

**PERFIL MOTIVACIONAL HACIA EL TRABAJO EN GERENTES DE EMPRESAS
PRIVADAS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

**MARIELA DIAZ PINILLA
ALVARO MIGUEL PACHECO VIANA
ANA LUCY GUTIERREZ VEGA**

**CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA
2000**

UNIV	UNIV
No INVENTA	- 4 0 3 0 7 1 4
PRECIO	
FECH	01-10-2008
C	

***PERFIL MOTIVACIONAL HACIA EL TRABAJO EN GERENTES DE EMPRESAS
PRIVADAS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.***

***MARIELA DIAZ PINILLA
ALVARO MIGUEL PACHECO VIANA
ANA LUCY GUTIERREZ VEGA***

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

***CORPORACIÓN EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BARRANQUILLA
2000***

Nota de Aceptación.

3.7 Tres Puntos Siete



Presidente del Jurado.

Estefanía D. de Sekulito
Jurado

ℓ
Jurado

Barranquilla, 25 de julio, 2000

*A mi esposa, y a mis hijos.
A mi familia y sobre todo a
mi padre, quien me motivó
para seguir adelante. Con
todo mi amor donde quiera
que estés.*

Alvaro Miguel.

*A Lukas y Nicolás por
entender mis largas
ausencias.*

*A mis padres y a Dios con
todo mi amor.*

Mariela

*A Dios y a María Auxiliadora
por permitirme alcanzar un nuevo
peldaño en mi vida.*

*A mis padres por apoyarme y
permanecer junto a mi en cada etapa
de mi carrera profesional.*

*A mi esposo Francisco por que cada
día me orientó y me ayudó a que esta
meta se hiciera realidad.*

*A mi compañera Mariela por su
invaluable e incondicional trabajo.*

*A mis hermanos y amigos que de
una u otra forma han contribuido a
este logro.*

Ana Lucy de Vásquez

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Al Ps. Francisco Vásquez, por su valiosa colaboración en la asesoría metodológica de esta investigación.

A la Ps. Estefania Donado, por su colaboración en la asesoría conceptual de este trabajo.

Al Ps. Victor Ovalle por su incondicional colaboración en la revisión de este estudio.

A las diferentes empresas que permitieron la participación de sus Gerentes como sujetos participes en la muestra de esta investigación.

A nuestras Familias por su apoyo moral y económico para llevar a cabo este proyecto.

A Psicorientar Ltda por su incondicional apoyo en el logro de los resultados de este estudio.

CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<i>INTRODUCCION</i>	9
<i>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	12
<i>2. JUSTIFICACION</i>	13
<i>3. OBJETIVOS</i>	20
<i>3.1 OBJETIVO GENERAL</i>	20
<i>3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</i>	20
<i>4. MARCO CONCEPTUAL</i>	22
<i>4.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES</i>	22
<i>4.2 LOS PARTICIPANTES EN LAS ORGANIZACIONES</i>	24
<i>4.3 NIVELES ORGANIZACIONALES</i>	26
<i>4.3.1 Nivel Institucional</i>	26
<i>4.3.2 Nivel Intermedio</i>	27
<i>4.3.3 Nivel Operacional</i>	28
<i>4.4 EL GERENTE EN LA ORGANIZACIÓN</i>	28
<i>4.5 LA MOTIVACION HUMANA</i>	30
<i>4.5.1 El Ciclo Motivacional.</i>	33
<i>4.5.2 Teoría Motivacional de Maslow</i>	34
<i>4.5.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg.</i>	37
<i>4.5.4 Modelo Situacional de Motivación de Vroom.</i>	38
<i>4.6 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</i>	41
<i>4.7 MOTIVACION PARA EL TRABAJO</i>	44

	<i>Pág.</i>
<i>4.8 CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO</i>	<i>55</i>
<i>4.8.1 Definición de los Factores.</i>	<i>57</i>
<i>4.8.1.1 Condiciones Motivacionales Internas</i>	<i>57</i>
<i>4.8.1.2 Medios Preferidos para obtener retribución.</i>	<i>59</i>
<i>4.8.1.3 Condiciones Motivacionales Externas.</i>	<i>63</i>
<i>5. DEFINICION DE VARIABLES</i>	<i>66</i>
<i>5.1 VARIABLE DE ESTUDIO</i>	<i>66</i>
<i>5.1.1 Definición conceptual</i>	<i>66</i>
<i>5.1.2 Definición operacional</i>	<i>66</i>
<i>6. CONTROL DE VARIABLES</i>	<i>68</i>
<i>6.1 VARIABLES CONTROLADAS</i>	<i>68</i>
<i>6.1.1 En los Sujetos</i>	<i>68</i>
<i>6.1.2 Instrumento</i>	<i>69</i>
<i>6.2 VARIABLES NO CONTROLADAS</i>	<i>69</i>
<i>7. METODO</i>	<i>70</i>
<i>7.1. DISEÑO</i>	<i>70</i>
<i>7.2 POBLACION</i>	<i>70</i>
<i>7.3 MUESTRA</i>	<i>72</i>
<i>7.4 TECNICAS E INSTRUMENTO</i>	<i>73</i>
<i>75 PROCEDIMIENTO</i>	<i>76</i>
<i>8. RESULTADOS</i>	<i>80</i>
<i>9. CONCLUSIONES</i>	<i>94</i>
<i>10. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>100</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>103</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>106.</i>

LISTA DE TABLAS

	<i>Pág.</i>
<i>TABLA 1. Resultados Estadísticos de acuerdo a las Condiciones Motivacionales Internas.</i>	83
<i>TABLA 2. Resultados Estadísticos de acuerdo a los Medios Preferidos para Obtener Retribución.</i>	87
<i>TABLA 3 Resultados Estadísticos de acuerdo a las Condiciones Motivacionales Externas.</i>	91

LISTA DE ANEXOS

		<i>Pág.</i>
<i>ANEXO A</i>	<i>Encuesta para Gerentes</i>	<i>107</i>
<i>ANEXO B</i>	<i>Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT. Manual de Aplicación</i>	<i>108</i>

LISTA DE FIGURAS.

	<i>Pág.</i>
<i>FIGURA 1. Representación Gráfica de las Condiciones Motivacionales Internas.</i>	84
<i>FIGURA 2. Representación Gráfica de los Medios Preferidos para Obtener Retribución</i>	89
<i>FIGURA 3. Representación Gráfica de las Condiciones Motivacionales Internas</i>	92

INTRODUCCION

La Motivación en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. Estudiar la Motivación humana implica analizar como se comportan las personas en el ámbito individual. En el ámbito organizacional, el desempeño de los individuos que la conforman es objeto de análisis a fin de determinar los factores motivacionales que rigen su comportamiento.

Es muy poco lo que se conoce sobre este tipo de estudios. Contar con información relevante en este aspecto ayudará en la identificación de necesidades de educación y desarrollo en altos niveles dentro de las organizaciones, en la determinación de criterios de selección de personal directivo y en el reconocimiento de realidades empresariales que puedan promover la eficiencia empresarial.

El presente estudio establece el perfil motivacional de personas que ocupan cargos de Gerentes en distintas empresas de la ciudad de Barranquilla a saber : Colfondos, Almacenes Home Mart, Almacenes Vivero S.A., Temporal Ltda, Intercor, Man System, Cofinorte. Eternit Atlántico, Colpatria, Centro de Producción Textil, Yanbal, Saferbo, El Espectador, Gráficas Percar, Impresión Digital, Banco de Colombia, Salud Total, Asociar Ltda, Colmena Salud y Colmena Riesgos Profesionales.

Para el logro de dicho objetivo se utilizó como estrategia metodológica el diseño de tipo descriptivo, toda vez que se establecieron características o patrones motivacionales para el comportamiento de un Gerente.

La muestra de estudio estuvo conformada por Gerentes de diferentes empresas de Barranquilla; se estimó conveniente tomar una población que asciende a 300 Gerentes, de los cuales 270 presentaron las características establecidas por el estudio, lo que se redujo al final a 54 Gerentes , teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra fuese representativo para la población escogida, de los cuales no existen datos estadístico exactos.

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información, consistió en un Cuestionario de Motivación para el Trabajo denominado CMT, elaborado en Colombia por Fernando Toro en 1982 a través de Cincel Ltda, mediante el cual se obtuvieron los niveles de motivación para los siguientes factores en cada uno de los evaluados: logro, poder, afiliación, autorealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, promoción y salario.

La información obtenida se procesó y analizó con base en los parámetros establecidos, utilizando para ellos criterios de la estadística descriptiva, cuyos resultados se generalizaron a la muestra del estudio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es el perfil motivacional hacia el trabajo en Gerentes de empresas privadas de la ciudad de Barranquilla.?

2. JUSTIFICACION.

El término organización abarca una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. Y puede definirse como una agrupación de hombres que forman parte de la sociedad total y que se han conformado con el propósito general de lograr unos objetivos específicos, partiendo de la acción conjunta de las personas pertenecientes a ella.

Las organizaciones, entonces se caracterizan por perseguir metas y objetivos que sólo pueden alcanzarse con mayor eficacia y eficiencia mediante la acción concertada de individuos. Gracias a la acción de las personas en la organización, la estructura cobra vida, la jerarquía se torna actuante, observable, se llevan a cabo los procesos y cobra realidad la interacción e intercambio con el medio externo.¹

La acción humana en la organización determina su dinámica. En este contexto, el factor humano es la clave en toda organización. Su acción se

¹ ALVAREZ, Guillermo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. 1996. p. 24

encuentra íntimamente relacionada con un proceso motivacional y su rendimiento se fundamenta específicamente en la relación de tres conceptos básicos: esfuerzo, desempeño y resultado.² Es decir, es la gente la que hace que trabajen las organizaciones y también quienes intentan influir en otros de una u otra manera, destacándose los sujetos que ejercen el rol gerencial, ya que de ellos depende, en gran parte la direccionalidad de la acción organizacional.

La función gerencial en las empresas se ve enmarcada dentro de un proceso motivacional tanto para quien ejerce el rol de Gerente como para quienes dependen de él. A pesar de la difusión de los términos Gerencia y Gerente, su contenido suele ser impreciso, lo cual se hace evidente por la diversidad de definiciones y por la variedad de funciones atribuibles a la actividad gerencial que existe en la literatura Administrativa.³

La moderna disciplina organizacional en torno al trabajo gerencial, enfatiza que la tarea directiva se desarrolla realmente en organizaciones que trascienden los marcos formales y normativos a través de las cuales estas son percibidas. De hecho, las organizaciones están sometidas a una multiplicidad

² Ibid., p. 13

³ TORO, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. 1998 p. 20

de objetivos, sujetas a distintos juegos de poder, tanto internos como externos; la tecnología incide con fuerza en las estructuras de la organización del mismo modo que la turbulencia del entorno; la dinámica del comportamiento humano, tanto grupal como individual impone condicionantes a la marcha de la organización, al extremo de que el conflicto resulta inherente a ella, la organización mantiene una estrecha interdependencia con el medio y sostiene, con él, una continua simbiosis de procesos y contenidos entre otros. En definitiva, se esta en presencia de una nueva realidad en las organizaciones.⁴

Actualmente la función Gerencial es concebida en función de la realización de cuatro tareas básicas: planeación, organización, dirección y control, aplicadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa: administración, finanzas, producción, ventas y mercadeo entre otras.⁵

Observamos un esfuerzo permanente de búsqueda orientada a enriquecer tanto las bases teóricas como las prácticas de los procesos organizacionales, y en especial los de la dirección, tendiéndose a revelar el proceso de transformación de informaciones en decisiones como un elemento clave que le

⁴ Ibid., p. 13

⁵ TORO, Fernando. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. 1998. p. 16

da especificidad al trabajo Gerencial. En este contexto, la Gerencia por un lado, aparece asociada al ejercicio de todas aquellas funciones que traducen información de diversa índole en decisiones contributivas a la organización y por otro lado, a la capacidad de armar la agenda de decisiones, discernir lo que son los temas estratégicos y la capacidad de construir la red de contactos internos y externos que hace viable la implantación de las decisiones.

Algunos autores estiman que debe existir algún grado de convergencia entre las condiciones internas de funcionamiento de la empresa y los patrones motivacionales que mueven, en uno y otro caso, a su personal directivo. Y es esto precisamente lo que conlleva a este estudio a identificar aquellos factores motivacionales que rodean la función Gerencial.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo está motivado o si la gente en general está motivada.

Identificar los factores de la motivación, desde el punto de vista de la organización es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación

de la gente en una organización o una parte de ella, debido a la importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laboral.

Una revisión bibliográfica de trabajos realizados con Gerentes muestra que es muy poco lo que en Colombia se conoce sobre este asunto. A la fecha, se ha realizado en nuestro país un sólo estudio al respecto específicamente en la ciudad de Medellín, donde los resultados arrojaron que la mayor preferencia de los Gerentes en su Motivación es la Autorealización y la Dedicación a la Tarea. Es por ello que contar que información adicional contribuye a ampliar las teorías al respecto y a identificar las necesidades de educación y desarrollo Gerencial.

El poco conocimiento de las características motivacionales que mueven a los Gerentes a realizar su trabajo, motivó a los autores de esta investigación a plantear la necesidad de un estudio que permitiera analizar las características motivacionales y de esta manera establecer un perfil motivacional que aunque no sea exacto en todas las personas, sirva como indicador ante las diversas variables que mueven el comportamiento Gerencial dentro de una organización.

El perfil motivacional se definió para esta investigación como todas aquellas variables de comportamiento que mueven la conducta de una persona dentro de la organización, para lo cual existen condiciones externas e internas.

Con este estudio se espera ahondar más en el conocimiento de la dinámica motivacional en el ámbito laboral, y así enriquecer teóricamente el estado de las investigaciones al respecto.

Pretenden además los investigadores, que los resultados obtenidos ayuden a responder muchos de los interrogantes, que sobre la motivación laboral existen, para de esta forma, poseer mayores argumentos que permitan visualizar a través del instrumento utilizado , los factores motivacionales de un determinado Gerente.

El propósito anterior es de vital importancia si se tiene en cuenta que las investigaciones en Colombia son pocas. De allí a que se desconozcan indicadores motivacionales relevantes para los diferentes tipos de cargos existentes en las organizaciones.

La situación actual por la que atraviesa nuestro país, donde el índice de desempleo llega al 20% según datos suministrados por el DANE (Departamento Nacional de Estadística) y en donde es común ver personas altamente calificadas y capacitadas desempeñándose en cargos inferiores, conduce a que Instituciones Educativas como la Universidad Simón Bolívar, a través de sus alumnos se preocupen y reflexionen sobre tales hechos y participen en investigaciones de este tipo, fomentando así líneas de estudio en el ámbito organizacional a través de las diferentes líneas de acción de la Psicología Industrial.

Se convierte entonces este estudio, en un reto personal y profesional para los investigadores, ya que con ello contribuimos al enriquecimiento de futuros profesionales y al propio, a la formación de nuevas teorías y a la divulgación de nuevos descubrimientos en el área industrial donde la investigación en este sector del país ha sido poca.

3. OBJETIVOS.

3.1 OBJETIVO GENERAL.

Describir el perfil de Motivación hacia el Trabajo en Gerentes de empresas privadas en la ciudad de Barranquilla.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- *Describir el perfil de motivación hacia el trabajo en Gerentes con respecto a sus condiciones Motivacionales Internas: logro, poder, afiliación, reconocimiento y autorealización.*
- *Describir el perfil de motivación hacia el trabajo en Gerentes con respecto a los medios preferidos para obtener retribución: Dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, expectación y requisición.*

- *Describir el perfil de motivación hacia el trabajo en Gerentes con respecto a las condiciones motivacionales externas: Supervisión. Grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.*

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr unos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.⁶ Una organización sólo existe cuando:

- *Hay personas capaces de comunicarse.*
- *Están dispuestas a actuar conjuntamente, y*

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. 1999. p.7

- *Desean obtener un objetivo común.*

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante toda disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varia de una persona a otra, y aún en la misma persona. Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones no existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos

*humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.*⁷

4.2 LOS PARTICIPANTES EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograr mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aún diferenciando de los de las personas que las fundaron.

Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr unos objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización.

*Desde esta perspectiva, los miembros de la organización son:*⁸

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1999. Quinta Edición. Colombia. p.9

⁸ HERBERT, G. Theory and Behavior. Tokio. 1975 McGrawHill. P. 41

- *Los Gerentes y empleados.*
- *Proveedores*
- *Clientes y usuarios*
- *El gobierno.*
- *La sociedad.*

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, este no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de ambos y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones. Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los límites son flexibles y no están bien definidos y se mantienen en expansión y contracción constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o excluyendo a otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión.

4.3 NIVELES ORGANIZACIONALES.

*No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblán en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño.*⁹

4.3.1 Nivel Institucional.

Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. 1999. p..37

eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.

4.3.2 Nivel Intermedio.

También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En el se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Corresponden a la línea de medio campo y esta conformado por los mandos medios, es decir las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo, y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupada en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas.

4.3.3. Nivel operacional.

Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas o inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa.

4.4. EL GERENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

Algunos autores afirman que la responsabilidad básica de la gerencia es la responsabilidad por el trabajo de otros.¹⁰

En esta perspectiva, las condiciones de éxito gerencial estarían vinculadas con el esquema de Gullick (1966), según el cual el gerente ideal sería el que manejara con eficiencia las funciones de planificación, organización, administración de personal, dirección, coordinación, información y presupuestación, todas ellas vista desde una perspectiva formal.

¹⁰ TORO, Op.cit., p.15

Según Peter Drucker (1989), el concepto de Gerencia corresponde al siglo XX y ha emergido como forma específica de trabajo dentro de los últimos sesenta años. La función Gerencial es concebida, en la literatura administrativa moderna, en función de la realización de cuatro tareas básicas: planeación, organización, dirección y control, aplicadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa: administración, finanzas, producción, ventas y mercadeo entre otras.

Actualmente se observa un esfuerzo permanente de búsqueda, orientada a enriquecer tanto las bases teóricas como las prácticas de los procesos de la dirección, tendiéndose a revelar el proceso de transformación de informaciones en decisiones como elemento clave que le da especificidad al trabajo gerencial. En este contexto, la gerencia, por un lado aparece asociada al ejercicio de todas aquellas funciones que traducen información de diversa índole en decisiones contributivas a la organización, y por otro lado, a la capacidad de armar la agenda de decisiones, discernir lo que son los temas estratégicos y la capacidad de construir la red de contactos internos y externos que hacen viable la implantación de decisiones. En resumen, son capacidades gerenciales las relaciones interpersonales, el manejo de

información y decisión, lo que involucra componentes importantes de negociación institucional.

La literatura científica ha mostrado convincentemente que la motivación es uno de los determinantes esenciales del comportamiento, del desempeño laboral y por tanto del éxito ocupacional.

4.5. LA MOTIVACION HUMANA.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto de motivación es difícil de definir puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una determinada persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.¹¹ Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. Krech,

¹¹ TORO, Op. Cit p.15

Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser mundano son guiados por su conocimiento”. Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:¹²

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. 1999 p. 68

El comportamiento es causado: Existe una causalidad del comportamiento.

Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

El comportamiento es motivado: En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad; siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. Aunque el modelo de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende fundamentalmente de estas tres variables.

4.5.1. EL Ciclo Motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y, por ende, descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior y su manera de adaptarse al ambiente. En este ciclo motivacional, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición, los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación. Cuando se

presenta frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico o bien mediante lo fisiológico.

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pueda satisfacerse. La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica, El comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

4.5.2 Teoría Motivacional de Maslow.

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo; su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de alguna de esas necesidades; de otras,

no. *La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas.*

Maslow afirma que una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.

A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son

complementarias a las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajo. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.

Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Diversas necesidades, concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas. Las necesidades más bajas, como comer, dormir, etc., requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a satisfacer una necesidad más baja, cuando esta existe.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas.

4.5.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Herzberg afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; estos son llamados factores motivadores. Igualmente afirma que la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo; estos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional. "Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no-satisfacción profesional, y no la satisfacción".

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

4.5.4 Modelo Situacional de Motivación de Vroom.

Victor H. Vroom, desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- *Los objetivos individuales, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.*
- *La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.*
- *La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.*

Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

Objetivos personales del individuo. *Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.*

Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad.

Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le pagó según su producción, puede tener una fuente de motivación para

producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción normal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

***Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** En empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.*

Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio, esta en procura de los medios para alcanzar los resultados finales, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso etc.

4.6. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimiento, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento humano de las personas presenta algunas características:

13

***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*

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia. 1999 p.95

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 que 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 misma.*

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 esta 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 esta 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 los 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 esta muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamiento de las personas varíen*

considerablemente . La capacidad de respuesta esta dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

4.7 MOTIVACION PARA EL TRABAJO.

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 mas o menos esfuerzo en ella.¹⁴ La expresión realidad externa, se refiere a toda situación, hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a un individuo, es decir, lo 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. La temperatura en el sitio de trabajo es una variable externa porque en un momento dado puede tener cierta magnitud, cierto número de grados , y en un momento posterior, puede tener mayor o menor número de grados que en la ocasión anterior. Sus valores pueden cambiar. Por eso es una variable; es externa por cuanto la

¹⁴ Toro, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Medellín. 1986. p.18

examinamos como una condición objetiva que se puede registrar y medir por fuera de la persona, en su medio externo. Puede llegar a ser una variable motivacional en la medida en que mueva al trabajador a realizar ciertas escogencias como suspender el trabajo para tomar agua o ventilarse, a persistir como demorándose en la interrupción del trabajo.¹⁵

Hay muchas clases de condiciones externas que son variables motivacionales. Las teorías y los estudios motivacionales han analizado muchas de ellas. Por ejemplo, Vroom en 1964 llevó a cabo una revisión muy amplia de los estudios motivacionales realizados hasta la fecha de su publicación y encontró evidencias de una buena cantidad de variables externas motivacionales; Herzberg por su lado clasificó las condiciones externas en dos categorías que denominó Factores Higiénicos, por tratarse de variables extrínsecas, no propias de la tarea, pero con efectos sobre la motivación y el interés por la empresa y el trabajo. Constituyen factores motivadores por tratarse de variables asociadas directamente a la tarea y con efectos evidentes sobre el interés y la motivación.

¹⁵ TORO F y CABRERA, Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Medellín. 1997. p.32

Podemos agrupar muchas de estas variables externas en unas pocas categorías generales :

Las condiciones Físicas del puesto de trabajo. *Aquí se agrupan variables como las condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos o a sustancias contaminantes , 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 influye en las preferencias, la persistencia o el vigor de las actuaciones ocupacionales de alguna persona.*

Las características de la tarea. *Esta categoría incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar el desempeñante de un puesto de trabajo, la permanencia o cambio del sitio del trabajo, el mayor o menor contacto con otras personas, la variedad de los estímulos que debe captar u 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 experiencias.*

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, las 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 productivos. Todas estas son condiciones que pueden constituirse en variables 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 esta ampliamente demostrado por la investigación que efectivamente lo logran.

Las 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 al 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 son tenidos en cuenta.

Todo lo anterior describe, entonces, 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 una persona en un contexto laboral dado.

Continuando con nuestro razonamiento acerca del concepto de motivación para el trabajo, debemos observar que también las condiciones personales internas, propias del funcionamiento individual, pueden ser variables motivacionales. Nos referimos a ellas como variables por la misma razón que se explicó cuando se hablo de las condiciones externas. Son realidades que se presentan a la percepción del individuo con grados diferentes de intensidad o magnitud. Son internas porque se ubican por dentro de las fronteras corporales, corresponden a estados fisiológicos o psicológicos propios del funcionamiento del individuo, como sus conceptos, intereses, valores y deseos. También la investigación ha mostrado evidencias importantes acerca de su valor motivacional. La mayoría de las teorías motivacionales han examinado el carácter motivacional de por lo menos una de estas variables internas , comenzando con los enfoques iniciales de Maslow (1954) o de McClelland y sus asociados (1968). Algunas de las condiciones internas a las que nos referimos son.

Variables fisiológicas. Corresponden a las necesidades de alimento, de líquido, oxígeno, de intercambio sexual, de descanso y abrigo o todo requerimiento indispensable para que el organismo pueda conservar su equilibrio hemostático. En la medida en que estas condiciones afectan las preferencias, persistencia o vigor del comportamiento se constituyen en variables motivacionales.

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. Se incluyen aquí los conceptos y juicios de toda clase relacionados con la actividad ocupacional, los juicios acerca de sí mismo, y de los demás, las expectativas, los valores, las actitudes y creencias y todos los afectos y sentimientos de seguridad, autoestima, autorealización o logro, ampliamente analizados por diversos enfoques teóricos.

Variables Psicosociales. Son condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dados por su origen en 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 las 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 las habilidades. Solo ahí se hace efectivo y observable el comportamiento de las personas y por tanto también su desempeño ocupacional.¹⁶

Existen diferencias apreciables 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 tantos otros mecanismos motivacionales empleados por las empresas no logran producir

¹⁶ TORO Fernando. Qué motiva en el Trabajo a los Directivos. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. Medellín. 1998 p. 56

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 las 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 preferencias, persistencia y vigor del comportamiento; debe esperarse que las particularidades motivacionales de las personas sean diferentes entre individuos y en una misma persona en diferentes circunstancias.

En estudios recientes se ha encontrado que las personas con responsabilidades gerenciales exhiben un perfil motivacional que difiere, en algunos aspectos importantes, del perfil de las personas sin mando. También se ha encontrado que el perfil motivacional de los gerentes no es homogéneo,

que puede registrarse diferencias asociadas a la posición jerárquica y a otras condiciones demográficas como la edad y el género.¹⁷

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.

La motivación laboral es tan compleja, como complejo es el ser humano. El cargo que ocupa una persona como hemos visto se ve influido por ciertas condiciones, como también lo influye la empresa a través de su cultura. Es posible distinguir distintos tipos de motivación en una organización, teniendo en cuenta cuales son los factores de 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

¹⁷ ROMERO Alvaro. Investigación sobre Motivación Laboral en la era contemporánea. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. 1999. p.31

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 tratar de evitar consecuencias desagradables. Aquí importa 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.

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o

satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para el. Esto verifica que el destino de los demás no nos es indiferente, sino que, en condiciones normales muestra naturaleza humana nos lleva a actuar solidariamente con o para otros.

Esto explica el espíritu de servicio que se expresa en las más diversas actividades humanas, desde la familia original, donde los padres se esfuerzan por su trabajo para obtener un mejor nivel de vida para sus hijos, o de aquellas personas que se desempeñan como voluntarios en organizaciones de bien publico, incluyendo el medico fiel a su juramento hipocrático.

Se ha discutido si este tipo de motivación es aplicable a la organización con fines de lucro. Haciendo una tajante escisión entre la búsqueda de rentabilidad y las responsabilidades que ella tendría frente al bien común de la sociedad circundante de la misma. Sin embargo, hoy en día se destaca una creciente conciencia en la cultura ciudadana por determinados valores, tales como la ecología, la contribución impositiva, la ética comercial o la responsabilidad social.

En relación con ello, es importante advertir que, cuando una empresa emprende acciones para proyectar en la comunidad una imagen de integridad y solidaridad, también está proyectando la misma imagen hacia adentro, es decir, hacia sus empleados y funcionarios. Finalmente, entonces, es válido esperar que dichas personas se sientan más motivadas para desempeñarse en una organización que contribuye efectivamente con el bien común general, que en una organización cuya legitimidad social resulta dudosa.

4.8 CUESTIONARIO DE MOTIVACION PARA EL TRABAJO.

Hasta el presente se conocen algunos instrumentos que evalúan aspectos motivacionales derivados de alguna teoría motivacional particular. Tales instrumentos suelen ser de poca utilidad en el medio latinoamericano por las obvias diferencias de idiosincrasia, cultura, lenguaje, nivel de desarrollo económico, social y tecnológico que existen entre los países de Europa y del Norte de América y el tercer mundo latinoamericano.

El Cuestionario de Motivación para el Trabajo ha sido diseñado y estudiado por personas que participan de la cultura a la cual está dirigido, además que

involucra en su estructura semántica conceptos, sentimientos y experiencias típicas de este medio laboral.

El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario esta conformado por un esquema conceptual que toma, de un lado, los aportes de teorías motivacionales relevantes y los resultados de investigaciones empíricas, de otro lado toma en consideración un esquema conceptual, desarrollado por el autor, que integra varias dimensiones analíticas para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del fenómeno.¹⁸

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 aspectos 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. Por esta razón se podrá apreciar cierta interdependencia en el contenido de los ítems de la primera y tercera partes del cuestionario.

¹⁸ TORO, Fernando. Motivación para el Trabajo. Medellín. 1996. p.16

El Cuestionario de Motivación para el trabajo, es un instrumento diseñado para recoger muestras de 15 factores motivacionales, no describe por lo tanto la totalidad del fenómeno motivacional.

4.8.1 Definición de los Factores.

4.8.1.1. Condiciones Motivacionales Internas.

El cuestionario incluye cinco variables representativas de las condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, autorealización y reconocimiento.¹⁹

Estas variables, en conjunto, describen condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez se pueden activar comportamientos posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados pueden activarse comportamientos posteriores de evitación.

¹⁹ Ibid., p. 56

Logro. *Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Por lo general no se manifiesta la acción hacia el logro cuando la dificultad de la tarea o de la actividad es demasiado alto o baja. La dificultad media de la tarea o actividad parece estimular mejor los comportamientos orientados al logro.*

Poder. *Se manifiesta a través de deseos y acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no solo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.*

Afiliación. *Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.*

Autorealización. Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

Reconocimiento. Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de hacer.

4.8.1.2 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 externas. Por razón de tales diferencias individuales 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: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores organizacionales,

requisición y expectación. Los ítems a través de los cuales se operacionaliza cada categoría son una muestra de conductas instrumentales para la obtención de beneficios deseados en el trabajo, no agotan , por consiguiente , muchas posibilidades de conducta instrumental para obtener retribuciones deseadas del trabajo.

Se escogieron las cinco categorías de comportamiento mencionadas , a partir de una revisión de la literatura organizacional en torno de los temas relativos a la vinculación del individuo a la organización.

Para Simún (1957) , el comportamiento de las personas en la organización es intencional, esta orientado a la obtención de metas o de resultados. ' Por consiguiente, en la medida en que las organizaciones provean posibilidades directas o indirectas de obtener metas personales , en esa misma medida las personas estarán dispuestas a considerar su vinculación como miembro. Por su participación en la actividad organizacional el individuo recibe beneficios o retribuciones que le interesan, como salario, buen trato, promoción, prestigio y la satisfacción de varias necesidades. ²⁰ Su participación o contribución consiste en dedicar a la empresa tiempo y esfuerzo, aceptar que

²⁰ Ibid., p. 56

las personas investidas de autoridad definan y limiten su comportamiento, es decir, aceptar las relaciones de autoridad, dentro de ciertos límites.

El análisis de los comportamientos de Simún y Schein sugirió las primeras categorías de medios preferidos: Dedicación a la tarea y aceptación de la autoridad, es decir, de la influencia actual y concreta proveniente de personas específicas en la organización. Schein y otros investigadores de la socialización organizacional consideran que, a través de este proceso, el miembro organizacional conoce, asimila, acepta y se comporta de acuerdo con creencias, valores y normas importantes que forman parte de la cultura de la organización.²¹

Las categorías de requisición y expectación se incluyeron en el cuestionario por razones diferentes a las anteriores. Las tres primeras categorías definen modos de comportamiento útiles, importantes o deseables desde el punto de vista de la organización. Estas categorías dejan de lado otros modos de acción que pueden conducir a las mismas o equivalentes retribuciones deseadas, tales como el uso del poder individual, la acción colectiva o la actitud positiva de esperar la benevolencia y consideración del supervisor.

²¹ Ibid., p.56

Requisición y expectación describen entonces opciones para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, desde la perspectiva del individuo independiente que se vincula libremente a una organización para obtener beneficios personales. Esta perspectiva complementa la anterior.

Esta sección del cuestionario busca evaluar la instrumentalidad que la persona atribuye a varios tipos de desempeño en relación con varios resultados o retribuciones deseadas.

Dedicación a la tarea. *Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta el individuo.*

Aceptación de la autoridad. *Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas.*

Aceptación de normas y valores. Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.

Requisición. Modos de comportamiento que buscan obtener las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa. Solicitar directamente la retribución deseada.

Expectación. Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se dan por iniciativa y benevolencia del patrono mas que por mérito personal.

4.8.1.3 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 comportamiento dirigidos a obtenerlos: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.*²²

Supervisión. *Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia el.*

Grupo de Trabajo. *Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.*

Contenido del Trabajo. *Condiciones intrínsecas del trabajo que puede proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global del producto. Valoración que la persona hace a tales condiciones.*

Salario. *Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo. Según su grado y modalidad esta retribución puede*

²² TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo. Medellín. 1986 p. 22

proporcionar a la persona compensación por su esfuerzo, prestigio, seguridad de que puede atender las demandas de sus necesidades personales y las de su familia. Valoración que la persona hace de la compensación económica.

Promoción. *Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad.*

5. DEFINICION DE VARIABLES

5.1. VARIABLE DE ESTUDIO.

Perfil Motivacional para el trabajo.

5.1.1. Definición Conceptual.

El perfil motivacional para el trabajo es el conjunto de características que mueven al individuo; puede ser cualquier realidad externa a la persona o propia de su funcionamiento interno que lo mueve a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer mas o menos esfuerzo en ella.²³

5.1.2 Definición Operacional.

La variable de estudio fue medida utilizando como instrumento esencial el

²³ Ibid., p. 44

CMT Cuestionario de Motivación para el Trabajo. Se realizó teniendo en cuenta las siguientes dimensiones.

VARIABLE	DIMENSIONES	CATEGORIAS*
PERFIL MOTIVACIONAL HACIA TRABAJO	<i>CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Logro.</i> ▪ <i>Poder.</i> ▪ <i>Afiliación.</i> ▪ <i>Reconocimiento.</i> ▪ <i>Autorealización</i>
	<i>MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER RETRIBUCION</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dedicación a la Tarea.</i> ▪ <i>Aceptación de la Autoridad.</i> ▪ <i>Aceptación de normas y valores.</i> ▪ <i>Expectación.</i> ▪ <i>Requisición.</i>
	<i>CONDICIONES MOTIVACIONALES EXTERNAS.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Supervisión.</i> ▪ <i>Grupo de Trabajo.</i> ▪ <i>Contenido del Trabajo.</i> ▪ <i>Salario.</i> ▪ <i>Promoción.</i>

** Todas las Categorías varían entre indicadores de 5 a 25, puntaje que al ser estandarizado nos refleja el perfil motivacional del individuo.*

6. CONTROL DE VARIABLES.

6.1 VARIABLES CONTROLADAS.

6.1.1 En los Sujetos.

QUE?	COMO	POR QUE?
<i>TAMAÑO DE LA EMPRESA .</i>	<i>Escogiendo empresas con mas de veinte empleados.</i>	<i>Porque empresas consideradas Grandes aportantes requieren de una estructura jerárquica que incide en la asignación de cargos gerenciales.</i>
<i>ROL</i>	<i>Definiendo el cargo de Gerentes, como la muestra de esta investigación.</i>	<i>Es realmente el objetivo de esta investigación describir las características motivacionales para personas en cargos de gerentes.</i>
<i>GENERO</i>	<i>Que todos los seleccionados fueran hombres.</i>	<i>Con el fin de delimitar los resultados de la investigación a este género específicamente.</i>
<i>FORMACION ACADEMICA.</i>	<i>Que todos los seleccionados fuesen profesionales.</i>	<i>Por el grado de comprensión y compromiso que tienen los individuos en este nivel asumiendo el rol gerencial.</i>

6.1.2 Instrumento.

QUE?	COMO	POR QUE?
<i>MEDICION OBJETIVA DE LA VARIABLE DE ESTUDIO.</i>	<i>Escogiendo el CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo), como instrumento de medición de la variable de estudio.</i>	<i>Por su validez y confiabilidad comprobada en las investigaciones realizadas por su Toro y Cabrera (1983 y 1985).</i>

6.2 VARIABLES NO CONTROLADAS.

QUE?	POR QUE?
<i>SITIO DE APLICACION DEL INSTRUMENTO.</i>	<i>Por los diversos lugares de trabajo y distancias entre si de las personas que participaron como muestra de la investigación, siendo imposible reunirlos a todos en un mismo ambiente para la aplicación del instrumento.</i>
<i>EDAD CONDICION SOCIOECONOMICA, RELIGION, SECTOR EMPRESARIAL.</i>	<i>Por los diversos rangos de edad, religiones, actividades empresariales que existen en el mercado , que hacen de los participantes una muestra no homogénea. Dichos rangos pueden ser objeto de otra investigación más detallada.</i>

7. METODO

7.1 DISEÑO.

*La estrategia metodológica utilizada para esta investigación fue el diseño Descriptivo. El diseño descriptivo es muy útil en estos tipos de investigación, ya que su objetivo principal es tratar de describir las principales causas de formación, cambio, y estructura de un fenómeno, sin determinar causales.*²⁴

7.2 POBLACION.

La población sujeto de la presente investigación son Gerentes de empresas ubicadas en el área geográfica del Distrito Especial de Barranquilla. No se conocen datos estadísticos exactos de esta población, sin embargo, los investigadores consideraron tomar una muestra representativa de 270 Gerentes de Diferentes empresas de la ciudad.

²⁴ ABELLO, Raimundo. Y MADARRIAGA, Camilo. Estrategias de Evaluación de Programas Sociales. Barranquilla. Uninorte. 1985

Las empresas que participaron en este estudio fueron:

- *COLFONDOS.*
- *ALMACENES HOME MART.*
- *ALMACENES VIVERO S.A.*
- *TEMPORAL LTDA.*
- *INTERCOR*
- *MAN SYSTEM.*
- *COFINORTE.*
- *ETERNIT ATLANTICO.*
- *COLPATRIA.*
- *CENTRO DE PRODUCCION TEXTIL .*
- *YANBAL*
- *SAFERBO .*
- *EL ESPECTADOR.*
- *GRAFICAS PERCAR.*
- *IMPRESION DIGITAL.*
- *BANCO DE COLOMBIA.*
- *SALUD TOTAL.*
- *ASOCIAR LTDA.*
- *SALUD COLMENA.*
- *RIESGOS PROFESIONALES COLMENA.*

7.3 MUESTRA

En forma inicial se utilizó para escoger la muestra de esta investigación una Encuesta diseñada por los investigadores a fin de escoger a través de ella Gerentes con las variables de control definidas para esta investigación: Hombres, con formación profesional y ocupando el puesto de Gerente en cualquier área de las empresas relacionadas. Ver Anexo A.

Una vez seleccionados los Gerentes con estas características que en su total fueron doscientos setenta (270) , se procedió a utilizar la técnica simple, azar o tómbola a fin de que todos los seleccionados tuviesen la misma probabilidad de pertenecer a la muestra. (Arnou, 1889. Hernández Sampieri. 1991)

Los investigadores consideraron que un 20% de la población obtenida era representativo para establecer el perfil de motivación para el trabajo, para lo cual fueron seleccionados 54 Gerentes como muestra final de esta investigación.

7.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS.

El instrumento que se utilizó para este estudio fue el Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT, instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente 15 factores de motivación. Elaborado por Fernando Toro en 1982 a través del Centro de Investigaciones Psicológicas de Medellín Cincel Ltda. Es un instrumento factorial que mide las 15 variables motivacionales: logro, poder, afiliación, autorealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición, expectación, supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, promoción y salario.

El cuestionario consta de 75 ítems agrupados en conjuntos de cinco . El examinado debe ordenar los ítems de cada conjunto en orden de importancia, asignarles un valor entre cinco y uno . Cuenta con niveles de confiabilidad y validez apropiadas y con un buen número de escalas normativas para diferentes grupos ocupacionales. Todo su proceso de diseño y validación se llevó a cabo en Colombia, específicamente en la ciudad de Medellín.

El Cuestionario consta de tres partes así:

La primera parte conformada por cinco grupo de ítems. Cada grupo contiene a su vez cinco ítems y cada ítems del grupo esta representando un factor de motivación. Esta parte esta diseñada para proveer un perfil de Condiciones Motivacionales Internas a través de cinco factores que son : Logro, Poder, Afiliación, Autorealización y Reconocimiento.

La segunda parte también contiene cinco grupos con cinco ítems cada grupo. Se diseñó para conformar un perfil de Medios Preferidos para obtener Retribuciones deseadas en el trabajo. Esta parte esta representada por los siguientes factores: Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación.

Al igual que las anteriores, la tercera parte esta conformada por 25 ítems distribuidos en cinco grupos. Proporciona un perfil de incentivos, valorados por la persona o Condiciones Motivaciones Externas representadas por los factores: Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del Trabajo, Promoción, Salario.

En total el cuestionario contiene 75 ítems que en conjunto representan quince factores motivacionales. Los ítems están representados en grupos de cinco y cada uno operacionaliza un factor de motivación. La persona examinada debe ordenar los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro. En función de su escogencia debe asignarles un valor entre cinco (5) y uno (1) para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente.

Este mecanismo de ordenamiento forzoso supone, para muchos examinados, en cada grupo de ítems, resolver un conflicto de su interés de valoración. Gracias a este mecanismo se hace posible identificar las prioridades personales reales. Sin la exigencia del ordenamiento forzoso, la deseabilidad social normal de los ítems dificultaría notablemente obtener un ordenamiento de los factores. Por consiguiente, este tipo de ordenamiento conduce a que el valor que una persona asigna a un factor deba descontárselo a otro factor. Por la misma razón, los valores altos que aparecen en el perfil motivacional arrojado por la prueba para cada examinado revelan sus más altos valores, sus intereses, sus referencias. Sin embargo, los valores más bajos no significan lo que rechaza o desprecia el examinado, representan aquello a lo

que le atribuye menos valor, en el momento que se examina, y en el de los factores que el cuestionario explora.

El Cuestionario de Motivación para el trabajo es un instrumento diseñado para recoger muestras de quince factores motivacionales, no describe por lo tanto la totalidad del fenómeno motivacional. Ver Anexo B.

7.5 PROCEDIMIENTO.

Esta investigación fue llevada a cabo en seis fases así:

Primera Fase.

Inclinados por el tema de la Motivación laboral, los investigadores iniciaron una búsqueda bibliográfica al respecto, encontrándose con la sorpresa de que en Colombia solamente se ha realizado una investigación a nivel de Motivación para el Trabajo, razón por la cual decidimos iniciar nuestro proceso de Investigación sobre la motivación laboral, específicamente para cargos de Gerentes delimitando así el cargo específico para realizar nuestro estudio. El estudio bibliográfico realizado para este tema nos confirmó la

*importancia de realizar este tipo de investigaciones, sobre todo en una área donde la investigación es nula y a la cual titulamos **PERFIL MOTIVACIONAL HACIA EL TRABAJO EN GERENTES DE EMPRESAS PRIVADAS DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**, comenzando así toda una formulación de conceptos para llevar a cabo este proyecto.*

Segunda Fase.

Una vez definidos los objetivos de estudio, el planteamiento del problema, el marco conceptual de la misma y las variables a controlar, los investigadores emprendieron la tarea de visitar empresas de mas de 20 empleados en la ciudad de Barranquilla y con la autorización de los Gerentes de Recursos Humanos quienes a sabiendas del objetivo del estudio, permitieron aplicar a todos los Gerentes de sus empresas una encuesta que permitiera delimitar la población de acuerdo a las variables escogidas.

Esta fase tuvo una duración de 3 meses, arrojando un total de 300 encuestas aplicadas, cuya tabulación permitió escoger 270 gerentes con las variables establecidas .

Para escoger la muestra final se aplicó la técnica de azar o tómbola y se escogieron cincuenta y cuatro (54) Gerentes de diferentes empresas a quienes se les aplicó el instrumento CMT.

Tercera Fase.

Una vez escogidos los 54 Gerentes, se procedió a contactar a los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas y concertar con ellos una cita y definir la forma de aplicación del Instrumento. Ante la imposibilidad de reunirlos a todos en un mismo ambiente se propuso a las empresas aplicarles el instrumento a los Gerentes en su lugar de trabajo, accediendo en su totalidad. Los investigadores se reunieron posteriormente con todas las personas en sus empresas y les aplicaron el instrumento, cuya duración aproximada fue de 35 minutos. Esta fase tuvo una duración de dos meses.

Cuarta Fase.

Una vez aplicado el instrumento en su totalidad, los investigadores procedieron a corregir manualmente cada una de las pruebas y utilizaron para su interpretación el programa por Computador CMT Versión 3.0. Una

vez interpretada cada prueba, se procedió a tabular la información a través de los criterios de la Estadística Descriptiva, obteniendo así un resultado cuantitativo del estudio.

Quinta Fase.

Tabulada la información se procedió a realizar un análisis cualitativo de la información describiendo así las características de mayor y menor importancia para los evaluados.

Sexta Fase.

Basados en la anterior los investigadores procedieron a consolidar toda la información y presentar al Comité Investigativo de la Universidad el Informe Final de Investigación.

8. RESULTADOS

En las tablas 1, 2 y 3 se presentan los detalles relativos al Perfil General de Motivación hacia el Trabajo arrojados en el estudio. Los datos generales fueron obtenidos a través de la aplicación de la estadística descriptiva tal y como se aprecia en cada una de las tablas respectivamente.

Basados en la información obtenida podemos apreciar que los Gerentes en la ciudad de Barranquilla profesionales en su totalidad dan mayor importancia en cuanto a las condiciones motivacionales internas a la Autorealización y al Poder. Vemos entonces que en este aspecto los gerentes buscan en el trabajo la utilización de sus habilidades y conocimientos personales y por ende su perfeccionamiento. Se ratifica así, lo expuesto por Maslow , sobre la búsqueda del perfeccionamiento de sus habilidades y conocimientos personales como una prioridad básica en el ser humano.

Como segunda opción motivadora los Gerentes colocan a El poder, lo que nos refleja que el ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que les permitan adquirir o

mantener el control resulta ser motivador. Ratificamos entonces lo expuesto por McClellan cuando nos dice que adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre otros es una de las motivaciones básicas del ser humano.

Los Gerentes buscan más que todo autorealizarse, poder aplicar el máximo sus conocimientos y desarrollarse integra y profesionalmente en su puesto de trabajo, aprovechando al máximo las oportunidades de desarrollo y perfeccionamiento profesional. Mas que el poder, quieren demostrar que verdaderamente pueden desempeñarse como tal y poner en practica el cien por ciento de sus aptitudes e intereses profesionales. Vemos entonces que el poder es una característica que les proporciona dominio y status que para muchos es verdaderamente necesario.

Continuando con nuestro análisis vemos que los Gerentes consideran desde sus condiciones motivacionales internas al Logro como una tercera opción. Para ellos, inventar, hacer, o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, aventajar a otros por la búsqueda de metas o resultados a mediano o a largo plazo ocupa una mediana importancia en el trabajo. Tal vez el logro para ellos es algo secundario, ya que están seguros que son

capaces de hacer las cosas, y manifiestan de por sí una seguridad en sí mismo.

En cuanto al Reconocimiento los Gerentes consideran que el ser reconocido en el trabajo ocupa una mediana importancia, no lo consideran prioritario a la hora de calificar sus factores motivadores. Obtener atención de los demás, aceptación o admiración por lo que hacen, saben que son capaces de hacerlo y por ello no es factor motivador de alta importancia. (Véase Tabla 1).

Por último, los resultados muestran que la Afiliación ocupa el último rango en importancia dentro de sus factores motivacionales. Para ellos obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas es la condición motivacional interna de menor importancia para el trabajo. (Véase Figura 1).

Hasta aquí podemos observar que los aspectos mas motivacionales para los Gerentes desde sus condiciones motivacionales internas son en orden de prioridad: la autorealización, el poder, el logro, el reconocimiento y la afiliación respectivamente.

Tabla 1. Resultados Estadísticos para Las Condiciones Motivacionales Internas.

FACTOR	RANGO	%	MEDIA	DESVIACIÓN	ERROR	VARIANZA
<i>LOGRO</i>	3	20	1.67	1.46	0.06	2.17
<i>PODER</i>	4	25	2.62	1.28	0.05	1.68
<i>AFILIACION</i>	1	0	0.84	0.90	0.04	0.86
<i>AUTOREALIZACION</i>	5	40	3.17	0.94	0.04	0.91
<i>RECONOCIMIENTO</i>	2	15	1.62	0.97	0.04	0.96

Fuente: Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT en Gerentes de Bquilla.

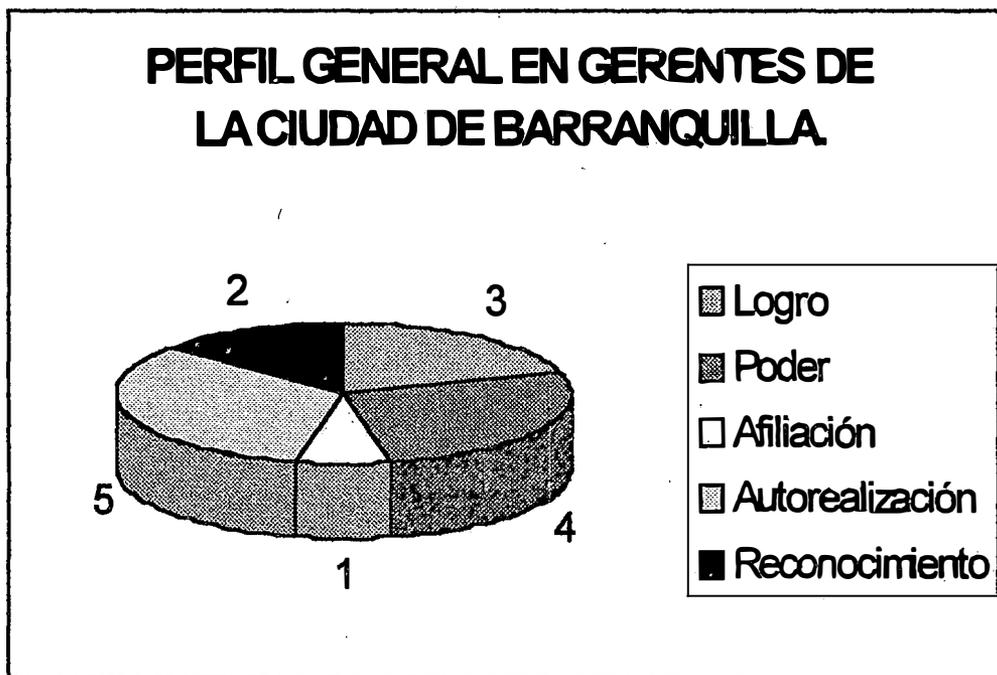


Figura 1. Representación Gráfica para las Condiciones Motivacionales Internas.

En lo que se refiere a los Medios Preferidos para obtener la retribución deseada, vemos como los Gerentes de la ciudad de Barranquilla dan mayor importancia a la Dedicación de la tarea, ubicándola como prioridad número uno, lo que nos indica un alto compromiso con su trabajo, manifestado en la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa, por el alto deseo de mostrar en el responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución de sus funciones. Los datos obtenidos permiten derivar que los gerentes consideran que poner al servicio de la tarea, recursos, medios y condiciones personales con que cuenta les garantiza obtener las retribuciones deseadas.

Como segunda prioridad para obtener la retribución deseada, ubican la Requisición, es decir la solicitud directa, persuasión o presión. Consideran entonces que influenciando directamente a quien puede conceder las retribuciones, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal o directa, es el segundo medio que les permite lograrlas.

En tercera y cuarta opción colocan la Aceptación de la Autoridad y la Aceptación de Normas y Valores respectivamente. En cuando a la Aceptación de la Autoridad, Fernando Toro afirma que el acato, reconocimiento,

aceptación de personas investidas de autoridad y de sus decisiones, es una de las conductas que las personas utilizan en el trabajo para obtener retribuciones. Sin embargo, para los Gerentes de este estudio, los comportamientos de sujeción a las determinaciones de personas o dependencias con autoridad formal tienen una importancia mediana, quizás por la autoridad que su cargo les otorga.

En relación a la Aceptación de normas y valores, vemos como Fernando Toro afirma que el acato y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevantes para el funcionamiento, permanencia de la empresa son medios para obtener retribuciones deseadas en el trabajo; sin embargo, para los Gerentes, los modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento, permanencia en la organización, tales como evitar lo que pueda causar prejuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos, son medios de una baja importancia.

Con una muy baja puntuación ubican los Gerentes a la Espectación, la cual es considerada como un factor de mínima importancia.

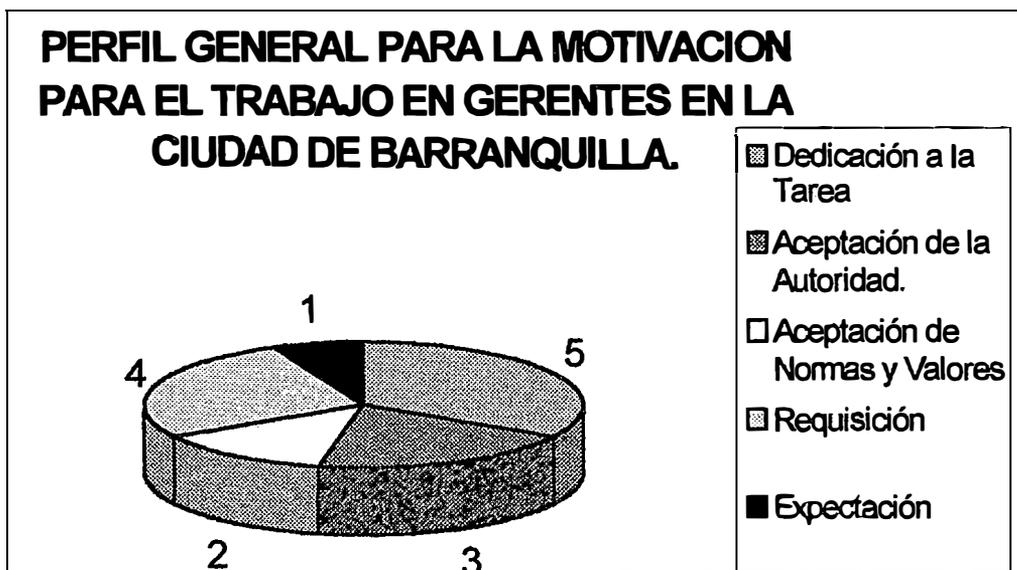
Lo anterior nos indica que la expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad a pesar de ser medios para obtener retribuciones deseadas (Véase Figura 2) y que por lo general se dan por la iniciativa y benevolencia del patrono mas que por mérito personal, no tienen ninguna importancia o prioridad a la hora de determinar sus principales factores motivacionales dentro de la organización. (Véase Tabla 2).

Continuando con el análisis, observamos que en lo relacionado con las Condiciones Motivacionales Externas, el contenido del trabajo ocupa el lugar de mayor importancia en la jerarquización de los cinco factores. Para este aspecto y basados en la teoría de la Motivación Para el Trabajo de Fernando Toro, se ratifica que las condiciones intrínsecas al trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto, y retroinformación en el trabajo, son claves en la motivación para el trabajo y los Gerentes de este estudio la consideran factor fundamental en la realización de sus funciones.

**Tabla 2. Resultados Estadísticos para los Medios Preferidos para Obtener
Retribución.**

<i>FACTOR</i>	<i>RANGO</i>	<i>%</i>	<i>MEDIA</i>	<i>DESVIACION</i>	<i>ERROR</i>	<i>VARIANZA</i>
<i>DEDICACION A LA TAREA.</i>	<i>5</i>	<i>35</i>	<i>3.27</i>	<i>1.26</i>	<i>0.06</i>	<i>1.61</i>
<i>ACEPTACION DE LA AUTORIDAD.</i>	<i>3</i>	<i>25</i>	<i>2.07</i>	<i>1.22</i>	<i>0.06</i>	<i>1.52</i>
<i>ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES</i>	<i>2</i>	<i>10</i>	<i>1.73</i>	<i>1.00</i>	<i>0.04</i>	<i>1.02</i>
<i>REQUISICION</i>	<i>4</i>	<i>30</i>	<i>2.40</i>	<i>1.05</i>	<i>0.05</i>	<i>1.14</i>
<i>EXPECTACION</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0.84</i>	<i>1.02</i>	<i>0.05</i>	<i>1.09</i>

Fuente: Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT en Gerentes de Bquilla.



***Figura 2. Representación Gráfica para los Medios Preferidos para obtener
Retribución.***

El grupo de trabajo ocupa para los gerentes una segunda opción en cuanto a las condiciones motivacionales externas, pues es importante ampliar las posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, aprender de otros. (Véase Tabla 3).

La promoción y la Supervisión ocupan la tercera y cuarta prioridad para la muestra de esta investigación respectivamente. En cuanto a promoción, Toro afirma que es la perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a quien lo desempeña dentro de un contexto organización. De tal posibilidad la persona puede derivar proyecciones personales de progreso, de prestigio y aproximarse a situaciones de mayor responsabilidad. Para los Gerentes de este estudio, la búsqueda de promoción o el interés por las posibilidades de movilidad ascendente en la organización no son tan importantes y vemos como le otorgan una mediana importancia. (Véase Figura 3).

TABLA 3. Resultados Estadísticos para las condiciones Motivacionales**Externas.**

FACTOR	RANGO	%	MEDIA	DESVIACION	ERROR	VARIANZA
<i>SUPERVISION</i>	2	10	1.63	0.93	0.04	0.87
<i>GRUPO DE TRABAJO</i>	4	30	2.50	1.05	0.05	1.09
<i>CONTENIDO DEL TRABAJO</i>	5	45	3.35	1.16	0.05	1.35
<i>SALARIO</i>	1	0	0.52	0.92	0.05	0.86
<i>PROMOCION</i>	3	15	1.90	1.14	1.05	1.35

Fuente: Cuestionario de Motivación para el Trabajo CMT en Gerentes en Bquilla.

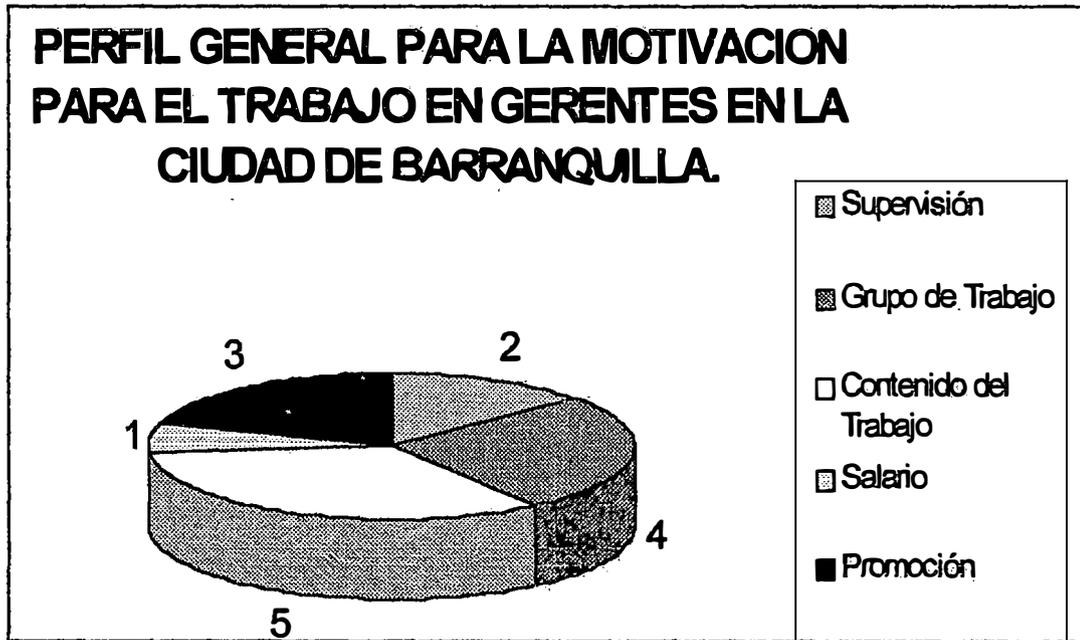


Figura 3. Representación Gráfica para las Condiciones Motivacionales Externas.

Lo mismo sucede con la supervisión, ya que al otorgarle una cuarta posición dentro de sus cinco prioridades, es considerada como una variable de muy poca importancia. Corresponde al valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o reglamentación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él, lo que sugiere que para los Gerentes de este estudio no es muy motivante.

Con una muy baja importancia, los Gerentes ubican al Salario. Con relación a este factor Mortimer y Lorence (1979) y Toro (1985) afirman que las condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo ocupan un puesto fundamental como incentivo para la realización del trabajo, no sólo como valor económico sino también como valor social, ya que pueden proporcionar status y prestigio. Sin embargo los datos obtenidos permiten deducir que para ellos la valoración de la compensación económica o el interés por la retribución en dinero o especie derivada del desempeño no es importante en relación con los otros factores ya mencionados.

9. CONCLUSIONES

El análisis de los resultados obtenidos permite derivar como conclusión que en los Gerentes de la ciudad de Barranquilla, existe una alta disposición interna a buscar en la actividad laboral, antes que todo, el uso intensivo de los conocimientos y capacidades profesionales, autonomía , variedad y retroinformación, dedicando tiempo, esfuerzo e iniciativa en su desarrollo.

Basados en el análisis de la información, el perfil general para los Gerentes de las empresas privadas de Barranquilla en orden de importancia es:

Condiciones Motivacionales Internas:

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

Medios Preferidos para obtener Retribución:

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

Condiciones Motivacionales Internas:

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

Esto lo vemos reflejado fuertemente en la escogencia de los principales factores en las tres condiciones estudiadas. Para ellos la Autorealización, la Dedicación a la Tarea y el Contenido del Trabajo son factores motivadores de su comportamiento y desempeño en el ámbito organizacional.

Es probable que al identificarse con la cultura organizacional donde se desempeñan, los Gerentes busquen en ella un medio para autorealizarse, centrando su esfuerzo, conocimientos y habilidades en el propio desarrollo de su trabajo, demostrando así calidad en el manejo general de sus funciones.

Contrario a lo que los investigadores pensaban, aquellos factores como la Afiliación, el Salario, y la Expectación ocupan los últimos lugares de prioridad en la jerarquización de los 15 factores. Es probable que esto suceda por cuanto el rol del cargo, les brinda de por sí estas condiciones, son factores que ya están implícitos en el cargo y que no requieren de un máximo esfuerzo para obtenerlas.

Si bien es cierto que el factor salario es una necesidad del ser humano y motiva a desempeñar una tarea, no es concebido hoy día como la condición motivante de mayor importancia a la hora de generar satisfacción en el empleado. Hoy por hoy, las empresas se han empeñado en diseñar una serie de planes y beneficios sociales encaminados a generar satisfacción y a motivar a los trabajadores, al igual que a diseñar estrategias que permitan el desarrollo de su empleados a nivel personal y profesional. Tal es el caso de los Gerentes, quienes hoy encaminan sus tareas hacia el logro de los

objetivos de la organización para lo cual dirigen todos sus esfuerzos, son conscientes y seguros de que son capaces de realizarlos, tienen el poder y el dominio necesario para hacerlo, tienen el status y las relaciones necesarias que el cargo les otorga, por ello consideran los objetivos de la compañía como un medio para autorealizarse, para realizar actividades que les permitan utilizar todas sus habilidades y conocimientos personales y profesionales en miras a cumplir con un objetivo, aprovechando entonces todas las oportunidades de crecimiento que les brinde su cargo, crecimiento que puede ser aplicado a nivel personal y profesional dentro y fuera de la organización.

Concluimos también que los Gerentes ven en el manejo del poder, la requisición y el Grupo de trabajo, factores de segunda o mediana importancia en su motivación laboral. Como se mencionó anteriormente, es probable que lo consideren de esta manera ya que de por sí el status del Cargo de Gerente les proporciona directamente Poder, autoridad e influencia sobre otros, sobre los procesos a su cargo y sobre su personal, al igual que le proporciona de por sí establecer contacto con otros, participar en acciones colectivas, comprender y aprender de otros.

El logro, la aceptación de la autoridad y la promoción, son los 3 factores considerados de mediana importancia en el orden de escogencia. Lo que nos sugiere concluir que para los Gerentes no resulta altamente motivador hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia o de aventajar a otros.; ni de derivar proyecciones personales de progreso o de prestigio. Constituyen factores de mediana importancia que de una u otra manera están interrelacionadas con las otras condiciones estudiadas.

Y en cuarta posición ubican en las tres condiciones al reconocimiento, aceptación de normas y valores y la supervisión respectivamente. Y aunque son factores a tener en cuenta a la hora de determinar la motivación hacia el trabajo, no son considerados altamente motivadores. No consideran importante el ser reconocidos por sus logros, ni acaparar la atención de los demás por su excelencia, buscan autorealizarse y aprender de lo que hacen, obviamente que todo lo que hacen, aplican y aprenden esta encaminado al logro de los objetivos de la compañía, lo cual les genera un crecimiento personal y profesional que bien puede ser aplicado en otras áreas y campos de acción de su vida.

Lo expuesto anteriormente nos determinó el perfil motivacional para el Trabajo en Gerentes de empresas privadas en la ciudad de Barranquilla, del cual podemos partir para establecer diferencias en la motivación laboral con respecto a otros cargos. De hecho, como bien hemos dicho en algunos apartes de este estudio, la motivación difiere de una persona a otra, y tiene una continua relación con el medio interno y externo del individuo.

10. DISCUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Es importante para este tipo de investigaciones profundizar aún más en variables que permitan desglosar la información y establecer diferencias significativas entre ellas. Entre las variables que sugerimos y que pueden ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones podemos mencionar: genero (Mujer), tipos de empresa (privada y estatal), antigüedad en el cargo, tipo de cargo, nivel de formación profesional, etc. Es probable que el control de estas variables arroje resultados importantes para el estudio de la Motivación Laboral.

La motivación humana es tan compleja, como complejas son las organizaciones, y son muchas las variables que intervienen en ella. Los factores estudiados en este estudio no son únicos en el tema de la motivación laboral, se han convertido en indicadores generales que pueden o no generar satisfacción en las personas en el ámbito organizacional, sin embargo vale la pena preguntarse en que forma este perfil afecta o interviene en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa? , o de qué manera contribuye al aumento de la productividad laboral? ó, dependiendo del perfil motivacional,

cómo afecta este el clima organizacional?, ó cuáles serían las diferencias significativas en la motivación para el trabajo en los diferentes niveles jerárquicos de la organización? En fin, son muchos los interrogantes que podemos generar partiendo de este estudio, y que harían parte de otra investigación.

Que bien sería que a partir de esta investigación se diera inicio a todo un proceso de exploración en el área de la motivación laboral, que, como ya hemos mencionado anteriormente, es muy poco lo que en Colombia se conoce. Hoy por hoy son dos las investigaciones existentes: Motivación para el trabajo en Gerentes de Medellín, y esta, Perfil Motivacional Hacia el Trabajo en Gerentes de la ciudad de Barranquilla.

Lo anterior, contribuiría a determinar necesidades básicas de capacitación, a establecer criterios de Selección, a diseñar planes de Beneficios sociales y sistemas de compensación, entre otros. .

Esta investigación servirá de guía a futuros investigadores en el campo de la motivación laboral en la Universidad Simón Bolívar, sin embargo no genera un conocimiento único, por lo que será importante continuar investigando al

respecto, no sólo desde el punto de vista de los factores motivacionales, sino de las estrategias de intervención de los factores motivacionales. .

BIBLIOGRAFIA

- ARNAU, Jaime . *Psicología Experimental. Un enfoque Metodológico.* México. 1990. 248 p.
- ALDAD, R, *Diseño de tareas y Motivación del personal.* México, 1990. Trillas. 258 p.
- ALVAREZ, Guillermo. *Organización e Individuo. Perspectivas de Análisis.* *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 4.* Medellín. 1995. 22 p.
- ARIAS, Galicia. *Administración de Recursos Humanos.* México. 1979. 360 p.
- CASTRO, Alfredo. *Diferencias en el Perfil Motivacional de mandos superiores, medios e inferiores y operarios en empresas de producción textil del Valle de Aburra.* Medellín. 1995. p.34 Trabajo de grado (Psicólogo). Universidad pontificia Bolivariana. Facultad de Psicología.
- CERTO, S. *Administración Moderna.* México. 1987 Editorial Interamericana. Volumen 2. 178. p.

- *CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México. Quinta Edición. 1999 McGraw Hill. 99 p.*
 - *CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. 1981. Mc Graw Hill. 369 p.*
 - *DAVID, Fernando. La Gerencia Estratégica. Colombia. 1996. Editorial Legis. Segunda Edición. 20 p.*
 - *DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Critico. Medellín. 1985. Editorial interamericana. 156 p.*
 - *DESSLER, Gary. Organización y Administración. New York. 1986. Printice Hall Hisponeamericana. 48 p.*
 - *FLIPPOO, Edwin. Principios de Administración de Personal. México. 1978. McGraw Hill.*
 - *HABER, Runyon. Estadística General. Fondo Educativo Interamericano. México. 1972 368 p.*
 - *MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad. New York. 1943 Primera Edición. Printice Hall. 289 p.*
- MCCLELLAND, O. La Sociedad Ambiciosa. Madrid 1974 568 p.*
- RAMIREZ, Andrés. Y VASQUEZ, Francisco. Características de la Dinámica Interna y Externa de las Familias de los niños que asisten a los hogares*

infantiles de Bienestar Familiar de Ciudad de Barranquilla. Tesis de Grado. Uninorte 1986.

OVALLE, Víctor y VASQUEZ, Francisco. Conceptualización, Diseño y Presentación de Informes, Proyectos y Monografías de grado en Psicología y Ciencias Sociales, Bquilla, 1997.

TORO, Fernando. Distinciones Conceptuales para el diseño de una instrumento que permita evaluar aspectos de la motivación para el trabajo. Revista Interamericana de Psicología. Volumen 15. No. 2 1986 28p.

TORO, Fernando. Cuestionario de Motivación para el trabajo. Medellín. 1982. p.44

TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. Segunda Edición. MxGraw Hill. 1990 289 p.

URDANETA, O. Diferencias Motivacionales según el Nivel Jerárquico en Entidades Financieras de Servicio. Revista Latinoamericana de Psicología. Bogotá. 1982. 21p.

VROOM, Victor. Motivación y Alta Dirección. México. 1979. Editorial trillas. 259p

ANEXOS

ANEXO A.**ENCUESTA PARA GERENTES DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA.**

NOMBRE _____ *EDAD* _____

CARGO _____ *AREA* _____

EMPRESA _____

ANTIGÜEDAD _____

ESTUDIOS _____

ESPECIALIZACIONES _____

OTROS ESTUDIOS REALIZADOS _____

ANEXO B

CUESTIONARIO DE MOTIVACION

PARA EL TRABAJO CMT

Fernando Toro Álvarez.

CUADERNILLO DE ITEMS

Instrucciones Generales.

Este Cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted, y sobre las acciones que está dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por Usted, son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por tanto no hay respuestas buenas ni malas. Lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta está dividida en tres partes, cada una con sus respectivas instrucciones iniciales. Léalas con atención y no comience a responder hasta tanto no esté seguro de haberlas comprendidos.

Responda todos y cada uno de los puntos, pero no les dedique demasiado tiempo. Responda con rapidez y de la manera más veraz y espontánea.

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrará varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo. Lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la más importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que consideró en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que consideró de menor importancia.

Una vez ordenadas las cinco afirmaciones observe la letra que precede a cada una de ellas. Ubíquela en la Hoja de Respuestas según el número al que pertenece. Escriba el número de orden que le dio a cada afirmación, en el círculo que está frente al número y letra correspondientes.

Ejemplo:

0. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Dirigir personal.*
- b. Ser estimado.*
- c. Tener amistades.*
- d. Ser elogiado.*
- e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer.*

En la Hoja de respuesta usted anotará su ordenamiento (5,1,4,2,3), así:

- 0. a.* (5)
- b.* (1)
- c.* (4)
- d.* (2)
- e.* (3)

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. *Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades.*
- b. *Poder coordinar y estimular los esfuerzos de otros.*
- c. *Saber que otras personas me aprecian.*
- d. *Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados.*
- e. *Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades.*

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. *Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.*
- b. *Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo.*
- c. *Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo.*
- d. *Poder ocuparme en lo que verdaderamente sé y puedo hacer.*
- e. *Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.*

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. *Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento.*
- b. *Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas.*
- c. *Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos.*
- d. *Ser mejor en el trabajo que el común de las personas.*
- e. *Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona.*

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. *Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo.*
- b. *Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta.*
- c. *Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo.*
- d. *Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación.*
- e. *Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo.*

5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. *Tener la oportunidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas.*
- b. *Estar con personas que sean unidad, se apoyen y se defiendan mutuamente.*
- c. *Que las otras personas acepten mis méritos*
- d. *Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante.*
- e. *Poder aplicar los conocimientos que poseo.*

SEGUNDA PARTE

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más preferidos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número cinco (5) a la que realizaría en primer lugar, el número cuatro (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor uno (1) a la que solamente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones, observe la letra que procede a cada una. Ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba, en el círculo correspondiente, el número de orden que le asignó.

Ejemplo:

EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:

- a. Cumplir con el horario de trabajo.*
- b. Colaborar con los compañeros.*
- c. Solicitarlo directamente al jefe.*
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa.*
- e. Vincularme a un grupo de presión.*

Si usted dio a las afirmaciones el orden 1, 4, 2, 3, 5, en la hoja de respuestas escribirá así:

- 0. a.* (1)
- b.* (4)
- c.* (2)
- d.* (3)
- e.* (5)

6. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a. *Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños.*
- b. *Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado, cuando sea necesario.*
- c. *Dar cumplimiento a lo que él espera de que uno lleve a cabo.*
- d. *Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido.*
- e. *Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias.*

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a. *Ponerle empeño e imaginación.*
- b. *Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese.*
- c. *Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas.*
- d. *Confiar en que la empresa me brinda una buena oportunidad.*
- e. *Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite.*

8. USUALMENTE EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:

- a. *Convencer al jefe de que poseo los méritos suficientes para ello.*
- b. *Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad.*
- c. *Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo.*
- d. *Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato.*
- f. *Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades.*

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a. *Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa.*
- b. *Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo.*
- c. *Convencer al jefe, no sólo con palabras, sino con mi rendimiento, de los méritos y capacidades con que cuento.*
- d. *Darle tiempo a la empresa para que se dé cuenta de mis conocimientos y capacidades*
- e. *Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja.*

10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. *Mostrar interés en la tarea encomendada al grupo.*
- b. *Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos.*
- c. *Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargó.*
- d. *Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta.*
- e. *Mostrarse respetuoso de las personas y de las normas sociales.*

TERCERA PARTE

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas según la importancia que les concede. Asígnele el número cinco (5) a la que consideró más importante, el número cuatro (4) a la que asignó el segundo lugar y continúe en orden descendente hasta darle el número uno (1) a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones, observe la letra que corresponde a cada una, ubíquela en la Hoja de Respuestas y escriba en el círculo el valor que le asignó.

Ejemplo:

LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo.*
- b. Supervisar un gran número de personas.*
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes al trabajo.*
- d. Ganar mucho dinero.*
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil.*

Si usted asignó los valores 3, 5, 1, 2, 4, en la hoja de respuestas marcará:

- 0. a.* (3)
- b.* (5)
- c.* (1)
- d.* (2)
- e.* (4)

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. *Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente.*
- b. *Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia.*
- c. *Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad.*
- d. *Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos.*
- e. *Poder experimentar interés y motivación por mis tareas.*

12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. *Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia.*
- b. *Tener ascensos para lograr un trabajo más interesante e importante.*
- c. *Poderme integrar a un equipo con gente dinámica.*
- d. *Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa.*
- e. *Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes.*

13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. *Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación.*
- b. *Trabajar en equipo con gente de la yo pueda aprender.*
- c. *Tener un jefe que me dé a conocer los resultados de mi trabajo.*
- d. *Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad.*
- e. *Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes.*

14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. *Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencias.*
- b. *Saber que periódicamente puede recibir aumentos salariales.*
- c. *Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina y la monotonía.*

de
d. *Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y que me perfecciono en mi ocupación.*

f. *Tener un jefe que se fije más en mis aciertos que en mis errores.*

15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

Grupo de trabajo

a. *Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.*

b. *Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.*

c. *Tener un jefe que, antes de exigir, me apoye y me motive.*

d. *Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.*

e. *Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.*