TESIS
D0994
R356

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

U.C.A.B. BIBLIOTECA

MOTIVACION AL LOGRO: VARIABLE ASOCIADA AL RENDIMIENTO LABORAL

TRABAJO QUE PRESENTA LA LICENCIADA CARIDAD RAMOS COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO DE MAGISTER EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

CARACAS, ENERO 1994

RESUMEN

En el mundo organizacional ha habido un creciente interés por las relaciones entre el rendimiento de los trabajadores y el éxito de esas complejas realidades sociales que se denominan organizaciones. Ha sido particularmente relevante la asociación entre las motivaciones sociales y el rendimiento laboral. En esta dirección, algunas investigaciones muestran datos consistentes que vinculan la motivación al logro y altos niveles de ejecución, desempeño o rendimiento de las personas, dentro de las organizaciones: Steers (1975). Helmreich y Spence (1978). Carsrud, Olm y Thomas (1984). Helmreich (1982). Spence y Helmreich (1983). Helmreich, Sawin y Carsrud (1986). Borman, White, Pulakos y Oppler (1991). Litwin (1971). Hollenbeck y Klein (1987). Morales Cañas y Salom de Bustamante (1987). D'Anello y Salom de Bustamante (1990). Gaizan y Mendoza (1986). Robbins (1987). Salom de Bustamante y Ramírez (1988). Salom de Bustamante y Ramírez (1988).

Como hipótesis de éste trabajo, se esperaba una configuración motivacional de Logro-Afiliación-Poder y una correlación moderada y significativa entre la motivación de logro (variable independiente), y el rendimiento laboral (variable dependiente), en una muestra constituida por 77 trabajadores del Museo de los Niños de Caracas, que culminaron el período de pasantía Mayo-Octubre del año 1990. Como criterios de inclusión de la muestra, se consideraron: edades comprendidas entre los 18 y 22 años, que fuesen estudiantes universitarios de carreras científicas, que se sometieran a una entrevista estructurada, en la que se evaluaría su motivación para el trabajo; y la realización de una evaluación de aptitud verbal.

Todas las etapas del proceso tenían carácter excluyente, de no ser aprobadas.

El diseño de investigación utilizado en este trabajo es del tipo ex-post-facto. Para someter a prueba la hipótesis se utilizaron dos tipos de análisis estadísticos: análisis de varianza de una vía y correlación producto-momento de Pearson.

Para recolectar los datos se utilizaron dos instrumentos: El Inventario de Motivaciones Sociales, conformado por las sub-escalas: motivación de logro (MLP), afiliación (MAFI) y poder (MPS), y el instrumento para evaluar el rendimiento laboral, (RELAB). Para la aplicación de los instrumentos, los sujetos fueron sometidos a condiciones estandarizadas, y la medición del rendimiento laboral fue efectuada mediante observación directa. La recolección y procesamiento de los datos del rendimiento laboral, se realizó tomando los puntajes acumulados del desempeño en el trabajo, durante las últimas seis semanas de pasantía. Estos se sub-totalizaron por factor, F1= EFICIENCIA EN EL TRABAJO, F2= RESPONSABILIDAD y luego se totalizaron los dos factores para obtener el grado de rendimiento laboral total.

Los resultados mostraron una configuración motivacional en la cual el logro se presentó en primer lugar, seguido de la motivación de afiliación y por último la motivación de poder.

En relación al Rendimiento Laboral, la media registrada fue de 72.04 con una desviación estándar de 8.73. El puntaje máximo posible es de 96 puntos.

En cuanto a la relación entre la configuración motivacional y el rendimiento laboral no se evidenció una asociación importante entre éstas variables. La correlación entre rendimiento laboral y la motivación de logro fue de r= -.011, entre rendimiento y la motivación de afiliación r= -.155 y entre rendimiento y la motivación de poder r= -.032. Por lo que es posible concluir que no hay una asociación de tipo lineal entre las variables Motivacionales y el Rendimiento Laboral.

En la hipótesis de éste trabajo de investigación se propuso una asociación moderada y significativa entre la motivación de logro y el rendimiento laboral.

Sin embargo, los resultados obtenidos no son consistentes con los hallazgos reportados en la literatura revisada; la asociación de las variables estudiadas fue nula, por lo que se descarta la hipótesis alternativa. Este resultado podría ser interpretado en función de:

Las características de la muestra. El 61% de los individuos de la muestra obtuvo puntajes en la variable rendimiento laboral a más de una desviación de la media en la escala. Esto es particularmente relevante, ya que crea una muestra de poca variabilidad o muy homogénea con respecto a esta variable, afectando de manera definitiva la correlación

La evaluación realizada por los supervisores. Es posible que sea otro factor de influencia en los resultados, por dos problemas básicos que reporta la literatura, para este tipo de técnica que mide el rendimiento laboral: el efecto de halo, y el sesgo.

Finalmente, resulta de particular valor continuar profundizando en esta línea de investigación, en dos direcciones, una es la relacionada con la influencia de un clima organizacional como el encontrado en el Museo de los Niños, en producir y mantener una configuración motivacional en la cual la Motivación al Logro ocupa el primer lugar, motivación claramente vinculada al proceso de desarrollo social y económico de los paises, más aún tratandose de una institución cuya misión fundamental es la educación de niños. Por otra parte, es necesario continuar la búsqueda y profundización de posibles asociaciones entre las Motivaciones Sociales y el Rendimiento Laboral dentro de la misma institución, una vez corregidas las posibles fuentes de sesgos, tanto en el proceso de selección misma, área donde es posible realizar importantes contribuciones, como en lo atinente al proceso de evaluación.

INDICE GENERAL

Resumen vi

Introducción xii

CAPITULO I. MARCO TEORICO

1 Naturaleza de la Motivación 1
a-Reseña histórica sobre las teorías de motivación 8
b-Patrón motivacional de la sociedad venezolana 28

2-Rendimiento Laboral. 31
a-Técnicas de evaluación del rendimiento. 31
b-Fuentes de error en la evaluación del rendimiento. 35
3-Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral. 38

CAPITULO II. METODOLOGIA

1- Hipótesis 44
2-Diseño de Investigación y Análisis de datos. 44
3-Definición de variables. 45
4-Población y Muestra 46
5-Instrumentos. 48
6-Procedimiento. 55
7-Recolección de datos. 56

CAPITULO III. RESULTADOS

1-Configuración Motivacional 58
2-Rendimiento Laboral 59
3-Configuración Motivacional y Rendimiento Laboral 59

CAPITULO IV. DISCUSION DE LOS RESULTADOS
1-Configuración motivacional del personal Amigo-Guía 61
2-Motivaciones sociales y rendimiento laboral 65
3-Recomendaciones 70

REFERENCIAS 72

ANEXOS 88

LISTA DE TABLAS

Tabla

1.- Técnicas de evaluación de rendimiento laboral. 33

2.- Cargas factoriales de los ítemes. RELAB. 54

3.- Coeficiente de confiabilidad para las sub-escalas y Relab total. 54

4.- Cronograma de trabajo. Recolección y procesamiento de datos. 56

5.- Medias y desviaciones de las motivaciones. 58

6.- Diferencias entre las medias de las motivaciones. 59

7.- Medias y desviación estandar del rendimiento laboral. 59

8.- Correlaciones entre variables motivacionales y rendimiento laboral 60

LISTA DE FIGURAS

Figuras

1.-Modelo generalizado del proceso básico de la motivación. 3

2.-Modelo simplificado de expectativa 23

3.-Proceso de elaboración del instrumento de rendimiento laboral 50

INTRODUCCION

Una de las preocupaciones de los especialistas en Desarrollo Organizacional es la motivación de los individuos. Cuando una empresa no logra las metas propuestas, suele decirse que es por falta de motivación de los trabajadores. Trabajos realizados por investigadores como Mc Clelland (1967); Gainzas y Mendoca (1986) y Romero García (1979, 1981, 1990), sugieren que el éxito o fracaso en alcanzar metas personales y organizacionales se relaciona, en parte, con el nivel de motivación de logro que tienen los individuos. De acuerdo con Mc Clelland (1961, 1980), es la motivación que correlaciona con el desarrollo económico de los paises.

Romero-García (1991), la define "como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo"

Se ha encontrado en diferentes estudios, tanto en el área empresarial (Mc Clelland, 1961, 1980; Gainzas y Mendoca, 1986; Payret Silvera, 1990; D'Anello Koch y Salom de Bustamante, 1992), como en el área educativa (Romero García, 1984, 1985; Salom de Bustamante, 1981a, 1981b, 1983; D'Anello Koch y Salom de Bustamante 1987; Salom de Bustamante y Romero García, 1992; Rojas de Chirinos, 1992), que los individuos con una alta motivación de logro se fijan metas realistas, utilizan al máximo sus potencialidades, están orientados a los resultados y se establecen estándares de exigencia cada vez más altos. A esto parece sumarse una perspectiva de largo alcance con respecto al futuro y responsabilidad personal por el éxito o el fracaso.

Estas características les conduce a obtener altos niveles de ejecución y desempeño.

De acuerdo a estas premisas, en el presente trabajo se asume que la motivación de logro es una variable relacionada con el desempeño o rendimiento, y el propósito fundamental será investigar la configuración motivacional de los Amigos–Guías del Museo de los Niños de Caracas, en términos de motivaciones sociales de poder, afiliación, y logro; y la asociación de éstas variables motivacionales y el rendimiento laboral.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.-NATURALEZA DE LA MOTIVACION

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "movere", que significa "mover". Hoy en día este término tiene un significado más amplio. Se puede decir en forma general que la motivación es un término que se utiliza en psicología, para comprender las condiciones básicas que activan una conducta y la dirigen a un fin u objetivo determinado.

El término motivo, se refiere en algunas oportunidades a algo que no puede ser observado directamente. Inferimos entonces la existencia de un motivo por la conducta manifiesta, o por el conocimiento de otros factores que inciden en la misma y la justifican.

Si nos detenemos a observar la conducta de diversas personas, podemos darnos cuenta, que aunque en un momento dado su comportamiento sea semejante, sus motivos pueden ser diferentes. Por ejemplo: un individuo puede anhelar el puesto de gerente por diversos motivos: a) Mejorar económicamente; b) Ejercer mando y poder; c) Tener oportunidad de lograr ciertas relaciones sociales.

Existen diversos paradigmas acerca de la definición de la Motivación: Dessler (1979), la considera como un reflejo de el deseo que tiene la persona de satisfacer ciertas necesidades. Por su lado Kelly (1974), afirma que tiene relación con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Jones (1955), la ha definido como relacionada con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene.

En general puede concluirse de estas definiciones, que toda conducta humana está provocada por alguna razón o motivo. Como consecuencia, la motivación se encuentra generando la conducta.

Es algo así como un motor que impulsa al organismo y que está constituido por todos aquellos factores que son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. La motivación se puede entender entonces como un estado interno que energiza la conducta hacia una o varias metas específicas.

En todas estas definiciones es posible encontrar los tres denominadores comunes, que Steers y Porter (1983) consideran son características de la motivación:

- Proporciona energía a la conducta humana.
- Dirige o conduce tal conducta.
- Mantiene y sostiene esta conducta.

Cada uno de esos tres componentes representa un factor importante en la comprensión de la conducta humana. Steers y Porter (1983) los definen; el primero, como fuerzas energéticas dentro del individuo que lo conduce a comportarse de cierta manera. El segundo, como una noción de orientación hacia una meta por parte de los individuos. El tercero, enfoca la motivación como un sistema en se considera, que existen fuerzas dentro del individuo y en el medio ambiente, las cuales ejercen un proceso de retroacción entre ellas, manteniendo y dirigiendo la conducta del individuo.

Al construir un esquema representando el modelo general del proceso de motivación, se pueden destacar los conjuntos de variables envueltos en el mismo.

Dunnette y Kirchner (1989), señalan que los puntos a servir de base para la construcción de un modelo generalizado de la motivación, son:

- Necesidades y expectativas.
- Conducta.
- Metas.
- Alguna forma de retroacción. (figura 1).

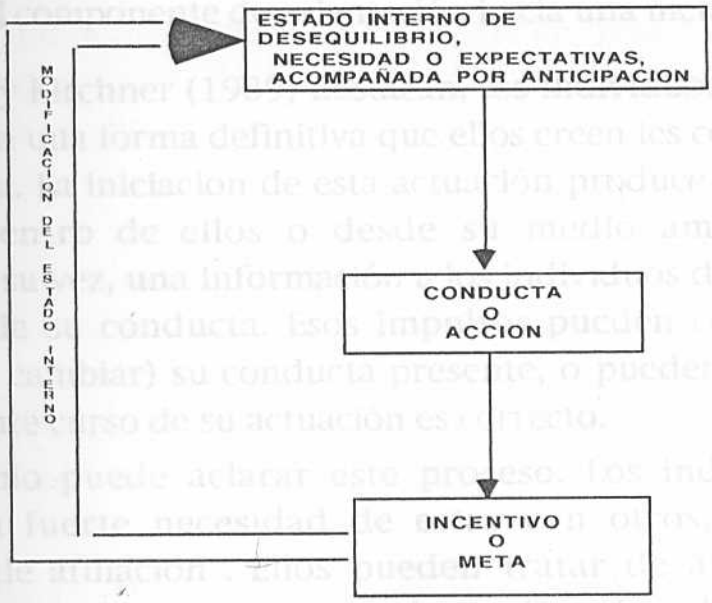


Figura 1: Modelo generalizado del proceso básico de la motivación (DUNNETTE Y KERCHNER, 1989).

En este modelo se resume el proceso básico de la motivación, tomando en cuenta diferentes paradigmas de las teorías de la motivación humana, como son las de: expectativas, necesidades, reforzamiento, metas, etc. En todas ellas se asume que los individuos poseen una cantidad de necesidades, deseos y expectativas con distintas intensidades. Por ejemplo, un individuo puede tener una gran necesidad de afiliación, un fuerte deseo para un ingreso adicional, o una expectativa de un esfuerzo más intenso en el trabajo pudiera conducir a una promoción. Estos "activadores" se caracterizan generalmente por dos fenómenos:

- Primero, la aparición de esa necesidad, deseo o expectativa que crea un estado de desequilibrio dentro del individuo, el cual tratará de reducirlo; aquí se deduce el componente enérgico de la definición mencionada por Steers y Porter (1983).

- Segundo, la presencia de tales necesidades, deseos o expectativas está asociada generalmente a una creencia de que algunas actuaciones conducirán a la reducción de este desequilibrio; de ahí se deduce el componente de orientación hacia una meta.

Dunnette y Kirchner (1989) destacan, los individuos actúan o se comportan en una forma definitiva que ellos creen les conducirá a la meta deseada. La iniciación de esta actuación produce una serie de estímulos dentro de ellos o desde su medio ambiente, que suministra a su vez, una información a los individuos determinando el impulso de su conducta. Esos impulsos pueden conducirlos a modificar (o cambiar) su conducta presente, o pueden asegurarles que el presente curso de su actuación es correcto.

Un ejemplo puede aclarar este proceso. Los individuos que sienten una fuerte necesidad de estar con otros, tienen una "necesidad de afiliación". Ellos pueden tratar de aumentar sus interacciones con las personas que los rodean (conducta), con la esperanza de ganar su amistad y su apoyo (meta). Basados sobre estas interacciones, ellos pueden eventualmente alcanzar un punto donde sienten que tienen suficientes amigos y entonces pueden dirigir sus energías hacia otras metas, o a la inversa. Pueden recibir una constante retroacción negativa que les informa que su conducta no es la más adecuada para lograr el objetivo y entonces pueden tomar la decisión de modificar su conducta. En otro caso, ellos pueden ver la función importante, moderadora de la retroacción sobre la conducta posterior y sobre las metas.

El modelo general del proceso de la motivación parece bastante simple, sin embargo no es así, ya que hay varios factores que lo hacen complejo. Dunnette y Kirchner (1989), han identificado cuatro de estos factores:

1-Identificación y Denominación de los motivos.

2-Configuración de los motivos.

3-Diferencia entre los individuos.

4-Naturaleza de los cambios en los motivos, después de alcanzar una meta.

La identificación y denominación de los motivos, es tomado por estos autores, como el primero, ya que los motivos no se pueden observar directamente, su identificación se hace difícil y su descripción debe derivarse de inferencias basadas en otras conductas.

De esta manera, cuando observamos a un individuo cumpliendo con muchas horas suplementarias de trabajo, no sabemos realmente si lo hace por un ingreso adicional o simplemente porque le gusta su trabajo.

Hilgar y Atkinson (1967), han identificado cinco razones que muestran por qué es difícil deducir los motivos de una conducta observada:

- Cualquier simple acto puede expresar varios motivos.
- Los motivos pueden aparecer con aspecto disfrazado.
- Varios motivos pueden ser expresados a través de actos similares o idénticos.
- Motivos similares pueden ser expresados con una conducta distinta.
- Las variaciones culturales y personales pueden modificar considerablemente los modos de expresión de algunos motivos.

La configuración de los motivos, es considerada como el segundo factor perturbador. Un motivo rara vez existe solo o aislado.

Dunnette y Kirchner (1989) exponen, que un individuo puede experimentar una diversidad de deseos o anticipaciones internas. Suponer que estas pueden existir en niveles diferentes de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados. Además algunos pueden estar en conflicto con otros, es decir, la lucha por satisfacer un motivo puede hacerse sólo a expensas de no satisfacer otro. Por ejemplo, el deseo de hacer horas suplementarias de trabajo en la oficina para "salir adelante" puede estar en conflicto directo con el deseo de pasar más tiempo con la familia.

Entonces, dada la naturaleza cambiante de un conjunto determinado de motivos en un individuo, ésta se torna conflictiva, haciéndose realmente difícil observarla o medirla con gran certeza.

La diferencia entre los individuos, el tercer factor perturbador, ya que los individuos difieren en la naturaleza del impulso a la acción. Dunnette y Kirchner (1989) expresan, que pueden existir considerables diferencias entre los individuos en lo que se refiere a la manera como ellos seleccionan algunos motivos y la intensidad con la cual persiguen estos motivos.

Esto lo ejemplifica con el caso de dos vendedores; uno que tiene una gran necesidad de hacer algo importante, la cual ve satisfecha en gran parte haciendo una sola venta grande y luego dedica su atención hacia otras necesidades o deseos; y otro vendedor, que puede sentirse estimulado por esta venta grande pero aumenta su deseo de hacer algo importante tratando de lograr una venta aún superior en el futuro. Atkinson y Reitman (1965) expresan, que una gran necesidad para hacer algo importante puede aparecer solamente cuando otras necesidades han sido cubiertas. En otras palabras, son importantes las diferencias individuales entre los empleados, ya que pueden afectar profundamente lo que desean y como ellos buscan la realización de esos deseos.

El cuarto factor perturbador tomado por Dunnette y Kirchner (1989), es la naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta.

Estos autores destacan que esta surge por la manera en que los motivos se modifican al lograrse los incentivos, es decir, por el impacto del logro de una meta sobre los motivos posteriores y sobre la conducta. Cuando esto sucede, otros motivos surgen en primer plano como factores primarios de la motivación. Sin embargo, el logro de algunas otras metas pueden conducir a un aumento de la intensidad de algunos motivos.

Adams y Rosenbaum (1962), Davis y Newstrom (1988), Dunnette y Kirchner (1989), Lawler y O' Gara (1967) y Toro (1982) han expresado que dar a una persona un aumento de sueldo no "satisface" por largo tiempo el deseo de obtener más dinero; en realidad puede inclusive avivar ese deseo. Del mismo modo, promover a un empleado para otro puesto más interesante puede intensificar el deseo de trabajar más duro antes de la próxima promoción. Así, mientras la gratificación de algunas necesidades, deseos y expectativas puede a veces conducir a los individuos a desviar su foco de atención hacia otros motivos, otras veces esta gratificación puede servir para aumentar la fuerza del motivo.

En conclusión, es importante resaltar que la descripción hecha sobre los procesos de la motivación y sus complejidades, representa sólo un modelo general de la conducta humana, en un esfuerzo por suministrar un esquema básico para la comprensión de la misma y destacar que el grado de motivación varía entre los individuos y dentro de cada individuo según la circunstancias.

a-Reseña histórica sobre las Teorías de la Motivación

En esta sección se desarrollan las principales concepciones teóricas acerca de la motivación. Se señalan los postulados básicos de cada enfoque, además de algunas de sus limitaciones o críticas identificadas por diferentes autores.

Teoría de la Pulsión

Hull (1943), desarrolló una teoría general del comportamiento. Los conceptos de aprendizaje y motivación jugaron un papel importante en su concepción para la época. El autor propone un modelo de ecuación que encierra los elementos que participan en la motivación requerida para producir un comportamiento.

La ecuación señala que la relación multiplicativa entre la Fuerza de Hábito (H) y la Pulsión (P) determina el grado de Potencial Excitatorio (PE) o la motivación. Es decir, PE = H x P.

La Fuerza de Hábito (H), es el grado de asociación existente entre un estímulo y una respuesta. Este grado de asociación se determina por el número de ensayos de aprendizaje que se dieron para establecer la conducta entre el estímulo (E) y la respuesta (R). Pulsión es una condición de excitación que se genera en el organismo y que tiene la capacidad de energizar o promover comportamientos tanto aprendidos, como no aprendidos. La ejecución del comportamiento así energizado, reduce o elimina la fuerza de la pulsión (Cofer y Appley, 1979).

Basados en la teoría de Hull se han desarrollado algunos trabajos, entre los cuales cabe destacar el de Spence (1956), quien agregó a la fórmula de Hull la variable incentivo (K) y la define como, la cantidad, calidad y duración del refuerzo, es decir, como el valor o significado del refuerzo para el individuo. Este aporte modificó la fórmula de la siguiente manera: PE = H x P x K.

Toro (1990) señala que los resultados y evidencias encontrados al examinar esta teoría no logran sustentar todos sus principios.

Uno de los puntos débiles propuestos por Beck (1978), es que sólo un rango muy reducido de comportamiento, en particular el más dependiente de las necesidades biológicas, se puede interpretar claramente en términos del concepto de Pulsión. Además de no permitir explicar apropiadamente asuntos como la persistencia en ciertos comportamientos orientados hacia los resultados específicos, si se tiene en cuenta que la ejecución del comportamiento reduce o anula el efecto de la Pulsión.

Teoría de la Valencia y el Incentivo

Tolman (1959), propone una conceptualización tomando elementos propuestos por Hull, pero introduciendo nuevos términos, que posteriormente serán incorporados a una teoría más reciente como es la de Expectativa. Tolman (1959) a diferencia de Hull, propone una interacción de carácter multiplicativo entre el Hábito y la Pulsión y se abstiene de especificar la naturaleza de la relación entre las variables intervinientes (Cofer y Appley, 1979).

Toro (1990) hace una presentación sencilla y esquemática de los conceptos de Tolman (1959) así: TA = F (EP,E , VI). Los términos utilizados están definidos como:

TA: Tendencia a la Acción, es un término equivalente de Potencial Excitatorio de Hull (1943).

EP: Estimulación de la Pulsión, concepto equivalente al de Pulsión de la teoría de Hull (1943). Tolman (1959) destaca que la Pulsión no es un proceso de activación general, sino esta asociado a estímulos particulares que mueven la pulsión en grados y modos diferentes.

E: Representa el concepto de Expectativa. Definiéndose como una anticipación (proceso cognitivo) en la que se espera que, bajo ciertas circunstancias, una acción dada producirá un resultado particular (Lawler, 1973).

V I: Representa la Valencia del Incentivo . Definiéndose como el valor que representa para el individuo el efecto o resultado derivado de su acción. Este valor es particular para cada resultado y se aprende sobre la base de la expectativa con resultados u objetos que tienen un valor particular para la persona.

Jerarquía de Necesidades Básicas

Paralelamente al desarrollo de las dos teorías anteriores y trabajando en el campo clínico y de personalidad, Abraham Maslow (1943, 1954) formuló una teoría de la motivación en la cual sostenía, que las necesidades o deseos del hombre están dispuestos en una jerarquía.

Según Maslow (1970) el hombre siempre desea mejores condiciones de vida; quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. Maslow (1970) supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, que en orden ascendente son:

1-Necesidades fisiológicas o primarias del hombre: hambre, sed, oxigeno, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.

2-Necesidades de seguridad: estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente y protección contra daños emocionales.

3-Necesidades de pertenecer al grupo y de amor, son las que suponen interacción con otros; comprende afecto, aceptación y amistad.

4-Necesidades de estimación, son las necesidades de tipo personal, como el respeto por sí mismo, autoestima, prestigio y éxito. Además incluye estatus, reconocimiento y atención.

5-Necesidades de autorealización, está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser; comprende crecimiento, y la realización del propio potencial.

Maslow (1970) distingue las cinco necesidades en niveles superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad las describe como de orden inferior, pues se satisfacen primero; el amor, la estima y la autorealización las clasifica de orden superior, pues se satisfacen después de las de orden inferior.

Robbins (1987) expone, que la diferenciación entre los dos órdenes se trazó suponiendo que las necesidades de orden superior se satisfacen más intrínsecamente; en el sentido de que los sentimientos de satisfacción personal y estima, derivan del propio proceso de realización, por ejemplo. En cambio, las de orden inferior se satisfacen más extrínsecamente, esto es, mediante el salario, los contratos del sindicato y los beneficios por antigüedad.

Davis y Newstrom (1988); Hall y Nougaim (1968); Locke (1976); Lawler y Suttle (1972), señalan que la jerarquía propuesta por Maslow tiene muchas limitaciones, pues ha sido difícil de validar en posteriores investigaciones.

A pesar de sus limitaciones, éste modelo de jerarquía de necesidades presenta algunos conceptos que ayudan a los gerentes a motivar a sus empleados. Esto se evidencia en un estudio realizado por Porter, Lawler y Hackman (1975), quienes concluyeron: existe evidencia que a menos que las necesidades vitales (básicas físicas) sean satisfechas, ninguna otra necesidad de mayor nivel se hará presente. Es decir, a medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, éstas se hacen menos motivadoras del comportamiento, pasando a tener relevancia el siguiente nivel de necesidades insatisfechas.

Modelo de los Dos Factores

Para la década de los 60 se presentaron otras conceptualizaciones de la motivación, particularmente relacionando la motivación y la satisfacción laboral. A la vanguardia en este enfoque estuvo Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Posteriormente Herzberg (1966), desarrolló un modelo de motivación que denominó de dos factores. Las premisas esenciales de este modelo fueron:

- Hay dos categorías de factores: intrínsecos y extrínsecos. La primera está constituida por las variables asociadas a la relación del individuo con el puesto de trabajo como tal. La segunda está constituida por las variables de satisfacción, ubicadas en el contexto más amplio y general del ambiente, el contexto organizacional.
- El grado de satisfacción de las personas en el trabajo no varía a lo largo de un continuo cuyos extremos son satisfacción e insatisfacción respectivamente. Por el contrario debe conceptualizarse el fenómeno de una manera bidimensional. Los grados de satisfacción se deben ubicar a lo largo de dos continuos cuyos extremos son: Satisfacción - No satisfacción e Insatisfacción - No insatisfacción.
- La acción y el efecto de los factores intrínsecos se definen como motivadores, en tanto que la acción y el efecto de los factores extrínsecos se definen como higiénicos.
- Los factores intrínsecos o motivacionales se describen en términos de variables como: sentimiento de logro, reconocimiento, índole del trabajo o responsabilidad, progreso y crecimiento.
- Los factores extrínsecos o higiénicos se describen como variables: salario, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, supervisión, políticas, estructura administrativa de la compañía y seguridad en el empleo.

Robbins (1987) hizo algunas observaciones a esta teoría:

- El procedimiento aplicado por Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien, la gente tiende a atribuirse el éxito. En cambio, sus fracasos los atribuye al ambiente extrínseco.
- La confiabilidad de Herzberg es puesta en tela de juicio. Como los clasificadores han de hacer interpretaciones, es posible que contaminen sus hallazgos interpretando una respuesta de una manera y tratando otra semejante, en forma distinta.

- No se utilizó una medida global de la satisfacción. Es decir, a una persona puede molestarle parte de su trabajo y pese a ello considerarlo aceptable.
- La teoría es incompatible con las investigaciones, pues la teoría de higiene-motivación ignora las variables situacionales.
- Herzberzg supone que se da una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología a que recurrió se ocupa sólo de la satisfacción, no de la productividad. Si se quiere hacer relevante esa investigación, es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Es importante destacar que a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido leída ampliamente por los gerentes, ya que resulta congruente con datos obtenidos en encuestas hechas a los empleados respecto al trabajo.

Robbins (1987) presenta resultados de una investigación realizada por National Opinión Research Center (1976), en donde más de la mitad de la fuerza de trabajo masculina y de raza blanca, en Estados Unidos, piensa que la característica más importante de un trabajo, es su significado para la persona y que procure una sensación de logro. El trabajo significativo se clasifica como "de máxima importancia" con el triple de frecuencia que las "oportunidades de adelanto" y "altos ingresos" y con una frecuencia siete veces mayor que el deseo de "un horario de trabajo más corto y mucho tiempo libre".

En conclusión podemos decir, que esta teoría centra su atención en las condiciones laborales, menciona un conjunto de variables externas que tienen efectos sobre la motivación y la satisfacción del hombre en el trabajo. Propone que los factores intrínsecos al trabajo como el completar exitosamente la tarea, la libertad y autonomía, el reconocimiento recibido de otros y el progreso alcanzado en el trabajo, son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento.

Por otra parte, factores extrínsecos al puesto de trabajo, como el salario, las circunstancias físicas y sociales del trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales son agentes de satisfacción pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción.

Teoría de las Necesidades ERG

Clayton Alderfer (1970) ha reformulado la jerarquía de necesidades de Maslow para adecuarlas a los últimos resultados de la investigación. Alderfer (1970) propone tres grupos de necesidades primordiales: Existencia, Relación y Crecimiento (growth). De ahí la designación de la teoría ERG. Estas corresponden a las necesidades de Maslow y pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral (Schultz, 1985).

Las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física : abarcan el alimento, el agua, la vivienda e incolumidad física.

El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad del laboral. Alderfer (1972) destaca que esta categoría está ligada a metas tangibles, como la posibilidad de adquirir alimentos y una vivienda digna. Las necesidades de relación son definidas por Alderfer (1972), como las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Estas necesidades de relación se satisfacen mediante el trato social con los compañeros, y fuera del ámbito laboral, mediante la familia y los amigos.

Finalmente las necesidades de crecimiento se centran en el Yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal; se le satisface cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la estima y autorealización de Maslow (Alderfer, 1972).

Aunque la teoría de Alderfer se ocupa de las mismas necesidades de la de Maslow, las concibe desde un punto de vista distinto. No las dispone en jerarquías, pues algunas pueden presentarse en forma simultánea. La satisfacción de una de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior.

Schultz (1985) destaca otra diferencia entre ambas teorías, basado en que la frustración de una de las necesidades superiores de Aldefer (las de relaciones o crecimiento), lleva en ocasiones al retroceso a un nivel inferior. Así, en esta teoría, si un empleado siente una necesidad de relación y ésta no se satisface, renunciará a ella y se centrará en las de existencia. Schultz (1985) igualmente señala otra diferencia entre ambas teorías: Maslow (1970) opina, que la necesidad al ser atendida deja de motivar, en cambio Alderfer (1972) sostiene, que su realización puede aumentar la intensidad de la motivación.

Actualmente se considera, que la teoría ERG es más compatible con nuestro conocimiento de las diferencias individuales (Robbins 1987). Las variables como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. Haire, Ghiselli y Porter (1963) han evidenciado, que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente las categorías de necesidades.

Por ejemplo, los japoneses y españoles anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas, lo que les hace consistentes con la teoría ERG (Robbins 1987).

Teoría del establecimiento de Metas

A fines de la década de 1960, Edwin Locke (1968), estableció la teoría en la cual afirma, que la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada y representa lo que queremos hacer en el futuro.

Latham y Yukl (1975) y Locke, Saari y Latham (1981) apoyan esta teoría y además aportan evidencias donde las metas específicas mejoran el desempeño.

Las metas difíciles, si se aceptan como retos, producen un rendimiento mayor que las fáciles; y la retroalimentación favorece un rendimiento superior a la condición de no retroalimentación. En general, podemos decir que las intenciones formuladas en función de metas difíciles y específicas, constituyen un importante factor motivador y posiblemente influyen favoreciendo un rendimiento más alto.

Las metas específicas difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como "Pon todo tu empeño". La especificidad de la meta sirve de estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer 18 viajes entre Caracas y Valencia a la semana, su intención le proporciona un objetivo específico. Podemos afirmar que, en igualdad de circunstancias, el camionero que se haya fijado una meta concreta dará mejor rendimiento que otro que trabaje sin metas o persiga una meta genérica como "Haz tu mejor esfuerzo".

Cuando se mantiene constantes los factores como capacidad y aceptación de las metas, también podemos afirmar que, cuanto más difíciles sean las metas, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que las metas más fáciles tienden a ser aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá mayor empeño hasta alcanzarla, se desanimará o desistirá.

El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo. porque la retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer; es decir, sirve de conducta guía. Pero no siempre surte el mismo efecto. La retroalimentación autogenerada, en la cual el empleado puede vigilar su propio progreso, constituye un motivador más potente que la procedente del exterior (Ivancevich y Mc Mahon, 1982).

En conclusión, las intenciones formuladas en función de metas difíciles y específicas, constituyen un importante factor motivador y puede favorecer un rendimiento más satisfactorios.

Una de las críticas de Anderson y O'Reilly (1981) y Robbins (1987), es que esta teoría no cuenta con datos o evidencias suficientes que respalden las metas asociadas a una mayor satisfacción en el trabajo.

Teoría del Reforzamiento

Esta teoría establece que cualquier interacción del sujeto con el medio ambiente hace que cambia su respuesta (cambia la probabilidad de que ocurra de nuevo), es decir, dirige sus actividades y el reforzamiento condiciona la conducta del mismo. Robbins (1987) expone, que los teóricos del refuerzo ven la conducta como causada por factores ambientales, sin preocuparse por lo procesos cognoscitivos internos, pues lo que controla el comportamiento son los refuerzos: las consecuencias, cuando acompañan inmediatamente a una respuesta, aumentan la probabilidad de que se repita. Steers y Porter (1983) consideran que la teoría del refuerzo prescinde del estado interno del individuo, centrándose en lo que sucede cuando emprende alguna acción. Secord y Backman (1976) identifican tres elementos asociados con la respuestas o acción del individuo:

- La ocasión durante la cual ocurre la respuesta.
- La respuesta en sí.
- La acción del medio sobre el organismo después de que la respuesta se ha dado.

La relación entre estos elementos se puede denominar como las contingencias del refuerzo. Las contingencias que fortalecen la respuesta son llamadas reforzamiento positivo y aquellas que la debilitan, como refuerzo negativo.

Skinner (1953) define el reforzamiento positivo como un estímulo que, cuando se añade a una situación, fortalece la probabilidad de una respuesta conductual. Thorndike (1911) explica, que la razón de este fortalecimiento de la conducta se debe a la ley del efecto. Esta ley afirma que la conducta que conduce a una consecuencia positiva tiende a repetirse, mientras que la que conduce a una negativa tiende a no repetirse. Si el reforzamiento tiene valor para una persona, puede emplearse para mejorar el desempeño. Sin embargo debe recordarse, que lo que tiene valor para una persona puede no tenerlo para otra.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990) definen el reforzamiento negativo como un aumento de la frecuencia de una respuesta, consecutivo al retiro de un estímulo negativo inmediatamente después de su emisión. Un suceso sólo es reforzador negativo si incrementa la frecuencia de la respuesta después de ser retirado. Por ejemplo, realizar altos grados de esfuerzo para completar una tarea puede verse reforzada negativamente por no tener que escuchar a un jefe agobiante. Completar la tarea mediante un mayor esfuerzo (conducta) suele minimizar la posibilidad de escuchar un flujo de advertencias agobiantes (reforzamiento negativo) de parte del jefe.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990) destacan, que hay ciertas maneras en que el administrador puede programar el reforzamiento. Un programa continuo es el que refuerza cada emisión de la conducta correcta. Este programa crea una dependencia considerable del reforzamiento, y cuando se retira, el desempeño baja considerablemente.

Desde un punto de vista práctico, resulta difícil reforzar continuamente toda la conducta deseable. Nord (1969) señala, que un programa intermitente significa que no siempre se produce reforzamiento después de una conducta aceptable. La suposición es, que el aprendizaje es más estable cuando la conducta correcta sólo se recompensa aleatoriamente una veces si y otras no.

En realidad ésta teoría no se ocupa de los factores cognitivos y emocionales que desencadena la interacción del individuo con su medio, sin embargo, dentro de este contexto teórico, se asume la carencia del estímulo reforzador como un estado motivacional imprescindible para que se de el proceso de condicionamiento.

Además, como ofrece un medio de análisis de los aspectos que regulan el comportamiento, se toman en consideración para las explicaciones de la motivación.

Teoría de la Equidad

En la década de los 60, Adams (1965) propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación y que la percepción de inequidad en relación con la retribución obtenida por sus contribuciones en el trabajo, son una variable motivacional. A continuación se hace una presentación de la misma:

•Una persona compara lo que aporta al trabajo (edad, educación, experiencia, esfuerzo, etc.) con lo que obtiene de él en retribución (variedad, reconocimiento, salario, etc.). Su examen va más lejos, pues procede luego a comparar su balance contribución-retribución de otro significativo. Este otro significativo puede ser alguien con la misma antigüedad o sexo, con los mismos riesgos o con cualquier otra condición común. Como resultado de esta comparación entre si y el otro, surge los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la retribución.

•Si la relación contribución (C) - retribución (R) de la persona, comparada con la relación C-R del otro es igual a cero, es decir, no existe diferencia, se deriva una percepción y por consiguiente un sentimiento de equidad hacia la retribución. Cuando el resultado de la comparación muestra diferencias se percibe y se siente inequidad en la retribución.

Adams (1965) identifica dos tipos de inequidad: subcompensación y sobrecompensación.

Se llama subcompensación al hecho de que la persona obtenga una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente. Se llama sobrecompensación al hecho de que la persona obtenga una retribución equivalente. Dentro de la teoría se sugieren varia categorías de comportamiento estimulado por la percepción de inequidad:

- Cambio cognitivo de la contribución o la retribución del otro de comparación. Por ejemplo, inculpar por la situación a la persona que administra la retribución, inculpar al sistema que evalúa la contribución o al sistema de retribución, es decir, encontrar justificaciones a la idea de que al otro se le trata por parcialidad o preferencia.

De otro lado, pensar en que uno a sobrevalorado su contribución o subvalorado la contribución del otro y hacer, en consecuencia, un nuevo juicio.

- Actuar de tal modo que pueda inducir un cambio en la contribución o retribución de otro de comparación. Por ejemplo, dar información o presionar a las personas que administran la retribución para ser ver que se sobre estima la contribución del otro y en consecuencia se modifique la situación. Por otra parte se puede influir, presionar o amenazar al otro para que modifique su contribución. Este último es un mecanismo de control social muy común y muy eficaz, no sólo entre los trabajadores de más bajo nivel, sino a todo nivel.
- Modificar la propia contribución o retribución. Por ejemplo, trabajar más, prepararse, mejorar de alguna manera o también insinuar, insistir, presionar al administrador del al retribución, organizarse colectivamente para presionar en el mismo sentido.
- Escoger un "Otro de comparación" diferente, cuya contribución-retribución sea percibida como equivalente, es decir, compararse con otro tipos de personas, en otras empresas, en otras circunstancias, hasta poder reducir la percepción de inequidad.
- Retirarse de la situación. Dejar el cargo de la empresa.

Toro (1990) interpreta esta teoría como determinada por preferencias, persistencias o vigor de ciertas actuaciones en el trabajo, dado que las personas buscan reducir las insatisfacciones y tensiones que genera una situación percibida de inequidad, actuando sobre sus propios juicios, sobre otras personas o sobre circunstancias que la rodean en el trabajo. De igual forma destaca como punto importante de esta teoría, la claridad que ha dado a la comprensión de la dinámica del comportamiento organizacional, especialmente en lo relacionado con la forma como se articula e interactua el esfuerzo individual, con los beneficios que provee la organización.

Robbins (1987) resalta que una de las limitaciones de esta teoría es no contar con un cuerpo de investigación amplio y apropiado a la capacidad explicativa de la misma.

Este hecho trae como consecuencia el no poseer respuestas a muchas preguntas que suscita una formulación teórica, por ejemplo: no se sabe cómo llegan las personas a establecer su balance entre la contribución y la retribución y a confrontarlo con el balance contribución-retribución de otro significativo.

Igualmente Toro (1990) expone que no es claro cómo llega a ser relevante para la persona un tipo particular de contribución o una retribución determinada. Cómo escoge la persona una estrategia de solución cuando se percibe en una situación de inequidad.

Sin embargo, merece destacarse la claridad que ha dado este enfoque conceptual a la comprensión de la dinámica del comportamiento organizacional, especialmente en lo relacionado con la forma como se articula e interactúa el esfuerzo individual con los beneficios que provee la organización. Queda una importante claridad sobre hechos, como una persona llega a disminuir su productividad al obtener una retribución económica mayor que otra, o que afecta la calidad y cantidad de la contribución de unas personas y no de otras bajo un esquema de retribución basado en un criterio de igualdad y no de equidad.

Teoría de Expectativa

Esta teoría es un esquema explicativo del proceso motivacional que ha surgido de varios trabajos de investigación: Vroom (1964), Lawler y Porter (1967), Porter y Lawler (1968) y Lawler (1973), entre otros. En esencia, la teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa que acompaña al acto en cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo.

Vroom (1964) y Lawler (1973), coinciden en los aspectos fundamentales de la teoría, haciendo referencia a tres elementos importantes para su formulación: Valencia-Instrumentalidad-Expectativa. Sus premisas esenciales son:

- La cantidad del esfuerzo que destine la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores, del valor que tal resultado representa para el individuo (Valencia). Aquí podemos decir, que estamos frente a un nexo entre el esfuerzo y el desempeño.
- Las personas buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita, obtener algún resultado favorable o deseado (Instrumentalidad del desempeño). Este punto establece un nexo entre el desempeño y el premio.
- Las personas definen para sí, metas o niveles deseados de ejecución o desempeño. Y para alcanzarlos, dedican a la acción cierta cantidad de esfuerzo, siempre que cuenten, al menos subjetivamente, con la capacidad para lograrlo (Expectativa).

El comportamiento es, entonces, para estos autores, instrumental para el logro de las metas deseadas. El éxito depende principalmente de la habilidad y del esfuerzo empeñados en la acción.

Robbins (1987) presenta un modelo simplificado de expectativa, resaltando que las expectativas del sujeto respecto a su desempeño, al premio y a la obtención de metas son las que rigen el nivel de esfuerzo del mismo y no los resultados objetivos en sí.

La intensidad de la motivación de una persona para actuar (esfuerzo individual) depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea. Si alcanza esa meta (desempeño individual), es posible que reciba un premio adecuado de la organización, de ser así, es probable que el premio satisfaga a la persona y sus metas individuales (Ver Figura 2)

FIGURA 2. MODELO SIMPLIFICADO DE EXPECTATIVAS (ROBBINS, 1987).

Sin embargo, existen varias críticas que Blum, y Naylor (1985); y Chiavenato (1988) recopilan y puntualizan:

- Se intenta explicar la acción a partir de un conjunto muy limitado de constructos que se supone son los determinantes inmediatos del comportamiento.
- Aunque se ha evidenciado su valor predictivo, aún no se ha especificado la naturaleza y las interacciones de los procesos cognitivos que determinan la acción.

Teoría de las Motivaciones Sociales

Murray (1938), propuso el concepto de necesidades de logro en los términos en que fue tomado por David McClelland (1961), y en la forma en que actualmente se conoce.

Esta necesidad de logro es una de las tres necesidades propuestas y desarrolladas por McClelland (1961, 1968), las cuales identificó como: logro, afiliación y poder. A continuación se presentará una síntesis de los conceptos elaborados por diferentes autores como McClelland y Winter (1971), McClelland y Richard (1982), Davis y Newstrom (1988), los cuales describen estas tres necesidades de la siguiente manera:

La Necesidad de Logro, se evidencia a través del comportamiento de búsqueda de metas a mediano plazo, el deseo de inventar, hacer o crear algo excepcional; la intención de obtener un cierto nivel de excelencia. McClelland (1962), esboza las características de la persona con alta motivación de logro así:

- Le gustan las situaciones en las que toma personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tiende a fijarse metas moderadas y tomar "riesgos calculados".
- Desea una retroalimentación concreta acerca de qué tan bien se está desempeñando.

Esta afirmación de McClelland nace de diferentes estudios en donde se concluye, que los individuos responden de manera diferente a las situaciones en las cuales se puede aplicar normas de excelencia a su comportamiento.

Algunas personas se fijan ideales altos para sí mismas, tratan de obtenerlos y responden con afectividad al éxito o fracaso de lograrlo. Otras personas no se proponen tales ideales, no tratan con mucha dedicación de lograrlos, y se sienten relativamente indiferentes al respecto. Se dice entonces que estas dos clases de personas difieren en su motivación de logro. Este comportamiento ha sido estudiado y medido en términos de un índice comportamental de alto logro o de bajo logro, a través de temas de logros en historias inspiradas por una serie de dibujos tomados del Test de Apercepción Temática (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953; Cofer y Appley 1979).

Las investigaciones sobre la motivación de logro han llevado a una formulación matemática relativamente precisa de los fenómenos motivacionales. Atkinson y Feather (1966) ha sugerido, que en las situaciones que exigen comportamientos evaluados según una norma de excelencia, el comportamiento estará influenciado por lo siguiente:

- Las probabilidades de que determinado acto resultará un éxito (Pe) o un fracaso (Pf).
- El valor incentivo en esa actividad del éxito (Ie) o del fracaso(If).

Se considera, que estas variables se combinan de una manera multiplicativa, en tal forma que la tendencia a acercarse al éxito (Ie) es igual a (Me x Pe x Ie) y la tendencia a evitar el fracaso (Tf) es igual a (Mf x Pf x If).

El efecto de las tendencia orientadas hacia el logro sobre el nivel de ejecución de una situación de logro, se ha considerado que varía con la fuerza relativa de Me. Cuando el motivo para evitar el fracaso es mayor que el motivo de logro, un efecto inhibidor sobre la ejecución puede predecirse, a través de la teoría del logro. De esta manera, una mejor ejecución puede esperarse cuando el motivo de logro es más fuerte. Esta predicción ha sido corroborada en algunos estudios (Atkinson y Litwin, 1960; Atkinson y O'Conner, 1966; Karabenick y Loussef, 1968).

Romero García (1991), define la motivación de logro como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo"(p 41). Dicho en otras palabras, es el enlace que existe entre los pensamientos y los sentimientos relacionados con el desarrollo personal, el cual puede significar estudios, título universitario, éxito en una empresa, perfección relativa lograda en un trabajo plástico, un poema, una novela o una cirugía cardiovascular, e implica un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.

Siendo definida esta última parte como el interés por el crecimiento y enriquecimiento personal y de otros (individuos, organizaciones, sociedad), manifestado a través de una planificación o instrumentación en términos de logro.

La Necesidad de Afiliación se puede inferir a partir del comportamiento que de alguna manera busca, establece, mantiene o restaura una relación afectiva con otras personas.

Hampton, Summer y Webber (1982) afirman, que la meta común para las personas orientadas por la motivación de afiliación es la interacción social con otros. Sin embargo, este comportamiento puede tener múltiples orígenes. En algunos casos puede ir unido a la reducción de ansiedad, en otros, el comportamiento de afiliación contribuye más asegurar la aprobación social de los propios puntos de vista. Pero cualquiera que sea la causa, tiende a producir esquemas de comportamientos similares. Las personas con una gran motivación de afiliación busca la compañía de otros y toman medidas para ser admitidas por éstos; tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales, suavizan las tensiones desagradables, ayudan y apoyan a otros, y desean ser admitidos en retribución.

Romero García (1991), define la motivación de afiliación como "una red de conexiones cognitivo-afectivo relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás"(p 46). Dicho en otras palabras, es el enlace que existe entre los pensamientos y los sentimientos relacionados con los cuidados a nuestro ser físico y psicológico, en la dimensión interior del motivo; y la capacidad de compartir experiencias y dar apoyo afectivo desinteresado, a amigos o conocidos, en su dimensión exterior.

La Necesidad de Poder se pone de manifiesto través de los deseos o las acciones que buscan, obtienen y mantienen el control de los medios para ejercer influencia sobre otras personas o grupos.

McClelland (1962) explica, que los individuos con una alta motivación de poder pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquéllos que tienen una baja motivación de poder. Necesitan ganar argumentos, persuadir a otros, prevalecer, y se sienten incómodos sin cierto sentido de poder.

Uno de los problemas con respecto al poder se encuentra en sus connotaciones emocionales negativas. Sin embargo, McClelland (1970) ha señalado, que el poder tiene dos caras. La primera es la que origina las reacciones negativas, es decir, es la que esta relacionada con el dominio-sumisión, con personas que tienen que salirse con la suya o que pueden controlar a los demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder puede evocar sentimiento de poder y habilidad en sus seguidores. El líder activo que ayuda a su grupo a formar metas, desempeña un papel no de subordinar y dominar gente, sino de asistirla para que pueda expresar su propia fuerza y capacidad a fin de así lograr sus metas.

Romero García (1991) define la motivación de poder como una red de conexiones cognitivo-afectivo relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás. Dicho en otras palabras, es el enlace que existe entre los pensamientos y los sentimientos relacionados, por una parte con las sensaciones de poder alcanzar el autocontrol, en la capacidad para dominar emociones, pensamientos y conductas. Además de presentar una fortaleza interior expresada por el coraje. Y, por otra, parte están relacionados con la utilización de los propios recursos del individuo a nivel humano, psicológico, y material, para apoyar el desarrollo de otras personas.

En uno de sus reportes, McClelland (1974), expone por qué existe tanta variedad entre las personas en relación con la necesidad de logro, simplemente no nacieron con ella o que el hecho obedece al entrenamiento o educación recibida de los padres.

McClelland y Richard (1982), expresaron igualmente que las necesidades personales reflejan el ambiente cultural en el que se desarrolla el individuo; familia, escuela, iglesia y libros entre otros.

McClelland (1974), ha demostrado experimentalmente, que el medio ambiente ejerce una influencia en la motivación de las personas por acción directa sobre las condiciones motivacionales internas. En la definición de las condiciones motivacionales internas.

McClelland (1974) se refiere a una experiencia en donde ejemplifica como el ambiente puede influir sobre las necesidades de los individuos. El tomó un grupo de muchachos de catorce (14) años, identificado como poco motivados hacia el logro. Se les dio un entrenamiento orientado a desarrollar esta necesidad. Se observó que los muchachos de clase media mejoraron sus calificaciones de una manera estable y permanente durante un período de dos años. Los muchachos de clase baja mostraron una cierta mejoría durante el primer año, luego de lo cual volvieron rápidamente a los bajos promedios obtenidos antes. McClelland (1974) trató de explicar este último hecho afirmando que que esto ocurrió porque ellos se integraron de nuevo a un ambiente en el cual ni los padres ni los amigos estimularon sus logros o su movilidad ascendente. McClelland (1974), agrega, que "no es suficiente cambiar la motivación del hombre si el ambiente en el cual vive no apoya por lo menos en cierta grado sus nuevos esfuerzos" (p.153).

b-Patrón Motivacional de la sociedad venezolana

Mc Clelland (1974) realizó un análisis del patrón motivacional existente en la sociedad venezolana en tres décadas diferentes: 1930, 1950 y 1970. Para ello se utilizaron muestras de escritos en diversas áreas tales como educación (textos escolares), políticas (discursos presidenciales) y literatura (cuentos, novelas).

Los resultados fueron equivalentes en los tres períodos estudiados: la motivación que ocupó el primer lugar fue el poder, seguida por la afiliación y en último lugar el logro.

Salom de Bustamante, Morales de Romero García y Romero García (1984) realizaron el análisis motivacional reflejado en una revista de tipo educativo, dirigida a estudiantes y profesores de educación primaria. Los artículos fueron clasificados para efectos de su codificación y análisis en las siguientes categorías: cuentos, fábulas y escritos de niños. Los resultados indicaron que la motivación de poder y afiliación ocuparon los primeros lugares respectivamente, y la de logro siempre apareció en tercer lugar. Solamente en las biografías apareció la necesidad de logro en primer lugar y esto es explicable, ya que los personajes tenían un alto nivel de logro (escritores famosos, destacados artistas, insignes héroes).

Castillo y Fernández (1980) realizaron un estudio acerca de la motivación en niños cuya edad oscilaba entre los 9 y 12 años. Utilizaron los cuentos escritos libremente por ellos. Estas autoras encontraron que la motivación de logro fue muy baja en comparación con la motivación de afiliación y poder, las cuales ocuparon los primeros lugares. Salom de Bustamante y Pinto (1987) reportan hallazgos similares en estudiantes universitarios, utilizando también historias escritas por ellos.

Aunque los hallazgos presentados hasta aquí, indican que las motivaciones fundamentales del venezolano son las de poder (en la sociedad en general) y de afiliación (en muestra de niños y estudiantes universitarios), existe un trabajos realizado por D'Anello Koch y Salom de Bustamante (1988), en donde se evaluó el perfil motivacional en estudiantes de educación básica, en planteles privados y públicos. Los resultados indicaron que en los estudiantes de los planteles públicos, presentaron diferencias significativas entre las distintas motivaciones, encontrándose la motivación de afiliación sobre la de logro y esta sobre la de poder.

En este estudio de D'Anello Koch y Salom de Bustamante (1988) la motivación de poder y la motivación de logro aparecen en posiciones invertidas, al compararla con las otras muestras nacionales. El análisis de estos resultados donde la motivación de logro ocupa el primer lugar en el perfil, pareciera estar determinada por un proceso de cambios sociales y económicos que están viviendo los venezolanos, en la dirección de estimular el esfuerzo y el trabajo como vías para alcanzar el desarrollo personal y social.

Si se valoran estos aspectos, vinculados con la necesidad de logro, es posible que los mismos se estén reflejando en las prácticas de educación infantil.

En conclusión, estos hallazgos nos llevan a comprender los cambios motivacionales que ocurren en el proceso evolutivo del desarrollo social. De particular interés es el cambio que ocurre en la motivación de logro. Durante la niñez esta motivación ocupa una posición relevante en el perfil, el primer lugar junto con la motivación de afiliación. Durante la adolescencia la motivación de logro pasa a ocupar el segundo lugar y en la etapa de la adultez temprana (jóvenes universitarios) la motivación de logro ocupa el tercer lugar y la motivación de poder la sustituye en el segundo lugar. Finalmente, en la población adulta la motivación de poder se encuentra en el primer lugar y la de logro se coloca al tercero.

Claramente se observa que el proceso de desarrollo social, existe un debilitamiento progresivo de la motivación de logro y un fortalecimiento de la motivación de poder. Aún cuando los niños pudieran estar espontáneamente orientados por la necesidad de aprender y descubrir cosas nuevas y deseosos de tener éxito, pareciera que durante el proceso de socialización a través de la escuela, los medios de comunicación y de la sociedad en general se va preparando al niño y al joven para convertirse en un adulto energizado fundamentalmente por la motivación de poder.

2- RENDIMIENTO LABORAL

El rendimiento laboral o desempeño ocupacional tiene una compleja historia en el campo de la Psicología Industrial y Organizacional (Schultz, 1985). La medición del desempeño ha sido uno de los más activos tópicos durante el período de los 80 (Chiavenato, 1988; Dessler, 1991). Su definición como variable de análisis y su medición han presentado dificultades tanto teóricas como metodológicas. Igualmente, la búsqueda de los factores causales del rendimiento laboral sigue siendo motivo de preocupación (Byars y Rue, 1987; Dessler 1992).

En cuanto a la definición de rendimiento de un individuo existen diversos paradigmas:

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1971), por ejemplo, lo consideran como la estimación del progreso logrado en los objetivos planteados. Schultz (1985) afirma que es una estimación de la eficiencia con que el individuo está ejecutando un trabajo, y Hakel (1986) ha definido el rendimiento laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de metas propuestas dentro de la organización, en un tiempo determinado.

En general podemos concluir que el concepto rendimiento laboral describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un individuo, es decir, la evaluación del rendimiento laboral indica qué tan bien la persona cumple con las funciones de su cargo, en base a los resultados obtenidos.

a- Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Las técnicas utilizadas para la medición del rendimiento laboral han sido variadas. Schultz (1985) ha categorizado las técnicas para medir el rendimiento según el tipo de trabajo:

Una en donde se juzgan las tareas relacionadas con la producción y otras que sirven para estimar los trabajos no relacionados con la producción.

Este autor presenta algunos ejemplos de ambas categorías de la siguiente manera:

Tareas relacionadas con la producción:

- Cantidad de producción: el número de unidades montadas, ensambladas o elaboradas en determinado período.
- Calidad de producción: estimada según las normas de inspección o el número de artículos defectuosos.
- Accidentes: número de accidentes causados por el empleado.
- Sueldo: antecedentes salariales del empleado, porcentaje y frecuencia de los incrementos.
- Ausentismo: número de días que faltó al trabajo.
- Ritmo de progreso: registro de sus ascensos.

Es importante destacar que otros autores como Byars y Rue (1987), Chiavenato (1988) y Dessler (1991) consideran, que los accidentes, sueldo, ausentismo y ascensos son criterios que pueden utilizarse al estimar el rendimiento laboral en trabajos no relacionados con la producción.

Tareas no relacionadas con la producción :

- Evaluación realizada por los supervisores: es el juicio de un supervisor sobre el grado de competencia del supervisado.
- Evaluación realizada por los compañeros de trabajo: es el juicio de éstos sobre el rendimiento.

•Autoevaluación: es la estimación del empleado sobre su propio rendimiento.

Schultz (1985) considera, que la evaluación del rendimiento en tareas no relacionadas con la producción, es aquella en donde se estima la competencia en términos cualitativos. Se necesita un sistema para estimar y juzgar el mérito o habilidad por medio de la observación de conductas en un período.

Byars y Rue (1987) y Dessler (1992) consideran, varios métodos de evaluación del rendimiento laboral, cada uno con sus debilidades y fortalezas, dependiendo de la situación en donde se utilicen como herramienta.

A continuación se presenta en la tabla 1 un resumen de algunas de las técnicas más utilizadas para la evaluación del rendimiento laboral.

Tabla 1"Técnicas de evaluación de rendimiento laboral

TECNICAS	DESCRIPCION
ESCALA GRAFICA	Escala que enlista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al sujeto se le evalúa al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño.
	Ventaja: Fácil compresión, visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
	Limitaciones: Poca flexibilidad para el evaluador, sujetas a distorsiones por efecto halo, tendencia central y lenidad o rigidez.

Tabla 1"Técnicas de evaluación de rendimiento laboral	
TECNICAS	DESCRIPCION
DISTRIBUCIÓN FORZADA	Es similar a la graduación en una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.
	Ventajas: Aplicación simple, los resultados están exentos de influencias subjetivas y personales.
	Limitaciones: Cuando se aplica a grupos grandes, no representa una situación real; fuerza, diferencias.
ESCALA DE INCIDENTES CRÍTICOS	Es un registro de ejemplos poco comunes, buenos o indeseables, de la conducta de un empleado relacionado con el trabajo.
	Ventajas: Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores se centren en los comportamientos específicos por evaluar.
	Limitaciones: El evaluador tiene cierta dificultad de registro, demora cierto tiempo para construir las escalas.

En el presente trabajo se utilizó la escala gráfica para medir el rendimiento laboral de los jóvenes trabajadores del Museo de los Niños, pues es utilizada y exigida por la Institución para este tipo de personal.

Chiavenato (1988) clasifica la técnica de escala gráfica según el proceso de clasificación en tres tipos: continuas, semicontinuas y discontinuas.

Las escalas gráficas continuas son aquellas en donde sólo existen dos puntos definidos en la escala y la producción del desempeño o rendimiento podrá hacerse en cualquier punto de la línea.

La escalas gráficas semicontinuas, es un procedimiento similar al anterior, con la única diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos. Las escalas gráficas discontinuas son aquellas en donde la posición de las marcas de las escalas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado. Para mayor facilidad en las evaluaciones, este tipo de escalas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales se colocan los grados o gradaciones de los factores. En otros casos, las escalas gráficas discontinuas se elaboran en cuadros dentro de los cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Chiavenato (1988) y Dessler (1991) consideran la simplificación de la evaluación del desempeño constituye una inconveniencia paradójica: si, de un lado cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales, de otro, reduce la compleja gama de desempeño de un empleado a un simple número sin significado, a no ser una relación con los valores máximo y mínimo que podría obtenerse de las evaluaciones.

b- Fuentes de error en la evaluación del rendimiento laboral

Schultz (1985), Blum y Naylor (1985) y Dessler (1992), coinciden en la idea, que los juicios humanos están sujetos frecuentemente a las distorsiones, prejuicios y otras subjetividades.

El problema de obtener evaluaciones del rendimiento laboral objetivas y exactas, no afectadas por esas influencias es muy difícil.

Dessler (1992), expone que entre las fuentes de error más comunes, existen cinco problemas básicos que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación del rendimiento laboral, tales como las escalas gráficas de calificación:

- Estándares poco claros.
- Efecto de halo.
- Tendencia central.
- Lenidad o rigidez.
- El sesgo.

Los estándares de desempeño poco claros son aquellos en donde la escala de evaluación está demasiado abierta, es decir, las características y grado de mérito quedan abiertas a la interpretación del evaluador. Una manera de contrarestar este problema es desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada característica del desempeño o rendimiento que se quiere evaluar.

El efecto de halo consiste en la influencia que tiene la calificación previa de un supervisor de un supervisado acerca de una característica, y que ejerce un cambio de opinión en la evaluación de otras características. Se puede decir, que este efecto consiste en la tendencia a juzgar todos los aspectos del comportamiento con base a un sólo atributo o rasgo. Si alguien parece muy simpático o amistoso, el supervisor propenderá a evaluar de modo positivo el resto de las características. Algunos de los métodos que existen para controlar el efecto halo son:

- La evaluación de varios jueces, ya que las preferencias y prejuicios de estos se cancelarán mutuamente.
- La calificación por separado de todos los subordinados en un rasgo o características, en vez de una calificación simultánea en todos los rasgos.

Otra de las fuentes de error es la tendencia central, la cual consiste en la inclinación que tiene un supervisor a calificar a todos los subordinados de la misma manera. Es decir, por ejemplo, calificar a todos los empleados de una unidad en el nivel promedio.

La lenidad o rigidez es una fuente de error en la evaluación del rendimiento laboral, que ocurre cuando el supervisor tiene la tendencia a calificar a todos los subordinados ya sea muy alto o muy bajo.

Dessler (1992) considera, que otro factor de error en la evaluación del rendimiento laboral es el llamado "sesgo", definido por este autor como la tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo, afecten las calificaciones de evaluación que reciben estos empleados.

En la literatura existen algunos trabajos de investigación que soportan esta afirmación. Por ejemplo, Rosen y Gerdee (1976) revelaron una tendencia sistemática a evaluar a los trabajadores mayores de 60 años de edad, con puntajes inferiores en la capacidad de desempeño y potencial de desarrollo, que los empleados más jóvenes. La raza y sexo del trabajador podrían afectar su calificación, aunque en este caso, el sesgo no necesariamente es consistente con la minoría o las mujeres, como parece ser el caso de los trabajadores de edad avanzada.

En un estudio en el que se utilizaron mediciones de desempeño objetivas (escalas gráficas de calificación), las mujeres con desempeño elevado fueron calificadas sustancialmente mejor que los hombres con alto desempeño. En la misma dirección, los negros con mal desempeño, frecuentemente recibían calificaciones sustancialmente más altas que los blancos con mal desempeño (Thompson y Thompson, 1985).

Una imagen interesante de la manera que la edad de los empleados puede distorsionar su evaluación se desprende de un estudio entre enfermeras titulares.

Cuando las enfermeras tenían de 30-39 años de edad, los supervisores y enfermeras presentaban un acuerdo promedio perfecto en las calificaciones del desempeño, lo que indica que las enfermeras y sus supervisores califican su desempeño casi de la misma manera. En la categoría de 21-29 años, los supervisores en realidad daban a las subordinadas calificaciones superiores a las que ellas mismas se asignaban.

No obstante, para la categoría de 40-60 años, los supervisores calificaban el desempeño de las subordinadas por debajo de lo que ellas mismas consideraban. Los supervisores parecían ser más estrictos en la evaluación de los subordinados de mayor edad, pues no les daban tanto crédito por sus éxitos, en tanto que atribuían un mal desempeño a su falta de habilidad (Dobbins y Russell, 1986).

Williamns; De Nisi; Meglino y Cafferty (1986) sustentan, que el desempeño o rendimiento previo del empleado pueden afectar la evaluación que hace el supervisor de su desempeño actual. En una investigación de estos mismos autores concluyen que los supervisores que desarrollan expectativas sistemáticas con respecto al desempeño de un empleado en particular, podrían tener dificultades para evaluar con precisión su desempeño si este se aleja del esquema previo de desempeño.

3- Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral

La palabra rendimiento laboral describe el grado de resultados en las tareas ejecutadas por un sujeto, indicando el nivel de exigencia o calidad con el que cumplen con las funciones de su cargo, en base a los resultados obtenidos. Para explicar el rendimiento laboral de un sujeto se han analizado variables de tipo personal y contextual. Entre las características personales, la habilidad, el conocimiento de la tarea y la motivación, son las principales fuentes de explicación (Hunter,1983; Schmidt, Hunter y Outerbridge, 1986; Hakel, 1986).

El Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes, ha recopilado varios hallazgos acerca del efecto positivo de la motivación al logro sobre el rendimiento académico en los diferentes niveles del sistema educativo: Universitario (Salom de Bustamante, 1981; 1986), bachillerato (Morales Cañas y Salom de Bustamante, 1987) y básica (D'Anello y Salom de Bustamante, 1990).

Estos autores coinciden en las características responsables del alto nivel de ejecución de los sujetos con alta motivación de logro:

Establecimiento de metas difíciles pero alcanzables, haciendo uso exigente de capacidades y destrezas; búsqueda de excelencia mediante el diseño de estrategias en el dominio de la tarea; compromiso con el éxito, uso eficiente de recursos; construcción del fracaso como reto para la persistencia y asunción de responsabilidad por los resultados obtenidos.

En el campo del desempeño o rendimiento laboral, las investigaciones a nivel nacional, van en la misma dirección de las investigaciones expuestas hasta ahora. En profesores universitarios se ha encontrado que la motivación al logro es una variable que explica en forma significativa el desarrollo profesional, entendido como el crecimiento alcanzado por el profesor a través de la realización de cursos y de la obtención de méritos académicos y científicos (Dávila de Salazar y Salom de Bustamante, 1986).

En el campo de desarrollo organizacional se ha encontrado que los trabajadores con alta motivación de logro obtienen mejores evaluaciones por su desempeño (Gaizan y Mendoza, 1986). Se ha demostrado experimentalmente, que desarrollando en un individuo la motivación al logro, mediante un programa de intervención, éste se desempeñará con mayor eficiencia en su campo de trabajo (Robbins, 1987; Salom de Bustamante y Ramírez, 1988).

Salom de Bustamante y Ramírez (1988) en estudios evaluativos del programa de intervención dirigido a aumentar la motivación de logro y la internalidad de secretarias de la industria petrolera encontraron que, posterior a la intervención, las secretarias fueron mejor evaluadas en su desempeño laboral, que aquellas que conformaron el grupo control.

En investigaciones extranjeras, el efecto positivo de la motivación de logro sobre el rendimiento laboral también cuenta con apoyo empírico. Steers (1975), en un estudio con supervisores de sexo femenino, encontró que el grupo con alta motivación de logro tenía mejor desempeño que el grupo con baja motivación de logro, cuando tenían metas claras que cumplir y recibían feedback en sus progresos hacía el logro de dichas metas. En un estudio de tipo experimental se pudo concluir que los sujetos con alta motivación de logro ejecutaban mejor su trabajo que los sujetos con baja motivación de logro (Matsui, Okada y Kakuyama, 1982).

Helmreich y Spence (1978) conceptualizaron la motivación de logro en términos de tres factores: motivación para ejecutar bien las tareas, necesidad de dominio y deseo de competitividad. Basados en esta conceptualización desarrollaron un instrumento de medición capaz de predecir la ejecución en diferentes tipos de muestras de trabajadores, así como: ingresos, logros científicos y éxito empresarial (Carsrud, Olm y Thomas, 1984; Helmreich, 1982). Spence y Helmreich (1983) utilizando el mismo instrumento encontraron que la ejecución científica, académica y empresarial correlacionaba positiva y significativamente con los dos primeros factores, no así con el factor de competitividad.

Helmreich, Sawin y Carsrud (1986) evaluaron la relación entre la motivación de logro y el rendimiento laboral en una muestra de 268 trabajadores de una agencia de viajes. Los resultados indicaron asociaciones de r=.36 y r=.34 entre el desempeño y el factor denominado por ellos motivación por hacer bien el trabajo, en dos tiempos diferentes de registro, a los 6 meses y 8 meses de trabajo.

Borman, White, Pulakos y Oppler (1991) realizaron un estudio para evaluar un modelo casual del desempeño. En el modelo incluyeron la motivación de logro como una de las variables exógenas. En esta oportunidad la motivación de logro fue definida como la tendencia a trabajar duro, establecerse altos estándares de ejecución, concentración y persistencia en la ejecución de las tareas. Los resultados encontrados indicaron que la motivación de logro tuvo un efecto directo sobre la ejecución y un efecto indirecto mediado por la obtención de premios y reconocimiento.

Litwin (1971), basándose en la teoría de las motivaciones sociales de Atkinson (1958), realizó un estudio de tipo experimental durante dos semanas consecutivas a fin de determinar cómo el tipo de liderazgo y la cultura organizacional afectan las motivaciones, el desempeño o rendimiento y la satisfacción. En su concepción, la cultura organizacional se refiere al conjunto de expectativas, valores e incentivos que dan sentido a la organización. En el estudio se diseñaron tres condiciones que simulaban situaciones de trabajo en las cuales se crearon distintos estilos de liderazgos: de poder, afiliación y logro.

Estas condiciones fueron tipificadas en tres culturas (A, B, C). En la A, el presidente hacía fuerte énfasis por mantener una estructura formal, el ejercicio de las posiciones se basaba en la autoridad y cualquier desviación explícita de las reglas era castigada (poder). La B se caracterizó por una estructura informal, el presidente asumía conductas de cooperativismo y amistad y había ausencia de conflicto y frustración (afiliación). En la C, la alta productividad era el mayor valor, cada participación debía plantearse en función de metas propias, asumiendo la responsabilidad por los resultados y se reforzaba la ejecución excelente (logro). Los principales hallazgos mostraron que:

- En cuanto al nivel motivacional, hubo una tendencia en los participantes de la cultura A a incrementar su motivación de poder, los B se mantuvieron igual y los C aumentaron su motivación de logro.

- Los participantes de la organización A se sintieron significativamente menos satisfechos que los de las organizaciones B y C.
- Las organizaciones A y B obtuvieron niveles de rendimiento laboral significativamente inferior a la organización C.

Hollenbeck y Klein (1987), en un estudio de investigación concluyeron, que el tipo de meta y el nivel de compromiso con las metas existentes en un ambiente o clima organizacional podía ser un factor que afecta el rendimiento laboral.

En cuanto a la relación que existe entre los motivos sociales de afiliación y poder y el rendimiento académico se ha encontrado que en estudiantes universitarios existe una correlación negativa entre la afiliación y el rendimiento (Pinto y Salom, 1988). Igualmente, los estudiantes de bachillerato con alto rendimiento presentan menos motivación de afiliación en el trabajo que los de bajo rendimiento (Salom y D'Anello, 1990). Estos autores consideran que estos resultados eran esperables, pues las metas de los motivos de afiliación y de logro son diferentes, mientras la primera está dirigida a impulsar al individuo para conseguir aceptación y afecto, la segunda tiene como directriz hacia el trabajar para rendir más.

Salom y D'Anello (1990) consideran que la motivación de afiliación por sí misma no tiene porque ser un obstáculo al desarrollo, a menos que sea utilizada de manera perturbadora, esto es, que invada el área de acción de la motivación de logro y el rendimiento. En esta situación el uso del afecto y la socialización aparecen donde debe imperar el uso eficiente de habilidades y destrezas personales para alcanzar las metas. Para las personas la motivación de afiliación, lo importante es contar con un trabajo que tenga un ambiente amistoso, cálido y de relaciones armoniosas. La aceptación y el compartir con otros está por encima de la eficiencia y la productividad.

Con respecto a la motivación de poder, se ha encontrado que no existe una asociación con el rendimiento, es decir la correlación entre ambas variables ha sido nula (Salom y D'Anello, 1990).

En el campo de investigación nacional, en la literatura revisada no se encontraron reportes con respecto al efecto de la motivación de afiliación y de poder sobre el rendimiento laboral.

Resumiendo, en el medio laboral, al hablar de la motivación de logro es hablar de motivación para el trabajo. El trabajador con alto, logro generalmente se siente motivado intrínsecamente por su trabajo (Romero García, 1990). Al estar orientado hacia el éxito, se esfuerza por tener un conocimiento profundo de las actividades y tareas que ejecutan, se plantean retos que le permitan exigirse lo máximo de sus habilidades y destrezas, no se propone metas fáciles (Salom de Bustamante y Sánchez, 1983). Su norte es la excelencia y para poder vivir el orgullo por el éxito, sus metas tienen que exigirles altos niveles de ejecución en el trabajo. Es capaz de trabajar más eficientemente porque sabe cómo y cuando usar los recursos disponibles. No decae ante el fracaso, aprende de él y le saca provecho para la nueva oportunidad, sabe que la solución está en él mismo, venciendo obstáculos y buscando nuevas estrategias de acción que lo conduzcan al éxito.

Todas estas características explican la mejor ejecución de los trabajadores con alto logro y es apoyado por los resultados de la investigaciones internacionales (Spence y Helmreich, 1983; White, Polakos y Oppler, 1991).

CAPITULO II

METODOLOGIA

En este capítulo se presentará una descripción de la metodología utilizada en el trabajo de investigación. El mismo se desarrolló en una Institución privada, sin fines de lucro, conocida como Museo de los Niños.

El objetivo general de este trabajo de investigación ha sido determinar la configuración motivacional de un grupo de jóvenes trabajadores que laboran en esta organización prestando un servicio de atención al público y la relación que puede existir entre la motivación al logro y el rendimiento laboral evaluados como producto de su desempeño.

1- Hipótesis

Según lo expuesto hasta este momento sobre la motivación de logro y su relación con la ejecución, en este trabajo de investigación se hipotetizó:

- Se espera una configuración motivacional de Logro-Afiliación-Poder en el personal Amigo-Guía.
- Se espera una correlación moderada y significativa entre la motivación de logro y el rendimiento laboral

2-Diseño de la Investigación y Análisis de datos

El diseño de investigación utilizado en este trabajo es del tipo ex-post-facto.

Se define como la búsqueda sistemática empírica, en el cual el investigador no tiene control directo sobre las variables, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables.

Sólo se hacen inferencias sobre las relaciones entre ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables (Kerlinger, 1987).

Se utilizaron dos tipos de análisis estadísticos:

- Para determinar la configuración motivacional se realizó un análisis de varianza de una vía sobre los puntajes de las tres motivaciones.
- Para evaluar la relación que existe entre las motivaciones sociales de logro, afiliación y poder con el rendimiento laboral, se utilizó la correlación producto-momento de Pearson.

3- Definición de Variables

Variables Independientes

Motivación de logro

Romero García (1991), define la motivación de logro como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo"(p. 41).

Operacionalmente, esta variable está dada por el puntaje obtenido en la sub-escala del inventario de motivación de logro (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Motivación de afiliación

Romero García (1991), la define como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás"(p. 46).

Operacionalmente, esta variable está dada por el puntaje obtenido en la sub-escala del inventario de motivación de afiliación (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Motivación de poder

Romero García (1991), la define como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás"(p. 50).

Operacionalmente, esta variable está dada por el puntaje obtenido en la sub-escala del inventario de motivación de poder (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Variable dependiente

Rendimiento Laboral.

El rendimiento laboral, teóricamente se define como el nivel de ejecución de tareas en el área de trabajo (Chiavenato,1988).

Operacionalmente, esta variable está definida por los puntajes obtenidos por los sujetos en el instrumento de Rendimiento Laboral (RELAB).

4- Población y Muestra

Para el presente trabajo de investigación se seleccionó una muestra de 77 sujetos trabajadores del Museo de los Niños, los cuales son denominados Amigos-Guías.

El personal Amigo-Guía del Museo de los Niños de Caracas, es un personal contratado por un período de seis meses, llamado Pasantía. La permanencia de estos jóvenes en la institución está determinada por la calidad de su desempeño en el trabajo. La función principal del Amigo-Guía es la atención al visitante, en particular a niños, ya que el Museo de los Niños está diseñado para niños en edades comprendidas entre 6 años y 14 años de edad, pero este no excluye la atención de los visitantes adultos.

El Amigo-Guía es un facilitador de las experiencias educativas que brinda la institución. También, debe velar por el buen uso que se da a las exhibiciones e instalaciones. Estas están concebidas para que las experiencias se hagan más dinámicas y participativas. Que los niños, mediante el proceso de descubrimiento y en algunos casos, con la ayuda del Amigo-Guía, puedan comprender el mensaje transmitido en las exhibiciones. En este rol de facilitador, el Amigo-Guía debe contar con algunos rasgos importantes como identificación, aceptación y afecto hacia los niños. Así, puede proporcionar apoyo a los mismos en el disfrute de las actividades educativo-recreativas.

Otra de las funciones que se le exige a este personal es la excelencia del desempeño en el área de trabajo. Por lo tanto se espera que esté atento y reaccione rápidamente ante las necesidades del público, tenga iniciativa en el trabajo, sea colaborador y demuestre el cuidado apropiado en el manejo de las exhibiciones. Es decir, se preocupen por el buen funcionamiento de las exhibiciones del área en la cual trabaja.

Para la selección de esta muestra se tomaron los criterios utilizados por la institución para selección de estos jóvenes facilitadores.

Estos criterios son: ser estudiante universitario de carreras científicas, afines a las áreas del Museo de los Niños (Ecología, Biología, Comunicación y Física), en edades comprendidas entre los 18 y 22 años y aprobar la entrevista estructurada aplicada por la institución. Esta muestra representó el grupo total que finalizó el período de pasantía Mayo-Octubre del año 1990. Durante la entrevista estructurada se evaluó su interés por entrar a la pasantía en el cargo de Amigo-Guía, como parte de su desarrollo y satisfacción personal o profesional y no por la remuneración o salario ofrecido como compensación por su trabajo; es decir que su motivación para el trabajo de pasante sea derivada de su satisfacción por lo que hace y el crecimiento personal y social que puede significar.

Además, se hizo una evaluación de su aptitud verbal (vocabulario) y buena dicción o manera acertada de emplear las palabras y construir frases y oraciones.

5- Instrumentos

Para recolectar los datos relacionados con las variables que se deseaba explorar, se utilizaron dos tipos de instrumentos: el Inventario sobre las Motivaciones Sociales, diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (1990) y el RELAB (Rendimiento Laboral) instrumento diseñado por la autora de este trabajo de investigación, con el objetivo de medir el rendimiento laboral del personal Amigo-Guía del Museo de los Niños de Caracas.

Inventario sobre las Motivaciones Sociales: es una prueba desarrollada por Romero García y Salom de Bustamante (1990).

Está constituido por tres escalas y cada una mide un tipo de motivación social: motivación de logro (MLP), afiliación (MAFI) y poder (MPS). Ver anexo 3.

Escala MLP: Mide la motivación al logro personal, contiene 24 ítemes escritos en formato tipo Likert de 6 puntos y se encuentran agrupados en cuatro factores:

- Desarrollo Personal: referido al establecimiento de metas de superación personal (8 ítemes).
- Estrategias de Acción de Logro: relacionado con las acciones de logro, como el esfuerzo, la persistencia y la planificación (6 ítemes)
- Compromiso con la Tarea: referido al envolvimiento personal con las metas propuestas (4 ítemes) y
- Creencias Facilitadoras de Logro: asociado con las creencias de superación del sub-desarrollo (6 ítemes).

Los coeficientes de confiabilidad que se han determinado para esta prueba son de 0.73 alfa de Cronbach y 0.80 de Spearman-Brown. Como validez de constructo se encontró una correlación de 0.40, con motivación de logro medido en la escala Mehrabian (Salom de Bustamante, 1981b). Como prueba de validez convergente se encontró una correlación positiva con internalidad, r = .27 y con rendimiento académico, r = .25 . Y como prueba de validez divergente encontró una correlación negativa con creencias en otros poderosos r = -.32 y con creencias en el azar r = -.38. (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Escala MPS: Mide la motivación al poder. Consta de 20 ítemes en formato tipo Likert de seis puntos que van desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). Está constituida por dos sub-escalas de 10 ítemes cada una:

- Poder Benigno: relacionado con afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder y
- Poder Explotador: referido al uso del poder auto-centrado, no altruista, que manipula, engaña y usa a las personas.

Los coeficientes de confiabilidad reportados son de 0.82 alfa de Cronbach y 0.88 de Spearman-Brown. Como validez de constructo se encontró una correlación de r=.36 con la escala del inventario Apolo, instrumento utilizado para medir tres dominios de valores que se suponen asociados a los motivos de afiliación, poder y logro (Salom de Bustamante y Romero García, 1992b). Como prueba de validez convergente se encontró una correlación positiva con autoritarismo de r = .35 y con creencias en otros poderosos de r = .20 (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Escala MAFI: Mide la motivación a la afiliación, consta de 16 ítemes en formato tipo Likert de seis puntos que van de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). Contiene dos sub-escalas de 8 ítemes cada una:

•Afiliación Básica: referida a cogniciones y afectos relacionadas con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.

•Afiliación en el trabajo: referida al uso de estrategias afiliativas en el trabajo, tanto en el sector organizacional como educativo.

Los coeficientes de confiabilidad que se han determinado para esta prueba son de 0.79 de alfa de Cronbach y 0.80 de Spearman-Brown. Como validez de constructo se encontró una correlación de constructo de r= .30, con la escala del inventario Apolo (Salom de Bustamante, y Romero García, 1992a). Como indicadores de validez divergente, el inventario presenta una correlación de r = -.09 con motivación de logro; y como indicador de validez convergente presenta una correlación de r = .17 con motivación al poder (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Escala RELAB: Este instrumento fue diseñado por la autora del presente trabajo de investigación, con el objetivo de explorar el rendimiento laboral. (ver anexo 1) En la figura 3 se describe el procedimiento utilizado para el diseño del mismo, por ser la primera vez que se reporta como instrumento de medición.

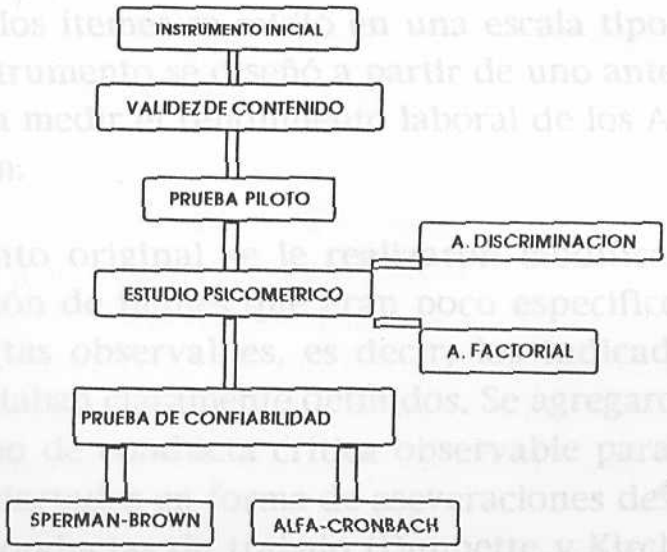


FIGURA 3. PROCESO DE ELABORACION DEL INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL

Esta escala consta de 16 ítemes agrupados en dos factores:

- Eficiencia en el trabajo: referido a las conductas observables como exitosas en la ejecución de la tarea realizada por los jóvenes que trabajan como personal Amigo-Guía del Museo de los Niños de Caracas durante su desempeño (11 ítemes).
- Responsabilidad: referido a las conductas observables como exitosas en la ejecución de la tarea realizada por los mismos individuos durante el cumplimiento de las normas y procedimientos de la institución (5 ítemes). Estos ítemes están escritos en formato tipo Likert de cinco puntos que van desde desempeño excelente (5) hasta desempeño deficiente (1).

Los coeficientes de confiabilidad determinados para este instrumento son, r = .92 de alfa Cronbach y r = .94 de Spearman-Browmn (Anexo 1). Inicialmente el instrumento comprendía cuatro factores :

- Eficiencia en el trabajo con seis (6) ítemes
- Actitud con seis (6) ítemes
- Responsabilidad con cuatro (4) ítemes
- Apariencia Personal con tres (3) ítemes

Cada uno de los ítemes se midió en una escala tipo Likert de 5 puntos. Este instrumento se diseñó a partir de uno anterior, el cual se utilizaba para medir el rendimiento laboral de los Amigos-Guías en esa institución.

Al instrumento original se le realizaron modificaciones tales como: eliminación de ítemes que eran poco específicos y que no medían conductas observables, es decir, los indicadores de las conductas no estaban claramente definidos. Se agregaron otros que reflejaran el tipo de conducta crítica observable para el éxito, es decir, ítemes redactados en forma de aseveraciones descriptivas de las diferentes conductas de trabajo (Dunnette y Kirchner, 1989).

Para este caso de investigación fueron ítemes descriptivos de las diferentes conductas que demostrarían una excelente ejecución del desempeño como Amigo-Guía.

Después de rediseñado, la nueva versión, se sometió a la consideración de un panel de cuatro especialistas: un psicólogo industrial de la empresa Lagoven, un psicólogo del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes; un sociólogo industrial asesor organizacional del Museo de los Niños, y el Director del Museo de los Niños. El objeto de someter este instrumento a un panel de expertos fue el de determinar la validez de contenido del instrumento RELAB. Este tipo de validez se basa en los juicios de los expertos que deben determinar y valorar la adecuación del instrumento y de sus reactivos en cuanto al desempeño de los Amigos-Guías (Kerlinger 1987).

Los especialistas determinaron que los ítemes estaban redactados de manera clara y sencilla, no presentaban ambigüedad y reflejaban conductas observables y propias del desempeño del Amigo-Guía del Museo de los Niños.

Establecida la validez de contenido del RELAB, se procedió a realizar una prueba piloto del instrumento, es decir, se aplicó esta versión del instrumento a una muestra similar de Amigos-Guías del Museo de los Niños de Caracas.

El período de pasantía seleccionado para la aplicación del RELAB fue desde Noviembre de 1989 hasta Abril de 1990. Las características de la población fueron similares a las utilizadas para la población de este trabajo de investigación. El propósito de la aplicación del instrumento RELAB, fue determinar la confiabilidad del instrumento diseñado, es decir, determinar la estabilidad y homogeneidad del mismo. El estudio psicométrico se desarrolló en dos etapas:

•Un análisis de discriminación de ítemes utilizando la prueba t para muestras independientes. Con el objetivo de eliminar aquellos ítemes que no discriminaran dentro de la muestra. Se crearon dos grupos extremos utilizando como punto de corte el puntaje colocado a una desviación estándar por encima de la media (grupo alto) y una desviación estándar por debajo de la media (grupo bajo). Los ítemes del instrumento RELAB discriminaron satisfactoriamente ($p < .04$).

•Un análisis factorial, se realizó con la finalidad de determinar la consistencia interna del instrumento y determinar si la concepción teórica de cuatro factores era apoyada por los resultados de la investigación. Después del análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (ortogonal), la conformación multidimensional del instrumento se modificó, obteniendo así una segunda versión del instrumento de rendimiento laboral RELAB.

En esta versión sólo se pudieron identificar dos factores: el primero que integró la eficiencia en el trabajo y la actitud hacia el trabajo y el segundo que integró la responsabilidad y la apariencia personal. Estos factores fueron denominados:

•Eficiencia en el trabajo (F1), constituido por once (11) ítemes.

•Responsabilidad (F1) con seis (5) ítemes.

En la Tabla 2 se muestra las cargas factoriales de los dieciséis ítemes seleccionados. Como puede observarse los ítemes se distribuyeron consistentemente en dos factores. Las cargas factoriales pertenecientes a cada factor son altas, oscilando para el factor uno (F1) desde .89 hasta .70. Para el factor dos (F2) las cargas fueron moderadas, oscilando desde .42 hasta .64.

Tabla 2. Cargas factoriales de los ítemes. RELAB. (n=100)		
ITEMES	FACTOR 1	FACTOR 2
Atento y reacciona a las necesidades de los	.75	.30
Chequea el material	.75	.23
Da instrucciones precisas	.89	.11
Informa el contenido	.76	.16
Invita al niño a participar	.85	.12
Alegre y cortés con visitantes	.80	.06
Alegre y cortés con compañeros	.79	.07
Alegre y cortés con los supervisores	.78	.10
Muestra afecto hacia los niños	.82	.04
Acepta críticas	.70	.06
Da buenas ideas y	.78	.24
Asiste todos los días	.15	.63
Hace arreglos de sus futuras inasistencias	.30	.50
Cumple con las normas	.11	.60
Higiene personal.	.08	.57
Uniforme limpio	.05	.42
Uso correcto del uniforme	.03	.64

La consistencia interna del RELAB total y de las sub-escalas fue evaluada al determinar los coeficientes Cronbach (alfa) y Spearman-Brown (ver tabla 3). El RELAB mostró una confiabilidad de r = .92 (alfa Cronbach) y r = .94 (Spearman-Brown).

Tabla 3. Coeficiente de confiabilidad para las sub-escalas y Rendimiento Laboral (RELAB total).			
SUB-ESCALAS	N ITEMES	ALFA-CRONBACH	SPEARMAN-BROWN
Eficiencia en el Trabajo (F1)	11	.94	.95
Responsabilidad (F2)	5	.55	.70
F1+F2 = RELAB	16	.92	.94

6-Procedimiento

En primer lugar se llevó a cabo la selección de los sujetos a partir de los criterios de selección de personal utilizados en el Museo de los Niños para el cargo de Amigo-Guía. Esta institución reclutó por medio de anuncio de prensa trecientos jóvenes estudiantes universitarios de ciencias. En edades comprendidas entre 18 y 22 años, para cubrir 120 cargos vacantes. El proceso de selección estuvo estructurado de la siguiente manera:

- Prueba de aptitud verbal (vocabulario).
- Entrevista estructurada en donde se evaluó apariencia personal, dicción o manera de hablar (acertado empleo de las palabras y construcción de frases y oraciones), antecedentes familiares, socio-económicos y estudiantiles. Experiencia en trabajo con niños e interés por realizar la pasantía a nivel de desarrollo personal y no salarial.
- Entrenamiento técnico necesario para ejecutar tareas específicas del cargo de Amigo-Guía.

Todas las etapas del proceso son excluyentes, de no ser aprobado en alguna, queda eliminado de la selección.

De los trescientos jóvenes reclutados se seleccionaron doscientos ochenta, los cuales pasaron a la etapa de entrenamiento técnico que debía ser aprobado por los aspirantes al cargo de Amigo-Guía con una calificación no menor a noventa y cinco puntos sobre cien. De allí se seleccionaron los ciento veinte jóvenes para la pasantía de Mayo-Octubre del año 1990, los cuales formaron parte de la muestra del presente trabajo.

En segundo lugar se elaboró un cronograma de trabajo donde se planificó el tiempo de la recolección y procesamiento de los datos. Este cronograma fue presentado a la dirección del Museo de los Niños para su aprobación.

Luego de ser aprobado se desarrolló el mismo según la Tabla 4.

Tabla 4:Cronograma de Trabajo. Recolección y Procesamiento de datos		
FECHAS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTACION
Del 3/10/90 al 12/10/90	Recolección de datos	Inventario de Motivaciones Sociales
Del 15/10/90 al 09/11/90	Procesamiento de los datos	Matriz para registro de datos Configuración Motivacional
Del 24/10/90 al 26/10/90	Recolección de datos	Rendimiento Laboral del personal Amigo-Guía.
Del 19/11/90 al 30/11/90	Procesamiento de los datos	Matriz para registro de datos. Rendimiento Laboral del personal Amigo-Guía

7-Recolección de datos

La recolección de los datos de las variables motivacionales, se realizó faltando seis semanas para culminar la pasantía. Es decir en la semana diesciocho de las veinticuatro, que constituye el período de pasantía. Esta etapa de la recolección de los datos se desarrolló a partir de una planificación de disponibilidad de tiempo del personal Amigo-Guía. Se tomó en cuenta el espacio disponible para la aplicación de los instrumentos, el cual cumplía con las necesidades de mantener constantes las condiciones ambientales para la aplicación.

Para el tiempo de aplicación de las pruebas, de los 120 jóvenes que calificaron inicialmente, para los cargos de Amigo-Guía, la muestra se redujo a 77 sujetos por deserción, debido a diferentes causas:

Evaluación por debajo del desempeño esperado por la institución, problemas personales, familiares, o problemas de estudio.

Estos 77 jóvenes que conformaban en ese momento la pasantía constituyeron la muestra definitiva de la investigación.

Se organizaron en ocho (8) grupos, siete grupos de diez y uno de siete para la aplicación de los instrumentos motivacionales. Cada grupo fue citado para un día distinto según disponibilidad de tiempo.

Para el momento de la aplicación del Inventario de Motivaciones Sociales, se desarrollaron los siguientes pasos, que aseguraran las condiciones estandarizadas de la administración del instrumento: todos los grupos fueron sometidos a las pruebas en la biblioteca de la institución; antes de comenzar sus labores dentro del mismo, se les explicó las instrucciones de cómo expresar sus respuestas a través de la escala; en las ocho sesiones se impartieron las mismas instrucciones.

La medición del rendimiento laboral fue efectuada mediante la observación realizada por los supervisores inmediatos de los jóvenes, en este caso por los Jefes de Departamento de cada área del Museo de los Niños y el Jefe de la División responsable del proceso de pasantía.

Cabe destacar que todos los evaluadores conocían el instrumento y la forma de aplicación, de tal manera que hubiese uniformidad de criterios en los juicios.

La recolección y procesamiento de los datos del rendimiento laboral, se realizó tomando los puntajes acumulados en su desempeño en el trabajo, durante las últimas seis semanas de pasantía. Estos se sub-totalizaron por factor, F1= EFICIENCIA EN EL TRABAJO, F2= RESPONSABILIDAD y luego se totalizaron los dos factores para obtener el grado de rendimiento laboral total durante ese último período.

Estos resultados fueron anotados en la matriz donde se registró la configuración motivacional, para luego analizar los datos.

CAPITULO III

RESULTADOS

1.Configuración Motivacional

A continuación se presentan los resultados obtenidos en este trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar la configuración motivacional de los jóvenes que trabajan como personal Amigo-Guía en el Museo de los Niños de Caracas y evaluar la relación que existe entre dicha configuración y el rendimiento laboral, evaluado en base a su desempeño como facilitadores de las experiencias educativa-recreativa que presenta la Institución.

Para conocer la configuración motivacional se compararon las medias de los motivos de logro, afiliación y poder mediante un análisis de varianza de una vía. De acuerdo con los datos, el efecto que compara los tres motivos resultó significativo F (2,60) = 125.6, p= .001.

La comparación de las medias a través del test de Scheffé mostró que la motivación de logro se presenta en primer lugar seguida de la motivación de afiliación y por último la de poder. En las Tablas 5 y 6 se presentan estos resultados. Para la comparación de las medias de los datos obtenidos se transformaron a escala de seis puntos para unificarlas ya que el número de ítemes por sub-escala era diferente.

Tabla 5. Medias y desviaciones de las motivaciones

	M	s
Logro	4.88	.52
Afiliación	4.54	.69
Poder	3.15	.65

Motivos	diferencias	Scheffé.	p
Logro vs Afil.	-.34	5.48*	.001
Logro vs Poder	-1.73	139.9*	.001
Afil. vs Poder	1.39	90.02*	.001

2- Rendimiento Laboral

La media registrada por la muestra en la variable rendimiento laboral fue M = 72.04 con una desviación estándar de s = 8.73 . (Tabla 7). El puntaje máximo posible en este caso es de 96 puntos.

Tabla 7 : Media y desviación estandar del Rendimiento Laboral

	M	s	n	Máximo	Mínimo
Rendimiento Laboral	72.04	8.73	77	80	40

3.Configuración Motivacional y Rendimiento Laboral

En cuanto a la relación entre la configuración motivacional y el rendimiento laboral no se evidenció una asociación importante entre ninguna de las variables. La correlación entre el rendimiento laboral y la motivación de logro fue de r = -.011 con la motivación de afiliación r = -.155 y con la motivación de poder r = -.032.

Igualmente no se evidenció una asociación importantes entre los factores e ítemes del instrumento de rendimiento laboral con las variables motivacionales (Tabla 8).

Tabla 8 : Correlaciones entre Variables Motivacionales y Rendimiento Laboral			
	Variables Motivacionales		
Rendimiento Laboral	MLP	MAFI	MPS
Eficiencia. Item 1	.015	-.142	-.017
Eficiencia. Item 2	-.051	-.009	-.039
Eficiencia. Item 3	-.047	-.071	-.038
Eficiencia. Item 4	-.044	-.140	-.028
Eficiencia. Item 5	.140	-.221	-.079
Eficiencia. Item 6	-.007	-.210	-.030
Eficiencia. Item 7	-.108	-.204	.062
Eficiencia. Item 8	.051	-.140	-.119
Eficiencia. Item 9	.063	-.209	-.155
Eficiencia. Item 10	.016	-.151	.037
Eficiencia. Item 11	.040	-.234	.052
Eficiencia total (F1)	.012	-.180	-.031
Responsabilidad. Item 1	-.162	.117	.080
Responsabilidad. Item 2	-.062	.115	.028
Responsabilidad. Item 3	-.136	.148	-.053
Responsabilidad. Item 4	-.025	-.089	-.031
Responsabilidad. Item 5	-.032	-.036	-.132
Responsabilidad total (F2)	-.151	.162	.018
RELAB. (F1 + F2)	-.011	-.155	-.032

En la hipótesis de este trabajo de investigación se propuso una asociación moderada y significativa entre la motivación de logro y el rendimiento laboral. Sin embargo, los resultados no lo apoyan, confirmándose así, la hipótesis nula, al no hallarse una asociación entre las dos variables.

CAPITULO IV

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

1.Configuración motivacional del personal Amigo-Guía

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar la configuración motivacional de jóvenes estudiantes universitarios que trabajan en el Museo de los Niños de Caracas y evaluar la correlación que existe entre las motivaciones sociales y el rendimiento laboral, hipotetizándose una asociación moderada y significativa entre la motivación de logro y el rendimiento laboral. Sobre las motivaciones de afiliación y poder no se elaboraron hipótesis, ya que las evidencias reportadas sobre una asociación entre afiliación y poder con el rendimiento laboral, son escasas. Otro aspecto relevante lo constituye que es la primera vez que se evalúa la asociación entre logro y desempeño en una muestra de este tipo.

Los resultados con respecto a la configuración motivacional muestran que la motivación de logro ocupa el primer lugar, la afiliación el segundo y el poder el último. Estos resultados no son consistentes con los hallazgos de investigadores como Salom de Bustamante y Pinto (1987) en jóvenes estudiantes universitarios y D'Anello Koch y Salom de Bustamante (1988) en estudiantes de educación básica, según los cuales la configuración motivacional encontrada revela un patrón totalmente distinto, en el cual la motivación de afiliación ocupa el primer lugar, seguida de la motivación de logro y finalmente la motivación de poder.

Una explicación aproximada al por qué la motivación al logro ocupa el primer lugar en esta muestra puede ser:

El tipo de selección imperante en la organización: La autoselección y la selección organizacional.

La primera se puede definir como el proceso en el cual por iniciativa y decisión propia estos jóvenes buscan la posibilidad de trabajar en esta institución por el tipo de trabajo y los beneficios ofrecidos a saber; horario a convenir, desarrollo personal y profesional que pueden adquirir dentro de la misma. La segunda, es la selección organizacional, en la cual mediante una entrevista y un instrumento de selección, se escogieron aquellos que se ajustaban más al perfil ocupacional requerido.

Debemos resaltar que durante la entrevista inicial, se procuró ser claro con el aspirante mostrándole que su decisión de concursar por el cargo, no dependía fundamentalmente de lo que pudiera percibir como remuneración, sino por las características mismas del trabajo a realizar y lo que a nivel personal pudiera derivar. El objetivo fue seleccionar personas que estuvieran orientadas a la tarea y que se sintieran competentes. Este tipo de motivación ha sido definida por Deci (1975) como motivación intrínseca y de acuerdo con Romero García (1990) a medida que el individuo crece, se va desarrollando la motivación intrínseca general.

Estos jóvenes a nivel académico mantuvieron un promedio global de 16 en una escala de 20 puntos y a nivel laboral de 72 puntos en una escala de 96 puntos. Dado que se trata de dos actividades desempeñadas simultáneamente en la cuales la evaluación es altamente significativa, es válido pensar que a nivel personal mantuvieron un alto nivel de exigencia y estuvieron orientados siempre hacia la excelencia, lo cual va en apoyo de la afirmación de Romero García (1990) quien expone que la motivación al logro es una forma de motivación intrínseca: la recompensa es el logro mismo de los objetivos relacionado con el desarrollo personal.

El personal Amigo-Guía debe ser claro, explícito y sencillo en su interacción con los niños, objetivo principal de su trabajo. Esto les exige un grado alto nivel de elaboración lingüístico (GELA), dado que no seria funcional un Amigo-Guía con dificultades de comunicación con los niños.

Morales de Romero (1992) ha realizado investigaciones sobre el grado de elaboración lingüística como una variable motivacional que se origina en la señal lingüística emitida por el hablante, la cual provoca una evaluación de su lenguaje y una evaluación de su persona por parte del o los oyentes. Dicha evaluación puede ser negativa o positiva, dependiendo de si el lenguaje es de alta o baja elaboración lingüística. Se supone que si esa evaluación es recibida repetidas veces por el hablante en diferentes contextos y situaciones, provoca en el hablante un efecto sobre su autoconcepto. En el procesamiento de ese autoconcepto están incluidas la autoestima, la competencia personal y la autodeterminación que impulsa a la acción o a la conducta. Morales de Romero (1992) expone, que la persona se siente competente y autodeterminada si sistemáticamente es evaluada su grado de elaboración lingüística positivamente. Estos sentimientos de competencia personal, autodeterminación y valoración personal impulsarán, dirigirán y mantendrán su conducta hacia el logro de las metas propuestas y lo llevará a emitir conductas de alto nivel de rendimiento.

Estos sentimientos son tomados como producto de la motivación intrínseca en el hablante, el cual también recibe una evaluación exterior positiva sobre su lenguaje y su persona, haciéndolo sentir dueño de cada nueva situación psicosocial que tenga que enfrentar, entonces, el grado de elaboración lingüística, se puede considerar como un factor que interactúa como condicionante del éxito en el logro, que en este caso se refleja en la evaluación obtenida rendimiento laboral en la ítem número cuatro del instrumento RELAB, el cual evalúa la manera de dar los contenido científicos y técnicos que se presentan dentro del museo (ver anexo 2). El promedio global en este ítem fue de 4.3 en una escala de 5 puntos.

Tomando en cuenta todo lo expresado hasta ahora, podemos concluir que en el proceso de selección desarrollado en el Museo de los Niños para ocupar el cargo de Amigo-Guía hay una orientación hacia la selección de jóvenes estudiantes universitarios con motivaciones intrínsecas hacia el logro, creando una población de características homogéneas que luego son reforzadas por la cultura organizacional imperante, altamente exigente de capacidades y destrezas para el éxito.

Dentro de la configuración motivacional se encuentran la motivación a la afiliación ocupando el segundo lugar, lo que indica que estos jóvenes están orientados hacia el uso del afecto, la búsqueda de aceptación y comprensión, la preocupación por relaciones armoniosas y cálidas; además, se encuentran en un rango de edad (18 a 22 años) que corresponde aproximadamente a la última fase de la etapa de la adolescencia, donde la orientación más fuerte es hacia el afecto (Ausubel 1982 y D'Anello y Salom de Bustamante 1988).

Esto es de importancia en el perfil de estos jóvenes, por la naturaleza misma del trabajo, ya que la institución ha sido diseñada para prestar un servicio a niños en edades comprendidas entre 6 y 14 años. Etapa en la cual ellos están centrados en la búsqueda y disfrute de aceptación y afecto de los padres y coetáneos (Ausubel 1982 y D'Anello y Salom de Bustamante 1988), lo que implica que el personal Amigo-Guía debe planificar estrategias que involucren este tipo de características para poder crear una empatía con los niños y así poder lograr inducir en ellos una participación efectiva en las experiencias educativas-recreativas que presenta el Museo de los Niños.

En la medida en que estos jóvenes cumplan con los niveles de excelencia en esta meta de atención al visitante, estarán haciendo un aporte a uno de los objetivos corporativos de la institución, la excelencia en la atención al público.

La motivación de poder, ocupó el tercer lugar en esta muestra. Esto puede significar que la necesidad de establecer control y de influenciar a los demás no constituye una expectativa creada y estimulada por los mecanismos de socialización a los que han estado expuestos estos jóvenes en su ambiente motivacional hogareño y la cultura compartida en el ambiente estudiantil (D'Anello y Salom de Bustamante, 1988). Y este es el perfil que la institución requiere de estos jóvenes, ya que la necesidad de establecer control e influir sobre los demás desviaría uno de los objetivos del Museo, favorecer que los niños actúen libremente a través del proceso de descubrimiento y así exploren, obteniendo el máximo aprendizaje de las experiencias y contenidos científicos presentes en las exhibiciones.

Por otra parte, es importante resaltar que entre los principales valores de la institución está el logro de objetivos corporativos mediante la efectividad y eficiencia del recurso humano, esto es indicador de la posible influencia del ambiente sobre la configuración motivacional de un individuo. Esta afirmación está sustentada por algunos estudios de investigación (Porter, Lawler y Hackman 1975, Byars y Rue 1987, Davis y Newstrom 1990).

2. Motivaciones sociales y rendimiento laboral

Ha sido particularmente relevante la asociación entre las motivaciones sociales y el rendimiento laboral. En esta dirección, algunas investigaciones muestran datos consistentes que vinculan la motivación al logro y altos niveles de ejecución, desempeño o rendimiento de las personas, dentro de las organizaciones: Steers (1975). Helmreich y Spence (1978). Carsrud, Olm y Thomas (1984). Helmreich (1982). Spence y Helmreich (1983). Helmreich, Sawin y Carsrud (1986). Borman, White, Pulakos y Oppler (1991). Litwin (1971). Hollenbeck y Klein (1987).

Morales Cañas y Salom de Bustamante (1987). D'Anello y Salom de Bustamante (1990). Gaizan y Mendoza (1986). Robbins (1987). Salom de Bustamante y Ramírez (1988). Salom de Bustamante y Ramírez (1988).

Como hipótesis de éste trabajo, se esperaba una configuración motivacional de Logro-Afiliación-Poder y una correlación moderada y significativa entre la motivación de logro (variable independiente), y el rendimiento laboral (variable dependiente), en una muestra constituida por 77 trabajadores del Museo de los Niños de Caracas, que culminaron el período de pasantía Mayo-Octubre del año 1990.

Los resultados obtenidos no son consistentes con los hallazgos reportados en la literatura revisada; la asociación de las variables estudiadas fue nula, por lo que se descarta la hipótesis alternativa.

Este resultado puede ser explicado en base a dos elementos, las característica de la muestra y la evaluación realizada por los supervisores.

•Las características de la muestra. El 61% de los individuos de la muestra obtuvo puntajes en la variable rendimiento laboral a más de una desviación de la media en la escala. Esto es particularmente relevante, ya que crea una muestra de poca variabilidad o muy homogénea con respecto a esta variable, afectando de manera definitiva la correlación (McCall, 1970; Brown, Frederick, 1980).

Esta escasa variabilidad en el rendimiento laboral es provocada por el tipo de selección y seguimiento del desempeño durante la pasantía. El proceso de selección es meticuloso y exigente: Una prueba de aptitud verbal (vocabulario) y una exhaustiva entrevista estructurada. El porcentaje de seleccionados fue aproximadamente del 40%, de una población de trecientos aspirantes para el cargo de Amigo-Guía del Museo de los Niños.

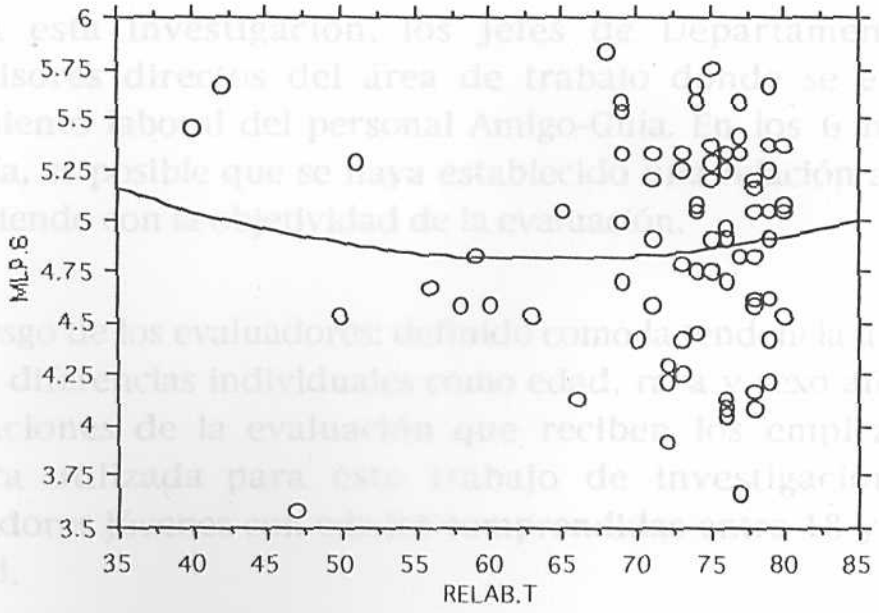
El proceso de seguimiento del desempeño también es meticuloso. Durante los seis meses de pasantía, se lleva un registro continuo del rendimiento laboral individual y cada seis semanas se da retroalimentación personal del desempeño.

A partir de esta restroalimentación aumentaron los niveles de exigencia laboral y dificultad para cumplir las responsabilidades universitarias, razón por la cual, algunos de ellos decidieron desertar.

En esta pasantía egresó aproximadamente un 64% de una población de 120 Amigos-Guía, esto indica que sólo culminaron su pasantía los que presentaban el mejor nivel de ejecución, lo cual lógicamente produjo una disminución en la variabilidad del rendimiento laboral y una disminución sistemática de la muestra con reducción del rango en el mismo, lo que afectó la distribución de las variables y por ende el índice de correlación.

Este efecto se llama restricción de rango, en donde la frecuencia de la curva normal (forma de campana simétrica) se ve afectada por la disminución de la frecuencia hacia el extremo inferior, en este caso se hace casi puntual centrado entre los valores de 70 y 80.

Este fenómeno también se aprecia en el diagrama de dispersión de las variables motivación al logro y rendimiento laboral. (gráfica 1).



Gráfica 1: Diagrama de Dispersión de las variables motivación al logro y rendimiento laboral. Museo de los Niños. Caracas 1990.

En el que se puede observar una distribución aleatoriamente dispersa de las variables. Conociendo que la correlación de momento-producto de Pearson (r), es una medida de la relación lineal entre las variables, y si r: 0, es posible concluir que ésta relación entre la variable independiente: Motivación al Logro y la variable dependiente: el Rendimiento Laboral, no es de tipo lineal.

•La evaluación realizada por los supervisores. Es posible que sea otro factor de influencia en los resultados, por dos problemas básicos que reporta la literatura para este tipo de técnica que mide el rendimiento laboral, específicamente la escala gráfica que son el efecto de halo, y el sesgo (Dessler 1991).

El efecto de halo: la evaluación está sujeta a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, pues estos tienden a generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (Chiavenato, 1988).

Para esta investigación, los Jefes de Departamento eran supervisores directos del área de trabajo donde se evaluó el rendimiento laboral del personal Amigo-Guía. En los 6 meses de pasantía, es posible que se haya establecido una relación afiliativa, interfiriendo con la objetividad de la evaluación.

El sesgo de los evaluadores: definido como la tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten las calificaciones de la evaluación que reciben los empleados. La muestra utilizada para este trabajo de investigación es de trabajadores jóvenes con edades comprendidas entre 18 y 22 años de edad.

Experimentalmente se ha comprobado que los empleados con menor edad son mejor evaluados que los de mayor edad, ya que a estos últimos no les dan tanto crédito por sus éxitos, pues lo atribuyen cualquier mal desempeño a su pérdida de habilidad. (Rosen y Gerdee 1976, Duane y Thompson 1985, Dobbins y Russell 1986). Por tanto, es esperable encontrar la influencia de este factor en los resultados obtenidos.

3.Recomendaciones

A partir de la definición de clima organizacional, según la cual, las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característica de la naturaleza del mismo (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 1992), es posible establecer la influencia de este en producir y mantener una configuración motivacional (McClelland, 1974; Porter, Lawler y Hackman, 1975; Byars y Rue, 1987; Davis y Newstrom, 1990).

Resultaría particularmente valioso para el proceso de selección utilizado por la institución Museo de los Niños, investigar aquellos elementos o propiedades que configuran el ambiente laboral (involucrando algunos aspectos relacionados con el estilo de liderazgo, la comunicación, la recompensa, la estructura, el grado de compromiso, responsabilidad y participación), para determinar posibles asociaciones entre este, el perfil motivacional esperado, y el rendimiento laboral.

En algunos reportes de investigación relacionados con el grado de elaboración lingüística se le ha considerado como una variable motivacional que influye de manera determinante en la valoración intelectual, emocional, motivacional y hasta física del hablante (Morales de Romero, 1992). Esto a su vez repercute en el autoconcepto de una manera positiva o negativamente, según el caso; la autoestima y finalmente la competencia personal.

Estos elementos tienen una importantes implicaciones en el mundo organizacional, en particular dentro del Museo de los Niños, donde es exigido un complejo perfil de características psicológicas y motivacionales para interactúar con una población heterogénea de niños y adultos de diferentes edades, grupos sociales, educacionales, etc. Partiendo de esta premisa es valioso considerar la elaboración de un instrumento cuantitativo que permita una medición de esta variable y someterlo a estudio psicométrico (análisis de discriminación de ítemes, estudio de confiabilidad y validez).

Esto permitiría garantizar una selección menos empírica, a la vez que, este instrumento de mayor confiabilidad podría ser utilizado en investigación para estudiar asociaciones entre esta variable y el desempeño.

Hay evidencias reportadas en la literatura acerca de la satisfacción laboral como una variable que es afectada por la configuración motivacional del trabajador. Dicha teoría sugiere que una alta motivación de logro correlaciona alta y significativamente con la satisfacción laboral (Díaz y Crespo de Acosta, 1992; Pérez Wulff, y Salom de Bustamante, 1992; D'Anello Koch, 1992).

Puede considerarse que el perfil requerido por el Museo de los Niños para el personal Amigo-Guía incluye, además de una alta motivación de logro, una actitud positiva hacia el trabajo y la recompensa intrínseca del mismo, la satisfacción por el hecho de ser productivo, creativo, y desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y destrezas en la institución. La investigación de estas variables y su posible asociación con el desempeño pudiera ser objeto de numerosas investigaciones.

Finalmente sería de interés reafirmar la configuración motivacional presente en este tipo de personal y determinar los elementos más importantes a fortalecer en la organización, con la finalidad de mantener este perfil motivacional, y extenderlo a todo el personal de la institución.

REFERENCIAS

Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 295-341.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Journal of Abnormal and Social Psychology, 50, 147-206.

Adams, J. and Rosenbaum, W. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about avage inequities. Journal of Applied Psychology, 46. 737-743.

Alderfer, C. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press

Anderson, J. and O'Reilly, C. (1981). Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Perfomance. Human Relation. 491-501.

Atkinson, J. (1958). Motives in fantasy, action and society. Princenton, New Jersy: Van Nostrand.

Atkinson, J. (1964). An Introduction to Motivatión. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company.

Atkinson, J. (1969). Change of activity. A new focus for the theory of motivation, Conceptual and Empirical issues, New York: Academic Press.

Atkinson, J. y O'Connor, P. (1966). Neglected factors in studies of achievement-oriented performance:social approval as incentive and performance decrement. Achievement motivation, New York: John Wiley & Sons.

Atkinson, J. and Feather, N. (1966). A theory of achievement motivation. New York: John Wiley & Sons.

Atkinson, J. y Litwin, G. (1960). Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure. Journal of abnormal and Social Psychology. 60, 52-63.

Atkinson, J. y Reitman, W. (1956). Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. Journal of Abnormal Social Psychology. 53, 361-366.

Ausubel, D. (1982). Psicología Educativa. México: Trillas.

Beck, R. (1978). Motivation. Theories and principles. Londres: Prentice-Hall.

Borman, W. (1983). Implications of personality theory and research for the rating of work performance in organizations. Performance measurement and theory.. New Jersey: Eribaum.

Borman, W., White, L., Pulakos, E., y Oppler, S. (1991). Models of Supervisory job performance rating. Journal of Applied Psychology, 76, 863-872.

Blum, M. y Naylor, J. (1985). Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.

Brow, F. (1980). Principios de la Medición en Psicología y Educación. Mérida: Editorial El Manual Moderno, S.A.

Byars, LL. y Rue, L. (1987). Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. México: Interamerica.

Castillo, M. y Fernández, E. (1980). Motivación al logro, poder y afiliación en cuentos escritos por escolares del área metropolitana de Caracas. Tesis de Grado, Escuela de Psicología (UCV), Caracas.

Carrasco, C. y Salom de Bustamente, C. (1986). Selección de tareas por estudiantes de alta y baja necesidad de logro (Publicación No 68). Mérida: Universidad de los Andes, Laboratorio de Psicología.

Carsrud, A., Olm, K. y Thomas, J. (1984). Small business productivity. Relationships of owner's personality to organizational success. Proceedings of the 29th world conference on small business. Knoxville: University of Tennessee Press.

Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: Ediciones McGraw-Hill.

Cofer, C. y Appley, M. (1979). Psicología de la Motivación. Teoría e investigación. México: Trillas.

Dávila de Salazar y Salom de Bustamante. (1986). Motivación y Desarrollo Profesional. (Memoria EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas .

Davis, K. y Newstrom, J. (1988). El comportamiento Humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.

D'Anello Koch. S. y Salom de Bustamante. C. (1987). Relación entre Logro, atribuciones causales al fracaso, persistencia y rendimiento académico. Un análisis casual. (Publicación No 86). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

D'Anello Koch, S. y Salom de Bustamante, C. (1988). Perfil Motivacional de Educación Básica (Memorias EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

D'Anello Koch, S. y Romero García, O. (1988). Valores en docentes de Educación Básica (Memorias. EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

D'Anello Koch, S. (1992). Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

D'Anello Koch, S. y Salom de Bustamante, C. (1992). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Deci, E. L. (1975). Intrinsic Motivation. New York: Plenum Press.

Dessler, G. (1979). Organización y Administración: Enfoque Situacional. Madrid: Dossat, S. A.

Dessler, G. (1991). Administración de Personal. México: Prentice-Hall.

Díaz, M. G. y Crepo de Acosta, A. (1992). Necesidad de logro, Autoestima y Satisfacción Laboral. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Dobbins, G. y Russell, J. (1986). The Biasing Effects of Subordinate Likeableness on Leader's Responses to Poor Perfotmers: A Laboratory and Field Study. Personal Psychology, 39. 759-778.

Dunnette, M. y Kirchner, W. (1989). Psicología Industrial. México: Trillas.

Ferrero, M. (1983). Estudios sobre el perfil motivacional observado en programas infantiles de la televisión venezolana. Psicología. X. (UCV). Caracas.

Ferster, C. y Skinner, B. (1975). Schedules of Reinforcement. New York: Appleton-Century-Crofts.

Franco, E. y Romero-García, O. (1990). Motivo de logro y valores de logro: su relación con la autoestima y el rendimiento académico. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2 (9), 105-111

French, E., y Thomas, F. (1958). The relation of achievement motivation problem solving efectiveness. Journal of Abnormal and Social Psychology, 56, 45-48.

Gainza, M. y Mendoza, C. (1986). Motivación para el trabajo y productividad. Una experiencia en Sidor. (Memorias EVEMOS 1). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Galicia, F. (1988). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1992). Organizaciones. Conducta, Estructura y Proceso. México: McGraw-Hill.

Haire, M., Ghiselli, E. and Porter, L. W. (1963). Cultural Patterns in the Role of the Manager. Industrial Relations, 75-142.

Hall, D. & Nougaim, K. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 12-35.

Hampton, D., Summer, C. y Webber, R. (1982). Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. México: Trillas.

Heck Hausen, N. H. (1967). The Anatomy of Achievement Motivation. New York: Academy Press.

Heider, F. (1958). The Psychology of Interpersonal Relations. New York: Wiley.

Helmreich, R y Spence, J. (1978). The Work and the Family Orientation Questionaire: An oblective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 35, 1677.

Helmreich, R. (1982). Pilot selection and training. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association anual, Washington, D. C.

Helmreich, R., Sawin, L. y Carsrud, A. (1986). The Honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. Journal of Applied Psychology, 71, 185-188.

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons.

Herzberz, F. (1966). Work and the nature of man. New York: John Wiley & Sons.

Higuera de Chacón, M. y Salom de Bustamente, C. (1985). Necesidad de logro, valor incentivo de los estudios y rendimiento académico (Publicación No 58). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Hilgard, E. and Atkinson, R. (1967). Introduction to Psychology. New York: Apleton Century Crofts.

Hull, C. (1943). Principles of Behavior. New York: Apleton century Crofts.

Hunter, J. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervosiry rating. In F. Landy, (Eds). Performance measurement and theory. Hillsdale, New York: Erlbaum.

Jones, M. R. (1955). Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press.

Karabenick, S. y Loussef, Z. (1968) Performance as a function of achievement motive level and perceived difficulty. Journal of Personality and Social Psychology, 12, 414-419

Kelly, J. (1974). Organizational Behavior. Homewood: Irwin-Dorsay.

Kelinger, F. (1975). Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología. México: Interamericana.

Kipnis, D. (1974). The Powerholder. In J. T. Tedeschi (ed.). Perspectives in Social Power. Chicago: Aldine. 82-123.

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1977). Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos. México: Prentice- Hall Inc.

Latham, G. and Yukl, G. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. Academy of Management Journal, 824-45.

Lawler, E. & O'Gara, P. (1967). Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality and attitudes toward work. Journal of Applied Psychology, 51, 196-202.

Lawler, E. (1973). Motivation in Organizations. Monterrey California: Brooks/Cole.

Lawler, E. and Suttle, J. (1972). A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept. Organizational Behavior and Human Performance, 12-35.

Lawrence, R. P. y Lorsch, S. W. (1969). Developing Organizations: Diagnosis and Action. Addison-Wesley.

Litwin, G. (1971). Climate and motivation: An experimental study. In George Litwin and Stringer, R. Motivation and Organizational Climate. Boston: Harvard University.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3., 234-250

Locker, E. A. (1976). Nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed). Handbook and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.

Locker, K. N., Shaw, L. M. and Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance. Psychology Bulletin, 1, 125-52.

Matsui ,T., Okada, A. and Kakuyama, T. (1982 October). Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance, and Feedback Effectiveness. Journal of Applied Psychology, 645-648.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370 - 396.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York: Harper and Row.

Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality. 2a edición. New York: Harper and Row.

Maslow, A. H. (1971). The Farther Reaches of Human Nature. New York: The Viking Press.

McCall, R. B. (1970). Fundamental Statistics for Psychology. New York: Harcourt, Brace & World, INC.

McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clak, R. A., Lowell, E. L. (1953). The Achievement Motive. New York: Irvington Publishers.

McClelland, D. C. (1958). Methods of measuring human motivation. In J. Atkinson (Ed). Motivesing Fantasy, Action and Society. New York: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1967). The Achievement Society. New York: The Free Press.

McClelland, D. (1968). La Sociedad Ambiciosa. Madrid: Guadarrama.

McClelland, D. C. y Winter, D. G. (1971). Cómo se Motiva el Exito Económico. México: Uteha.

McClelland, D. C. y Steele, R. S. (1972). Motivation Workshops. New York: General Lerning Press.

McClelland, D. (1974). That urge to achieve. In D. A. Kolb, I. M. Rubin, J. M. McIntire. Organizational Psychology. A Book of Readings. London: Prentice-Hall.

McClelland, D. C. and Burnham, D. H. (1976 December). Power Is the Greatt Motivator. Harvard Business Review, 100-10.

McClelland, D. C. (1980). Informe Sobre Perfil Motivacional Observado en Venezuela en los años 1930, 1950, 1970. Caracas: Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas.

McClelland, D. C. and Boyatzis, R. (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. Journal of Applied Psychology, 737-743.

Miner, J. B. (1980). Theories of Organizational Behavior. Hinsdale, Ill: Dryden Press.

Morales de Romero, N. M. (1992). Lenguaje y Eficiencia Personal. Mérida: Ediciones ROGYA.

Murray, H. A. (1938). Exploratorium in Personality. New York: Oxford University Press.

Nord, W. R. (1969). Beyond the teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the: Theory and Practice of Management. Organizational Behavior and Human Performance, 375-401.

Payret Silvera, E. (1992). Un modelo motivacional del supervisor eficiente. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Perry, J. y Porter, L. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. Academy of Management Review, 89-98.

Pico de Rosales, N. y Salom de Bustamante, C. (1985). Necesidad de Logro, Rendimiento Académico y Autoestima.(Publicación 54). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Pérez de Maldonado, I y Romero García, O (1990). Inventario de valores APOLO en una muestra de profesores universitarios. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2 (9), 97-104

Pérez Wulff, E. V y Salom de Bustamante, C. (1992). Las Motivaciones Sociales y la Satisfacción Laboral. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Porter, L., Lawler, E., and Hackman, J. R. (1975). Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice-Hall.

Rojas de Chirinos, B. (1992). Motivación y Rendimiento Académico. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. (1979). Pobreza, Motivación y Rendimiento Académico. II Jornada Nacional de Psicología Social. Caracas.

Romero García, O. (1981). Motivación intrínseca, Motivación al logro y valor incentivo de los estudios.(Publicación 27). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1982). Valor incentivo de los estudios: conceptualización y medición (Publicación 28). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. (1984). Motivación para el trabajo: necesidad de logro en Venezuela (Publicación 46). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. y Pérez de Maldonado, F (1985). Escala Levenson de locus de control: análisis factorial en Venezuela. (Publicación 51). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. (1986). Evaluación al profesor: Papel de la internalidad y del éxito o fracaso del estudiante. (Publicación 54). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. (1988). Concepción motivacional de los valores y su medición. (Publicación 94). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. y Pérez de Maldonado, I. (1988). Inventario de valores Apolo en una nuestra de profesores universitarios. (Memorias. EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. y Franco, E. (1988). Motivo de logro y valores de logro: su relación con autoestima y rendimiento académico. (Memorias. EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1990). Estudio técnico de las escalas para medir las motivaciones sociales. (Publicación 57). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Romero García, O. (1990). Motivación en la Educación y en la Industria. Mérida: Ediciones ROGYA.

Romero García, O. (1990). Valores: Concepción motivacional y su medición. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2 (9), 77-87

Romero García, O. (1991). Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales. Mérida: Ediciones ROGYA.

Romero García, O. (1991). Motivando para el Trabajo. Mérida: Ediciones ROGYA.

Rosen, B. y Gerdee, T. (1976). The Nature of Job Related Age Stereotypes. Journal of Applied Psychology, 61, 180-183.

Salazar, G. y Salom de Bustamante, C. (1987). Necesidad de logro, internalidad, valor incentivo de trabajo intelectual y desarrollo profesional.(Publicación 86). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C. (1981a). Necesidad de logro y rendimiento académico (Publicación 19). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C. (1981b). Dos medidas de necesidad de logro: una comparación. (Publicación 25). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C.y Sánchez, A.(1983). Necesidad de logro, persistencia en la tarea y rendimiento académico. (Publicación 36). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C.; Morales de Romero, M. y Romero García, O. (1984). Análisis motivacional de la revista UYAPAR. (Publicación 42). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C. y Pinto de Donquis, N. (1987). Motivaciones sociales en estudiantes universitarios. (Publicación 92). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1982). Valores en estudiantes de Educación Secundaria. (Memorias. EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C. y Ramírez, A. (1988). Evaluación del programa intervención motivacional en secretarias de la Industria Petrolera. (Memorias. EVEMO 2). Mérida.

Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1990). Valores en estudiantes de secundaria. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2 (9), 88-97

Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1992a). Motivación e inteligencia en estudiantes exitosos. (Memorias. EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Salom de Bustamante, C y Romero García, O. (1992b). Estudiantes Galileo: Líderes del futuro. (Memorias EVEMO 4). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Scheneider, C. and Alderfer, C. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organization. Administrative Science Quarterly, 12, 489-505.

Schultz, D. P. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.

Secord, P. F. y Backman. (1976). Psicología Social. México: McGraw-Hill.

Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. New York: The Macmillan.

Spence, K. W. (1956). Behavior Theory and Conditioning. New Haven: Yale University.

Spence, J y Helmreich, R. (1983). Achievement related motives and behavior. Achievement and Achievement Motive. San Francisco: W. H. Freeman.

Steers, R. (1975). Task goal attributes, n-achivement and supervisory performance. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 392-403.

Steers, R. M. y Porter, L. W. (1983). Motivation & Work Behavior. New York: McGraw-Hill.

Tannenbaum, R., Weschler, I. y Massarik, F. (1971). Liderazgo y Organización. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

Thompson, D. y Thompson, T. (1985). Task-Based Performance Appraisal for Blue Collar Jobs: Evaluation of Race and Sex Effects. Journal of Applied Psychology, 70, 747-753.

Thorndike, E. L. (1911). Animal Intelligence. New York: The Macmillan

Tolman, E. C. (1959). Principles of purposive behavior. Psychology: A Study Science. New York: McGraw-Hill.

Toro, F. (1982a). El ámbito de la Psicología Ocupacional. Revista de Psicología Ocupacional, 1, 1.

Toro, F. (1982b). Socialización organizacional. Un proceso de control del comportamiento del individuo en las organizaciones. Revista de Psicología Ocupacional, 1, 2.

Toro, F. (1982). Distinciones conceptuales para el diseño de un instrumento que permita evaluar aspectos de la motivación para el trabajo. Interamerican Journal of Psychology, 15, 2.

Toro, F. (1985). Cuestionario de Motivación para el Trabajo -CMT-Manual. Medellín, Colombia: Centro de Investigaciones e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Toro, F. y Cabrera, H. (1985). Motivación para el Trabajo. Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporaneos. Medellín, Colombia: Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional.

Toro, F. (1990). Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional. Medellín, Colombia: Centro de Investigación e Intervención en Comportamiento Organizacional.

Vásquez, E. y Salom de Bustamante, C. (1986). Necesidad de logro, hábitos de estudio y rendimiento académico.(Memorias EVEMO 1). Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Villalobos de Leal, R y Romero García, O. (1988). Motivación para el trabajo, rendimiento académico e ingreso económico del profesional de ingeniería. Mérida: Universidad de los Andes, Centro de Investigación Psicológicas.

Williamns, K., De Nisi, A., Meglino, B. y Cafferty, T. (1986). Initial Decisions and Subsequent Performance Ratings. Journal of Applied Psychology, 71, 189-195.

VI.- ANEXOS

Anexo 1

INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL (RELAB)

INSTRUMENTO A PRUEBA

NOMBRES Y APELLIDOS:				
PERIODO DE EVALUACION:	FECHA DE EVALUACION			
AREA DE TRABAJO:	ESCALAFON:			

MARQUE CON UNA EQUIS X LA PUNTUACION QUE USTED CONSIDERA CORRESPONDE A ESTE AMIGO-GUIA EN CADA ASPECTO TRATADO.

A-EFICIENCIA EN EL TRABAJO	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1. Está atento y reacciona rápidamente antes las necesidades de los visitantes					
2. Chequea que exista el material necesario en las exhibiciones y lo incorpora.					
3. Da instrucciones precisas a los visitantes acerca del buen uso de las exhibiciones.					
4. Informa correctamente acerca del contenido de las exhibiciones.					
5. Invita al niño a participar en forma efectiva en las exhibiciones.					
6. Alegre y Cortés con:					
a- Los Visitantes.					
b- Compañeros					
c- Supervisores.					
7. Muestra afecto hacia los niños.					
8. Acepta críticas constructivas					
9. Da buenas ideas y comentarios sobre las actividades en el área.					
Sub-total de Eficiencia					

INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL (RELAB)

INSTRUMENTO A PRUEBA

MARQUE CON UNA EQUIS X LA PUNTUACION QUE USTED CONSIDERA CORRESPONDE A ESTE AMIGO-GUIA EN CADA ASPECTO TRATADO.

B.RESPONSABILIDAD	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1.Asiste todos los días.					
2.Hace arreglos de sus futuras inasistencias.					
3.Higiene personal.(varones afeitados).					
4.Uniforme limpio y bien presentado.					
5.Uso correcto del Uniforme.					
Sub-total de Responsabilidad					

Escala Numérica	
Excelente:	97-100
Bueno:	80-96
Normal:	40-79
Regular:	20-39
Deficiente:	0-19

A.Sub-total de eficiencia. 65 %	
B.Sub-total de Responsabilidad.35 %	
PUNTAJE TOTAL	

Anexo 2

INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL (RELAB)

INSTRUMENTO A PRUEBA

NOMBRES Y APELLIDOS:		
PERIODO DE EVALUACION:	FECHA DE EVALUACION	
AREA DE TRABAJO:	ESCALAFON:	

MARQUE CON UNA EQUIS X LA PUNTUACION QUE USTED CONSIDERA CORRESPONDE A ESTE AMIGO-GUIA EN CADA ASPECTO TRATADO.

A-EFICIENCIA EN EL TRABAJO	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1.Está atento y reacciona rápidamente antes las necesidades de los visitantes					
2.Chequea que exista el material necesario en las exhibiciones y lo incorpora.					
3.Da instrucciones precisas a los visitantes acerca del buen uso de las exhibiciones.					
4.Informa correctamente acerca del contenido de las exhibiciones.					
5.Invita al niño a participar en forma efectiva en las exhibiciones.					
6.Se mantiene ocupado dentro del área haciendo actividades dentro de la misma.Mant.Operativo o atención al público.					
Sub-total de Eficiencia					

B-ACTITUD	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1. Alegre y Cortés con: a- Los Visitantes.					
b- Compañeros					
c- Supervisores.					
2. Muestra afecto hacia los niños.					
3. Acepta críticas constructivas					
4. Da buenas ideas y comentarios sobre las actividades en el área.					
Sub-total de Actitud					

Anexo 2

INSTRUMENTO DE RENDIMIENTO LABORAL (RELAB)

INSTRUMENTO A PRUEBA

MARQUE CON UNA EQUIS X LA PUNTUACION QUE USTED CONSIDERA CORRESPONDE A ESTE AMIGO-GUIA EN CADA ASPECTO TRATADO.

C.RESPONSABILIDAD	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1. Asiste todos los días					
2. Es puntual					
3. Hace arreglos de sus futuras inasistencias					
4. Cumple las normas de la Institución					
Sub-total de Responsabilidad					

C.APARIENCIA PERSONAL	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Rara Vez	Nunca
	5	4	3	2	1
1. Higiene personal.(varones afeitados)					
2. Uniforme limpio y bien presentado.					
3. Uso correcto del Uniforme.					
Sub-total de Apariencia Personal					

Escala Numérica	
Excelente:	97-100
Bueno:	80-96
Normal:	40-79
Regular:	20-39
Deficiente:	0-19

A. Sub-total de eficiencia. 60%	
B. Sub-total de Actitud. 5%	
C. Sub-total de Responsabilidad. 25%	
D. Sub-total de Apariencia Personal.10%	
TOTAL DE PUNTO	

Anexo 3

Centro de Investigaciones Psicológicas
Universidad de los Andes

INVENTARIO MLP

Romero y Salom

Nombres:	Apellidos:

INSTRUCCIONES GENERALES

A. Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de sus semejantes y piensa acerca de su función en la sociedad con relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta esas creencias afectan nuestra selección de amigos y de actividades. Este inventario presenta un conjunto de creencias que circulan libremente entre nosotros. Tratándose de creencias, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando la Escala de 6 puntos ofrecida a continuación:

1. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

D. PARA CONTESTAR, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado izquierdo del ítem considerado. Sea honesto. Gracias

	01	Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más
	02	No me conformo con trabajar; necesito ver buenos resultados
	03	Para mi es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable
	04	Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo
	05	Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables
	06	Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos
	07	Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos
	08	Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer

ESCALA

1. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

	09	A veces mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen
	10	Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo
	11	Lo importante es empezar, después se verá como se termina el trabajo
	12	Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo
	13	De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho
	14	Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar

	15	Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla
	16	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones
	17	En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a sí mismo los mejores resultados
	18	Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente

	19	Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta
	20	La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo
	21	Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo le traerá problemas
	22	Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo
	23	Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente
	24	Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza

Centro de Investigaciones Psicológicas
Universidad de los Andes

INVENTARIO MPS

Romero y Salom

Nombres:	Apellidos:

INSTRUCCIONES GENERALES

A. Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de sus semejantes y piensa acerca de su función en la sociedad con relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta esas creencias afectan nuestra selección de amigos y de actividades. Este inventario presenta un conjunto de creencias que circulan libremente entre nosotros. Tratándose de creencias, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando la Escala de 6 puntos ofrecida a continuación:

1. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

D. PARA CONTESTAR, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado izquierdo del ítem considerado. Sea honesto. Gracias

	01	Ayudar a la gente me hace sentir importante
	02	Disfruto cuando me piden consejos
	03	Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo
	04	Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros
	05	Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones
	06	Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio
	07	Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa
	08	Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas
	09	A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante
	10	Cuando uno hace favores gana deudores
	11	Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario
	12	En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento
	13	En toda organización uno tiene debe ser fiel a sus jefes
	14	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia
	15	Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores
	16	En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador
	17	Pienso que es mejor mandar que ser mandado
	18	Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personales
	19	Sé que tengo condiciones especiales para mandar
	20	Pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia

Centro de Investigaciones Psicológicas
Universidad de los Andes

INVENTARIO MAFI

Romero y Salom

Nombres:	Apellidos:

INSTRUCCIONES GENERALES

A. Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de sus semejantes y piensa acerca de su función en la sociedad con relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta esas creencias afectan nuestra selección de amigos y de actividades. Este inventario presenta un conjunto de creencias que circulan libremente entre nosotros. Tratándose de creencias, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B. Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de esas creencias usando la Escala de 6 puntos ofrecida a continuación:

1. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
2. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
3. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

D. PARA CONTESTAR, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado izquierdo del ítem considerado. Sea honesto. Gracias

	01	Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos
	02	En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo
	03	Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos
	04	La cualidad que más me impacta de alguien ess u amabilidad
	05	Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo
	06	Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás
	07	Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas
	08	Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad
	09	El trabajo es como la familia: Hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores
	10	En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo
	11	Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda
	12	Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos
	13	A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos
	14	Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar
	15	Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo
	16	Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura