99.	F	125.	F				170.	1	2
24.	V	50.	F	75.	F	100.	V	126.	F				171.	1	2
25.	F	51.	F	76.	F	101.	F						172.	1	2
26.	F					102.	F						173.	1	2

RESUMEN DE PUNTUACIONES

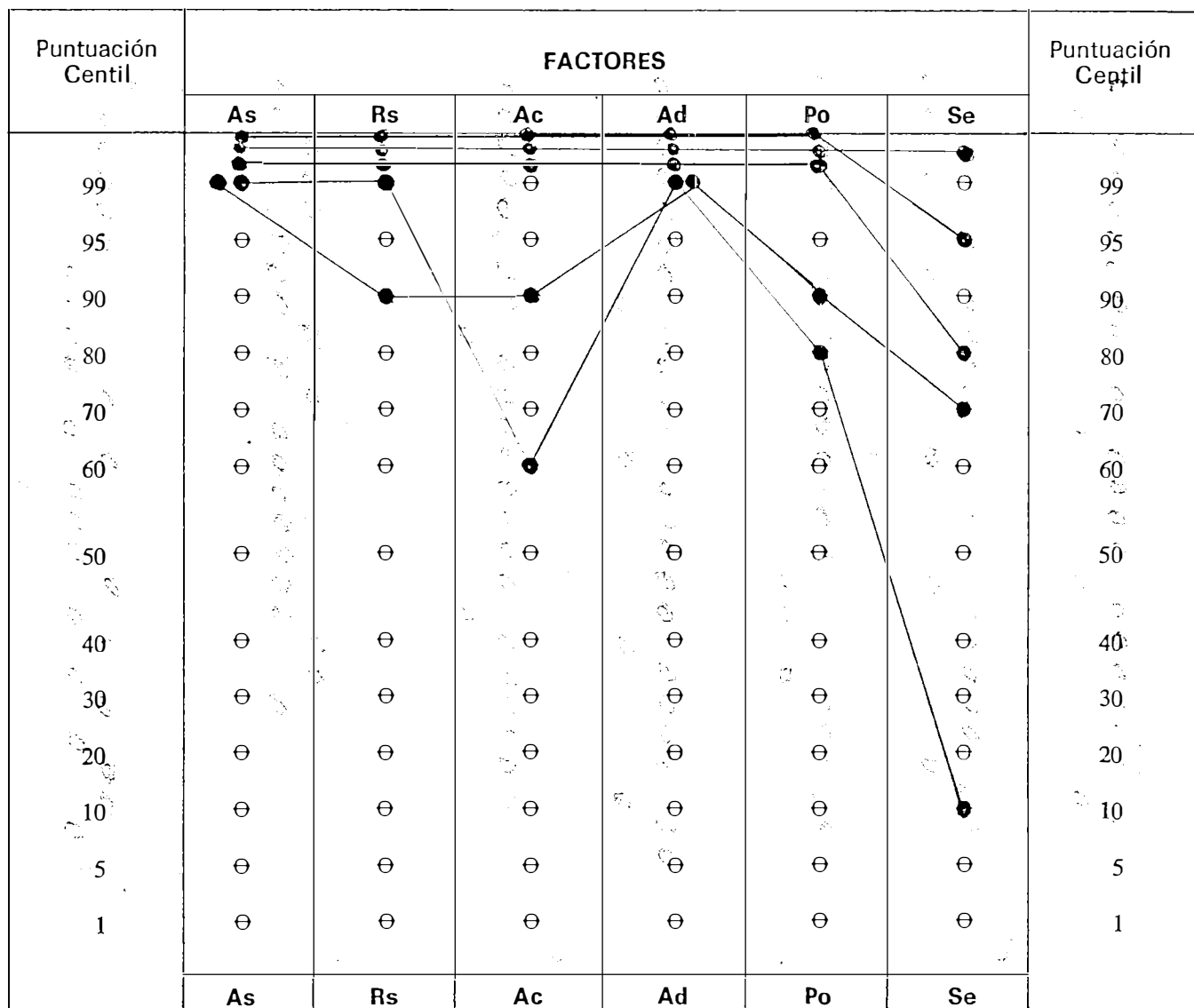
	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	19	99	16	99	15	99	21	99	24	99
Rs	18	99	13	90	15	99	44	99	40	99
Ac	11	60	12	90	16	99	43	99	40	99
Ad	19	99	16	99	18	99	46	99	41	99
Po	14	80	12	90	11	99	22	99	18	99
Se	9	10	12	70	9	80	23	99	19	95

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.



PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ●

===== N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: PANA SOLANO EMILY Edad: 32 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Lic. en Psicopedagogía Profesión: Col. Hehon Pinedo
Psicorientadora

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②		③	
1. V ☒	27. V ☒	52. ☒ F	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 3 4	148. ☒ 3 4			
2. V ☒	28. V ☒	53. V ☒	78. ☒ F	104. ☒ F	128. ☒ 3 4	149. 1 ☒ 3 4			
3. ☒ F	29. V ☒	54. ☒ F	79. ☒ F	105. ☒ F	129. ☒ 3 4	150. ☒ 2 3 4			
4. ☒ F	30. V ☒	55. ☒ F	80. ☒ F	106. ☒ F	130. ☒ 3 4	151. 1 2 ☒ 4			
5. ☒ F	31. ☒ F	56. V ☒	81. ☒ F	107. ☒ F	131. ☒ 3 4	152. 1 ☒ 3 4			
6. ☒ F	32. V ☒	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. ☒ 3 4	153. 1 ☒ 3 4			
7. ☒ F	33. V ☒	58. ☒ F	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 3 4	154. 1 ☒ 3 4			
8. ☒ F	34. ☒ F	59. ☒ F	84. V ☒	110. ☒ F	134. 2 ☒ 3 4	155. ☒ 2 3 4			
9. ☒ F	35. ☒ F	60. ☒ F	85. ☒ F	111. V ☒	135. ☒ 3 4	156. 1 2 3 ☒			
10. V ☒	36. ☒ F	61. ☒ F	86. ☒ F	112. V ☒	136. ☒ 3 4	157. 1 2 3 ☒			
11. ☒ F	37. ☒ F	62. V ☒	87. ☒ F	113. ☒ ☒	137. 2 ☒ 4	158. 1 2 ☒ 4			
12. V ☒	38. V ☒	63. ☒ F	88. V ☒	114. ☒ F	138. ☒ 3 4	159. 1 ☒ 3 4			
13. V ☒	39. V ☒	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F	139. 2 ☒ 4	160. 1 ☒ 3 4			
14. V ☒	40. ☒ F	65. V ☒	90. ☒ F	116. ☒ F	140. 2 ☒ 4	161. 1 2 3 ☒			
15. ☒ F	41. ☒ ☒	66. ☒ F	91. ☒ F	117. V ☒	141. ☒ 3 4	162. 1 2 ☒ 4			
16. ☒ F	42. ☒ F	67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F	142. 2 ☒ 4	163. 1 2 ☒ 4			
17. V ☒	43. ☒ F	68. V ☒	93. ☒ F	119. ☒ F	143. ☒ 3 4	164. 1 ☒ 3 4			
18. V ☒	44. V ☒	69. V ☒	94. ☒ F	120. V ☒	144. ☒ 3 4	165. 1 2 3 ☒			
19. ☒ F	45. V ☒	70. ☒ F	95. V ☒	121. ☒ F	145. ☒ 3 4	166. 1 2 3 ☒			
20. V ☒	46. ☒ F	71. V ☒	96. ☒ F	122. ☒ F	146. ☒ 3 4	167. 1 2 3 ☒			
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. ☒ F	123. ☒ F	147. ☒ 3 4	168. 1 ☒ 3 4			
22. ☒ F	48. V ☒	73. ☒ F	98. V ☒	124. ☒ F		169. 1 ☒ 3 4			
23. V ☒	49. ☒ F	74. ☒ F ^{no}	99. ☒ F	125. ☒ F		170. 1 ☒ 3 4			
24. V ☒	50. ☒ F	75. ☒ ☒	100. V ☒	126. ☒ F		171. 1 ☒ 3 4			
25. ☒ F	51. ☒ F	76. ☒ F	101. ☒ F			172. 1 ☒ 3 4			
26. V ☒			102. ☒ F			173. 1 2 3 4			

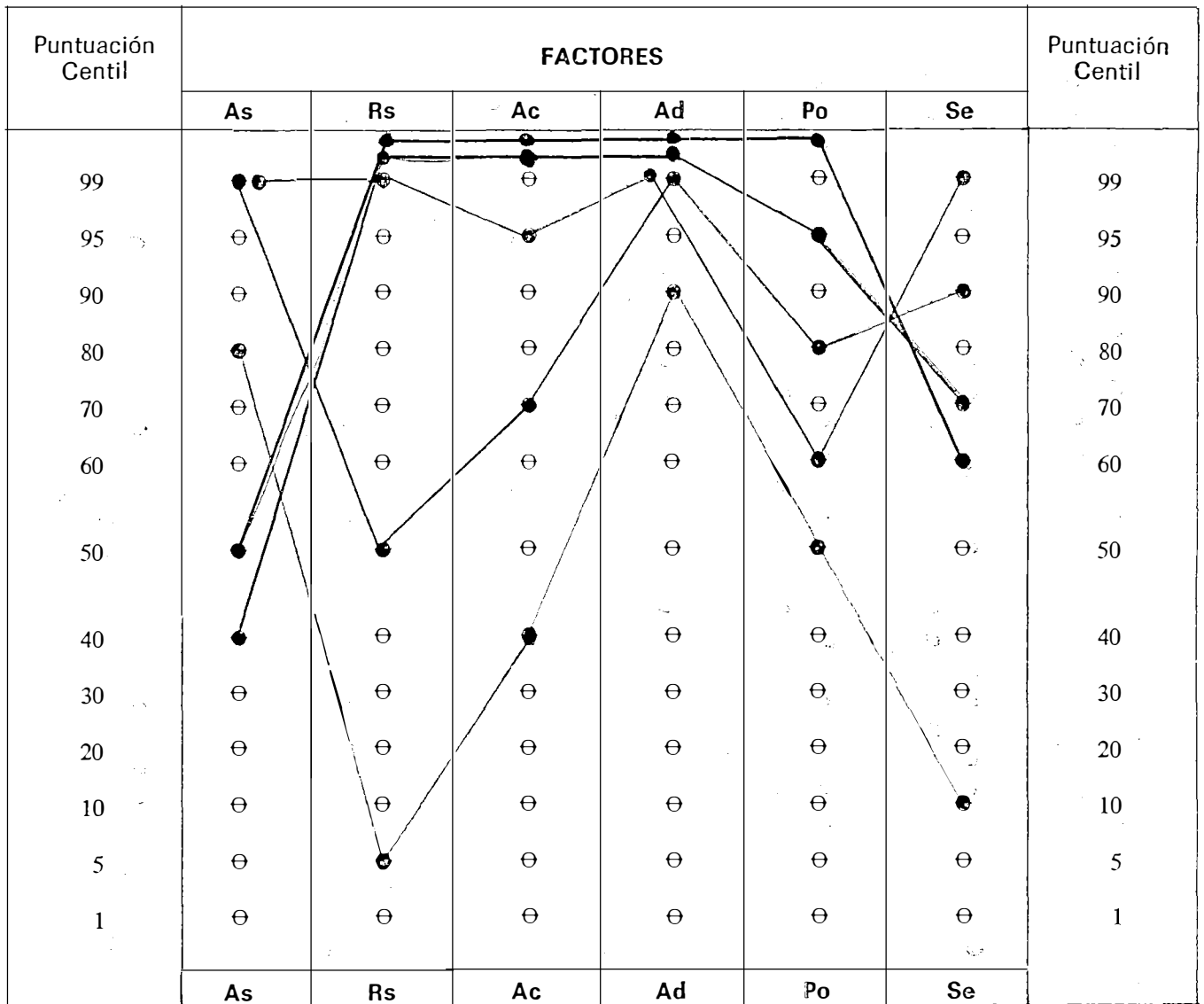
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ☒		Exp ☒		Ejec ☒		Inc ☒		Sat ☒	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16 ✓	80	16 ✓	99	15 ✓	99	12 ✓	40	15 ✓	50
Rs	6 ✓	5	9 ✓	50	15 ✓	99	28 ✓	99	31 ✓	99
Ac	9 ✓	40	10 ✓	70	14 ✓	95	27 ✓	99	34 ✓	99
Ad	17 ✓	90	16 ✓	99	18 ✓	99	30 ✓	99	33 ✓	99
Po	7 ✓	50	10 ✓	80	2 ✓	60	12 ✓	95	14 ✓	99
Se	8 ✓	10	14 ✓	90	13 ✓	99	12 ✓	70	12 ✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ●

===== N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Rolando González Enríquez Edad: 44 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Lic. Biología y Químico Profesión: Sagrada Familia

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)										(2)			(3)		
1. ☒ F	27. ☒ V	52. ☒ V	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 3	148. ☒ 1	149. ☒ 1	150. ☒ 1	151. ☒ 1	152. ☒ 1	153. ☒ 1	154. ☒ 1	155. ☒ 1	156. ☒ 1	157. ☒ 1
2. ☒ V	28. ☒ F	53. ☒ V	78. ☒ F	104. ☒ V	128. ☒ 2	149. ☒ 2	150. ☒ 2	151. ☒ 2	152. ☒ 2	153. ☒ 2	154. ☒ 2	155. ☒ 2	156. ☒ 2	157. ☒ 2	158. ☒ 2
3. ☒ F	29. ☒ V	54. ☒ V	79. ☒ V	105. ☒ F	129. ☒ 2	150. ☒ 2	151. ☒ 2	152. ☒ 2	153. ☒ 2	154. ☒ 2	155. ☒ 2	156. ☒ 2	157. ☒ 2	158. ☒ 2	159. ☒ 2
4. ☒ F	30. ☒ V	55. ☒ F	80. ☒ V	106. ☒ V	130. ☒ 2	151. ☒ 2	152. ☒ 2	153. ☒ 2	154. ☒ 2	155. ☒ 2	156. ☒ 2	157. ☒ 2	158. ☒ 2	159. ☒ 2	160. ☒ 2
5. ☒ V	31. ☒ F	56. ☒ V	81. ☒ F	107. ☒ V	131. ☒ 2	152. ☒ 2	153. ☒ 2	154. ☒ 2	155. ☒ 2	156. ☒ 2	157. ☒ 2	158. ☒ 2	159. ☒ 2	160. ☒ 2	161. ☒ 2
6. ☒ F	32. ☒ V	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. ☒ 2	153. ☒ 2	154. ☒ 2	155. ☒ 2	156. ☒ 2	157. ☒ 2	158. ☒ 2	159. ☒ 2	160. ☒ 2	161. ☒ 2	162. ☒ 2
7. ☒ F	33. ☒ F	58. ☒ F	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 3	154. ☒ 3	155. ☒ 3	156. ☒ 3	157. ☒ 3	158. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3
8. ☒ F	34. ☒ V	59. ☒ F	84. ☒ V	110. ☒ F	134. ☒ 3	155. ☒ 3	156. ☒ 3	157. ☒ 3	158. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3
9. ☒ F	35. ☒ F	60. ☒ V	85. ☒ F	111. ☒ V	135. ☒ 3	156. ☒ 3	157. ☒ 3	158. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3
10. ☒ V	36. ☒ F	61. ☒ V	86. ☒ F	112. ☒ V	136. ☒ 3	157. ☒ 3	158. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3
11. ☒ F	37. ☒ F	62. ☒ V	87. ☒ F	113. ☒ V	137. ☒ 3	158. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3
12. ☒ V	38. ☒ F	63. ☒ V	88. ☒ V	114. ☒ F	138. ☒ 3	159. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3
13. ☒ V	39. ☒ V	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F	139. ☒ 3	160. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3
14. ☒ V	40. ☒ F	65. ☒ V	90. ☒ F	116. ☒ F	140. ☒ 3	161. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3
15. ☒ F	41. ☒ V	66. ☒ V	91. ☒ F	117. ☒ V	141. ☒ 3	162. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3
16. ☒ V	42. ☒ F	67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F	142. ☒ 3	163. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3
17. ☒ V	43. ☒ V	68. ☒ V	93. ☒ F	119. ☒ F	143. ☒ 3	164. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3
18. ☒ F	44. ☒ V	69. ☒ V	94. ☒ V	120. ☒ V	144. ☒ 3	165. ☒ 3	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3
19. ☒ F	45. ☒ V	70. ☒ V	95. ☒ V	121. ☒ F	145. ☒ 2	166. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3
20. ☒ F	46. ☒ V	71. ☒ V	96. ☒ F	122. ☒ F	146. ☒ 3	167. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. ☒ F	123. ☒ F	147. ☒ 3	168. ☒ 3	169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3
22. ☒ F	48. ☒ V	73. ☒ F	98. ☒ V	124. ☒ V		169. ☒ 3	170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3	178. ☒ 3
23. ☒ F	49. ☒ V	74. ☒ F	99. ☒ V	125. ☒ F		170. ☒ 3	171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3	178. ☒ 3	179. ☒ 3
24. ☒ F	50. ☒ F	75. ☒ V	100. ☒ V	126. ☒ V		171. ☒ 3	172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3	178. ☒ 3	179. ☒ 3	180. ☒ 3
25. ☒ F	51. ☒ F	76. ☒ V	101. ☒ V			172. ☒ 3	173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3	178. ☒ 3	179. ☒ 3	180. ☒ 3	181. ☒ 3
26. ☒ F			102. ☒ V			173. ☒ 3	174. ☒ 3	175. ☒ 3	176. ☒ 3	177. ☒ 3	178. ☒ 3	179. ☒ 3	180. ☒ 3	181. ☒ 3	182. ☒ 3

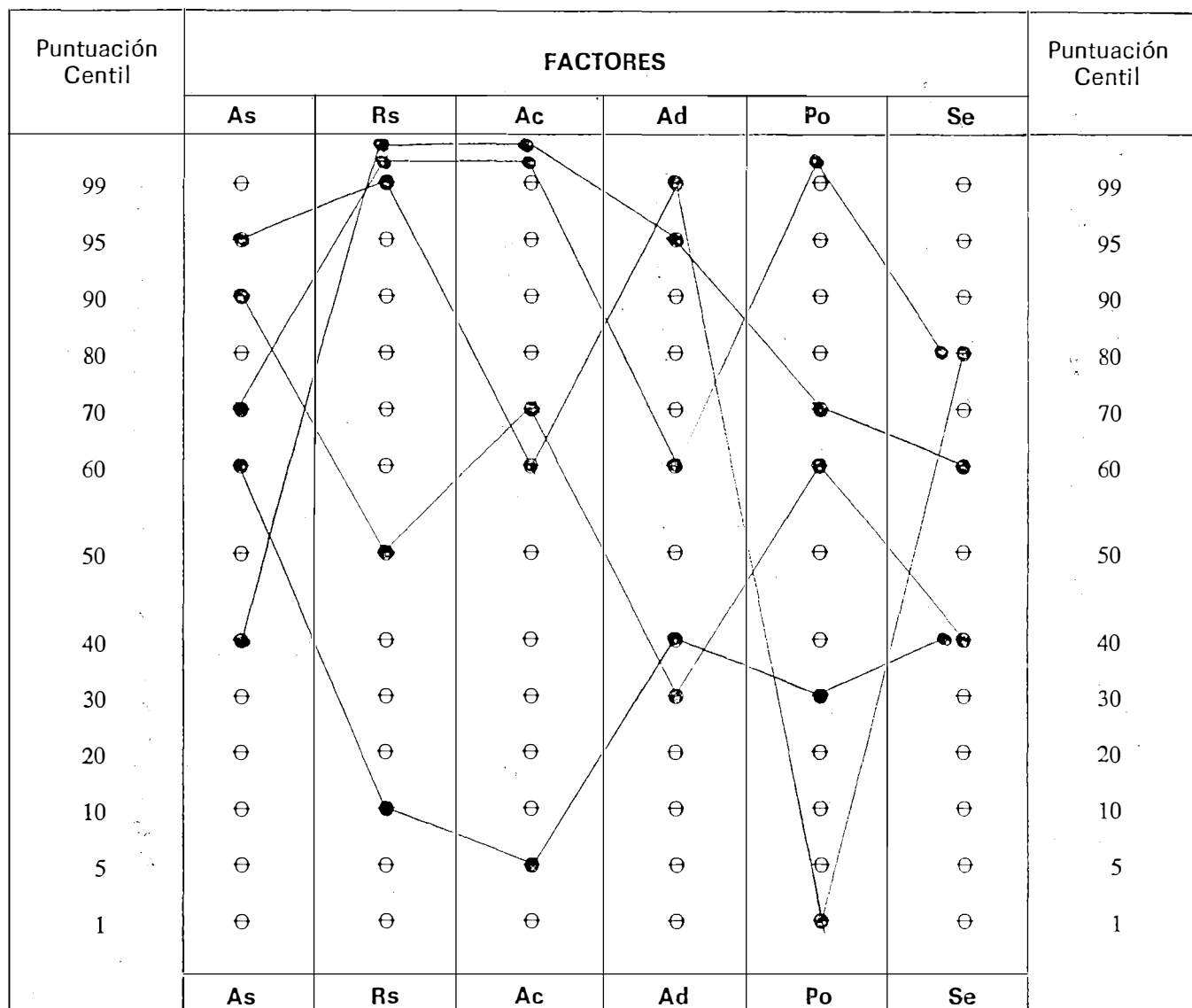
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	17✓	90	12✓	60	13✓	95	16✓	70	12✓	40
Rs	11✓	50	5✓	10	14✓	99	27✓	99	24✓	99
Ac	13✓	70	3✓	5	10✓	60	28✓	99	24✓	99
Ad	11✓	30	3✓	40	12✓	99	25✓	60	21✓	95
Po	9✓	60	4✓	30	10	1	13✓	79	10✓	70
Se	12✓	40	8✓	40	9✓	80	13✓	80	12✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ●

————— N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: ORTIZ AREVALO LIVIS MILDRET Edad: 27 Sexo: FEstudios/Título académico: Licenciada en lenguas Modernas Profesión: Docente SKPADA
CASTELLANO FDM 1.1

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①												②				③																																																																																																																																																																					
1. ☐ F	27. ☐ V	52. ☐ F	77. ☐ F	103. ☐ F	127. 2 3 ☐	148. 1 ☐ 3 4	2. ☐ V	28. ☐ V	53. ☐ F	78. ☐ F	104. ☐ F	128. 2 ☐ 4	149. 1 2 ☐ 4	3. ☐ F	29. ☐ V	54. ☐ V	79. ☐ F	105. ☐ F	129. 2 ☐ 4	150. 1 2 ☐ 4	4. ☐ F	30. ☐ V	55. ☐ F	80. ☐ F	106. ☐ F	130. 2 ☐ 4	151. 1 ☐ 3 4	5. ☐ V	31. ☐ V	56. ☐ V	81. ☐ F	107. ☐ F	131. 2 ☐ 4	152. 1 ☐ 3 4	6. ☐ F	32. ☐ V	57. ☐ F	82. ☐ F	108. ☐ F	132. ☐ 3 4	153. 1 ☐ 3 4	7. ☐ F	33. ☐ V	58. ☐ F	83. ☐ F	109. ☐ F	133. 2 ☐ 4	154. 1 2 ☐ 4	8. ☐ F	34. ☐ V	59. ☐ F	84. ☐ V	110. ☐ F	134. 2 3 ☐	155. 1 ☐ 3 4	9. ☐ F	35. ☐ F	60. ☐ F	85. ☐ F	111. ☐ V	135. 2 ☐ 4	156. 1 2 ☐ 4	10. ☐ F	36. ☐ V	61. ☐ F	86. ☐ F	112. ☐ F	136. 2 ☐ 4	157. 1 2 ☐ 4	11. ☐ F	37. ☐ V	62. ☐ V	87. ☐ F	113. ☐ F	137. 2 ☐ 4	158. 1 2 ☐ 4	12. ☐ V	38. ☐ F	63. ☐ V	88. ☐ F	114. ☐ F	138. ☐ 3 4	159. 1 2 ☐ 4	13. ☐ F	39. ☐ V	64. ☐ F	89. ☐ F	115. ☐ F	139. 2 3 ☐	160. 1 2 ☐ 4	14. ☐ V	40. ☐ V	65. ☐ F	90. ☐ F	116. ☐ F	140. 2 3 ☐	161. 1 2 ☐ 4	15. ☐ F	41. ☐ V	66. ☐ F	91. ☐ F	117. ☐ F	141. 2 3 ☐	162. 1 2 ☐ 4	16. ☐ F	42. ☐ V	67. ☐ F	92. ☐ F	118. ☐ F	142. 2 ☐ 4	163. 1 ☐ 3 4	17. ☐ V	43. ☐ F	68. ☐ V	93. ☐ F	119. ☐ F	143. 2 ☐ 4	164. 1 ☐ 3 4	18. ☐ V	44. ☐ F	69. ☐ V	94. ☐ F	120. ☐ V	144. 2 ☐ 4	165. 1 ☐ 3 4	19. ☐ F	45. ☐ F	70. ☐ F	95. ☐ V	121. ☐ F	145. ☐ 3 4	166. 1 2 ☐ 4	20. ☐ F	46. ☐ F	71. ☐ V	96. ☐ V	122. ☐ F	146. 2 ☐ 4	167. 1 ☐ 3 4	21. ☐ F	47. ☐ F	72. ☐ F	97. ☐ F	123. ☐ F	147. 2 ☐ 4	168. 1 ☐ 3 4	22. ☐ F	48. ☐ V	73. ☐ F	98. ☐ V	124. ☐ V		169. 1 ☐ 3 4	23. ☐ F	49. ☐ V	74. ☐ F	99. ☐ F	125. ☐ F		170. 1 2 ☐ 4	24. ☐ V	50. ☐ F	75. ☐ F	100. ☐ V	126. ☐ F		171. 1 2 ☐ 4	25. ☐ F	51. ☐ F	76. ☐ V	101. ☐ F			172. 1 2 ☐ 4	26. ☐ F			102. ☐ F			173. 1 2 ☐ 4

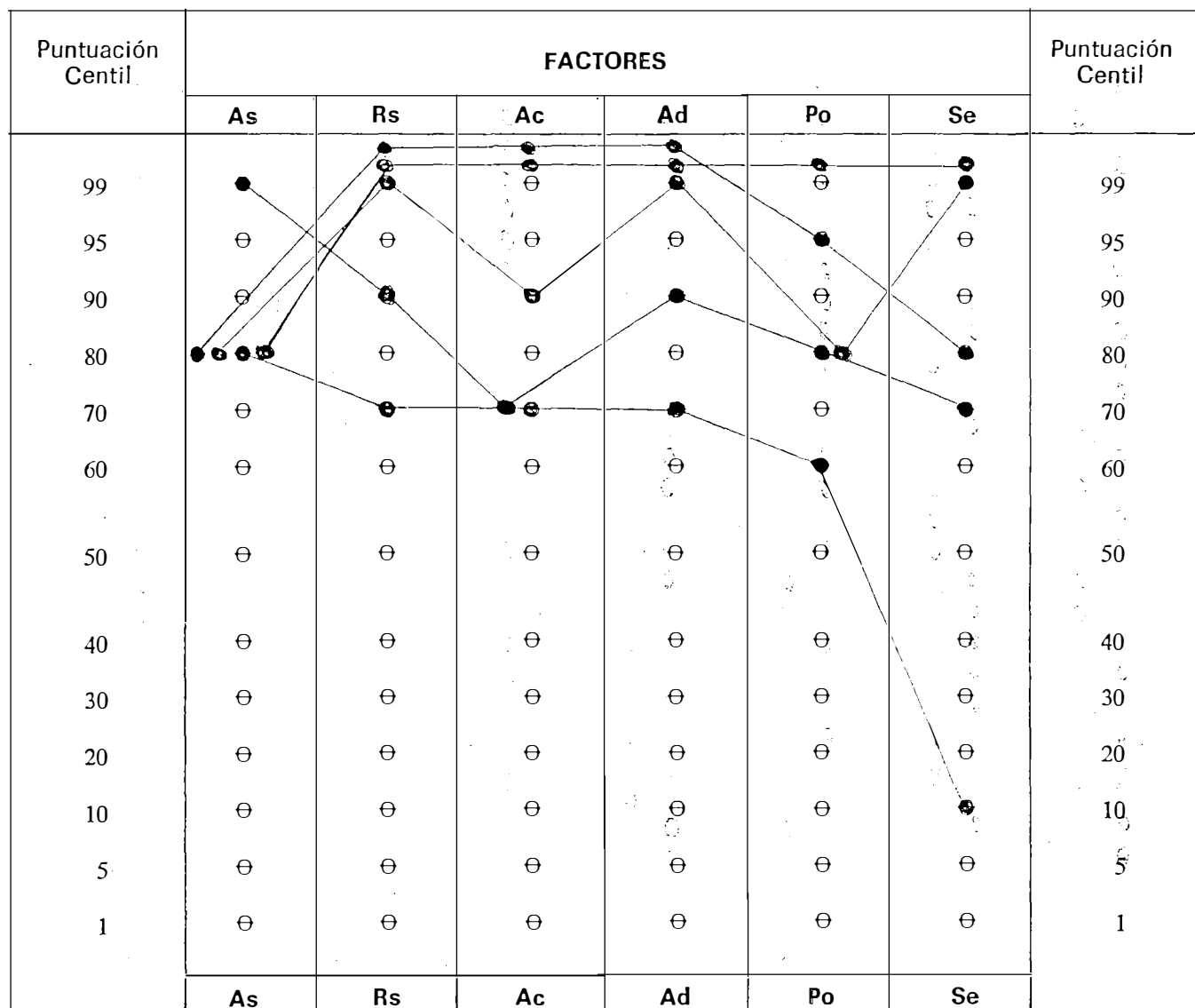
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Eiec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16 ✓	80	16 ✓	99	11 ✓	80	18 ✓	80	18 ✓	80
Rs	13 ✓	70	13 ✓	90	15 ✓	99	39 ✓	99	27 ✓	99
Ac	13 ✓	70	13 ✓	70	13 ✓	90	33 ✓	99	29 ✓	99
Ad	15 ✓	70	14 ✓	90	17 ✓	99	41 ✓	99	30 ✓	99
Po	9 ✓	60	10 ✓	80	7 ✓	80	17 ✓	99	13 ✓	95
Se	5 ✓	1	11 ✓	70	13 ✓	99	16 ✓	99	15 ✓	80

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si se presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ●
 - - - - - N. Expectativa ●
 - . - . - . N. Ejecución ●
 + + + + + N. Satisfacción ●
 V. Incentivos ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: BONIVENTO PIMIENTA JOSE G. Edad: 32 Sexo: MEstudios/Título académico: BACHILLER PEDAGÓGICO Profesión: Col. Divina Pastora
EDU. FÍSICA.

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)												(2)				(3)			
1.	V	27.	V	52.	F	77.	F	103.	F	127.	3 4	148.	3 4						
2.	V	28.	V	53.	F	78.	F	104.	F	128.	2 4	149.	3 4						
3.	F	29.	V	54.	F	79.	F	105.	F	129.	2 3 4	150.	3 4						
4.	F	30.	V	55.	F	80.	F	106.	V	130.	2 4	151.	3 4						
5.	F	31.	F	56.	V	81.	F	107.	F	131.	2 4	152.	2 3 4						
6.	F	32.	V	57.	F	82.	F	108.	F	132.	2 4	153.	3 4						
7.	F	33.	V	58.	F	83.	F	109.	F	133.	3 4	154.	3 4						
8.	F	34.	F	59.	F	84.	V	110.	F	134.	2 4	155.	2 3 4						
9.	F	35.	F	60.	F	85.	F	111.	F	135.	3 4	156.	1 2 3 4						
10.	F	36.	F	61.	F	86.	F	112.	V	136.	2 4	157.	1 2 4						
11.	F	37.	F	62.	V	87.	F	113.	F	137.	3 4	158.	1 2 4						
12.	F	38.	F	63.	F	88.	F	114.	F	138.	3 4	159.	3 4						
13.	F	39.	V	64.	F	89.	F	115.	V	139.	2 4	160.	3 4						
14.	V	40.	V	65.	F	90.	F	116.	F	140.	2 4	161.	3 4						
15.	F	41.	V	66.	F	91.	F	117.	V	141.	3 4	162.	1 2 4						
16.	V	42.	F	67.	F	92.	F	118.	F	142.	2 4	163.	3 4						
17.	V	43.	F	68.	V	93.	F	119.	F	143.	2 4	164.	3 4						
18.	V	44.	F	69.	V	94.	V	120.	F	144.	3 4	165.	1 2 4						
19.	F	45.	F	70.	F	95.	F	121.	F	145.	3 4	166.	3 4						
20.	V	46.	F	71.	F	96.	F	122.	F	146.	2 4	167.	3 4						
21.	F	47.	F	72.	F	97.	F	123.	F	147.	3 4	168.	3 4						
22.	F	48.	V	73.	F	98.	F	124.	F			169.	3 4						
23.	F	49.	F	74.	F	99.	F	125.	F			170.	3 4						
24.	V	50.	F	75.	V	100.	V	126.	F			171.	3 4						
25.	F	51.	F	76.	F	101.	F					172.	3 4						
26.	V					102.	F					173.	1 2 4						

RESUMEN DE PUNTUACIONES

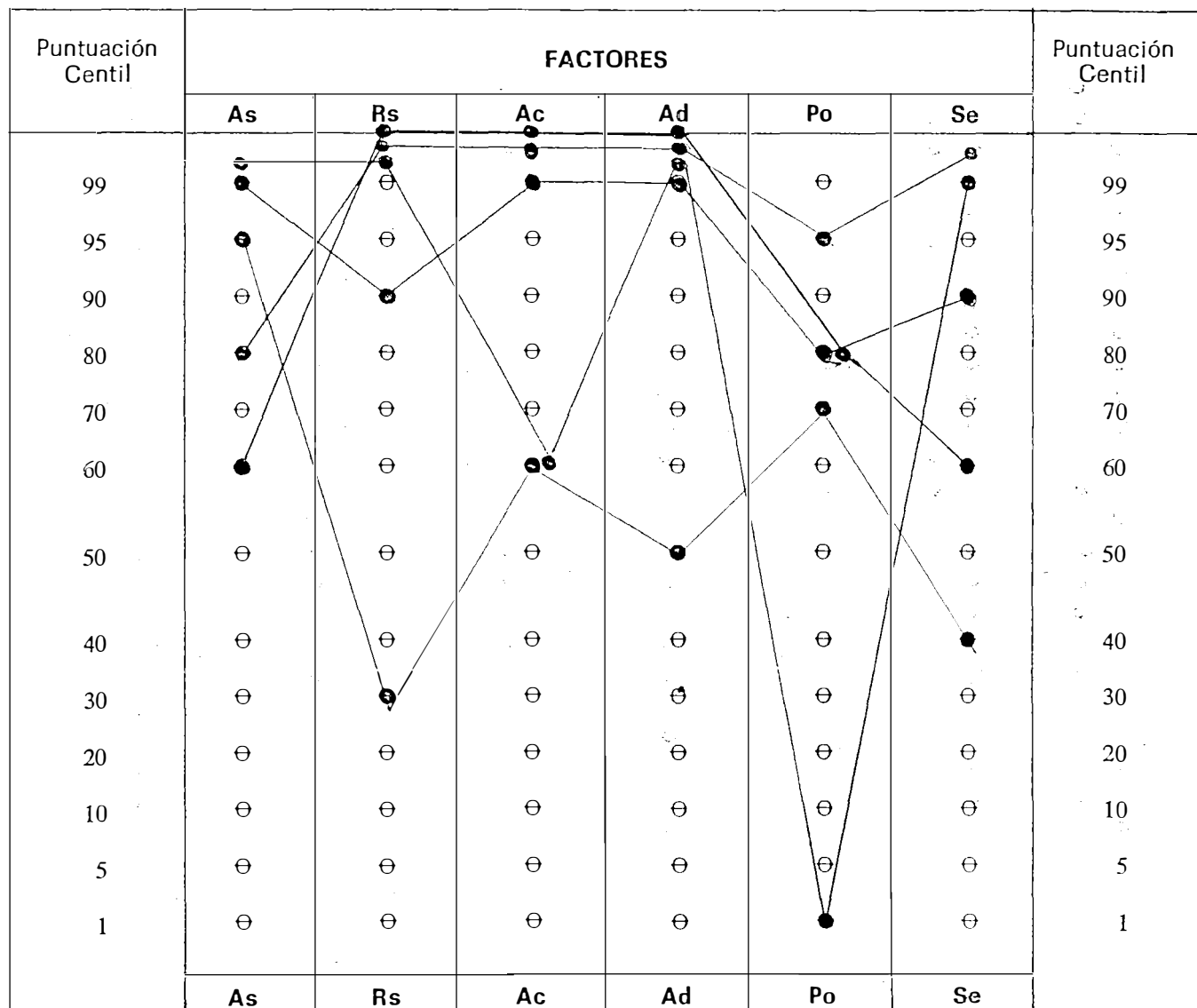
	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18 ✓	95	16 ✓	99	15 ✓	99	18 ✓	80	14 ✓	60
Rs	9	30	13 ✓	90	15 ✓	99	32 ✓	99	27 ✓	99
Ac	11	50	14 ✓	99	10 ✓	60	31 ✓	99	28 ✓	99
Ad	13	50	16 ✓	99	13 ✓	99	31	99	28 ✓	99
Po	11	70	10 ✓	80	20 ✓	1	12 ✓	95	11 ✓	80
Se	12	40	14 ✓	90	15 ✓	99	16	95	2	60



Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



N. Activación ●
 N. Expectativa ●
 V. Incentivos ●

+
+
+
+
+
+
 N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: D. Roy Seara Edad: 40 Sexo: FEstudios/Título académico: Licenciado y Especialista en Filosofía y Ciencias Políticas Profesión: Licenciado en Ciencias Exactas y Físicas

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②										③									
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 2	148. 1																							
2. V	28. F	53. F	78. F	104. F	128. 2	149. 1																							
3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 3	150. 1																							
4. F	30. V	55. F	80. F	106. F	130. 2	151. 1																							
5. V	31. V	56. V	81. F	107. F	131. 2	152. 1																							
6. F	32. V	57. F	82. F	108. F	132. 2	153. 1																							
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 2	154. 1																							
8. F	34. V	59. F	84. F	110. F	134. 3	155. 1																							
9. V	35. V	60. F	85. F	111. V	135. 3	156. 1																							
10. V	36. F	61. F	86. F	112. V	136. 2	157. 1																							
11. V	37. F	62. V	87. F	113. F	137. 2	158. 1																							
12. F	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3	159. 1																							
13. V	39. V	64. F	89. F	115. F	139. 3	160. 1																							
14. V	40. V	65. F	90. F	116. F	140. 3	161. 1																							
15. F	41. F	66. F	91. F	117. F	141. 2	162. 1																							
16. V	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 3	163. 1																							
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 3	164. 1																							
18. V	44. V	69. V	94. V	120. V	144. 3	165. 1																							
19. F	45. V	70. F	95. V	121. F	145. 2	166. 1																							
20. V	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2	167. 1																							
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 3	168. 1																							
22. F	48. F	73. F	98. V	124. V		169. 1																							
23. V	49. F	74. F	99. V	125. F		170. 1																							
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1																							
25. F	51. F	76. F	101. V			172. 1																							
26. V			102. F			173. 1																							

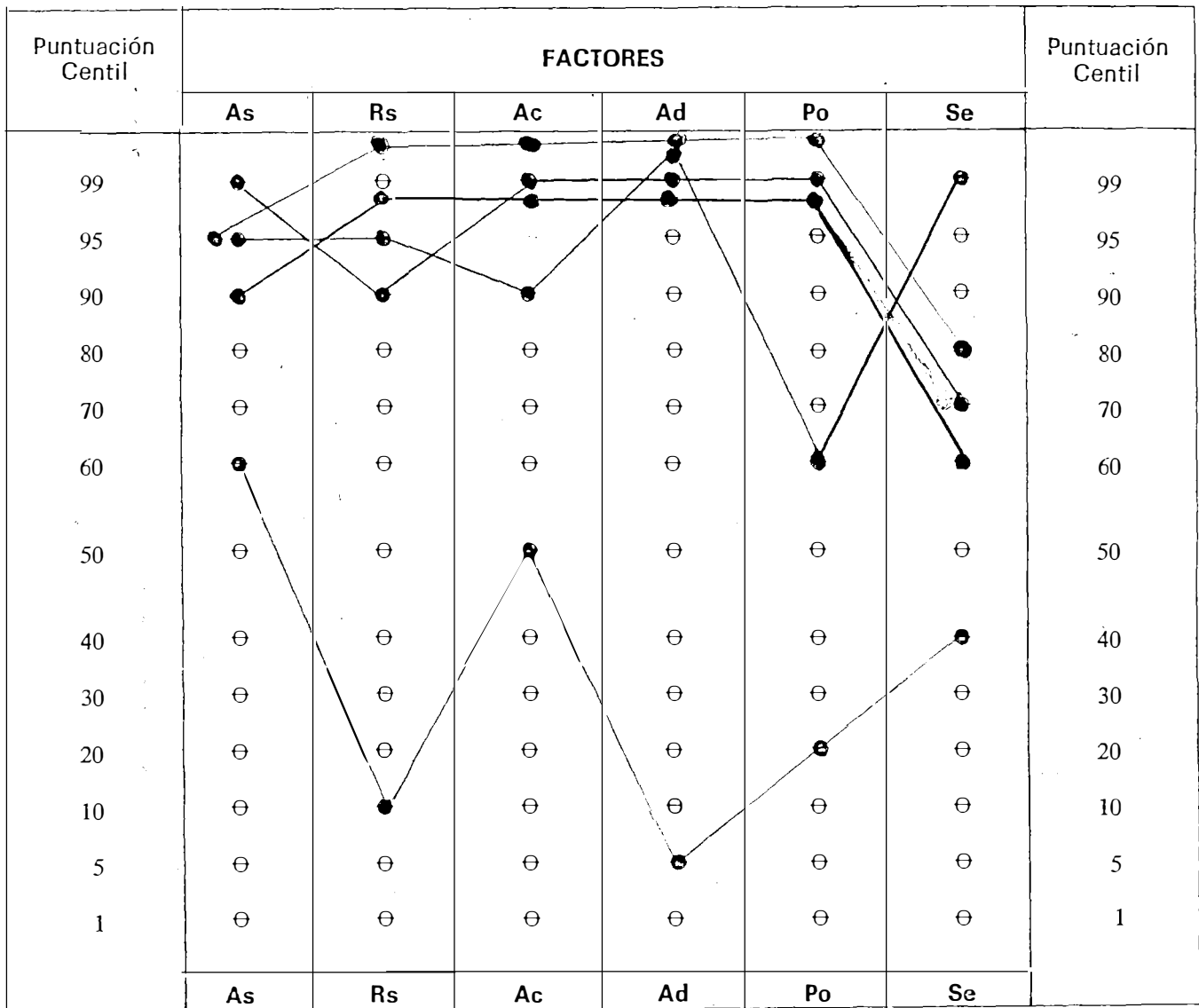
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	14	60	16	99	13	95	20	95	19	90
Rs	7	10	13	90	13	95	32	99	28	99
Ac	10	50	14	99	13	90	33	99	27	99
Ad	7	5	16	99	14	99	32	99	26	99
Po	4	20	10	99	3	60	15	99	14	99
Se	12	40	12	90	12	99	13	80	13	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ●

————— N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

————— N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: *Pedro G. Ramirez Gutiérrez*Edad: *51*Sexo: *M.*Estudios/Título académico: *Lic. en Ciencias físico-matemáticas*Profesión: *Col. Livio R. Fischioni**- FÍSICA -*

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②				③			
1. F	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 2	4	148. 2	3	4								
2. V	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 2	4	149. 1	2	4								
3. F	29. V	54. V	79. F	105. F	129. 3	4	150. 1	2	4								
4. F	30. V	55. F	80. F	106. F	130. 2	4	151. 1	2	3								
5. V	31. F	56. V	81. F	107. F	131. 2	4	152. 1	3	4								
6. F	32. F	57. F	82. F	108. F	132. 2	4	153. 1	3	4								
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 3	4	154. 1	2	4								
8. F	34. F	59. V	84. V	110. F	134. 2	4	155. 1	3	4								
9. F	35. V	60. F	85. F	111. V	135. 3	4	156. 1	2	4								
10. V	36. F	61. F	86. F	112. F	136. 3	4	157. 1	2	3								
11. F	37. F	62. V	87. F	113. V	137. 2	4	158. 1	2	4								
12. F	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3	4	159. 2	3	4								
13. F	39. V	64. F	89. F	115. F	139. 2	3	160. 2	3	4								
14. V	40. F	65. F	90. F	116. V	140. 2	3	161. 1	2	4								
15. F	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 2	3	162. 1	2	4								
16. F	42. V	67. F	92. F	118. V	142. 2	4	163. 1	2	3								
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 2	3	164. 1	2	4								
18. F	44. F	69. V	94. V	120. V	144. 3	4	165. 1	2	4								
19. F	45. F	70. F	95. V	121. F	145. 3	4	166. 1	2	3								
20. F	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 3	4	167. 1	2	4								
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 2	4	168. 1	2	4								
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F			169. 1	3	4								
23. F	49. V	74. F	99. F	125. F			170. 1	3	4								
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F			171. 1	3	4								
25. F	51. F	76. F	101. F				172. 1	2	4								
26. V			102. F				173. 1	2	4								

RESUMEN DE PUNTUACIONES

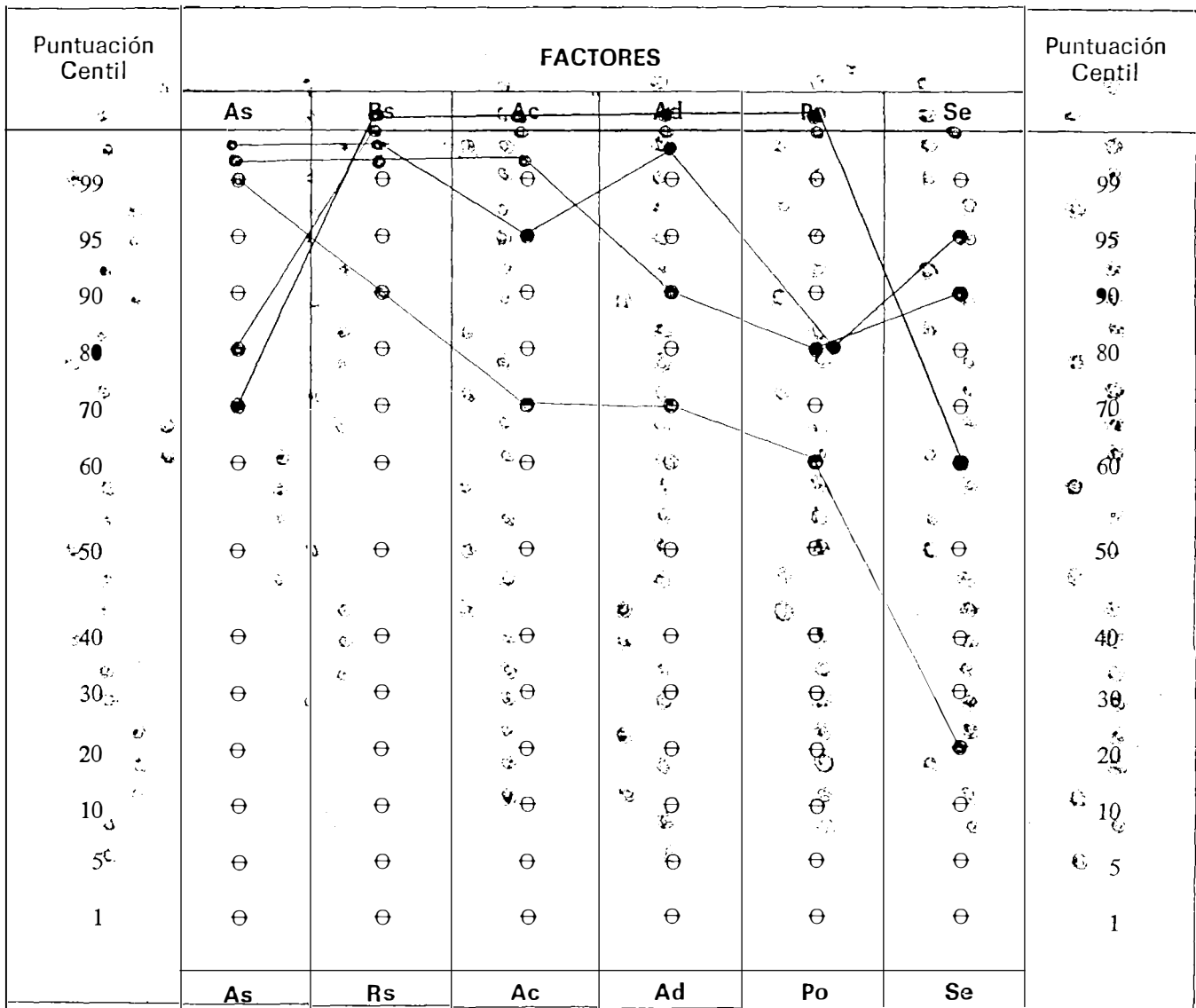
	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	20 ✓	99	16 ✓	99	15 ✓	99	17 ✓	80	16 ✓	70
Rs	15 ✓	90	14 ✓	99	15 ✓	99	32 ✓	99	33 ✓	99
Ac	13 ✓	70	14 ✓	99	14 ✓	95	30 ✓	99	34 ✓	99
Ad	15 ✓	70	14 ✓	90	14 ✓	91	37 ✓	99	39 ✓	99
Po	9 ✓	60	10 ✓	80	8 ✓	80	13 ✓	99	14 ✓	99
Se	10	20	14 ✓	90	11 ✓	95	17 ✓	99	12 ✓	60



Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campaño; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M. 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



———— N. Activación ○ ———— N. Expectativa ●
 N. Ejecución ● V. Incentivos ○
 ++++++ N. Satisfacción ●

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Redondo Pimienta Danubia Edad: 35 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Superior C. Naturales Profesión: Lic.º Biología
Ecología

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②			③		
1. V ☒	27. V ☒	52. ☒ F	77. ☒ F	103. ☒ F		127. ☒ 3 4			148. 1 ☒ ☒ 4		
2. V ☒	28. V ☒	53. ☒ F	78. ☒ F	104. ☒ F		128. 2 ☒ 4			149. 1 2 ☒ 4		
3. ☒ F	29. ☒ F	54. ☒ F	79. ☒ F	105. ☒ F		129. ☒ 3 4			150. 1 ☒ 3 4		
4. ☒ F	30. V ☒	55. ☒ F	80. ☒ F	106. ☒ F		130. ☒ 3 4			151. 1 ☒ 3 4		
5. V ☒	31. V ☒	56. V ☒	81. ☒ F	107. V ☒		131. ☒ 3 4			152. 1 ☒ 3 4		
6. ☒ F	32. V ☒	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F		132. ☒ 3 4			153. 1 ☒ 3 4		
7. ☒ F	33. V ☒	58. ☒ F	83. ☒ F	109. V ☒		133. 2 3 4			154. 1 ☒ 3 4		
8. ☒ F	34. ☒ F	59. ☒ F	84. V ☒	110. ☒ F		134. 2 3 4			155. 1 ☒ 3 4		
9. ☒ F	35. V ☒	60. ☒ F	85. ☒ F	111. V ☒		135. 2 3 4			156. 1 ☒ 3 4		
10. ☒ F	36. ☒ F	61. ☒ F	86. V ☒	112. ☒ F		136. 2 3 4			157. 1 ☒ 3 4		
11. ☒ F	37. ☒ F	62. V ☒	87. ☒ F	113. ☒ F		137. 2 ☒ 4			158. 1 ☒ 3 4		
12. V ☒	38. ☒ ☒	63. V ☒	88. ☒ F	114. ☒ F		138. 2 ☒ 4			159. 1 ☒ 3 4		
13. V ☒	39. V ☒	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F		139. 2 ☒ 4			160. 1 ☒ 3 4		
14. ☒ F	40. V ☒	65. ☒ F	90. V ☒	116. ☒ F		140. 2 ☒ 4			161. 1 ☒ 3 4		
15. ☒ F	41. V ☒	66. ☒ F	91. V ☒	117. ☒ F		141. 2 ☒ 4			162. 1 ☒ ☒ 4		
16. ☒ F	42. ☒ F	67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F		142. ☒ 3 4			163. 1 ☒ ☒ 4		
17. V ☒	43. ☒ F	68. V ☒	93. ☒ F	119. ☒ F		143. 2 3 4			164. 1 ☒ 3 4		
18. V ☒	44. ☒ F	69. V ☒	94. V ☒	120. V ☒		144. 2 3 4			165. 1 ☒ 3 4		
19. V ☒	45. ☒ F	70. ☒ F	95. V ☒	121. ☒ F		145. 2 3 4			166. 1 ☒ 3 4		
20. ☒ F	46. ☒ F	71. V ☒	96. ☒ F	122. ☒ F		146. 2 3 4			167. 1 ☒ 3 4		
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. ☒ F	123. ☒ F		147. ☒ 3 4			168. 1 ☒ 3 4		
22. ☒ F	48. ☒ F	73. ☒ F	98. V ☒	124. ☒ ☒					169. 1 ☒ 3 4		
23. ☒ F	49. ☒ F	74. ☒ F	99. ☒ F	125. ☒ F					170. 1 ☒ 3 4		
24. V ☒	50. ☒ F	75. ☒ F	100. V ☒	126. ☒ F					171. 1 ☒ 3 ☒		
25. ☒ F	51. ☒ F	76. ☒ F	101. ☒ F						172. 1 2 3 4		
26. ☒ F			102. ☒ F						173. 1 2 3 4		

RESUMEN DE PUNTUACIONES

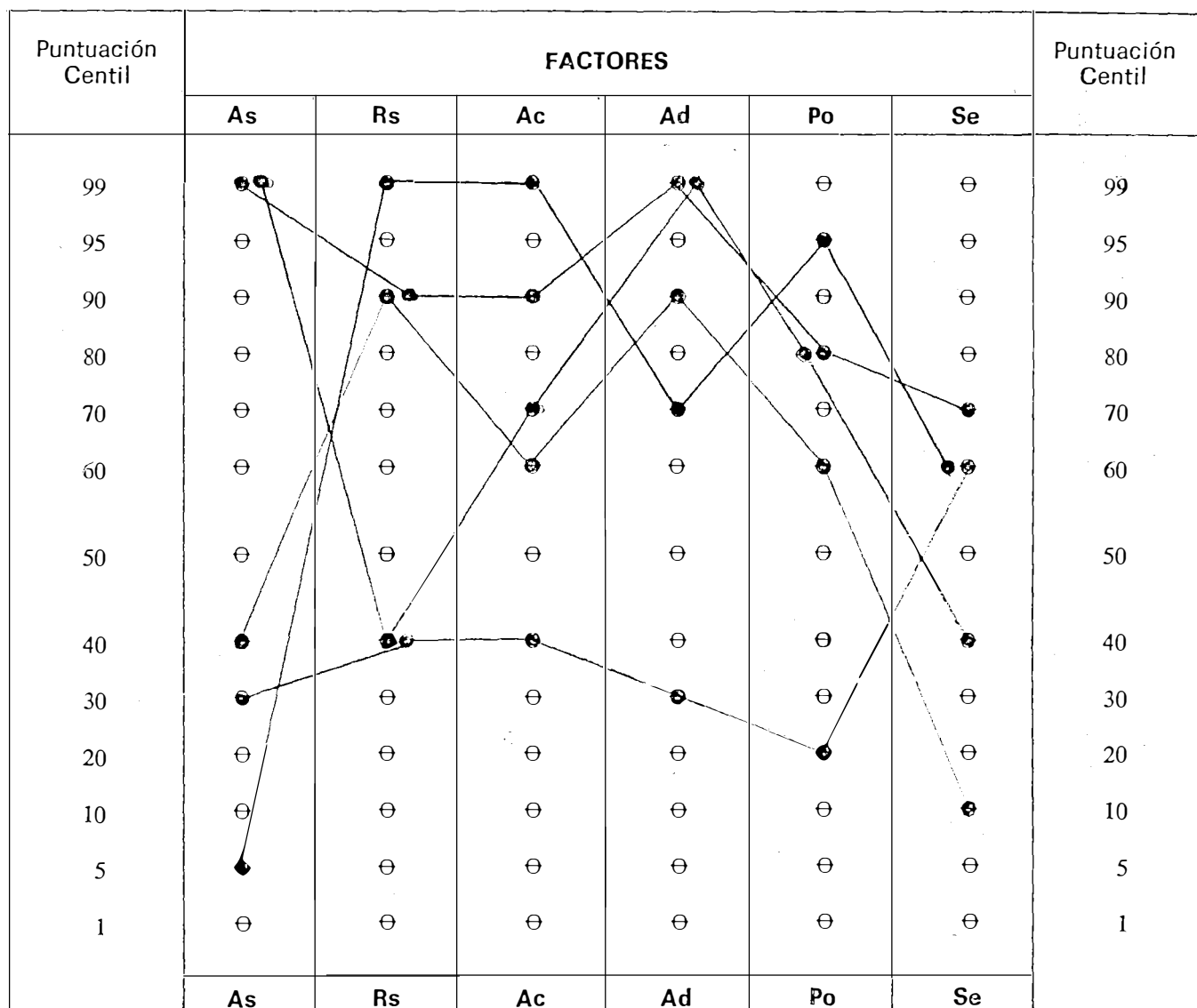
	Act ☒		Exp ☒		Eiec ☒		Inc ☒		Sat ☒	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	1 ☒	40	16 ☒	99	14 ☒	99	10 ☒	30	6 ☒	5
Rs	12 ☒	90	13 ☒	90	7 ☒	40	17 ☒	40	29 ☒	99
Ac	11 ☒	60	12 ☒	90	11 ☒	70	14 ☒	40	29 ☒	99
Ad	17 ☒	90	16 ☒	99	17 ☒	99	19 ☒	30	26 ☒	70
Po	9 ☒	60	10 ☒	80	6 ☒	80	5 ☒	20	13 ☒	95
Se	8 ☒	10	12 ☒	70	5 ☒	40	10 ☒	60	13 ☒	60



Autor: J.L. Fernández Seara

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ● - - - - - N. Expectativa ●
 - - - - - N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre:

(García) García Amor 90 Mario del

Edad: 46

Sexo: F

Estudios/Título académico:

Lic. Ciencias Sociales (Religión)

Profesión: Lico del Alumnado Pol.

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③																																																																																																																																																																							
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 3 4	148. 1 3 4	2. V	28. V F	53. F	78. F	104. F	128. 2 4	149. 1 2 4	3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 3 4	150. 1 2 4	4. F	30. V	55. F	80. F	106. F	130. 2 3	151. 1 2 4	5. F	31. F	56. F	81. F	107. F	131. 2 4	152. 1 2 3	6. F	32. F	57. F	82. F	108. F	132. 2 3	153. 1 2 4	7. V	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 3 4	154. 1 2 4	8. F	34. V	59. F	84. V	110. F	134. 2 3	155. 1 2 4	9. F	35. V	60. F	85. F	111. V	135. 2 4	156. 1 2 3	10. V	36. F	61. F	86. F	112. V	136. 2 3	157. 1 2 3	11. F	37. F	62. V	87. F	113. F	137. 2 3	158. 1 2 3	12. V	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3 4	159. 1 2 3	13. F	39. F	64. F	89. F	115. F	139. 2 4	160. 1 2 3	14. V	40. V	65. F	90. F	116. F	140. 2 3	161. 1 2 3	15. F	41. F	66. F	91. F	117. F	141. 2 4	162. 1 2 3	16. V	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 2 3	163. 1 2 3	17. F	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 2 3	164. 1 2 4	18. V	44. F	69. V	94. F	120. V	144. 2 4	165. 1 2 3	19. V	45. F	70. F	95. F	121. F	145. 2 4	166. 1 2 4	20. F	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2 3	167. 1 2 3	21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 2 3	168. 1 2 4	22. F	48. F	73. F	98. F	124. F		169. 1 2 4	23. F	49. V	74. F	99. F	125. F		170. 1 3 4	24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1 2 3	25. F	51. F	76. F	101. F		172. 1 2 3	26. V			102. F			173. 1 2 3

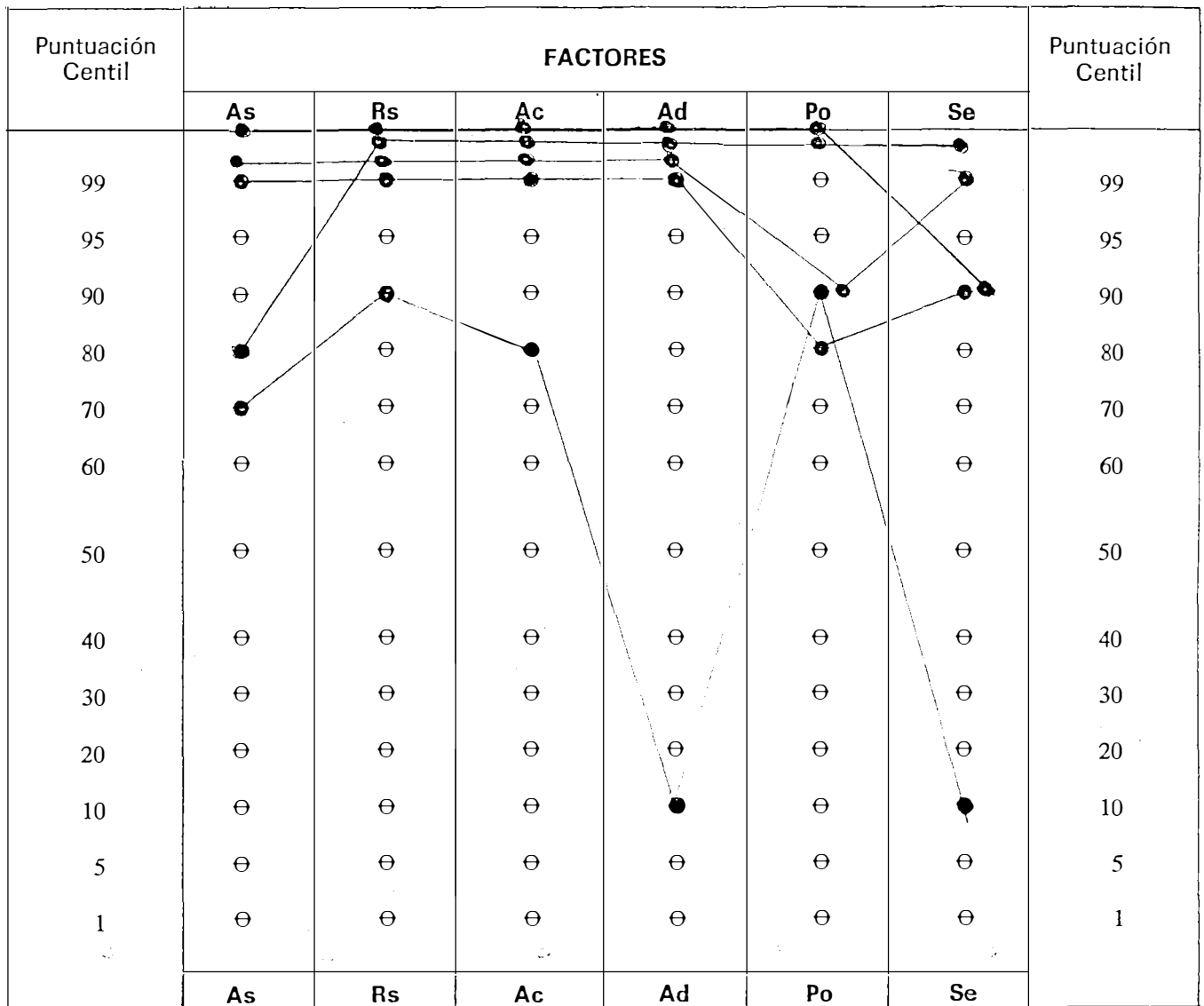
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	15 ✓	70	16 ✓	99	15 ✓	99	18 ✓	80	23 ✓	99
Rs	15 ✓	90	15 ✓	99	15 ✓	99	36 ✓	99	40 ✓	99
Ac	14 ✓	80	14 ✓	99	16 ✓	99	35 ✓	99	41 ✓	99
Ad	17 ✓	10	16 ✓	99	18 ✓	99	40 ✓	99	41 ✓	99
Po	15 ✓	90	10 ✓	80	8 ✓	90	15 ✓	99	18 ✓	99
Se	7 ✓	16	14 ✓	90	15 ✓	99	21 ✓	99	17 ✓	90

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28092 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ● ————— N. Expectativa ●
 - - - - - N. Ejecución ● ······ V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Alfonso Seara Sigüenza Edad: 33 Sexo: M

Estudios/Título académico: Licenciado en Ciencias Profesión: Docente
de Lengua, Literatura y Filosofía Colegiado 1111A-1

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)				(2)		(3)	
1. V ☒	27. V ☒	52. ☒ F	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 3 4	148. ☒ 1 2 3 4	
2. ☒ F	28. ☒ F	53. ☒ F	78. ☒ F	104. ☒ F	128. 2 ☒ 4	149. 1' ☒ 3 4	
3. ☒ F	29. ☒ F	54. V ☒	79. ☒ F	105. ☒ F	129. ☒ 3 4	150. ☒ 1 2 3 4	
4. ☒ F	30. ☒ F	55. ☒ F	80. ☒ F	106. V ☒	130. ☒ 3 4	151. 1 2 3 ☒ 4	
5. V ☒	31. ☒ F	56. V ☒	81. ☒ F	107. V ☒	131. ☒ 3 4	152. 1 ☒ 3 4	
6. ☒ F	32. V ☒	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. 2 ☒ 4	153. ☒ 1 2 3 4	
7. V ☒	33. ☒ F	58. ☒ F	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 3 4	154. 1 2 ☒ 4	
8. ☒ F	34. ☒ F	59. ☒ F	84. V ☒	110. ☒ F	134. ☒ 3 4	155. ☒ 1 2 3 4	
9. ☒ F	35. V ☒	60. ☒ F	85. ☒ F	111. V ☒	135. ☒ 3 4	156. 1 ☒ 3 4	
10. V ☒	36. ☒ F	61. V ☒	86. ☒ F	112. V ☒	136. 2 ☒ 4	157. 1 2 3 ☒ 4	
11. ☒ F	37. ☒ F	62. V ☒	87. ☒ F	113. V ☒	137. 2 3 ☒ 4	158. 1 2 ☒ 4	
12. ☒ F	38. ☒ F	63. V ☒	88. ☒ F	114. ☒ F	138. ☒ 3 4	159. 1 2 ☒ 4	
13. ☒ F	39. V ☒	64. V ☒	89. ☒ F	115. ☒ F	139. ☒ 3 4	160. 1 2 ☒ 4	
14. V ☒	40. ☒ F	65. ☒ F	90. V ☒	116. V ☒	140. 2 ☒ 4	161. ☒ 1 2 3 4	
15. ☒ F	41. V ☒	66. ☒ F	91. ☒ F	117. V ☒	141. ☒ 3 4	162. 1 ☒ 3 4	
16. ☒ F	42. V ☒	67. ☒ F	92. ☒ F	118. V ☒	142. ☒ 3 4	163. ☒ 1 2 3 4	
17. ☒ F	43. V ☒	68. ☒ F	93. ☒ F	119. V ☒	143. ☒ 3 4	164. 1 ☒ 3 4	
18. ☒ F	44. ☒ F	69. ☒ F	94. ☒ F	120. V ☒	144. ☒ 3 4	165. 1 ☒ 3 4	
19. ☒ F	45. V ☒	70. ☒ F	95. V ☒	121. ☒ F	145. ☒ 3 4	166. 1 ☒ 3 4	
20. V ☒	46. ☒ F	71. V ☒	96. V ☒	122. ☒ F	146. 2' ☒ 4	167. 1 2 ☒ 4	
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. V ☒	123. ☒ F	147. ☒ 3 4	168. ☒ 1 2 3 4	
22. ☒ F	48. ☒ F	73. ☒ F	98. V ☒	124. ☒ F		169. ☒ 1 2 3 4	
23. ☒ F	49. ☒ F	74. ☒ F	99. ☒ F	125. ☒ F		170. 1 ☒ 3 4	
24. ☒ F	50. ☒ F	75. ☒ F	100. V ☒	126. ☒ F		171. ☒ 1 2 3 4	
25. V ☒	51. V F	76. ☒ F	101. V ☒			172. 1 2 ☒ 4	
26. V ☒			102. ☒ F			173. 1 2 ☒ 4	

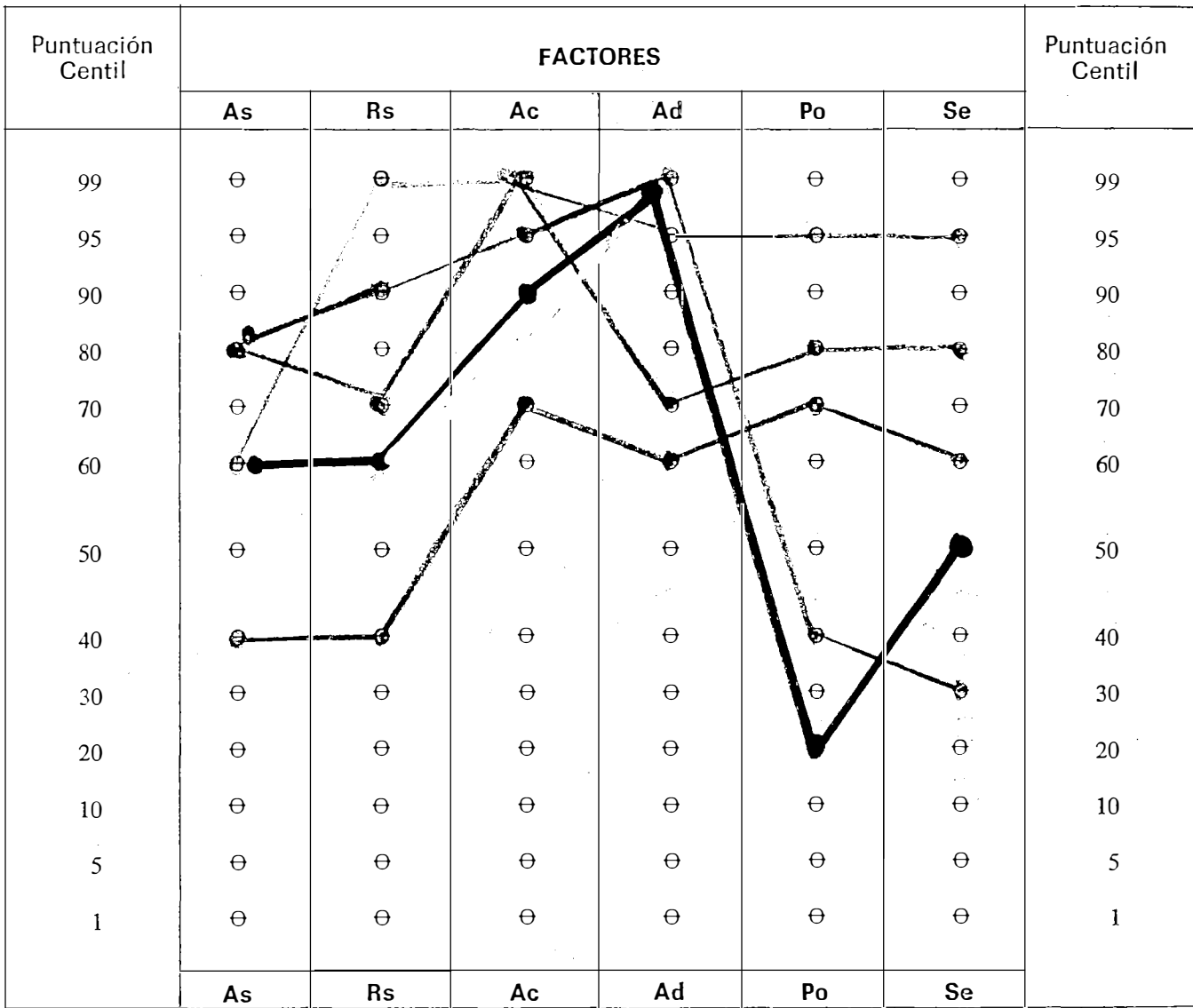
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	12 ●	40	14 ●	80	11 ●	80	14 ●	60	15 ●	60
Rs	10 ✓	40	11 ✓	70	12 ✓	90	26 ✓	99	19 ✓	60
Ac	13 ✓	70	14 ✓	99	14 ✓	95	23 ✓	99	21	90
Ad	14 ✓	60	12 ✓	70	14 ✓	99	29 ✓	95	25 ✓	99
Po	11 ✓	70	10 ✓	80	1 ✓	40	12 ✓	95	8 ✓	20
Se	14 ✓	60	13 ✓	80	4 ✓	30	15 ✓	95	11 ✓	50

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



N. Activación ●
 N. Expectativa ●
 N. Ejecución ●
 V. Incentivos ●
 N. Satisfacción ●

Apellidos y nombre: BALLOS SOLANO DENCIL JOSE Edad: 34 Sexo: M

Estudios/Título académico: TECNICO AGRICOLA y pedag. Profesión: DOCENTE
PRODUCCION AGRICOLA CONCENTRACION TOMARZA

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②			③			
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 2 3	148. 1 3 4						
2. F	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 2 3	149. 1 3 4						
3. F	29. V	54. F	79. F	105. F	129. 3 4	150. 1 2 3						
4. F	30. V	55. V	80. F	106. F	130. 3 4	151. 1 3 4						
5. F	31. F	56. V	81. F	107. V	131. 3 4	152. 1 3 4						
6. F	32. F	57. F	82. F	108. F	132. 2 4	153. 1 3 4						
7. F	33. F	58. F	83. F	109. F	133. 3 4	154. 1 3 4						
8. F	34. F	59. F	84. V	110. V	134. 2 3	155. 1 2 4						
9. V	35. V	60. F	85. F	111. V	135. 3 4	156. 1 2 3						
10. F	36. F	61. F	86. F	112. F	136. 2 4	157. 1 3 4						
11. F	37. F	62. V	87. F	113. F	137. 3 4	158. 1 3 4						
12. F	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3 4	159. 1 2 3						
13. V	39. F	64. F	89. F	115. F	139. 2 3	160. 2 3 4						
14. F	40. F	65. F	90. F	116. V	140. 2 3	161. 1 2 4						
15. F	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 2 3	162. 1 2 3						
16. F	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 3 4	163. 2 3 4						
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 2 3	164. 1 2 4						
18. F	44. F	69. V	94. V	120. V	144. 3 4	165. 1 2 4						
19. F	45. F	70. F	95. V	121. F	145. 3 4	166. 2 3 4						
20. F	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2 4	167. 1 2 3						
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 2 3 4	168. 1 3 4						
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F		169. 1 3 4						
23. F	49. F	74. F	99. F	125. F		170. 2 3 4						
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1 2 4						
25. F	51. F	76. F	101. F			172. 1 3 4						
26. F			102. F			173. 1 2 3						

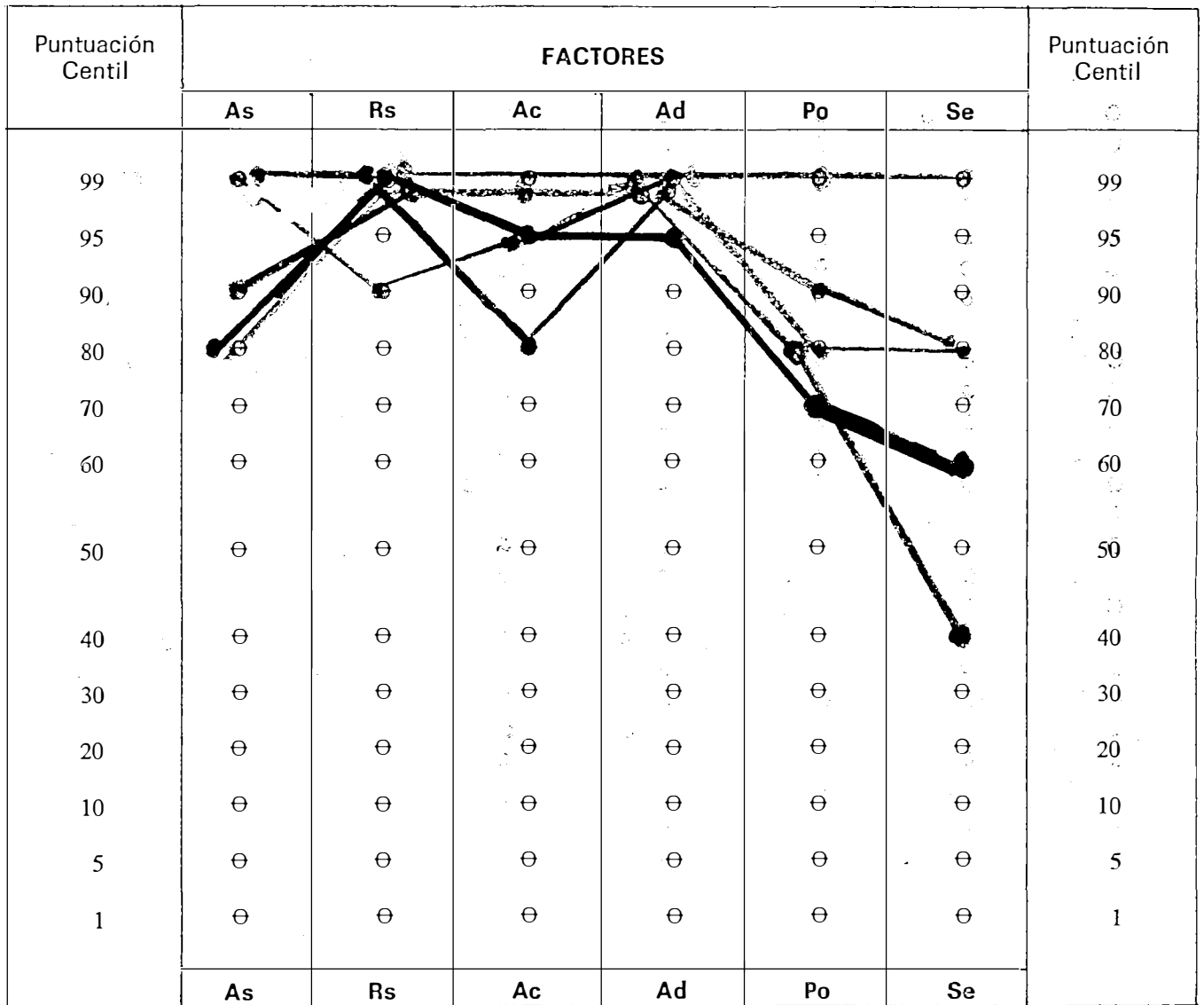
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16	80	16	99	15	99	17	80	19	90
Rs	19	99	15	90	15	99	33	99	28	99
Ac	17	95	18	95	12	80	31	99	29	99
Ad	18	95	16	99	14	99	32	99	29	99
Po	11	70	10	80	8	90	14	99	11	80
Se	14	60	14	90	9	80	16	99	10	40

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



N. Activación ●
 N. Expectativa ●
 V. Incentivos ●
 +++++ N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: @Harris Romero Martha Inés Edad: 20 Sexo: F

Estudios/Título académico: Especialista Planeación Educativa Profesión: Docente
ADMINISTRACION C. D. R. TOMARRAZÓN

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③		
1. ☒ F	27. ☒ V	52. ☒ F	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 3	4	148. ☒ 3	4							
2. ☒ V	28. ☒ V	53. ☒ F	78. ☒ F	104. ☒ F	128. ☒ 3	4	149. ☒ 1	2	☒ 4						
3. ☒ F	29. ☒ F	54. ☒ F	79. ☒ F	105. ☒ F	129. ☒ 3	4	150. ☒ 1	☒ 3	4						
4. ☒ F	30. ☒ V	55. ☒ F	80. ☒ F	106. ☒ F	130. ☒ 2	☒ 4	151. ☒ 1	2	☒ 4						
5. ☒ F	31. ☒ F	56. ☒ V	81. ☒ V	107. ☒ F	131. ☒ 2	☒ 4	152. ☒ 1	☒ 3	4						
6. ☒ F	32. ☒ V	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. ☒ 3	4	153. ☒ 3	2	3	4					
7. ☒ F	33. ☒ V	58. ☒ F	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 2	☒ 4	154. ☒ 1	2	☒ 4						
8. ☒ F	34. ☒ F	59. ☒ F	84. ☒ V	110. ☒ V	134. ☒ 2	☒ 4	155. ☒ 1	☒ 3	4						
9. ☒ F	35. ☒ F	60. ☒ F	85. ☒ F	111. ☒ V	135. ☒ 3	4	156. ☒ 1	2	☒ 4						
10. ☒ F	36. ☒ F	61. ☒ F	86. ☒ F	112. ☒ F	136. ☒ 2	☒ 4	157. ☒ 1	2	☒ 4						
11. ☒ F	37. ☒ F	62. ☒ F	87. ☒ F	113. ☒ V	137. ☒ 2	3	158. ☒ 1	2	☒ 4						
12. ☒ V	38. ☒ F	63. ☒ F	88. ☒ F	114. ☒ F	138. ☒ 3	4	159. ☒ 1	☒ 3	4						
13. ☒ F	39. ☒ V	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F	139. ☒ 2	☒ 4	160. ☒ 1	☒ 3	4						
14. ☒ F	40. ☒ F	65. ☒ F	90. ☒ F	116. ☒ V	140. ☒ 2	☒ 4	161. ☒ 1	☒ 3	4						
15. ☒ F	41. ☒ F	66. ☒ F	91. ☒ F	117. ☒ F	141. ☒ 3	4	162. ☒ 1	2	☒ 4						
16. ☒ F	42. ☒ F	67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F	142. ☒ 2	☒ 4	163. ☒ 1	☒ 3	4						
17. ☒ V	43. ☒ F	68. ☒ V	93. ☒ F	119. ☒ F	143. ☒ 3	4	164. ☒ 1	☒ 3	4						
18. ☒ V	44. ☒ F	69. ☒ V	94. ☒ F	120. ☒ V	144. ☒ 2	☒ 4	165. ☒ 1	2	☒ 4						
19. ☒ F	45. ☒ F	70. ☒ F	95. ☒ V	121. ☒ F	145. ☒ 3	4	166. ☒ 1	2	☒ 4						
20. ☒ F	46. ☒ F	71. ☒ F	96. ☒ F	122. ☒ F	146. ☒ 2	☒ 4	167. ☒ 1	☒ 3	4						
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. ☒ F	123. ☒ F	147. ☒ 3	4	168. ☒ 1	☒ 3	4						
22. ☒ F	48. ☒ F	73. ☒ F	98. ☒ V	124. ☒ F			169. ☒ 1	☒ 3	4						
23. ☒ F	49. ☒ F	74. ☒ F	99. ☒ F	125. ☒ F			170. ☒ 1	☒ 3	4						
24. ☒ V	50. ☒ F	75. ☒ F	100. ☒ V	126. ☒ F			171. ☒ 1	☒ 3	4						
25. ☒ F	51. ☒ F	76. ☒ V	101. ☒ V				172. ☒ 1	2	3						
26. ☒ F			102. ☒ F				173. ☒ 1	2	3						

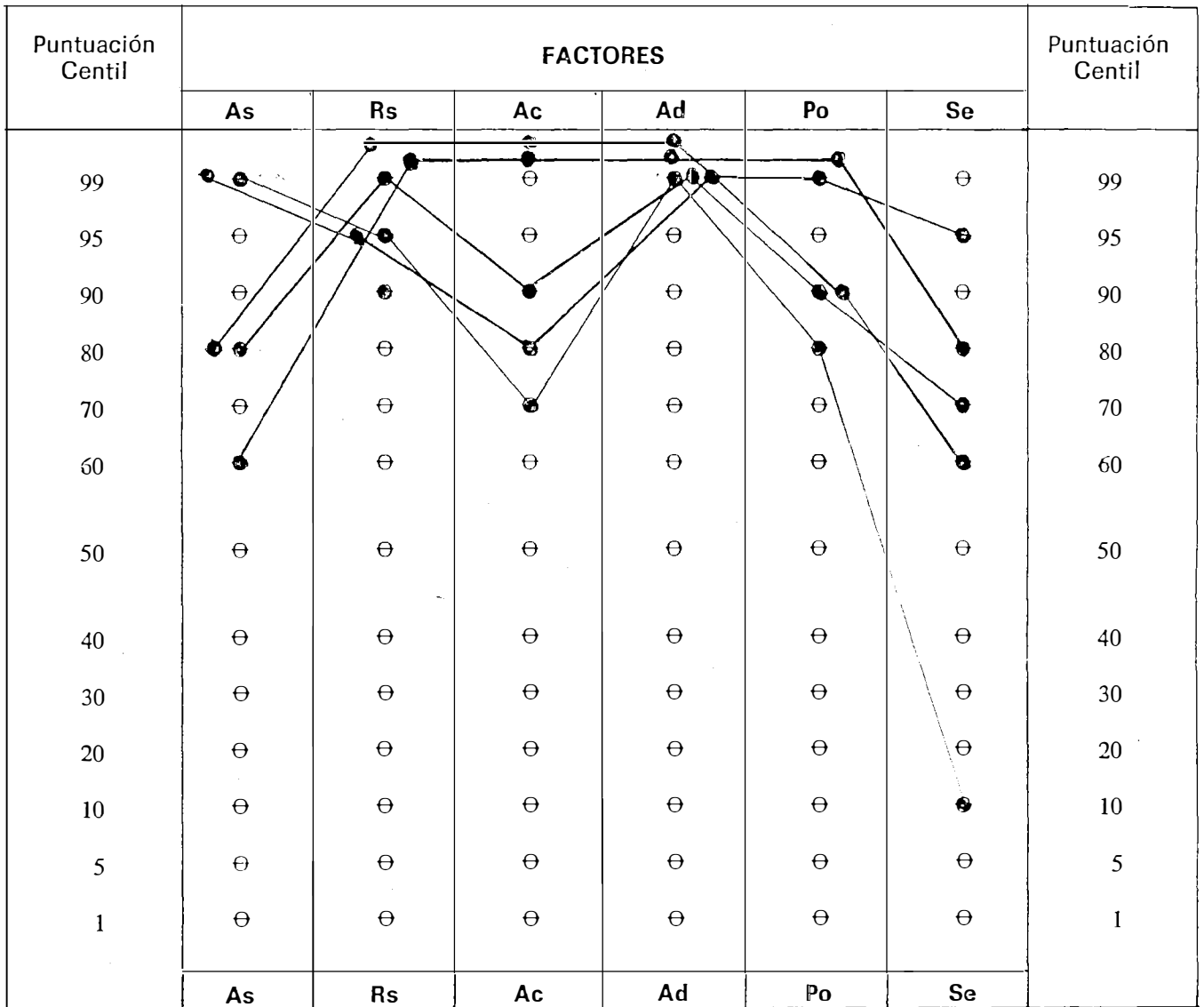
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ☒		Exp ☒		Ejec ☒		Inc ☒		Sat ☒	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	20 ✓	99	14 -	80	15 -	99	14 -	60	18 -	80
Rs	16 ✓	95	15 -	99	13 -	95	32 -	99	31 -	99
Ac	13 ✓	70	12 ✓	90	12 -	80	31	99	29	99
Ad	79 ✓	99	16 ✓	99	14 ✓	99	32	99	31	99
Po	14 ✓	80	12 ✓	90	11 ✓	99	14	99	12	90
Se	8 ✓	10	12 ✓	70	11	95	13	80	13	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ●

===== N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Carla Monzó Anabís Edad: 28 Sexo: F
 Estudios/Título académico: lic. en Filosofía Profesión: Sanjuanista
cotopaxi

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)										(2)			(3)		
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 3 4	148. 2 3 4									
2. F	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 3 4	149. 1 2 3									
3. F	29. V	54. F	79. F	105. F	129. 2 4	150. 1 2 3									
4. F	30. V	55. F	80. F	106. F	130. 2 4	151. 1 2 3									
5. F	31. V	56. V	81. F	107. F	131. 3 4	152. 1 3 4									
6. F	32. V	57. F	82. F	108. F	132. 3 4	153. 1 3 4									
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 2 4	154. 1 3 4									
8. F	34. V	59. F	84. F	110. F	134. 2 3	155. 1 3 4									
9. F	35. F	60. F	85. F	111. V	135. 3 4	156. 1 2 3									
10. F	36. F	61. F	86. F	112. V	136. 3 4	157. 1 2 3									
11. F	37. F	62. F	87. F	113. F	137. 2 4	158. 1 2 3									
12. V	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3 4	159. 1 2 3									
13. V	39. V	64. F	89. F	115. F	139. 2 4	160. 1 3 4									
14. V	40. F	65. V	90. F	116. F	140. 2 3	161. 1 2 4									
V	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 3 4	162. 1 2 3									
V	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 2 4	163. 1 2 3									
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 3 4	164. 1 3 4									
18. V	44. F	69. V	94. F	120. V	144. 3 4	165. 1 2 3									
19. V	45. V	70. F	95. V	121. F	145. 3 4	166. 1 2 3									
20. V	46. F	71. V	96. F	122. F	146. 3 4	167. 1 3 4									
21. V	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 3 4	168. 1 2 4									
22. F	48. F	73. F	98. F	124. F		169. 1 2 3 4									
23. V	49. F	74. F	99. V	125. F		170. 1 2 4									
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1 3 4									
25. F	51. F	76. F	101. V			172. 1 3 4									
26. F			102. F			173. 1 2 3									

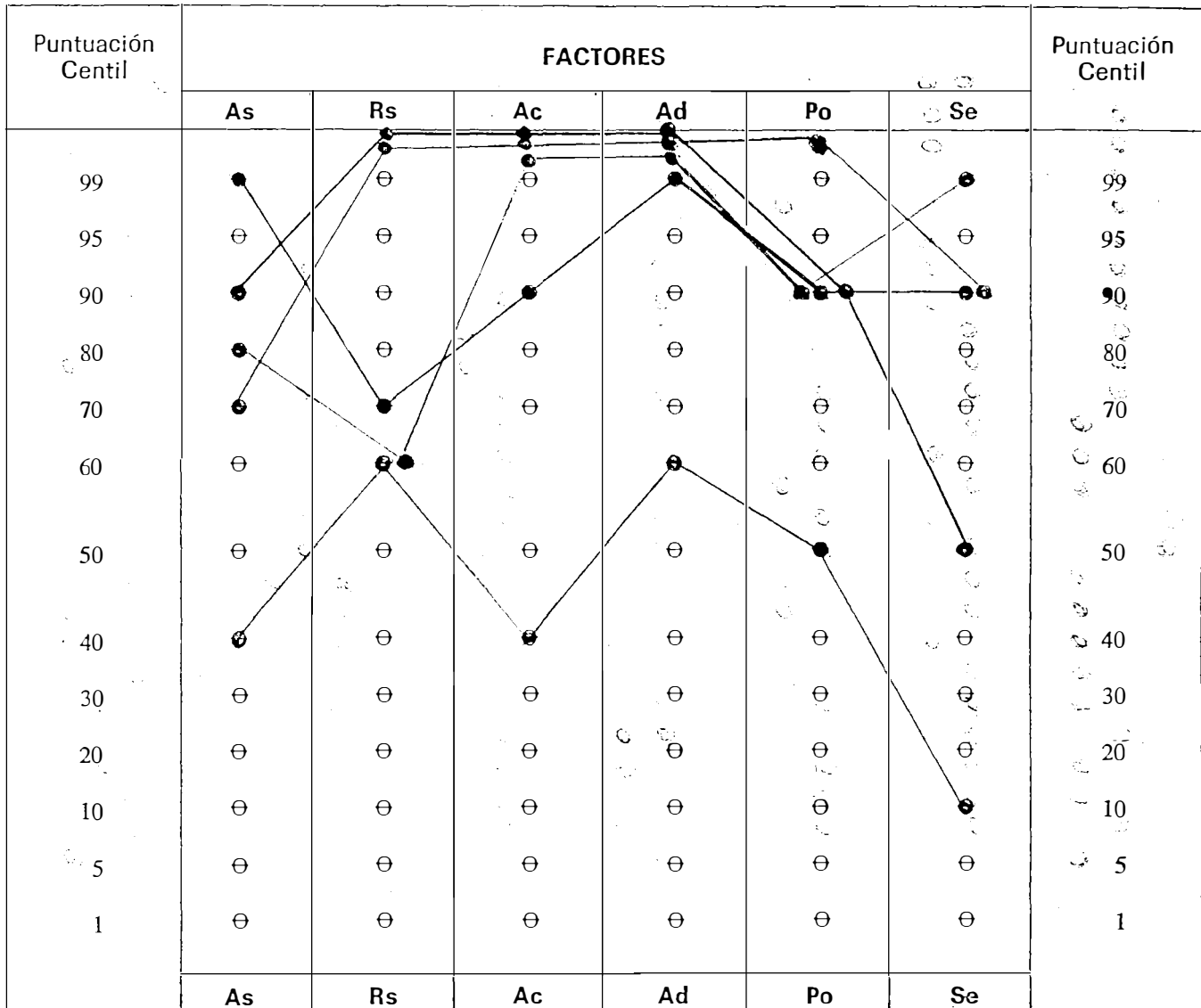
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	12	40	16	99	11	80	16	70	19	90
Rs	12	60	11	70	9	60	32	99	34	99
Ac	9	40	12	90	16	99	30	99	34	99
Ad	14	60	16	99	15	99	34	99	43	99
Po	7	50	12	90	8	90	13	99	12	90
Se	8	10	14	90	12	9	14	90	11	50

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



———— N. Activación ●

———— N. Ejecución ●

++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: MENDOZA BUENDIA SERGIO Edad: 34 Sexo: MEstudios/Título académico: LIC. EDUCACION FISICA Profesión: C.D.R.

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①					②			③		
1. V	27. F	52. F	77. F	103. F	127. 3 4	148. 2 3 4				
2. F	28. F	53. V	78. F	104. F	128. 3 4	149. 1 3 4				
3. F	29. V	54. V	79. F	105. V	129. 3 4	150. 1 2 3 4				
4. F	30. V	55. F	80. F	106. V	130. 2 4	151. 1 3 4				
5. V	31. F	56. V	81. F	107. F	131. 3 4	152. 2 3 4				
6. F	32. V	57. F	82. F	108. F	132. 2 4	153. 2 3 4				
7. F	33. F	58. F	83. V	109. F	133. 3 4	154. 1 2 4				
8. F	34. F	59. F	84. V	110. F	134. 3 4	155. 1 3 4				
9. F	35. F	60. V	85. F	111. V	135. 3 4	156. 1 3 4				
10. V	36. F	61. F	86. F	112. V	136. 2 3 4	157. 1 2 4				
11. F	37. F	62. F	87. F	113. V	137. 2 4	158. 1 3 4				
12. V	38. F	63. F	88. V	114. F	138. 3 4	159. 1 2 4				
13. F	39. F	64. F	89. F	115. F	139. 3 4	160. 1 3 4				
14. V	40. V	65. V	90. F	116. V	140. 2 4	161. 1 2 3				
15. F	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 3 4	162. 1 2 3				
16. V	42. V	67. F	92. F	118. F	142. 3 4	163. 1 3 4				
17. V	43. F	68. V	93. V	119. F	143. 3 4	164. 1 3 4				
18. V	44. F	69. V	94. V	120. V	144. 3 4	165. 1 2 4				
19. F	45. V	70. F	95. V	121. F	145. 3 4	166. 1 3 4				
20. V	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 3 4	167. 1 2 4				
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 3 4	168. 1 3 4				
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F		169. 1 3 4				
23. F	49. V	74. F	99. F	125. F		170. 1 3 4				
24. F	50. F	75. F	100. V	126. V		171. 1 2 4				
25. F	51. F	76. V	101. F			172. 1 2 4				
26. V			102. F			173. 1 2 3				

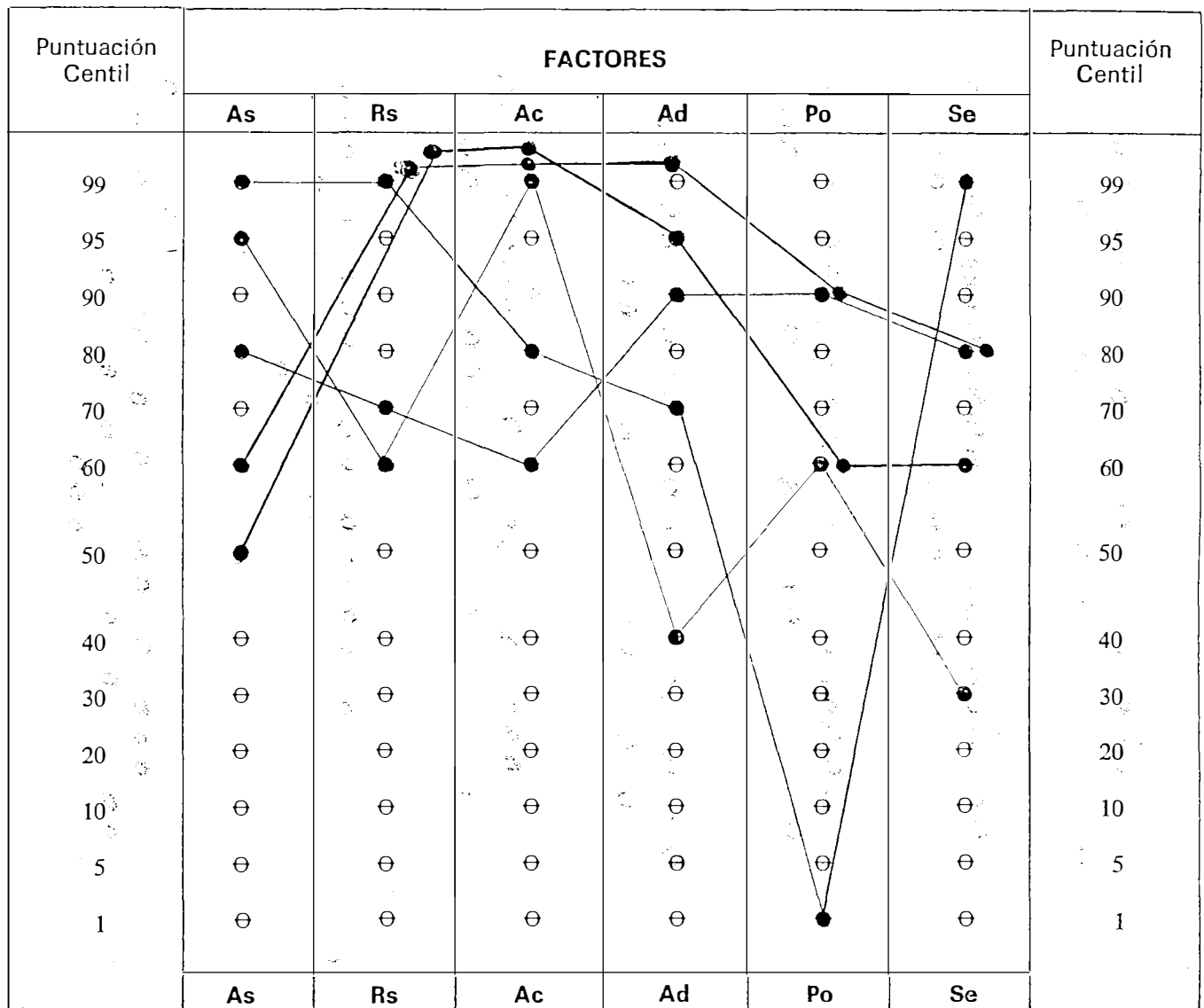
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18 ✓	95	14 ✓	80	14 ✓	99	14 ✓	60	13 ✓	50
Rs	13 ✓	60	11 ✓	70	14 ✓	99	28 ✓	99	25 ✓	99
Ac	18 ✓	99	9 ✓	60	12 ✓	80	27 ✓	99	26 ✓	99
Ad	12 ✓	40	14 ✓	90	7 ✓	70	28 ✓	99	24 ✓	95
Po	9 ✓	60	12 ✓	90	-2 ✓	1	12 ✓	95	9 ✓	60
Se	11 ✓	30	13 ✓	80	12 ✓	99	13 ✓	80	12 ✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ●

===== N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

Apellidos y nombre: Óscar López Ardeh Enrique Edad: 26 Sexo: M
 Estudios/Título académico: lic. Educación física Profesión: Eugenio Herrera

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①										②			③			
1. V	27. F	52. F	77. F	103. F	127. 2	148. 1	3	4								
2. V	28. V	53. V	78. F	104. F	128. 2	149. 1	2	4								
3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 2	150. 1	3	4								
4. F	30. F	55. F	80. F	106. F	130. 2	151. 1	2	4								
5. V	31. F	56. V	81. F	107. F	131. 2	152. 1	2	4								
6. F	32. F	57. F	82. F	108. F	132. 2	153. 1	2	4								
7. V	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 2	154. 1	2	3								
8. F	34. F	59. F	84. V	110. V	134. 2	155. 1	2	4								
9. F	35. F	60. V	85. F	111. V	135. 2	156. 1	2	3								
10. V	36. F	61. F	86. F	112. F	136. 3	157. 1	2	4								
11. V	37. F	62. F	87. F	113. F	137. 2	158. 1	2	4								
12. V	38. F	63. V	88. F	114. F	138. 2	159. 1	2	3								
13. F	39. F	64. F	89. V	115. F	139. 2	160. 1	3	4								
14. V	40. F	65. V	90. F	116. F	140. 2	161. 1	2	3								
15. F	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 3	162. 1	2	3								
16. V	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 2	163. 1	2	4								
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 2	164. 1	2	4								
18. F	44. F	69. V	94. F	120. V	144. 3	165. 1	2	4								
19. F	45. V	70. F	95. V	121. F	145. 2	166. 1	2	4								
20. F	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2	167. 1	2	4								
21. F	47. F	72. F	97. V	123. F	147. 3	168. 1	2	4								
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F		169. 1	2	4								
23. F	49. V	74. F	99. F	125. F		170. 1	2	4								
24. F	50. F	75. V	100. V	126. F		171. 1	2	4								
25. F	51. F	76. F	101. V			172. 1	2	3								
26. V			102. F			173. 1	2	3								

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	17✓	90	16✓	99	14✓	99	19-	90	24-	99
Rs	15✓	90	7✓	50	13✓	98	35✓	99	36✓	99
Ac	16✓	90	21✓	80	12✓	80	31✓	99	36✓	99
Ad	15✓	70	16✓	99	18✓	99	34✓	99	36✓	99
Po	10✓	60	12✓	90	11✓	99	17✓	99	17✓	99
Se	13✓	50	12✓	70	5✓	40	17✓	99	17✓	90

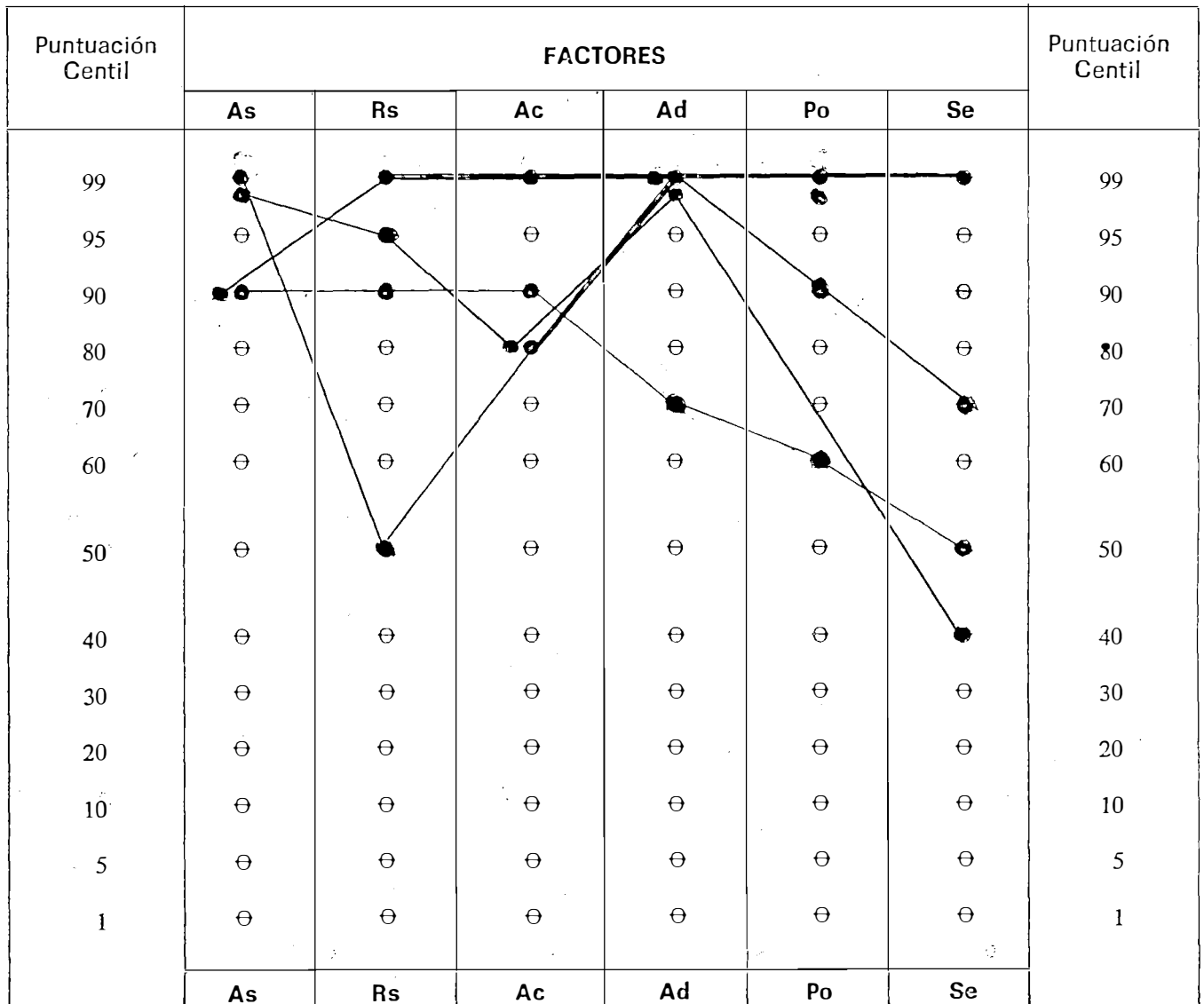


Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.

Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



N. Activación ●

N. Expectativa ●

N. Ejecución ●

V. Incentivos ●

N. Satisfacción

Apellidos y nombre: Palencia C. Nery Edad: 34 Sexo: FEstudios/Título académico: Lic. Lenguas Modernas Profesión: Pol. Eugenio Herrera
(Matróna)

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①												②			③		
1. ☐ F	27. ☐ V	52. ☐ F	77. ☐ F	103. ☐ F	127. ☐ 2	148. ☐ 1	3	4									
2. ☐ V	28. ☐ V	53. ☐ F	78. ☐ F	104. ☐ F	128. ☐ 3	149. ☐ 2	3	4									
3. ☐ F	29. ☐ V	54. ☐ F	79. ☐ V	105. ☐ F	129. ☐ 2	150. ☐ 2	3	4									
4. ☐ F	30. ☐ F	55. ☐ F	80. ☐ F	106. ☐ F	130. ☐ 2	151. ☐ 1	3	4									
5. ☐ V	31. ☐ F	56. ☐ V	81. ☐ F	107. ☐ F	131. ☐ 2	152. ☐ 1	3	4									
6. ☐ F	32. ☐ V	57. ☐ F	82. ☐ F	108. ☐ F	132. ☐ 3	153. ☐ 2	3	4									
7. ☐ F	33. ☐ V	58. ☐ F	83. ☐ F	109. ☐ F	133. ☐ 3	154. ☐ 1	2	4									
8. ☐ F	34. ☐ F	59. ☐ F	84. ☐ V	110. ☐ F	134. ☐ 2	155. ☐ 1	2	3									
9. ☐ F	35. ☐ F	60. ☐ F	85. ☐ F	111. ☐ V	135. ☐ 3	156. ☐ 1	2	4									
10. ☐ V	36. ☐ F	61. ☐ F	86. ☐ F	112. ☐ V	136. ☐ 2	157. ☐ 1	2	3									
11. ☐ F	37. ☐ F	62. ☐ V	87. ☐ F	113. ☐ F	137. ☐ 2	158. ☐ 1	2	4									
12. ☐ F	38. ☐ F	63. ☐ V	88. ☐ F	114. ☐ F	138. ☐ 3	159. ☐ 1	2	4									
13. ☐ F	39. ☐ V	64. ☐ F	89. ☐ F	115. ☐ F	139. ☐ 2	160. ☐ 1	3	4									
14. ☐ V	40. ☐ F	65. ☐ V	90. ☐ F	116. ☐ F	140. ☐ 2	161. ☐ 1	2	4									
15. ☐ F	41. ☐ V	66. ☐ F	91. ☐ F	117. ☐ F	141. ☐ 2	162. ☐ 1	2	4									
16. ☐ F	42. ☐ V	67. ☐ F	92. ☐ F	118. ☐ F	142. ☐ 2	163. ☐ 1	2	3									
17. ☐ V	43. ☐ F	68. ☐ V	93. ☐ F	119. ☐ F	143. ☐ 2	164. ☐ 1	2	4									
18. ☐ F	44. ☐ V	69. ☐ V	94. ☐ F	120. ☐ V	144. ☐ 3	165. ☐ 1	2	3									
19. ☐ F	45. ☐ F	70. ☐ F	95. ☐ V	121. ☐ F	145. ☐ 3	166. ☐ 1	2	4									
20. ☐ F	46. ☐ F	71. ☐ V	96. ☐ F	122. ☐ F	146. ☐ 3	167. ☐ 1	2	4									
21. ☐ F	47. ☐ F	72. ☐ F	97. ☐ F	123. ☐ F	147. ☐ 2	168. ☐ 1	2	4									
22. ☐ F	48. ☐ F	73. ☐ F	98. ☐ V	124. ☐ F		169. ☐ 1	3	4									
23. ☐ F	49. ☐ V	74. ☐ F	99. ☐ F	125. ☐ F		170. ☐ 1	3	4									
24. ☐ V	50. ☐ F	75. ☐ F	100. ☐ V	126. ☐ F		171. ☐ 1	2	4									
25. ☐ F	51. ☐ F	76. ☐ F	101. ☐ F			172. ☐ 2	3	4									
26. ☐ F			102. ☐ F			173. ☐ 1	2	4									

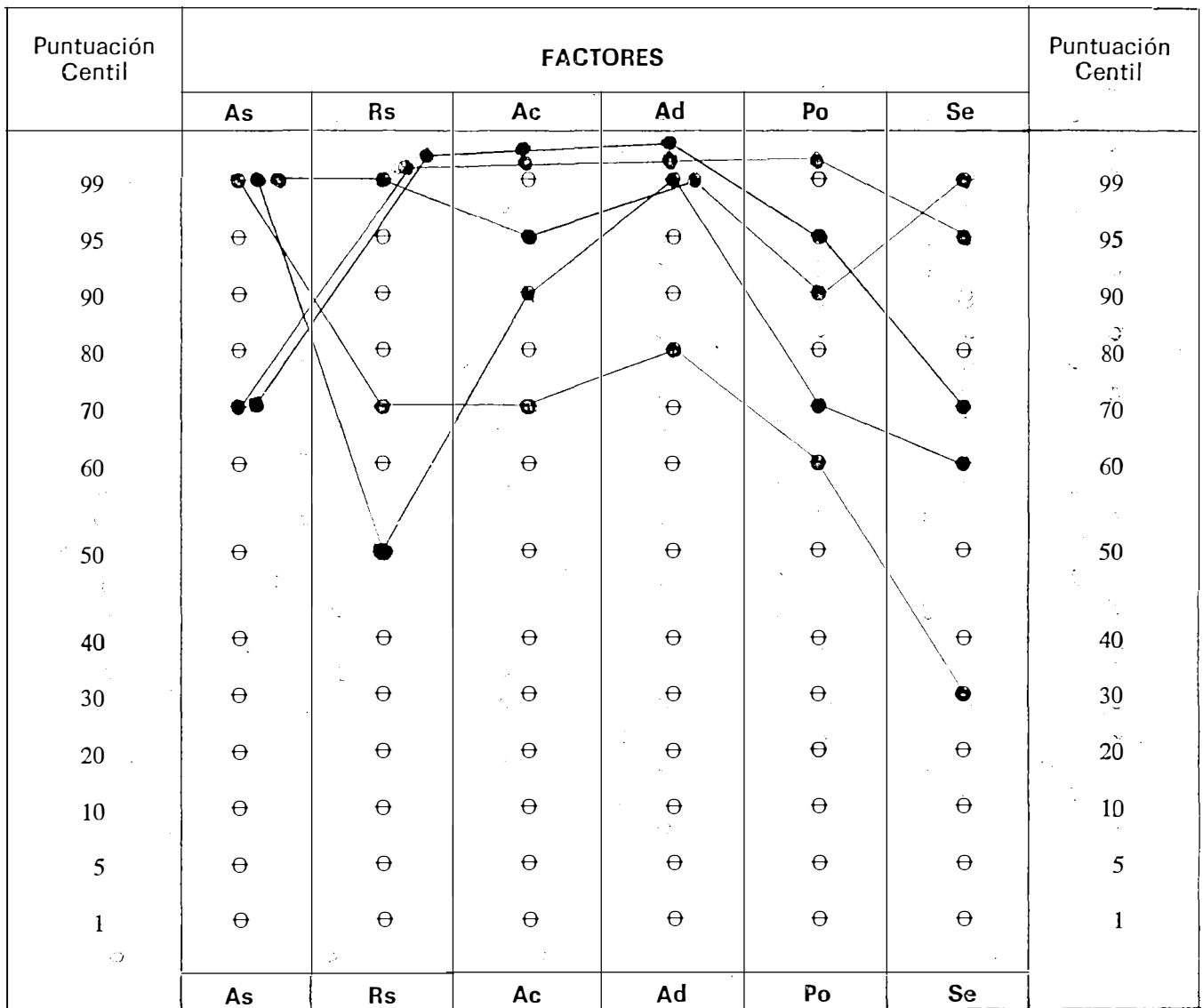
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	20 ✓	99	16 ✓	99	15 ✓	99	16	70	16 ✓	70
Rs	13 ✓	70	9 ✓	50	15 ✓	99	32	99	35	99
Ac	13 ✓	70	12 ✓	90	14 ✓	95	31	99	34	99
Ad	15	80	16	99	18 ?	99	35	99	35	99
Po	9	60	8	70	8	90	13	99	13	95
Se	11	30	10	60	13	99	15	95	14	70

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ● ———— N. Expectativa ●
 ———— N. Ejecución ● V. Incentivos ●
 ++++++ N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Rosbin E. Brito Aron Edad: 31 años Sexo: MEstudios/Título académico: Lic. Ciencias Físico Matemáticas Profesión: Pol. Eugenio Herrera Mat:

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①					②			③			
1. ☒ F	27. ☒ F	52. ☒ V	77. ☒ F	103. ☒ F	127. ☒ 2	☒ 4	148. ☒ 2	☒ 3	☒ 4		
2. ☒ V	28. ☒ V	53. ☒ F	78. ☒ F	104. ☒ F	128. ☒ 2	☒ 4	149. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
3. ☒ F	29. ☒ F	54. ☒ V	79. ☒ F	105. ☒ F	129. ☒ 2	☒ 4	150. ☒ 2	☒ 3	☒ 4		
4. ☒ F	30. ☒ V	55. ☒ V	80. ☒ F	106. ☒ V	130. ☒ 2	☒ 4	151. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
5. ☒ F	31. ☒ V	56. ☒ V	81. ☒ F	107. ☒ V	131. ☒ 2	☒ 4	152. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
6. ☒ F	32. ☒ V	57. ☒ F	82. ☒ F	108. ☒ F	132. ☒ 2	☒ 4	153. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
7. ☒ F	33. ☒ V	58. ☒ V	83. ☒ F	109. ☒ F	133. ☒ 2	☒ 4	154. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
8. ☒ F	34. ☒ F	59. ☒ F	84. ☒ V	110. ☒ V	134. ☒ 2	☒ 4	155. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
9. ☒ F	35. ☒ V	60. ☒ F	85. ☒ F	111. ☒ V	135. ☒ 2	☒ 4	156. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
10. ☒ F	36. ☒ F	61. ☒ F	86. ☒ V	112. ☒ F	136. ☒ 3	☒ 4	157. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
11. ☒ V	37. ☒ F	62. ☒ V	87. ☒ F	113. ☒ V	137. ☒ 3	☒ 4	158. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
12. ☒ F	38. ☒ F	63. ☒ V	88. ☒ F	114. ☒ F	138. ☒ 3	☒ 4	159. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
13. ☒ F	39. ☒ V	64. ☒ F	89. ☒ F	115. ☒ F	139. ☒ 2	☒ 4	160. ☒ 2	☒ 3	☒ 4		
14. ☒ V	40. ☒ V	65. ☒ F	90. ☒ F	116. ☒ V	140. ☒ 3	☒ 4	161. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
15. ☒ F	41. ☒ V	66. ☒ F	91. ☒ V	117. ☒ V	141. ☒ 3	☒ 4	162. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
16. ☒ V	42. ☒ F	67. ☒ F	92. ☒ F	118. ☒ F	142. ☒ 3	☒ 4	163. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
17. ☒ V	43. ☒ F	68. ☒ V	93. ☒ V	119. ☒ F	143. ☒ 3	☒ 4	164. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
18. ☒ V	44. ☒ F	69. ☒ V	94. ☒ V	120. ☒ V	144. ☒ 3	☒ 4	165. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
19. ☒ F	45. ☒ F	70. ☒ F	95. ☒ V	121. ☒ F	145. ☒ 3	☒ 4	166. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
20. ☒ F	46. ☒ F	71. ☒ V	96. ☒ F	122. ☒ F	146. ☒ 3	☒ 4	167. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
21. ☒ F	47. ☒ F	72. ☒ F	97. ☒ F	123. ☒ F	147. ☒ 3	☒ 4	168. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
22. ☒ F	48. ☒ V	73. ☒ F	98. ☒ V	124. ☒ F			169. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
23. ☒ F	49. ☒ F	74. ☒ F	99. ☒ V	125. ☒ F			170. ☒ 2	☒ 3	☒ 4		
24. ☒ V	50. ☒ F	75. ☒ F	100. ☒ V	126. ☒ F			171. ☒ 1	☒ 3	☒ 4		
25. ☒ F	51. ☒ F	76. ☒ V	101. ☒ V				172. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		
26. ☒ V			102. ☒ F				173. ☒ 1	☒ 2	☒ 4		

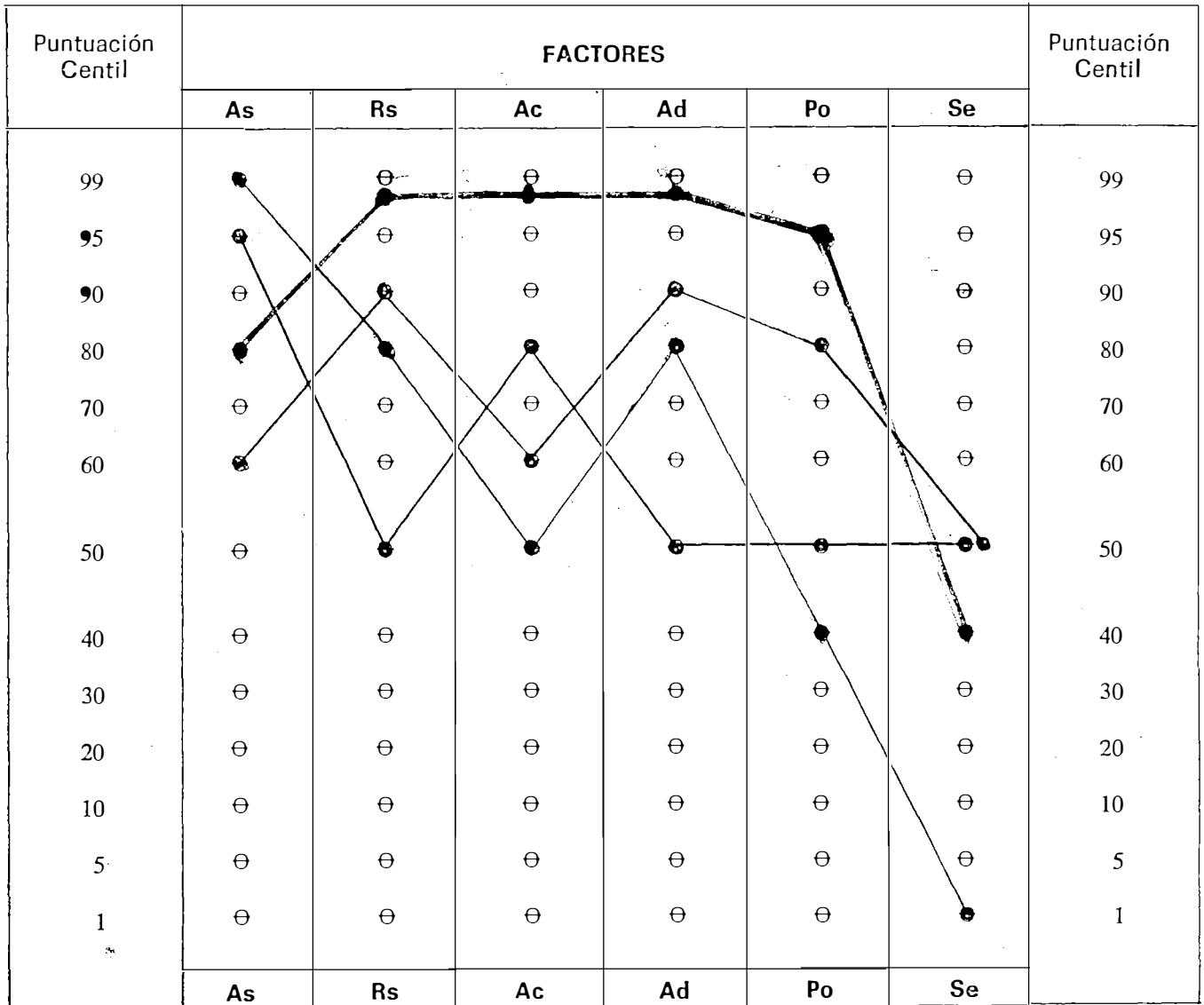
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ●		Exp ●		Ejec ●		Inc ●		Sat ●	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18 ✓	95	12 ✓	60	15 ✓	99	20 ✓	95	19 ✓	80
Rs	11 ✓	50	13 ✓	90	11 ✓	80	34 ✓		29 ✓	99
Ac	15 ✓	80	9 ✓	60	9 ✓	50	34 ✓	99	29 ✓	99
Ad	13 ✓	50	14 ✓	90	8 ✓	80	30 ✓	99	29 ✓	99
Po	8	50	10 ✓	80	1 ✓	40	15 ✓	99	13 ✓	95
Se	13 ✓	50	9 ✓	50	-1-0	1	14 ✓	90	10 ✓	40

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ●

----- N. Ejecución ●

+++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos

física

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Pobles GOMEZ Rafael Edad: 37 Sexo: M.
 Estudios/Título académico: Administración de Empresas Profesión: Col. San Juan Bautista (col.)
3 años de Ingeniería Industrial.

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①					②		③	
1. ♀ F	27. ♂ F	52. ♀ F	77. ♀ F	103. ♀ F	127. ♀ 3 4	148. 1 ♂ 3 4		
2. V ♀	28. V ♀	53. ♀ F	78. ♀ F	104. ♀ F	128. ♀ 3 4	149. 1 ♀ 3 4		
3. V ♀	29. ♀ F	54. V ♀	79. ♀ F	105. ♀ F	129. ♀ 3 4	150. ♀ 2 3 4		
4. ♀ F	30. ♀ F	55. ♀ F	80. ♀ F	106. V ♀	130. ♀ 3 4	151. 1 ♀ 3 4		
5. V ♀	31. ♀ F	56. V ♀	81. ♀ F	107. ♀ F	131. ♀ 3 4	152. 1 ♀ 3 4		
6. ♀ F	32. V ♀	57. ♀ F	82. ♀ F	108. ♀ F	132. 2 ♀ 4	153. 1 ♀ 3 4		
7. ♀ F	33. V ♀	58. ♀ F	83. ♀ F	109. ♀ F	133. ♀ 3 4	154. 1 2 ♀ 4		
8. ♀ F	34. ♀ F	59. ♀ F	84. V ♀	110. V ♀	134. 2 ♀ 4	155. 1 ♀ 3 4		
9. V ♀	35. V ♀	60. V ♀	85. ♀ F	111. V ♀	135. ♀ 3 4	156. 1 2 ♀ 4		
10. ♀ F	36. ♀ F	61. ♀ F	86. ♀ F	112. ♀ F	136. ♀ 3 4	157. 1 2 ♀ 4		
11. ♀ F	37. ♀ F	62. V ♀	87. ♀ F	113. ♀ F	137. ♀ 3 4	158. 1 ♀ 3 4		
12. V ♀	38. ♀ F	63. ♀ F	88. ♀ F	114. ♀ F	138. ♀ 3 4	159. 1 ♀ 3 4		
13. V ♀	39. ♀ F	64. ♀ F	89. ♀ F	115. ♀ F	139. ♀ 3 4	160. 1 ♀ 3 4		
14. ♀ F	40. ♀ F	65. ♀ F	90. ♀ F	116. V ♀	140. ♀ 3 4	161. 1 ♀ 3 4		
15. ♀ F	41. V ♀	66. ♀ F	91. ♀ F	117. V ♀	141. ♀ 3 4	162. 1 ♀ 3 4		
16. ♀ F	42. ♀ F	67. ♀ F	92. ♀ F	118. ♀ F	142. ♀ 3 4	163. 1 ♀ 3 4		
17. V ♀	43. ♀ F	68. V ♀	93. ♀ F	119. ♀ F	143. ♀ 3 4	164. 1 ♀ 3 4		
18. ♀ F	44. ♀ F	69. V ♀	94. V ♀	120. V ♀	144. ♀ 3 4	165. 1 2 ♀ 4		
19. ♀ F	45. ♀ F	70. ♀ F	95. V ♀	121. ♀ F	145. ♀ 3 4	166. 1 ♀ 3 4		
20. ♀ F	46. ♀ F	71. V ♀	96. ♀ F	122. V ♀	146. ♀ 3 4	167. 1 2 ♀ 4		
21. ♀ F	47. ♀ F	72. ♀ F	97. ♀ F	123. ♀ F	147. ♀ 3 4	168. 1 ♀ 3 4		
22. ♀ F	48. ♀ F	73. ♀ F	98. V ♀	124. ♀ F		169. 1 ♀ 3 4		
23. ♀ F	49. V ♀	74. ♀ F	99. ♀ F	125. ♀ F		170. 1 ♀ 3 4		
24. ♀ F	50. ♀ F	75. ♀ F	100. V ♀	126. ♀ F		171. 1 ♀ 3 4		
25. ♀ F	51. ♀ F	76. V ♀	101. ♀ F			172. 1 2 ♀ 4		
26. V ♀			102. ♀ F			173. 1 2 3 ♀		

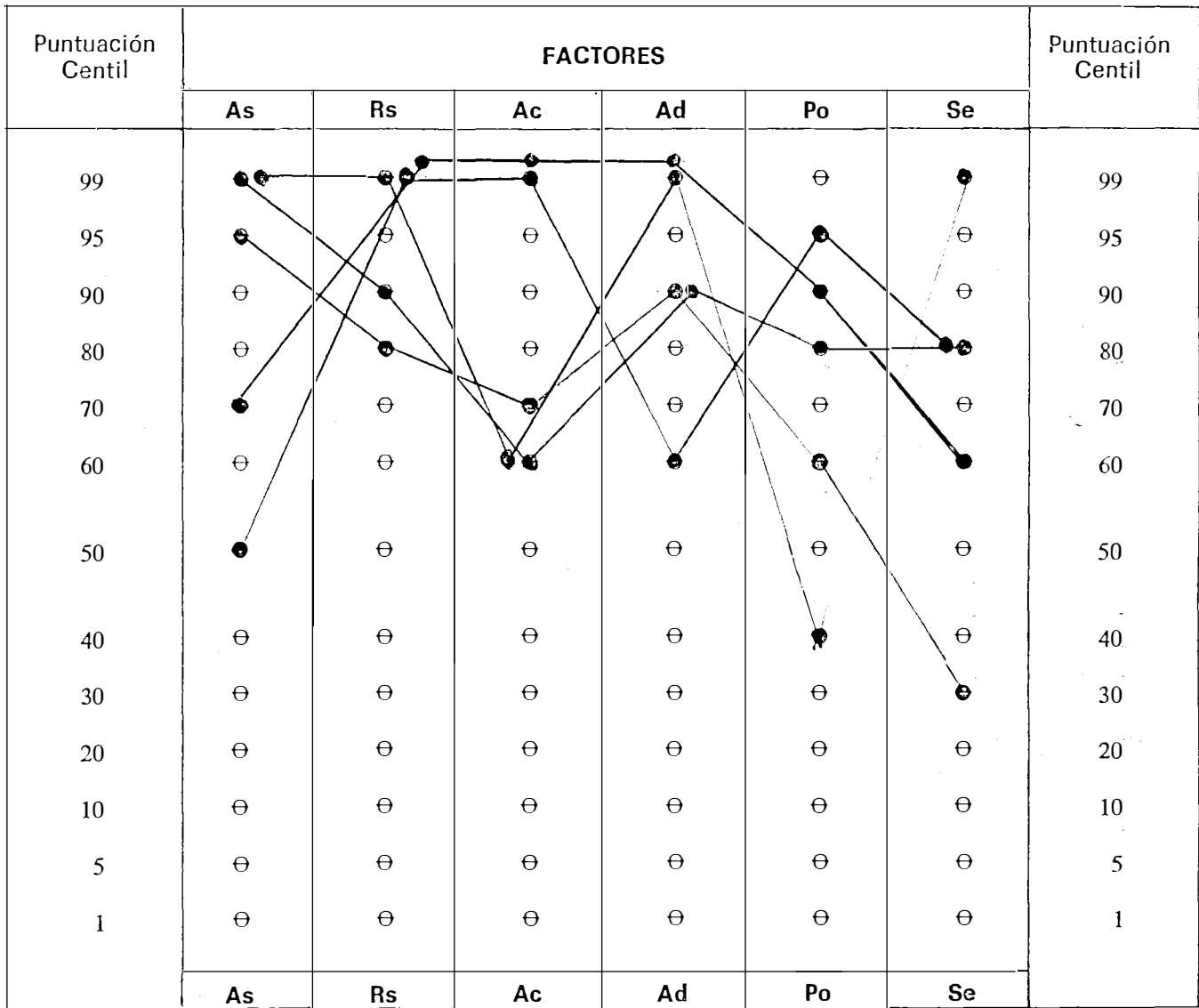
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act ☒		Exp ☒		Ejec ☒		Inc ☒		Sat ☒	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	15 ✓	95	16 ✓	99	15 ✓	99	13 ✓	50	16 ✓	70
Rs	14 ✓	80	13 ✓	90	15 ✓	99	25 ✓	99	26 ✓	99
Ac	13 ✓	70	9 ✓	60	10 ✓	60	25 ✓	99	27 ✓	99
Ad	13 ✓	90	14 ✓	90	11 ✓	99	25 ✓	60	20 ✓	99
Po	9 ✓	60	10 ✓	80	1 ✓	40	12 ✓	95	12 ✓	90
Se	11 ✓	30	10 ✓	80	13 ✓	99	13 ✓	80	13 ✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial.
 Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ●
 - - - - - N. Expectativa ●
 — · — · — N. Ejecución ●
 ······· V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: GRANADOS MEJIA MAXIMO Edad: 39 Sexo: MASCULIN
 Estudios/Título académico: Especialista en Evaluación Profesión: Lic. C. Sociales
1915 Antonio Roble
Camacho

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②			③		
1. V ①	27. V ①	52. ① F	77. ① F	103. ① F	127. ② 3 4	148. 1 ② 3 4					
2. V ①	28. ① F	53. ① F	78. ① F	104. ① F	128. ② 3 4	149. 1 ② 3 4					
3. ① F	29. V ①	54. ① F	79. ① F	105. ① F	129. ② 3 4	150. 1 ② 3 4					
4. ① F	30. V ①	55. ① F	80. ① F	106. ① F	130. ② 3 4	151. 1 2 ④					
5. V ①	31. V ①	56. V ①	81. ① F	107. V ①	131. 2 ③ 4	152. 1 ② 3 4					
6. ① F	32. ① F	57. ① F	82. ① F	108. ① F	132. ② 3 4	153. 1 ② 3 4					
7. ① F	33. V ①	58. ① F	83. ① F	109. ① F	133. ② 3 4	154. 1 ② 3 4					
8. ① F	34. ① F	59. V ①	84. V ①	110. ① F	134. ② 3 4	155. 1 ② 3 4					
9. ① F	35. V ①	60. ① F	85. ① F	111. V ①	135. ② 3 4	156. 1 2 ③ 4					
10. ① F	36. ① F	61. ① F	86. ① F	112. ① F	136. 2 ③ 4	157. 1 2 ③ 4					
11. ① F	37. ① F	62. ① F	87. ① F	113. ① F	137. 2 ③ 4	158. 1 2 ③ 4					
12. ① F	38. ① F	63. ① F	88. ① F	114. ① F	138. ② 3 4	159. 1 ② 3 4					
13. V ①	39. ① F	64. ① F	89. ① F	115. ① F	139. ② 3 4	160. 1 ② 3 4					
14. ① F	40. V ①	65. ① F	90. V ①	116. ① F	140. 2 ③ 4	161. 1 ② 3 4					
15. ① F	41. ① F	66. ① F	91. ① F	117. ① F	141. ② 3 4	162. 1 2 ③ 4					
16. ① F	42. V ①	67. ① F	92. ① F	118. ① F	142. ② 3 4	163. 1 ② 3 4					
17. V ①	43. V ①	68. V ①	93. ① F	119. ① F	143. ② 3 4	164. 1 ② 3 4					
18. ① F	44. V ①	69. V ①	94. V ①	120. V ①	144. ② 3 4	165. 1 2 ③ 4					
19. V ①	45. ① F	70. ① F	95. V ①	121. ① F	145. ② 3 4	166. 1 2 ③ 4					
20. ① F	46. ① F	71. ① F	96. ① F	122. ① F	146. ② 3 4	167. 1 2 3 ④					
21. ① F	47. ① F	72. ① F	97. ① F	123. ① F	147. ② 3 4	168. 1 ② 3 4					
22. ① F	48. V ①	73. ① F	98. ① F	124. ① F		169. 1 ② 3 4					
23. ① F	49. ① F	74. ① F	99. ① F	125. ① F		170. ① 2 3 4					
24. V ①	50. ① F	75. ① F	100. V ①	126. V ①		171. 1 2 ③ 4					
25. ① F	51. ① F	76. ① F	101. ① F			172. 1 ② 3 4					
26. V ①			102. ① F			173. 1 2 3 ④					

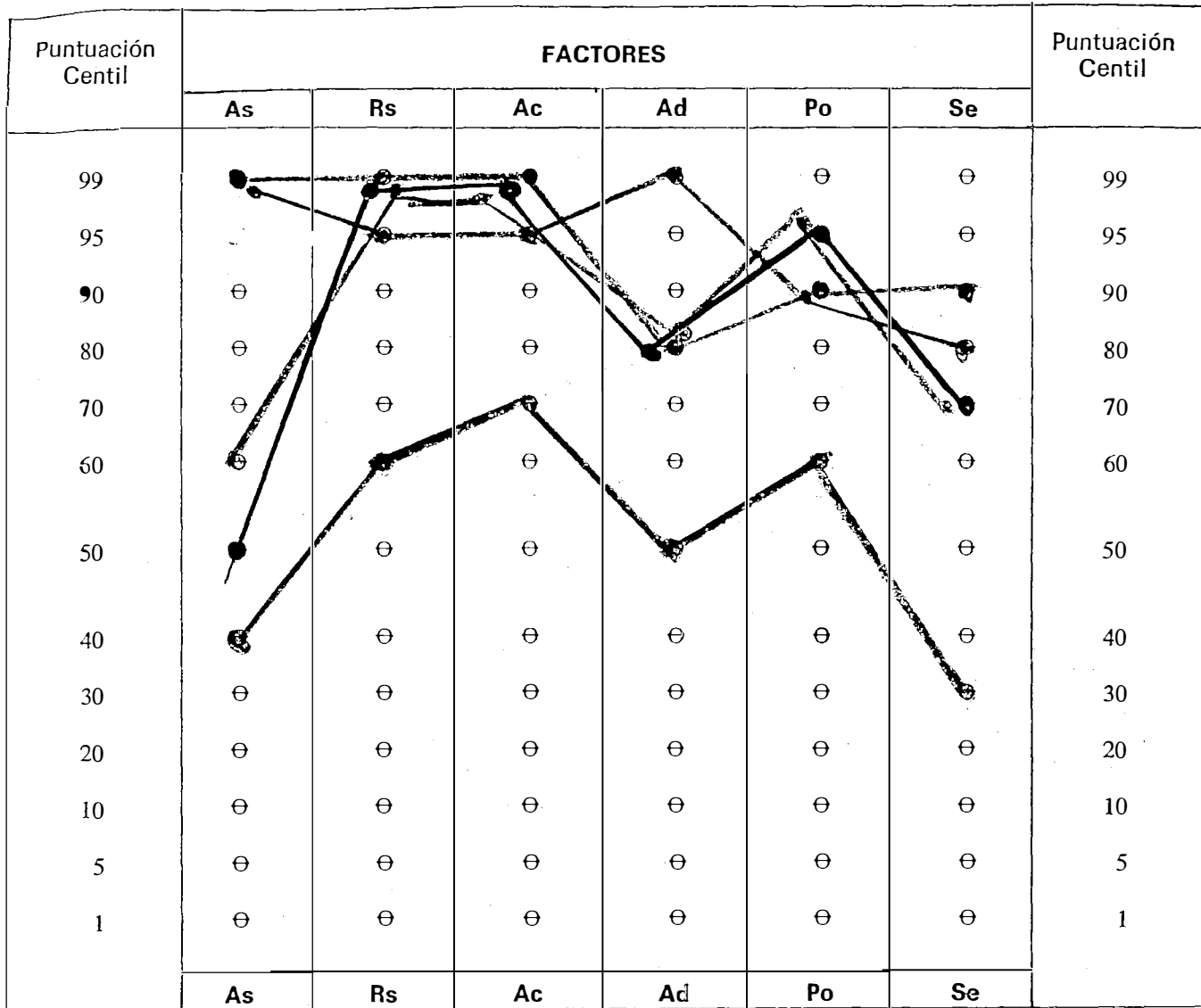
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Eiec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	11 ①	40	✓ 16 ①	99	14 ①	99	13 ✓	50	✓ 15 ①	60
Rs	12 ✓	60	14 ✓	99	13 ✓	95	22 ✓	99	29 ✓	99
Ac	12 ✓	70	14 ✓	99	14 ✓	95	26 ✓	99	31 ✓	99
Ad	13 ✓	50	16 ✓	80	17 ✓	99	27 ✓	80	30 ✓	99
Po	10 ✓	60	12 ✓	90	8 ✓	90	12 ✓	95	13 ✓	99
Se	11 ✓	30	14 ✓	90	9 -	80	12 ✓	70	11 ✓	50

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



———— N. Activación ● ———— N. Expectativa ●
 ———— N. Ejecución ● ———— V. Incentivos ●
 + + + + + N. Satisfacción

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Luder Fuentes Torre Edad: 28 Sexo: M
 Estudios/Título académico: Licenciado en C. Sociales Profesión: Guafrou en San Juan
Bautista/lot

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

(1)						(2)		(3)	
1. V	27. F	52. F	77. F	103. F	127. 2 4	148. 1 3 4			
2. F	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 3 4	149. 1 3 4			
3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 2 4	150. 1 3 4			
4. F	30. F	55. F	80. F	106. F	130. 2 4	151. 1 3 4			
5. F	31. F	56. V	81. F	107. F	131. 2 4	152. 1 3 4			
6. F	32. F	57. V	82. F	108. F	132. 2 4	153. 1 2 4			
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 3 4	154. 1 2 4			
8. F	34. F	59. F	84. V	110. F	134. 2 3	155. 1 3 4			
9. V	35. V	60. F	85. F	111. V	135. 3 4	156. 1 2 4			
10. V	36. F	61. F	86. F	112. F	136. 2 4	157. 1 3 4			
11. F	37. F	62. V	87. F	113. F	137. 2 4	158. 1 3 4			
12. V	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3 4	159. 1 2 4			
13. F	39. F	64. F	89. V	115. F	139. 2 4	160. 1 3 4			
14. V	40. F	65. F	90. F	116. F	140. 3 4	161. 1 2 4			
15. F	41. V	66. F	91. F	117. F	141. 3 4	162. 1 2 4			
16. F	42. F	67. F	92. F	118. F	142. 3 4	163. 1 2 4			
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 3 4	164. 1 3 4			
18. F	44. V	69. V	94. F	120. V	144. 2 4	165. 1 2 3			
19. F	45. F	70. F	95. F	121. F	145. 3 4	166. 1 2 3			
20. V	46. F	71. F	96. F	122. F	146. 2 4	167. 1 2 4			
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 3 4	168. 1 3 4			
22. F	48. F	73. F	98. F	124. F		169. 1 3 4			
23. F	49. F	74. F	99. F	125. F		170. 1 3 4			
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F		171. 1 2 4			
25. F	51. F	76. F	101. F			172. 1 2 3			
26. V			102. F			173. 1 2 3 4			

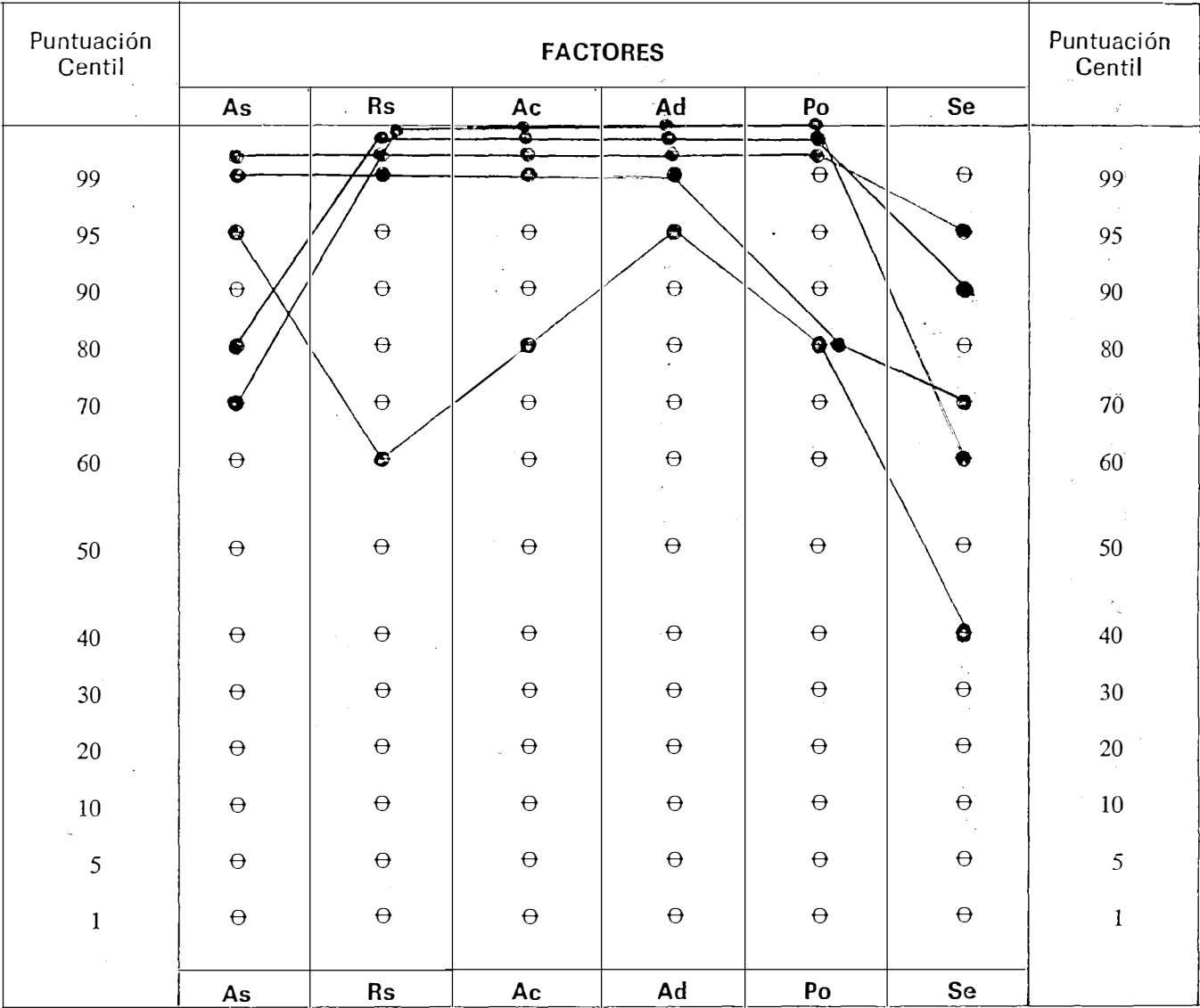
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	18	95	16	99	15	99	17	80	16	70
Rs	12	60	15	99	15	99	33	99	37	99
Ac	15	80	14	99	16	99	33	99	32	99
Ad	18	95	16	99	16	99	30	99	30	99
Po	13	80	10	80	11	99	14	99	15	99
Se	12	40	12	70	11	95	14	90	13	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



=====

N. Activación ●

N. Expectativa ●

=====

+++++

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: TOMAS JIMENEZ PITRE Edad: 23 Sexo: Femenino
 Estudios/Título académico: Comercio Ext. Actual. Estudio Profesión: Docente
Mecanografía Evangelista Acebo (Monje)

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

										(2)	(3)
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F	127. 3	148. 1	3	4			
2. V	28. V	53. F	78. F	104. F	128. 2	149. 1	3	4			
3. F	29. F	54. F	79. F	105. F	129. 2	150. 1	3	4			
4. F	30. V	55. F	80. F	106. V	130. 2	151. 1	2	3			
5. F	31. F	56. V	81. F	107. V	131. 3	152. 1	3	4			
6. F	32. V	57. F	82. F	108. F	132. 3	153. 2	3	4			
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F	133. 3	154. 1	3	4			
8. F	34. F	59. V	84. V	110. F	134. 2	155. 1	3	4			
9. V	35. F	60. F	85. F	111. V	135. 3	156. 1	2	4			
10. V	36. V	61. V	86. F	112. V	136. 2	157. 1	2	3			
11. V	37. V	62. V	87. F	113. V	137. 2	158. 1	3	4			
12. V	38. F	63. F	88. F	114. F	138. 3	159. 1	3	4			
13. F	39. V	64. F	89. V	115. F	139. 2	160. 1	3	4			
14. V	40. V	65. F	90. V	116. V	140. 3	161. 1	3	4			
15. F	41. V	66. F	91. V	117. F	141. 3	162. 1	3	4			
16. F	42. V	67. F	92. F	118. F	142. 2	163. 1	3	4			
17. V	43. F	68. V	93. F	119. F	143. 3	164. 1	3	4			
18. F	44. V	69. V	94. F	120. V	144. 3	165. 1	2	4			
19. F	45. V	70. F	95. V	121. F	145. 3	166. 1	3	4			
20. F	46. V	71. F	96. F	122. F	146. 3	167. 1	3	4			
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F	147. 3	168. 1	3	4			
22. F	48. F	73. F	98. V	124. F		169. 1	3	4			
23. F	49. V	74. F	99. F	125. F		170. 1	3	4			
24. F	50. V	75. V	100. V	126. F		171. 1	3	4			
25. F	51. F	76. V	101. F			172. 1	2	3			
26. F			102. F			173. 1	2	3			

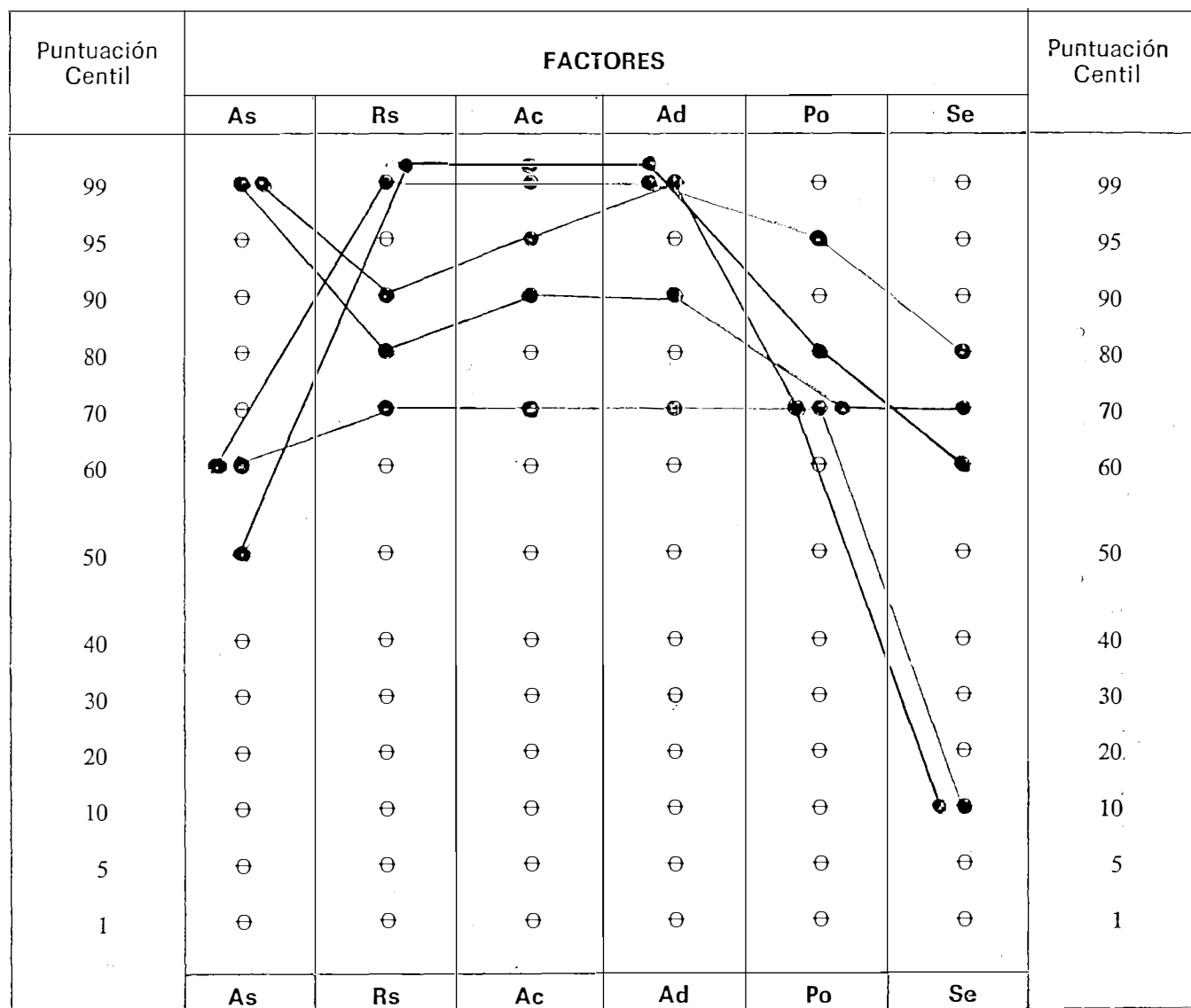
RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	14 ✓	60	16 ✓	99	14 ✓	99	15 ✓	60	13 ✓	50
Rs	13 ✓	70	12 ✓	80	12 ✓	90	30 ✓	99	26 ✓	99
Ac	12 ✓	70	12 ✓	90	14 ✓	99	30 ✓	99	26 ✓	99
Ad	11 ✓	70	14 ✓	70	14 ✓	70	33 ✓	99	30 ✓	99
Po	12 ✓	70	8 ✓	70	4 ✓	70	12 ✓	99	11 ✓	80
Se	11 ✓	70	12 ✓	70	2 ✓	70	13 ✓	99	12 ✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL



————— N. Activación ●

————— N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ●

..... V. Incentivos ●

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Eva Heredia Vázquez Edad: 42 Sexo: F
 Estudios/Título académico: Lic. Ingenieros Industriales Profesión: Col. Helén P. Ríos
 (Especial)

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②			③		
1. V	27. V	52. F	77. F	103. F		127. 3	4		148. 1	3	4
2. V	28. V	53. F	78. F	104. F		128. 3	4		149. 1	3	4
3. F	29. V	54. F	79. F	105. F		129. 3	4		150. 2	3	4
4. F	30. V	55. F	80. F	106. F		130. 2	4		151. 1	2	4
5. V	31. F	56. V	81. F	107. F		131. 3	4		152. 1	3	4
6. F	32. V	57. F	82. F	108. F		132. 2	4		153. 1	3	4
7. F	33. V	58. F	83. F	109. F		133. 3	4		154. 1	3	4
8. F	34. V	59. F	84. V	110. F		134. 2	3		155. 2	3	4
9. F	35. F	60. F	85. F	111. V		135. 3	4		156. 1	2	3
10. F	36. F	61. F	86. F	112. V		136. 3	4		157. 1	2	3
11. F	37. V	62. V	87. F	113. F		137. 2	4		158. 1	2	4
12. F	38. V	63. F	88. F	114. F		138. 3	4		159. 1	2	4
13. V	39. V	64. F	89. F	115. F		139. 2	4		160. 1	3	4
14. V	40. V	65. F	90. V	116. F		140. 2	4		161. 1	2	3
15. F	41. V	66. F	91. F	117. V		141. 3	4		162. 1	2	3
16. V	42. F	67. F	92. F	118. F		142. 2	4		163. 1	2	4
17. V	43. V	68. V	93. F	119. F		143. 3	4		164. 1	2	4
18. F	44. V	69. V	94. F	120. V		144. 3	4		165. 1	2	4
19. F	45. V	70. F	95. V	121. F		145. 3	4		166. 1	2	4
20. V	46. F	71. F	96. F	122. F		146. 3	4		167. 1	2	3
21. F	47. F	72. F	97. F	123. F		147. 3	4		168. 1	3	4
22. V	48. F	73. F	98. V	124. V					169. 1	3	4
23. V	49. V	74. F	99. F	125. F					170. 1	3	4
24. V	50. F	75. F	100. V	126. F					171. 1	3	4
25. F	51. F	76. F	101. F						172. 1	3	4
26. V			102. F						173. 1	3	4

RESUMEN DE PUNTUACIONES

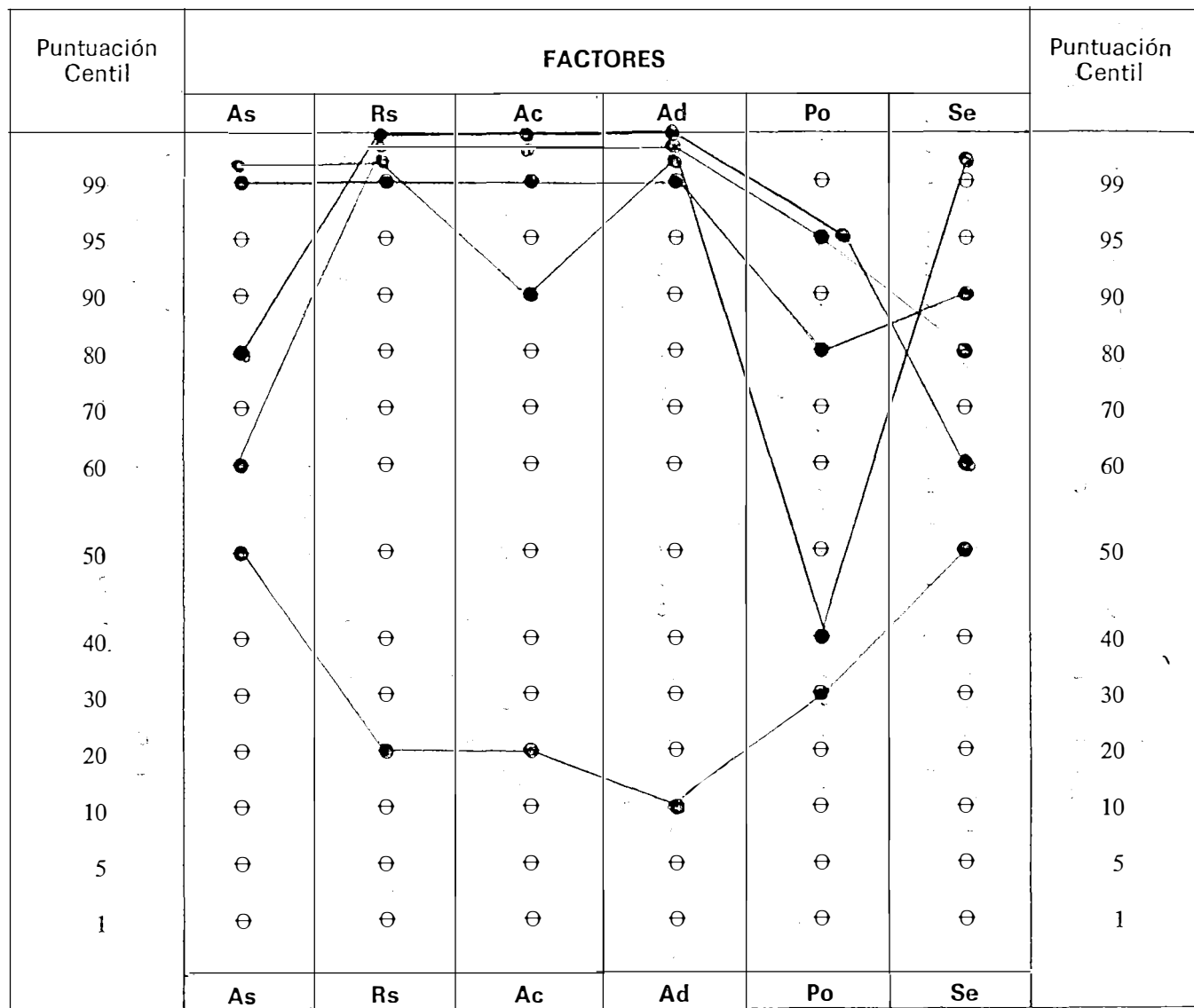
	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	13 ✓	50	16 ✓	77	14	99	14 ✓	60	17 ✓	80
Rs	8 ✓	20	15 ✓	77	14 ✓	99	29 ✓	99	30 ✓	99
Ac	7 ✓	20	14 ✓	77	13 ✓	90	28 ✓	99	33 ✓	99
Ad	9 ✓	40	16 ✓	77	17 ✓	99	30 ✓	99	32 ✓	99
Po	5 ✓	30	10 ✓	80	1 ✓	40	12 ✓	95	13 ✓	95
Se	13 ✓	50	14 ✓	90	13 ✓	99	13 ✓	80	12 ✓	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Daganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.



PERFIL INDIVIDUAL



===== N. Activación ⊕

----- N. Ejecución ●

+++++++ N. Satisfacción ●

----- N. Expectativa ⊖

..... V. Incentivos ●

ANEXO D.

M P S

HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Apellidos y nombre: Edad: Sexo:
 Estudios/Título académico: Profesión:

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

①						②			③			
1. V F	27. V F	52. V F	77. V F	103. V F		127. 2 3 4			148. 1 2 3 4			
2. V F	28. V F	53. V F	78. V F	104. V F		128. 2 3 4			149. 1 2 3 4			
3. V F	29. V F	54. V F	79. V F	105. V F		129. 2 3 4			150. 1 2 3 4			
4. V F	30. V F	55. V F	80. V F	106. V F		130. 2 3 4			151. 1 2 3 4			
5. V F	31. V F	56. V F	81. V F	107. V F		131. 2 3 4			152. 1 2 3 4			
6. V F	32. V F	57. V F	82. V F	108. V F		132. 2 3 4			153. 1 2 3 4			
7. V F	33. V F	58. V F	83. V F	109. V F		133. 2 3 4			154. 1 2 3 4			
8. V F	34. V F	59. V F	84. V F	110. V F		134. 2 3 4			155. 1 2 3 4			
9. V F	35. V F	60. V F	85. V F	111. V F		135. 2 3 4			156. 1 2 3 4			
10. V F	36. V F	61. V F	86. V F	112. V F		136. 2 3 4			157. 1 2 3 4			
11. V F	37. V F	62. V F	87. V F	113. V F		137. 2 3 4			158. 1 2 3 4			
12. V F	38. V F	63. V F	88. V F	114. V F		138. 2 3 4			159. 1 2 3 4			
13. V F	39. V F	64. V F	89. V F	115. V F		139. 2 3 4			160. 1 2 3 4			
14. V F	40. V F	65. V F	90. V F	116. V F		140. 2 3 4			161. 1 2 3 4			
15. V F	41. V F	66. V F	91. V F	117. V F		141. 2 3 4			162. 1 2 3 4			
16. V F	42. V F	67. V F	92. V F	118. V F		142. 2 3 4			163. 1 2 3 4			
17. V F	43. V F	68. V F	93. V F	119. V F		143. 2 3 4			164. 1 2 3 4			
18. V F	44. V F	69. V F	94. V F	120. V F		144. 2 3 4			165. 1 2 3 4			
19. V F	45. V F	70. V F	95. V F	121. V F		145. 2 3 4			166. 1 2 3 4			
20. V F	46. V F	71. V F	96. V F	122. V F		146. 2 3 4			167. 1 2 3 4			
21. V F	47. V F	72. V F	97. V F	123. V F		147. 2 3 4			168. 1 2 3 4			
22. V F	48. V F	73. V F	98. V F	124. V F					169. 1 2 3 4			
23. V F	49. V F	74. V F	99. V F	125. V F					170. 1 2 3 4			
24. V F	50. V F	75. V F	100. V F	126. V F					171. 1 2 3 4			
25. V F	51. V F	76. V F	101. V F						172. 1 2 3 4			
26. V F			102. V F						173. 1 2 3 4			

RESUMEN DE PUNTUACIONES

	Act		Exp		Ejec		Inc		Sat	
	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC	P. directa	PC
As	16	80	15	90	14	99	16	70	16	70
Rs	13	70	12	80	13	95	30	99	29	99
Ac	12	70	12	90	13	90	29	99	30	99
Ad	14	60	15	99	15	99	31	99	30	99
Po	10	60	11	90	5	70	13	99	13	95
Se	10	20	12	70	9	80	14	90	13	60

Autor: J.L. Fernández Seara.

Copyright © 1987 by TEA Ediciones, S.A. - Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 MADRID - Prohibida la reproducción total o parcial. Todos los derechos reservados - Este ejemplar está impreso en tinta azul. Si le presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Printed in Spain. Impreso en España por Aguirre Campano; Deganzo, 15 dpdo.; 28002 MADRID - Depósito legal: M - 15400 - 1987.

PERFIL INDIVIDUAL

