

**CARACTERISTICAS DE LA MOTIVACION LABORAL DE LOS EMPLEADOS
DE LA EMPRESA LANDA INGENIERIA S.A. DE LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA.**

CLAUDIA PATRICIA OBREGÓN VITTORINO

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO AL COMITE DE
INVESTIGACION DEL PROGRAMA DE PSICOLOGIA**

**CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA**

2002

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
BARRANQUILLA

No INVENTARIO 4630808

PRECIO _____

FECHA 01-11-2008

CANJE _____ DONACION _____

Nota de Aceptación


Jurado


Jurado

Presidente del Jurado

A Dios ante todo por haberme permitido salir adelante en mi vida profesional, A mi esposo y a toda mi familia por apoyarme incondicionalmente para que este proyecto fuese hecho realidad.

Claudia.

AGRADECIMIENTOS.

El autor expresa su agradecimiento a:

- ❖ Las Directivas de la empresa Landa Ingeniería S.A. por haber patrocinado el presente estudio de investigación.
- ❖ A los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. por haber participado incondicionalmente como muestra de esta investigación.
- ❖ A todos aquellos que intervinieron como asesores directos e indirectos en este proyecto.
- ❖ A todos aquellos profesores y compañeros que me apoyaron moralmente para sacar este proyecto adelante.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. OBJETIVOS	16
4.1. OBJETIVO GENERAL	16
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
5. MARCO CONCEPTUAL	17
5.1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA LANDA INGENIERIA S.A.	17
5.2. MOTIVACIÓN	18
5.2.1. Teorías de la Motivación	18
5.2.1.1. Maslow y la Jerarquía de las necesidades	20
5.2.1.2. Teoría de la Motivación e Higiene de Hezberg	26
5.2.1.3. Formas Motivacionales de grupo.	27
5.2.1.4. Teoría Motivacional de Vroom	28
5.2.1.5. Teoría de las Necesidades sociales de McClelland	29
5.2.1.6. Teoría de las Expectativas	32
5.2.1.7. Teoría Psicosocial	33
5.2.2. Motivación Laboral	34
5.2.2.1. Teoría Motivacional Hacia el trabajo de Fernando Toro.	37
5.2.2.2. Síntesis conceptual y elementos de las teorías de la motivación para el trabajo.	43
5.2.2.3. Teorías de aprendizaje o de enfoque externo	46
5.3. INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA MOTIVACIÓN LABORAL	47

	Pág.
5.3.1. El Cuestionario de Motivación para el trabajo CMT.	48
5.3.2.Cuestionario de Motivación Laboral MPS	50
5.3.2.1. Definición de los componentes de medida de la conducta motivante según el MPS.	52
6. DEFINICIÓN DE VARIABLES.	55
6.1. VARIABLES DE ESTUDIO	55
6.1.1. Definición conceptual.	55
6.1.2. Definición operacional	55
7. CONTROL DE VARIABLES.	57
7.1. VARIABLES CONTROLADAS	57
7.1.1. En los sujetos	57
7.1.2. Instrumento	57
7.2. VARIABLES NO CONTROLADAS	58
8. METODO	59
8.1. DISEÑO	59
8.2. POBLACIÓN	59
8.3. MUESTRA	60
8.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	60
8.5. PROCEDIMIENTOS	62
9. RESULTADOS	64
9.1. ANÁLISIS INTEGRATIVO DE LOS RESULTADOS	74
10. CONCLUSIONES	81
11. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	86
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág
ANEXO A. Cuestionario de Motivación MPS.	92

INTRODUCCIÓN

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana.

La motivación se refiere en este estudio, a aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo; por tal razón, toda organización puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.¹

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mcgraw-Hill. 1.983. 165 p.

es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos o las razones por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorealización.

Esta situación necesariamente conlleva a tener en consideración diferentes factores que intervienen en la motivación de un sujeto, tanto en el contexto donde se desenvuelve como en la individualidad del mismo.

Sin embargo, los factores motivacionales en el trabajo son complejos y difíciles de entender dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador, suscitando muchas consideraciones. Algunas de estas consideraciones se refieren al trabajador individual, mientras que otras están ligadas a las condiciones y al entorno de trabajo. Otros hacen referencia a las influencias económicas y sociales, más o menos fuera del lugar del trabajo, pero que repercuten en él.

Respecto a los factores individuales o personales del trabajador, las capacidades y limitaciones de éste en relación con las exigencias de su trabajo parecen ser primordiales, así como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Las condiciones y el medio ambiente de trabajo incluyen entre otros, la propia

actividad laboral, las condiciones físicas en el lugar de trabajo y las relaciones de los trabajadores con sus compañeros y mandos.

No cabe duda de que la organización es un punto clave y fundamental: un ritmo adecuado del trabajo, turnos y pausas rotatorias, un buen sistema de comunicación vertical y horizontal, capacidades y habilidades adecuadas de los mandos, sistemas de promoción o carreras profesionales, todo contribuye en mayor o menor medida a incrementar o disminuir los niveles motivacionales de los empleados dentro de su contexto laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo principal de este estudio fue describir ^{analizar} las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. de la ciudad de Barranquilla, para lo cual se utilizó como instrumento metodológico para la recolección de la información, la Escala de Motivación Psicosocial MPS de J.L. Fernández Seara, ya que evalúa seis factores básicos de la motivación en el ámbito organizacional como son: Aceptación e integración social. Reconocimiento, Autoestima –Autoconcepto, Autodesarrollo, Poder y Seguridad, así como sus niveles de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción con respecto al trabajo.

Desde el punto de vista conceptual, el presente estudio tuvo en cuenta aquellas teorías de la motivación que de una u otra manera intervienen en la dinámica

organizacional, tal es el caso de las teorías de Fernando Toro, Abraham Maslow, Víctor Vroom. McClelland, entre otros; autores guías del presente estudio.

La muestra utilizada para este estudio fueron 15 empleados de Landa Ingeniería S.A. suma que correspondió al 100% de la población laboral de dicha organización.

Los resultados obtenidos fueron tabulados e interpretados bajo los criterios de corrección de la escala MPS y descritos cualitativamente bajo los lineamientos de la misma, lo cual permitió describir las características de la motivación laboral de los empleados de dicha organización.

El diseño utilizado para este estudio fue de tipo Descriptivo, el cual permite describir un fenómeno o realidad tal y como se presenta, sin determinar sus causales.

Basados en un enfoque Conductual, la motivación laboral es definida como aquellos factores externos e internos que en cada circunstancia determinan la conducta de un sujeto dentro del ámbito organizacional. A razón de lo anterior, esta investigación permitió ahondar en la dinámica de las teorías motivacionales que a través de la historia han abordado la motivación y cuya aplicabilidad en el campo laboral a través de los instrumentos diseñados para ello como el MPS,

permitió a los autores de este estudio describir las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. de la ciudad de Barranquilla?

3. JUSTIFICACIÓN

La motivación laboral de un empleado es un factor que debe interesar a toda organización empresarial. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.²

El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país, y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar

² Ibid p. 170

investigación del campo motivacional y por ende de los factores que intervienen en ella.

Estos y otros argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, ponen de relieve que en el mundo de la empresa hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otras cosas que van más allá del dinero y que estimulan o nó los niveles de satisfacción y motivación de los trabajadores hacia la tarea.

La descripción de las características de la motivación laboral de los empleados resulta básico para describir los niveles de satisfacción del personal dentro de una organización.

La Motivación en el presente estudio, es definida como 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. Aplicada al campo laboral hace referencia a aquellos factores externos e internos que en cada circunstancia determinan la conducta de un sujeto dentro del ámbito organizacional.

La presente investigación pretende dar un aporte a la dinámica de la motivación laboral donde muy poco se ha estudiado en Colombia, , para lo cual fue necesario describir las características de ciertos factores motivacionales definidos a través de la escala MPS, de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. de la ciudad de Barranquilla.

Pretenden además los investigadores, que los resultados obtenidos ayuden a responder muchos de los interrogantes, que sobre la motivación laboral existen.

Este estudio cobra importancia Institucional, en la medida en que proporciona a la Universidad Simón Bolívar una visión más amplia del estudio de los factores motivacionales a nivel organizacional, siendo esta área muy poco abordada desde el punto de vista investigativo.

A nivel personal y profesional contribuye al fortalecimiento teórico práctico de la dinámica motivacional donde el Psicólogo ocupa un papel importante a nivel descriptivo y de intervención.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL.

Describir las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. de la ciudad de Barranquilla.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Describir las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. con respecto a:

- Aceptación e Integración Social
- Reconocimiento social
- Autoestima
- Autodesarrollo
- Poder.
- Seguridad.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA LANDA INGENIERIA S.A.

Con Nit No. 802.007.796-5, Landa Ingeniería S.A. está legalmente constituida mediante Escritura Pública No. 1687 del 27 de abril de 1993, otorgada en la Notaria 5ª. De Barranquilla e inscrita ante la Cámara de Comercio el 27 de Julio de 1998 bajo el No. 76.531 con la denominación INGIELCON LTDA, y transformada mediante Escritura Pública No. 2648 del 7 de Noviembre del 2000 otorgada en la Notaria 7ª. De Barranquilla a Sociedad anónima, así: **LANDA INGENIERIA S.A.** con un término de duración de la sociedad que vence el 27 de abril del año 2033.

El objeto sociedad de esta empresa comprende la contratación, realización, ejecución de estudios, programas y obras de todo orden dentro de los campos de la ingeniería eléctrica, mecánica, civil, de sistemas y de la Arquitectura; así como la prestación de servicios de interventoría y Consultorías dentro de estos campos.

Su misión y visión aún no están definidos ya que hacen parte del proceso de planeación estratégica que se encuentra diseñando la empresa, al cual este

estudio contribuye satisfactoriamente en lo que se refiere al desarrollo y satisfacción del recurso humano a su cargo.

Actualmente Landa Ingeniería S.A. cuenta con 15 empleados distribuidos estratégicamente en cada una de las áreas a su cargo: Gerencia, Area Administrativa y Area Operativa.

5.2. MOTIVACION

La motivación son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación es la labor más importante de la Dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo.

5.2.1. Teorías de la Motivación. A fin de explicar cualquier tipo de conducta, primero debemos describirla, después intentar explicarla, partiendo para ello de alguna posición teórica. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Por lo tanto, se pueden explicar los procesos motivacionales desde varios puntos de vista

teóricos. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser.³

Cada una de las teorías de las necesidades describe un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas. También difieren en cuanto a cómo influyen en la motivación las necesidades que no se satisfacen.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

³ Ibid p. 180

5.2.1.1. Maslow y la Jerarquía de las Necesidades. Un primer aspecto que el administrador necesita conocer son las necesidades humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.⁴

Esta teoría, llamada también jerarquía de las necesidades, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow. En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización.

Las necesidades humanas –según Maslow– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

Las necesidades fisiológicas: Estas necesidades son las más esenciales y elementales que todos tenemos, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

⁴ BON HALLER. Gilmer. *Psicología industrial*. España: Martínez Roca 1.973. 362 p.

Las necesidades de seguridad: Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

Las necesidades sociales: Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad;

pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión. Una muestra de la manifestación social de esta necesidad son los matrimonios que se dan entre hombres y mujeres de una empresa, situación que pone en evidencia que al trabajador, además de cumplir con sus obligaciones, le importa el aspecto social.

Las necesidades del ego o la estima: Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, ésta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una

vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorealización: La autorealización es un ideal al que todos aspiramos llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad. ✎

La necesidad de autorealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:

- ❖ Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.
- ❖ No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.
- ❖ Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el comportamiento, generando tensión en el

organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

- ❖ Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.
- ❖ Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- ❖ Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las

fisiológicas, del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.⁵

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distinguen diáfaramente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Así mismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

5.2.1.2. Teoría de Motivación e Higiene, de Herzberg: Esta teoría propone dos niveles de necesidades:

❖ **Factores de Higiene o Mantenimiento.** Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como; el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, etc.

⁵ BOLES, ROBERT. Teoría de la motivación. México: Editorial Trillas. 1.973. 250 p.

- ❖ **Factores Motivadores.** Incluyen la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso, etc.

5.2.1.3. Formas Motivacionales de Grupo: Diversos autores establecen que para motivar un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- ❖ **Espíritu de grupo.** El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- ❖ **Identificación con los objetivos de la empresa.** El coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.
- ❖ **Practicar la administración por participación.** Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- ❖ **Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.** La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorealización dentro de la empresa, promueve la eficiencia del personal.

❖ **Eliminación de prácticas no motivadoras.** Para elevar la moral de los empleados, es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

5.2.1.4. 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 otros.⁶

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

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

⁶ VROOM. Víctor H. Motivación de alta dirección. México: Trillas. 1.979. 560 p.

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.

5.2.1.5. Teoría de las Necesidades Sociales McClelland. 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 baja.

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 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.⁷

⁷ CHIAVENATTO. Op cit. P. 180

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.
- Tienen a fijarse metas moderadamente difíciles y a corregir riesgos calculado.
- Dan 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”.

5.2.1.6. Teoría de la Expectativa. Esta teoría hace referencia a tres elementos fundamentales:⁸

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).

⁸ Ibid p. 170

⇒ 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.

5.2.1.7. 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.

5.2.2. Motivación Laboral. Este concepto ha sido definido como aquellos factores externos e internos que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto en el ámbito organizacional.

La conducta humana de las personas en el ámbito laboral presenta algunas características:⁹

⁹ Disponible en Internet: www.monografias.com/tesis inédita. Ana Cecilia Romero. 2001

El hombre es proactivo: El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo de los miembros de la empresa.

El Hombre es social: Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ellos las llevan a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del concepto que las personas tienen de sí mismas.

El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana; Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.

El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando, de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento y puede analizarse según algunos planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

El hombre posee capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona; la manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales

hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes y del aprendizaje; tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

5.2.2.1. Teoría Motivacional hacia el trabajo de Fernando Toro. Para este Psicólogo Colombiano, una variable cualquiera tiene efectos motivacionales en las personas en la medida en que afecte las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento del individuo.¹⁰

Una variable motivacional en el trabajo puede ser cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que mueve al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella.

Realidad externa, hace referencia a toda situación, hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a una persona, es decir, la involucra o influye en ella de algún modo. Tal realidad externa se considera como una variable en la medida en que se presente o pueda presentarse a la conciencia de la persona con grados, valores o magnitudes diferentes.

¹⁰ TORO, Fernando. Calidad de Vida en el Trabajo. Medellín: Cincel Ltda. 1996. P. 38

Las variables externas se han clasificado en las siguientes categorías.

Las condiciones físicas del puesto de trabajo. Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminante, y demás aspectos de la realidad laboral que caracterizan el medio externo en que se desempeña la persona. Cada una de estas condiciones se convierten en una variable motivacional cuando influencia las preferencias, la persistencias o el vigor de las actuaciones ocupacionales de alguien.

Las características de la tarea. Esta categoría incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar una persona en un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio de trabajo, el mayor o menor contacto con otras personas, la variedad de los estímulos que debe captar y atender el desempeñante, la posibilidad de decidir sobre los medios y recursos con que efectúan el trabajo o la posibilidad de emplear a discreción sus conocimientos y experiencia.

Las condiciones administrativas. Tales como el clima social del trabajo, la política de la empresa, las metas y objetivos, las características de la retribución y de los esquemas de incentivos, la posibilidades de promoción, los esquemas de evaluación y desarrollo, el estilo gerencial de los mandos, la organización funcional de las dependencias y servicios o la eficiencia de los procesos productivas. Todas

estas son condiciones que pueden constituirse en variable motivacionales, en el mismo momento en que adquieran la capacidad de afectar las preferencias, persistencia o vigor de las actuaciones laborales de una persona. Y está ampliamente demostrado por la investigación que efectivamente lo logran.

La condiciones sociales. Son aspectos de la realidad ocupacional como el contacto permanente con clientes, con colegas, compañeros de trabajo o con funcionarios de otras compañías. También se incluye el trabajo en aislamiento social, el trato con revisores , con proveedores, con personas del sindicato o las actividades de negociación, venta, atención de público o dirección, que tienen un componente social importante. El trabajo en grupo o con grupos y el trabajo en presencia de otros sin que se requiera una interacción específica con ellos.

Todo lo anterior describe, entonces , condiciones de trabajo externas a la persona, que son variables motivacionales en cuanto afectan las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de alguien en un contexto laboral dado.

Las condiciones personales internas: Son variables motivacionales. Son realidades que se presenta a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras

corporales, corresponden estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo, como sus conceptos, intereses, valores y deseos.

Algunas de las condiciones interna a que nos referimos son:

- **Variables fisiológicas.** Corresponden a las necesidades de alimento, de liquido y oxígeno, de intercambio sexual, de descanso y abrigo o todo grupo requerimiento indispensable para que el organismo pueda conservar su equilibrio hemostático.
- **Variables Psicológicas.** Involucran condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia.
- **Variables psicosociales.** Son condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dados por su origen e la interacción del individuo con los demás en la vida social. Se satisfacen en la relación interpersonal. Tienen una connotación social intensa. Se incluyen aquí intereses como el reconocimiento, el deseo de afecto por parte de otros, el interés de poder y el de afiliación, también estudiado ampliamente por diversos teóricos de la motivación.

Las variables descritas anteriormente destacan el hecho de la existencia de realidad internas y externas de relaciones entre ellas que, al tener un impacto

sobre la preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento se convierten , en variables motivacionales. no por tal razón agentes promotores y reguladores del desempeño ocupacional. Sin su acción no es posible imaginar ninguna actuación laboral. Pero esta influencia tan determinante es combinada con la acción de los conceptos y de las habilidades. Sólo ahí se hace efectivo y observable el comportamiento de las personas y por tanto también su desempeño ocupacional.

Existen diferencias apreciable entre las personas en su motivación. Es tan importante este hecho que la política de una empresa, los incentivos, el diseño del puesto de trabajo, el diseño organizacional y tanto otros mecanismos motivacionales empleados por las empresas no logran producir efectos masivos y uniformes en las preferencias, persistencia o vigor de su comportamiento ocupacional.

La razón esencial es que las condiciones motivacionales internas de una persona pueden ser diferentes de las de otra. También esas condiciones internas se modifican con la experiencia, la edad y otras circunstancias. Las condiciones externas tampoco son idénticas para personas que trabajan en diferentes grupos o ambientes laborales. Y tanto las unas como la otras inciden en la realidad motivacional de los individuos.

Si las condiciones motivacionales internas son cambiantes también lo son las externas y, además, las unas y las otras interactúan para afectar las preferencia, persistencia vigor del comportamiento, debe esperarse que las particularidades motivacionales de las personas sean diferente entre individuos y en una misma persona en diferentes circunstancias.

No es posible comprender una condición motivacional interna sin tener en consideración el medio externo. El hecho obedece, entre varias razones, a que estos dos factores son dimensiones del mismo fenómeno motivacional. Con fines analíticos y de exploración se pueden discriminar y considerar separadamente pero ninguna de las dos dimensiones, con independencia de la otra, pueden explicar satisfactoriamente la motivación.

Es posible distinguir distintos tipos de motivación en una organización, teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto:

Intrínsecamente la motivación laboral se asienta sobre dos aspectos: Un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea. Un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento.

Por otra parte , la organización puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas a la tarea, y que hoy pueden identificarse como factores de Calidad de Vida Laboral.

La motivación extrínseca, en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio, pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables. Aquí importan fundamentalmente el sistema de incentivos que la organización propone a la gente como contraprestación por su contribución.

En ocasiones extremas, la motivación extrínseca explica que muchas veces desarrollemos tareas que nos exigen gran esfuerzo, o que nos resultan desagradables, toda vez que exista un valor ulterior buscado.

5.2.2.2. Síntesis conceptual de las teorías de motivación laboral. Algunas teorías abordadas con respecto al campo de la motivación laboral, permiten sintetizar que la motivación está dada por:¹¹

Condiciones motivacionales internas. Dentro de esta dimensión su pueden distinguir por lo menos tres categorías de variables: Fisiológicas que corresponden

¹¹ Ibid p. 42

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 autorealización 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 externo.

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. 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.

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.

Las anteriores teorías son de gran valor para la administración, pero tienen la desventaja de ser subjetivas, ya que se basan en fenómenos internos e individuales para explicar la conducta organizacional, y ninguna ha sido probada científicamente.

5.2.2.3. Teorías de aprendizaje o de enfoque externo. Llamadas también de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la

conducta observable en las organizaciones así como de sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación. Relaciona los efectos que ejerce el medio ambiente sobre la conducta de los individuos.¹²

Los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.

Las técnicas y procedimientos básicos de la modificación de la conducta son:

- ❖ Estrategias de intervención : Refuerzos Positivos y negativos, castigos y extinción.
- ❖ Programas de refuerzo.
- ❖ Discriminación y generalización.
- ❖ Conductas encadenadas.
- ❖ Moldeamiento y modelado

5.3. INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA MOTIVACION LABORAL.

¹² NASH, Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. México: Norma. 1.992. 265 p.

Científicamente se han elaborado varios instrumentos que permiten medir el nivel de motivación laboral de un empleado dentro de una organización. Entre ellos, se pueden mencionar:

5.3.1. El Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT. Permite identificar que tipo de factores o condiciones motivan el trabajo de una persona dentro de una organizacional. Nos describe las siguientes Condiciones.¹³

Condiciones Motivacionales internas: El cuestionario incluye cinco variables representativas de las condiciones motivacionales internas:

1. Logro
2. Poder
3. Afiliación
4. Autorealización
5. Reconocimiento

Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo:

Como en todos los fenómenos psicológicos, se observan grandes diferencias individuales tanto en las condiciones motivacionales internas como en las condiciones motivacionales externas. Por razón de tales diferencias individuales

¹³ TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Medellín: 1998. P. 34

las personas pueden diferir en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

El Cuestionario de motivación permite identificar estas preferencias en términos de cinco categorías de comportamiento.

1. Dedicación a la tarea.
2. Aceptación de la autoridad.
3. Aceptación de normas y valores.
4. Requisición.
5. Expectación.

Condiciones motivacionales externas. En esta parte el cuestionario incluye cinco variables que tienen el carácter de factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamientos dirigidos a obtenerlos.

1. Supervisión.
2. Grupo de trabajo.
3. Contenido del trabajo.
4. Salario
5. Promoción.

5.3.2. Cuestionario de Motivación Laboral MPS. Este cuestionario ha sido diseñado, en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional de un sujeto en base a cinco componentes de la conducta, considerados básicos; y en segundo lugar, para predecir el futuro comportamiento del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral.¹⁴

Creado Por J.L. Fernández Seara, evalúa seis factores y cinco componentes de la motivación en el mundo laboral:

- **Aceptación e Integración social.** Mide la necesidad de relaciones afectivas de diferente índole con otras personas. Al sujeto le gusta estar con amigos y personas en general. Acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

- **Reconocimiento social:** La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional. Una puntuación alta indica que el sujeto desea que los demás, sobre todo los conocidos y allegados, le tengan estima; trabaja y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento; le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de el.

¹⁴ J. L. FERNÁNDEZ SEARA, Escala de Motivaciones Psicosociales Madrid: Tea. 1.976. 111 p.

Una búsqueda afanosa de estima ha de llevar, sin duda a una cota elevado de logro.

■ **Autoestima.** Esta relacionada con la valoración personal y confianza en si mismo. Obtener una puntuación elevada en el nivel de activación, indicaría que el sujeto posee un pobre concepto de si mismo. Obtener puntuaciones altas en el nivel de ejecución, indicaría que el sujeto busca afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en si mismo y acrecienten el autoconcepto.

■ **Autodesarrollo.** Se trata de medir la 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. Una puntuación alta en el nivel de evitación, indica que el sujeto aspira a realizar tareas difíciles, mantiene cotas altas y está dispuesto a trabajar para llegar a metas elevadas; responde positivamente a la competitividad y está dispuesto a esforzarse por sobresalir.

■ **Poder:** Se 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. Está dispuesta

a realizar esfuerzos y lograr cotas muy elevadas a través de diversos medios (trabajo, dinero, patrimonio, política, cargos) con un claro fin de obtener poder.

- **Seguridad.** Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales. Una puntuación alta en el nivel de activación indica que esa persona no posee un sentimiento de seguridad en si mismo ante las situaciones actuales y futuras. Múltiples factores pueden ser la razón de ello; inestabilidad laboral, problemas familiares, baja autoestima , entre otros. Una persona que busca seguridad laboral por encima de todo, limitará, sin duda, sus posibilidades de autorealización.

Teniendo en cuenta que el objetivo del presente estudio es describir las características de la motivación laboral se escogió como instrumento guía para la recolección de la información al MPS, ya que su ajusta a los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo.

5.3.2.1. Definición de los componentes de medida de la conducta motivante según el MPS.

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.

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.

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.

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.

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.

6. DEFINICION DE VARIABLES

6.1. VARIABLES DE ESTUDIO.

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

6.1.1. Definición Conceptual. La Motivación laboral se refiere a aquellos factores externos e internos que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto en el ámbito organizacional.¹⁵

6.1.2. Definición Operacional. La variable de estudio fue operacionalizada, teniendo en cuenta las características del instrumento utilizado para medirla.

¹⁵ Disponible en Internet: www.monografias.com/tesis inédita Ana Cecilia Romero.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
Motivación Laboral	Aceptación Integración Social	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción
	Reconocimiento Social	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción
	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción
	Autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción
	Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Activación • Ejecución • Expectativa • Incentivo • Satisfacción

7. CONTROL DE VARIABLES

7.1. VARIABLES CONTROLADAS

7.1.1. En los Sujetos.

QUE?	COMO	POR QUE?
Area de Trabajo.	Escogiendo que todos fuesen empleados del de la empresa Landa Ingeniería S.A de la ciudad de Barranquilla.	Por constituir la población en estudio y por el alto interés de la Gerencia de la empresa por conocer las características de la motivación laboral de sus empleados.

7.1.2 Instrumento.

QUE?	COMO?	PORQUE?
Medición objetiva de la variable en estudio.	Escogiendo al test de Motivación laboral MPS como instrumento base para la medición de la variable en estudio.	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.

7.2. VARIABLES NO CONTROLADAS

QUE?	POR QUE?
SITIO DE APLICACION DEL INSTRUMENTO.	Por la complejidad de los cargos de quienes participaran en la investigación, lo cual exige diferentes ambientes de trabajo, tanto internos como externos, lo que imposibilita concentrarlos a todos en un mismo sitio. Razón por la cual se hará necesario aplicar el instrumento en sus respectivos sitios de trabajo.
EDAD , GENERO, ANTIGUEDAD, CONDICION SOCIOECONOMICA Y RELIGION.	Por los diversos rangos de edad, religiones, estrato social , antigüedad, y demás a los que pertenecen los empleados de la empresa Ianda Ingeniería S.A.

8. METODO

8.1. DISEÑO

La estrategia metodológica utilizada para esta investigación es el diseño Descriptivo, ya que su objetivo principal es tratar de describir las principales causas de formación, y estructura de un fenómeno, sin determinar causales.¹⁶

8.2 POBLACION

La población sujeto de la presente investigación son 15 empleados administrativos y operativos de la Empresa Landa Ingeniería S.A de la ciudad de Barranquilla.

La actividad laboral de los empleados de esta empresa gira entorno a la contratación, realización, ejecución de estudios, programas y obras de todo orden dentro de los campos de la ingeniería eléctrica, mecánica, civil, de sistemas y de la Arquitectura; así como la prestación de servicios de interventoría y Consultorías dentro de estos campos.

¹⁶ OVALLE, Víctor y VASQUEZ, Francisco. Conceptualización, Diseño y Presentación de informes, proyectos y monografías de grado en Psicología y Ciencias Sociales. Barranquilla. 1997.

8.3. MUESTRA

La muestra de este estudio fue el 100% de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. Lo anterior fue decidido por el autor de la investigación, teniendo en cuenta el tamaño de la población.

8. 4. TECNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección objetiva de la información, la investigadora utilizó la Escala de Motivaciones Laboral MPS elaborada por el Doctor J. L. Fernández Seara, cuya 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 con su respectiva hoja de respuesta, cuyos originales fueron suministrados por el dpto. De Psicometría de la Universidad Simón Bolívar.

La fiabilidad de este instrumento 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.

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).

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
- Autodesarrollo

- Poder
- Seguridad

Véase Anexo A

8.5. PROCEDIMIENTO.

La investigación se llevó a cabo en las siguientes fases:

Primera Fase: Interesada por el tema de la motivación laboral, la autora de este estudio, decidió iniciar un proyecto de investigación dirigido a describir la motivación laboral de la empresa Landa Ingeniería S.A.; entidad en donde trabajaba su autor y quien patrocinó la ejecución de este proyecto. Por tal razón se inició todo un proceso de revisión bibliográfica que permitiera dar inicio a la conceptualización teórica que guiara la investigación.

Segunda Fase: Delimitados los objetivos de la investigación, se dio inicio a la búsqueda y definición del Instrumento de medición de la variable en estudio, para lo cual la autora escogió al MPS, como instrumento guía de esta investigación, para lo cual se solicitó la respectiva documentación de pruebas del test a la Universidad Simón Bolívar para su posterior aplicación.

Tercera Fase: Una vez obtenido el material del MPS se procedió a aplicar el instrumento a los sujetos de la muestra, para lo cual fue necesario aplicárselos en su sitio de trabajo debido a la complejidad de sus funciones, razón por la cual la variable ambiente no fue controlada.

Cuarta Fase: Esta fase se dirigió a la corrección e interpretación del instrumento, para lo cual se realizó el análisis y descripción sujeto a sujeto para su posterior integración y conclusión de los mismos.

Quinta Fase: Una vez obtenidos los resultados, el autor procedió a estructurar el informe final de investigación, como requisito esencial solicitado por el Comité de Investigación de la Universidad Simón Bolívar.

9. RESULTADOS.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en este estudio, fue necesario llevar a cabo una corrección objetiva de la información obtenida sujeto a sujeto teniendo en cuenta para ello los criterios de corrección del test, lo que permitió la medición objetiva de las características de la motivación laboral en estudio.

MUESTRA No. 1

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	95	95	99	90	90
Reconocimiento social	90	90	90	80	95
Autoestima	90	80	95	70	80
Autodesarrollo	95	95	99	80	95
Poder	95	90	80	95	90
Seguridad	90	90	90	70	80

MUESTRA No. 2

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	90	95	95	50	80
Reconocimiento social	80	99	80	80	60
Autoestima	40	50	40	40	40
Autodesarrollo	60	60	90	80	70
Poder	80	80	90	80	90
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No.3

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	50	40	30	50	60
Reconocimiento social	40	60	85	60	40
Autoestima	60	40	70	70	40
Autodesarrollo	60	60	80	80	60
Poder	80	70	60	70	80
Seguridad	50	60	70	70	60

MUESTRA No.4

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	99	95	90	80	95
Reconocimiento social	80	90	80	90	70
Autoestima	60	80	60	70	80
Autodesarrollo	70	90	90	80	70
Poder	80	80	90	80	90
Seguridad	70	40	50	40	40

MUESTRA No. 5

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	30	20	50	40	30
Reconocimiento social	30	40	70	40	60
Autoestima	40	50	40	50	40
Autodesarrollo	60	60	70	70	50
Poder	80	80	70	60	60
Seguridad	30	40	30	40	50

MUESTRA No. 6

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	99	90	90	80	90
Reconocimiento social	80	99	80	80	60
Autoestima	70	80	90	80	90
Autodesarrollo	80	80	90	80	70
Poder	80	80	90	90	90
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No. 7

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	90	99	90	90	90
Reconocimiento social	80	99	80	80	99
Autoestima	80	90	90	90	90
Autodesarrollo	95	90	90	80	70
Poder	90	95	95	80	90
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No. 8

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	40	30	50	70	50
Reconocimiento social	60	40	50	70	50
Autoestima	70	60	50	70	70
Autodesarrollo	70	60	70	80	70
Poder	70	80	70	80	70
Seguridad	80	80	70	90	80

MUESTRA No. 9

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	60	60	70	40	50
Reconocimiento social	70	60	70	50	60
Autoestima	30	30	40	30	40
Autodesarrollo	60	60	70	70	70
Poder	80	80	70	70	60
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No.10

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	90	95	95	80	80
Reconocimiento social	80	80	70	40	70
Autoestima	70	70	70	40	70
Autodesarrollo	80	80	80	50	60
Poder	80	70	90	30	60
Seguridad	70	80	70	50	70

MUESTRA No.11

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	20	30	40	40	30
Reconocimiento social	20	20	40	20	30
Autoestima	40	50	40	40	40
Autodesarrollo	60	60	90	80	70
Poder	80	80	90	70	70
Seguridad	40	50	50	40	50

MUESTRA No. 12

Items	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	90	95	95	80	80
Reconocimiento social	80	99	80	80	60
Autoestima	80	70	70	80	60
Autodesarrollo	70	60	90	80	70
Poder	80	80	90	80	90
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No. 13

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	30	40	30	20	30
Reconocimiento social	30	30	40	50	40
Autoestima	40	50	40	40	40
Autodesarrollo	60	60	70	60	70
Poder	70	60	60	70	50
Seguridad	70	60	60	40	40

MUESTRA No. 14

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	90	95	90	80	80
Reconocimiento social	80	99	80	80	60
Autoestima	80	70	70	80	90
Autodesarrollo	70	90	90	80	70
Poder	80	80	90	80	90
Seguridad	90	95	90	70	80

MUESTRA No. 15

Ítem	Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
Aceptación e Integración social.	80	90	70	80	95
Reconocimiento social	80	99	80	80	60
Autoestima	80	90	80	90	99
Autodesarrollo	80	99	99	80	70
Poder	80	80	90	80	90
Seguridad	90	99	99	90	80

Los datos anteriores, descritos numéricamente de acuerdo a los percentiles obtenidos por cada uno de los sujetos, permiten sugerir que el sujeto de la muestra No. 1 presenta un manejo adecuado de sus relaciones interpersonales. Se esfuerza para lograr el reconocimiento y la aprobación de los compañeros y amigos, así como de los miembros de los diferentes grupos con los que debe interactuar. Un alto sentido de orientación al logro, ya que se propone metas, 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. Demuestra una alta inconformidad por los incentivos que recibe a nivel laboral. Así mismo, el sujeto No. 2 Es una persona que posee un buen nivel en sus relaciones interpersonales, establece relaciones interpersonales satisfactorias desde el punto de vista laboral. Sin embargo muestra un nivel medio bajo de autoestima, 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.

Por otro lado, el sujeto No. 3 Ocasionalmente presenta dificultades que interfieren con el manejo adecuado de las relaciones interpersonales; goza de la aprobación y el reconocimiento de los demás, pero considera que tiene una alta capacidad de liderazgo. Esto hace que tenga niveles de satisfacción fluctuantes. sujeto que se muestra dispuesto 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 en donde se desenvuelve.

Igualmente, los resultados muestran que el sujeto No. 4 Se esfuerza por establecer y mantener relaciones interpersonales satisfactorias. 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. Busca en el trabajo una 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.

Por su parte, la muestra No. 5 Muestra dificultad para establecer adecuadas relaciones interpersonales; por lo que trabaja y se esfuerza por lograr aprobación y reconocimiento social, lo que le permitiría aumentar la confianza y seguridad en sí

mismo. Presenta un nivel bajo de expectativas con respecto a su situación actual y futura, tanto a nivel profesional como laboral. Manifiesta una ligera inconformidad con los incentivos que recibe los cuales no van acorde a su esfuerzo y empeño por lograr cubrir las metas propuestas en todos los ámbitos de su vida, por lo que busca los medios que permitan responder de forma positiva ante estas situaciones.

Caso contrario ocurre con la muestra No. 6, ya que Presenta un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales; por lo que goza de aprobación y reconocimiento social. No le interesa influir ni dirigir a otros por lo que no da muestras de poder. 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. De la misma forma la muestra No. 7 presenta un adecuado manejo de sus relaciones interpersonales con los diferentes grupos con los que interactúa; logrando obtener de ellos una normal aprobación y reconocimiento por su rol dentro del grupo, lo que le permite mantener la confianza y seguridad en sí mismo a nivel personal y 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.

Por otro lado, la muestra No. 8 ocasionalmente presenta dificultad para el manejo adecuado de las relaciones interpersonales que mantiene con los diferentes grupos a los que pertenece, 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 canaliza su seguridad en sí mismo e incrementa su propia confianza; proyectos que le ayudan 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.

El sujeto No. 9 se esfuerza por lo general, en mantener buenas relaciones interpersonales con su grupo de trabajo. Se muestra desmotivado por diferentes factores, como: la inestabilidad laboral. Presenta un nivel bajo de autoestima; Trabaja y se esfuerza por lograr las metas propuestas para de esta manera 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, que solo encuentra con el reconocimiento de los demás.

El sujeto No. 10, por su parte muestra un manejo efectivo de sus relaciones interpersonales, goza de la aprobación y el reconocimiento del grupo. Considera pocos los incentivos que recibe ya que no van acorde con su esfuerzo y con su capacidad de trabajo. Busca afanosamente elevar su valoración personal a fin de

aumentar la confianza y seguridad en sí mismo tanto a nivel profesional como laboral.

La muestra No. 11, tal y como se puede observar muestra dificultades en las relaciones interpersonales, lo que no le permite lograr aprobación social de parte de los diferentes grupos en los que interactúa. Esta dificultad no le permite obtener una adecuada confianza en sí mismo y le exige realizar esfuerzos encaminados a trabajar arduamente en el logro de las metas propuestas. 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.

El sujeto No. 12 Presenta manejo adecuado de las relaciones interpersonales; muestra confianza y seguridad de sí mismo, ya que goza de una aprobación y reconocimiento por parte de los miembros de los diferentes grupos a los que pertenece. Sujeto de grandes expectativas, está dispuesto a esforzarse y a trabajar por alcanzar las metas que se propone.

Caso contrario ocurre con la muestra No. 13 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

elegir su status y de esta manera lograr metas elevadas, de igual manera aumentar la confianza y seguridad en sí mismo y a nivel laboral.

La muestra No. 14 Mantiene adecuadas relaciones interpersonales con los diferentes miembros de los grupos con los que interactúa. 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. Igualmente el sujeto No. 15 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.

9.1. ANALISIS INTEGRATIVO DE LOS RESULTADOS

A través de un análisis estadísticos se consolidó toda la información anteriormente descrita y se estableció la media teniendo en cuenta la operacionalización de la variable de estudio. Esto permitió establecer los siguientes resultados de acuerdo a los objetivos propuestos para esta investigación en términos de percentiles.

Aceptación e Integración Social.

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
90	80	90	80	80

La media establecida para este factor motivacional permite describir en forma integral que los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. se muestran como sujetos a los que se les facilita estar con amigos y personas en general, aceptan a la gente con facilidad, lo que les genera grandes satisfacciones. Según la teoría de J.L. Seara, este tipo de personas comúnmente ponen en práctica su capacidad personal para la consecución de sus metas, lo que correlacionado con la variable motivacional en estudio, sugiere que se dan a la tarea de mantener relaciones sociales satisfactorias atribuyéndole a estas un alto valor funcional para el desempeño laboral del sujeto, lo que a su vez les genera un buen nivel de satisfacción en el campo laboral.

Reconocimiento y aprobación social.

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
70	80	60	80	80

Basados en la teoría de J.L. Seara enunciada a través del instrumento MPS, los empleados de Landa Ingeniería S.A. se muestran como sujetos que desean ser reconocidos por los demás, trabajan y se esfuerzan dentro de un nivel normal para obtener la aprobación y el reconocimiento social dentro del campo laboral. Sugieren un nivel de expectativa alto, lo que indica que tienen pleno conocimiento

que de su esfuerzo depende lograr tal reconocimiento y estima por parte de los demás; sin embargo su nivel de ejecución está por debajo de las expectativas previstas sin dejar de ser bajas, pudiendo ser superadas. Estos sujetos según Seara, le atribuyen un alto valor al reconocimiento social y estima ya que les genera un alto nivel de satisfacción dentro de su desempeño laboral.

Autoestima

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
80	90	80	80	70

A pesar de que algunos sujetos presentaron un bajo nivel de autoestima, la media estadística obtenida a través de la consolidación de los resultados permite describir a los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. como personas que presentan un buen nivel de valoración personal, dentro de lo normal según lo expuesto por J.L. Seara. Lo anterior indica que buscan situaciones y motivos que favorezcan la confianza en si mismos y acrecienten el autoconcepto. Otorgan un alto valor a mantener estable esta variable motivacional proporcionándoles así mismo un buen nivel de satisfacción personal.

Auto desarrollo.

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
90	80	90	90	80

J.L. Seara, define este factor como la tendencia humana a desarrollar las capacidades personales. Según esto, la media obtenida denota que los sujetos aspiran a realizar tareas difíciles, mantener cotas elevadas y a estar dispuestos a trabajar para llegar a cumplir metas altamente exigidas a si mismas, respondiendo positivamente a la competitividad. Denotan un gran esfuerzo por sobresalir en el campo laboral, lo cual les genera sentimientos de agrado y satisfacción a nivel personal y profesional.

Poder

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
90	90	80	85	90

De acuerdo a lo expuesto por J.L. Seara, estos sujetos denotan de acuerdo a la media obtenida un gran esfuerzo por conseguir prestigio y éxito profesional, al mismo tiempo que buscan los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Conocedores de los alcances que el poder les proporciona en sus puestos de trabajo, están dispuestos a realizar el esfuerzo necesario para lograr cotas muy elevadas a través de diversos medios como el trabajo en sí, dinero, patrimonio, status, todo ello con un gran interés de sentir poder y autoridad en su puesto, lo que les proporciona grandes satisfacciones y reconocimiento social.

Seguridad.

Activación PC	Expectativa PC	Ejecución PC	Incentivo PC	Satisfacción PC
70	80	90	90	80

En cuanto a la estabilidad psíquica en base a las circunstancias que rodean a todo individuo, tal y como lo define J.L. Seara a través del Instrumento aplicado, se puede concluir que los sujetos de la muestra no poseen sentimientos firmes de seguridad en mismos ante las situaciones actuales y futuras con respecto al entorno laboral en el que se desenvuelven. Son concedores del beneficio que les brinda el sostener niveles de seguridad y estabilidad personal y laboral para su beneficio propio. Ponen todo su esfuerzo para lograr las metas propuestas y exigidas por el medio organizacional con el fin de mantener el equilibrio y la estabilidad, lo que les genera sentimientos satisfactorios y un adecuado control emocional.

Tal y como se puede observar, la información descrita a través de la media obtenida para los 15 sujetos de la muestra y teniendo en cuenta el soporte teórico del instrumento utilizado, permiten establecer que estos sujetos presentan un buen nivel de aceptación e integración en sus actitudes al relacionarse con amigos, compañeros de trabajo y personas en general. Aceptan a los demás con facilidad y son aprobados y aceptados socialmente sin ninguna dificultad. Una mínima muestra, presenta deficiencia para establecer relaciones interpersonales significativas de carácter laboral. La Aceptación e Integración Social, Entendida

como aquella necesidad de relaciones afectivas de diferente índole con otras personas, se presenta de manera satisfactoria en estos sujetos. Este aspecto lo puntualiza la Teoría de las Necesidades Sociales de McClelland y Atkinson cuando expresan que la necesidad de asociaciones estrechas con otros y la necesidad de alcanzar los logros propuestos generarían mayor satisfacción en el desempeño de las labores realizadas por los individuos; lo que nos conduce a reafirmar aun más las tendencias o preferencias de algunos empleados para trabajar en grupo y poder lograr objetivos comunes.

El Reconocimiento Social, Entendido como la aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por los esfuerzos como por la valía personal, incluyendo la búsqueda de prestigio profesional y personal, se presenta en un nivel satisfactorio, ya que se esfuerzan y trabajan para obtener mayor aprobación social y estima por parte de los demás. En muchos de los evaluados, les preocupa la fama y lo que los otros piensen de ellos.

La gran mayoría de los evaluados, muestran un adecuado nivel de autoestima; sin embargo la media obtenida denota una puntuación alta en este factor, lo que sugieren que poseen un pobre concepto de sí mismo, buscando afanosamente situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí y acrecienten su autoconcepto. Según Maslow un perfil alto en esta categoría permitiría lograr mayor fuerza, rendimiento, competencia, suficiencia, libertad y autonomía..

En cuanto al Autodesarrollo, se puede describir a los sujetos como personas que en su gran mayoría, aspiran a realizar tareas difíciles y están dispuestos a trabajar para llegar a cumplir con metas elevadas; así como se encuentran dispuestos por sobresalir. Lo anterior incide directamente con una alta valoración personal. Los elementos que forman parte del autodesarrollo están relacionados con los motivos de logro, realización personal y desarrollo de la propia iniciativa, para lo cual McClelland los define 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 de una empresa, evidenciándose esto en los resultados obtenidos.

En cuanto al poder, se encontró que los sujetos evaluados, presentan un nivel alto, lo que sugiere un gran deseo de alcanzar un status elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás. Están dispuestos a realizar esfuerzos y lograr el poder necesario para sobresalir y dirigir.

En cuanto a la Seguridad, la gran mayoría de los encuestados muestran una alta preocupación de seguridad en sí mismos ante las situaciones actuales y futuras; incidiendo en que estos pueden ser provocados por múltiples factores como inestabilidad laboral, problemas familiares, baja autoestima; etc.

10. CONCLUSIONES.

Los resultados descritos en el capítulo anterior permitieron corroborar sobre el terreno laboral algunos de los principios motivacionales dados por teóricos de la Psicología como Abraham Maslow, McClelland, Vroom, Fernando Toro, entre otros.,; además permitió identificar algunas alternativas de intervención con el objeto de fortalecer y mejorar los procesos en el ámbito organizacional donde se realizó el estudio, tal es el caso del fortalecimiento en crecimiento y desarrollo personal de algunos de los trabajadores que presentan un nivel bajo de autoestima y de Aceptación e Integración Social.

En cuanto a la Aceptación y el reconocimiento social, vemos como los sujetos de la muestra presentan una buena capacidad para establecer relaciones sociales de índole laboral y personal con sus compañeros de trabajo y/o grupos. Con respecto a lo anterior, Maslow considera que los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Corroboró así, que todos los seres humanos tienen la necesidad de manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad.

Al respecto, Toro afirma que Las condiciones sociales son aspectos de la realidad ocupacional de los empleados en una organización, tal es el caso del contacto permanente con clientes, con colegas, compañeros de trabajo o con funcionarios de otras compañías. Constituyen a su vez condiciones de trabajo externas a la persona, que son variables motivacionales en cuanto afecten las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento ocupacional de alguien en un contexto laboral dado.

En cuanto al autodesarrollo, Landa Ingeniería S.A. cuenta con empleados con una adecuada orientación al logro, capaces de establecer y esforzarse por cumplir con las metas propuestas así como las exigidas por el medio en que se desenvuelven.

Al respecto Maslow considera que 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, tal es el caso de los sujetos de la muestra en estudio:

- Les agrada assumir la responsabilitat de solucionar els problemes.
- Tindrien a fixar-se objectius moderadament difícils i a corregir riscos calculats.
- Donen gran importància a la retroalimentació concreta que els indiqui com 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.

Dirigen sus esfuerzos por realizar metas personales altamente significativas, encontrando en ellas un medio o mecanismo para sobresalir, mostrarse y obtener el reconocimiento y el poder necesario para dominar gran parte de su entorno laboral.

Los resultados expuestos anteriormente, están soportados bajo la recolección de datos realizados a través del Instrumento MPS (Escala de Motivación Psicosocial) de J.L. Seara. Su estructuración teórica bajo el argumento de teorías sobresalientes a través de la Historia en cuanto al estudio de la motivación como Maslow, Toro, Vroom, Herzberg y McClelland, permite sugerir que existen variables psicológicas que intervienen directamente hacia la motivación de las personas dentro del campo laboral; variable que incide directamente sobre el nivel de satisfacción de cada una de las personas involucradas en el proceso.

Tal y como se pudo observar en los resultados expuestos en este estudio, se describe el nivel de satisfacción, agrado o desagrado sobre motivos ó intereses descritos por los conceptos de necesidad de seguridad, autoestima y de autorealización propuestas por Maslow y el de necesidad de logro propuestas por MaClelland. Estos resultados describen 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 se abordó el factor motivacional de reconocimiento o afecto y estima de otros. Estos elementos corresponden a la categoría de las necesidades sociales de Maslow, factor sobre el cual los sujetos de la muestra sugieren un nivel normal de reconocimiento y estima.

Así mismo se abordó el factor motivacional sobre las necesidades de poder y afiliación propuestas por McClelland, las cuales también permitieron describir estados afectivos o cognitivos de agrado o displacer, derivados particularmente de la interacción del individuo con otras personas u objetos sociales.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio realizado estuvo dirigido a describir las características de la motivación laboral de un grupo de empleados enfatizando más que todo en un grupo de factores o variables de carácter psicológico que dirigen o impulsan la conducta de agrado o desagrado dentro del ámbito organizacional. Si bien es cierto no se abordó las características de la motivación laboral con respecto a las condiciones de trabajo y de la tarea respectivamente, se tuvo en cuenta aquellas variables que de índole personal generan cierto grado de satisfacción como producto del trabajo como es el caso de la autoestima, poder, seguridad, reconocimiento y afiliación entre otro, para lo cual los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A. presentan en promedio niveles normales de satisfacción y motivación laboral.

11. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.

A partir de la presente investigación son muchos los interrogantes que quedan desde el punto de vista de la motivación laboral. Lo anterior se deduce teniendo en cuenta que en este estudio se describió el nivel de motivación actual de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A., como un proceso de ayuda diagnóstica a la dinámica de la motivación. Sin embargo, valdría la pena para futuros estudios no sólo detectar sino establecer la posible incidencia de estos niveles de motivación en el desempeño laboral. Es por ello que el autor de este estudio se permite sugerir la realización de investigaciones destinadas a describir la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño de los trabajadores en una empresa X, así como también indagar y describir la incidencia de estos factores en el clima organizacional, ya que a partir de estos resultados son muchos los programas que se pueden generar para fortalecer la gestión empresarial y por ende la productividad laboral.

Teniendo en cuenta los resultados, bien valdría la pena para la empresa Landa Ingeniería S.A. iniciar un programa de Crecimiento Personal tendiente a fortalecer

el nivel de relaciones interpersonales actual, el autoestima de los trabajadores, el sentido de pertenencia, la orientación al logro y el trabajo en equipo entre otros.

Igualmente se sugiere identificar a través de un proceso diagnóstico los niveles de motivación laboral con respecto a las condiciones de trabajo y características de la tarea, lo que permitirá a la empresa mejorar las condiciones internas de trabajo e incrementar los niveles de satisfacción laboral con respecto a las variables aquí estudiadas.

Si bien es cierto los resultados encontrados se encuentran en un nivel normal, se pueden incrementar los niveles de satisfacción y motivación laboral con respecto al autoestima, afiliación, poder y autorealización, los cuales tienen gran influencia de las condiciones laborales así como de las expectativas de quien desempeña un puesto de trabajo.

Es así como se podría mejorar a través de futuras investigaciones diversas condiciones de trabajo, tareas y manejo de roles que podrían incidir satisfactoriamente en las características de la motivación laboral de los empleados de la empresa Landa Ingeniería S.A.

Se propone entonces a partir de este estudio temáticas diversas que contribuirían a enriquecer y mejorar los niveles de motivación del personal en una

PERFIL INDIVIDUAL

Puntuación Centil	FACTORES						Puntuación Centil
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	
99	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	99
95	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	95
90	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	90
80	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	80
70	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	70
60	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	60
50	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	50
40	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	40
30	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	30
20	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	20
10	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	10
5	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	5
1	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	1
	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se	

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

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		Eiec		Inc		Sat	
	P. directa	PC								
As										
Rs										
Ac										
Ad										
Po										
Se										



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

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 Vd. 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

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.

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

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.

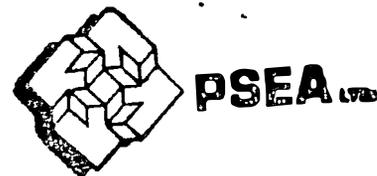
NO SE DETENGA. PASE A LA PAGINA SIGUIENTE

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.

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 puesto 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 en general.

NO SE DETENGA, PASE A LA PAGINA SIGUIENTE



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 atrayentes. 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 atrayente, 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 atrayente, precise el grado de satisfacción que le produce a Vd. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **1—alguno, 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. - Todos los derechos reservados - Prohibida la reproducción total o parcial -
 Edita: TEA Ediciones, S. A.; Fray Bernardino de Sahagún, 24; 28036 Madrid - Imprime: Aguirre Campano;
 Daganzo, 15 dpdo.; 28002 Madrid - Depósito legal: M. - 14.305 - 1987.

ANEXOS

- NASH, Michael. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Editorial Norma. Abril 1.992. 265 p.
- OVALLE, Víctor y VASQUEZ, Francisco. Conceptualización, Diseño y Presentación de informes, proyectos y monografías de grado en Psicología y Ciencias Sociales. Barranquilla. 1997.
- TORO ALVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Medellín. Ediciones Gráficas. 1.985. 485 p.
- TORO ALVAREZ, Fernando. Calidad de Vida en el Trabajo. Medellín: Cincel Ltda. 1996. 80 p.
- VROOM. Víctor H. Motivación de alta dirección. México: Trillas. 1.979. 560 p.

[WWW. INTERNET/MONOGRAFÍAS,COM](http://WWW.INTERNET/MONOGRAFÍAS.COM)

BIBLIOGRAFIA

- ARNAU, Jaime. Psicología Experimental. Un enfoque Metodológico. México: Trillas 1990. 248 p.
- BARÓN, Roberto A. Psicología. México: Prentice Hall. 1.996. 450 p.
- BOLES, ROBERT. Teoría de la motivación. México: Editorial Trillas. 1.973. 250 p.
- BON HALLER. Gilmer. Psicología industrial. España: Martínez Roca 1.973. 362 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Mcgraw-Hill. 1.983. 654 p.
- J. L. FERNÁNDEZ SEARA, Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS), Publicaciones de Psicología Aplicada, Madrid 1.976. 111 p.

organización, a sabiendas de que en muchos casos un proceso diagnóstico traerá consigo ciertos cambios que requieren del apoyo gerencial y de recursos económicos y logísticos para favorecer la motivación de las personas en el campo laboral. Procesos como estos permitirían establecer las necesidades básicas de satisfacción y motivación laboral:

- Análisis funcional de los cargos.
- Evaluación estratégica del desempeño ocupacional.
- Evaluación de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Por otro lado, este trabajo proporciona una herramienta metodológica que le permitirá a los futuros investigadores indagar aun más en la dinámica motivacional donde los Psicólogos ocupan un papel importante y/o determinante cuando de satisfacción y desempeño laboral se trata. Lo anterior, basados en el supuesto que entre más estables y acordes se encuentren los niveles de motivación, mejor será el clima, el desempeño y la satisfacción.