UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: "Motivación y Eficiencia en el Trabajo en Obreros de Bajo Nivel Jerárquico"

Realizado por: Alberto José Ochoa Ramírez

Profesor guía: Lic. César Sánchez

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECINUEVE (19) (50) puntos.

Nombre: CESAR SANCHEZ M Firma

Nombre: JESUS HERNANDEZ Firma

Nombre: Firma

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES CARACAS ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Caracas, 04 de ~~Octubre~~ DICIEMBRE de 1.998

TESIS
RF998
02

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Ciencias Sociales
Especialidad: Relaciones Industriales

Motivación y Eficiencia en el Trabajo en Obreros de Bajo Nivel Jerárquico

Profesor Guía:
César Sánchez

Realizado por:
Alberto José Ochoa R.

Caracas, Octubre 1998

RESUMEN:

La motivación de los trabajadores de una empresa ha preocupado a especialistas en desarrollo organizacional, en especial durante la segunda mitad de este siglo. Oswaldo Romero García, en su publicación "Motivando para el Trabajo", 1985, plantea lo siguiente: "*Si aceptamos el supuesto de que toda conducta es motivada, entonces trabajar es un hacer con algún motivo o con alguna intención.*"

Hoy en día, en el que la producción para la obtención de la máxima ganancia es el objetivo fundamental dentro de un mercado capitalista, el rol del obrero constituye un papel primordial dentro de los actores del proceso productivo. El obrero es el trabajador que desempeña el esfuerzo físico y material, y representa dentro de las empresas, usualmente, el mayor número de individuos.

A partir de lo citado anteriormente, se podría afirmar que el éxito o fracaso de una empresa dependerá en gran medida de su habilidad para mantener motivados a sus trabajadores, entre los cuales los obreros se colocan en un plano importante. Es entonces cuando surgen diversas teorías que intentan explicar los motivos del hombre y su interrelación con la organización. La racionalización del trabajo físico e incentivos puramente económicos de Frederick Taylor, las interrelaciones humanas y necesidad de asociación de Elton Mayo, la jerarquización de las necesidades humanas por Abraham Maslow, y la necesidad de logro, poder y afiliación de David McClelland, son algunas de estas teorías.

McClelland (1961) señala que la motivación se relaciona con el desarrollo económico de los países, y 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. Estas características les conduce a obtener altos niveles de ejecución y desempeño.

Por ello, surge el propósito de realizar una investigación en una empresa cementera, para conocer si la eficiencia en el desempeño del trabajo del obrero del cemento está relacionado con su necesidad de motivación al logro, poder o afiliación; es decir, conocer los efectos del patrón motivacional de los obreros, en relación con su eficiencia en el trabajo.

La investigación, por la características de sus variables y el objetivo que persigue es de tipo correlacional. La investigación es de tipo transversal, ya que se estudiarán las variables simultáneamente en determinado momento haciendo un corte en el tiempo y no a lo largo de un período. La población está constituída por los obreros que desempeñan su labor en la planta localizada en Ocumare del Tuy de la empresa LAFARGE, Cementos La Vega. El muestreo utilizado es de tipo probabilístico o aleatorio debido a que todos los individuos de la población en estudio tendrán la misma posibilidad de ser seleccionados.

Para recolectar los datos se utilizó el Inventario Sobre las Motivaciones Sociales, diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (1990), para detectar la motivación al logro, poder y afiliación, y el sistema de evaluación de eficiencia utilizado actualmente dentro de la empresa en estudio. Para la aplicación del instrumento, los individuos fueron entrevistados de forma estandarizada en sus puestos de trabajo, y la medición de la eficiencia laboral fue realizada por observación directa y logro de resultados.

Como hipótesis de éste trabajo, se esperaba una configuración motivacional de Poder- Afiliación- Logro y una correlación media y considerable entre la motivación de logro (variable independiente), y la eficiencia en el desempeño laboral (variable dependiente), en una muestra constituida por 72 obreros de la Planta Ocumare de la empresa Lafarge-Cementos La Vega.

Las características demográficas de la muestra de obreros se presentó para tener una idea más clara del tipo de trabajador al cuál se le aplicó el estudio, algunas de las cuales son una edad promedio de 40 años, más del 75 % de ellos sólo estudió hasta primaria, y poseen una antigüedad en la planta desde 1 a 28 años.

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.

Los resultados obtenidos mostraron una configuración motivacional en la cual la afiliación se presentó en primer lugar, seguido de la motivación de logro y por último la motivación al poder, por lo cual no se apoya nuetra hipótesis sobre la configuración motivacional del personal obrero.

En relación a la eficiencia en el trabajo, la media registrada fue de 2.88 con una desviación estándar de 0.60.

En cuanto a la relación entre la configuración motivacional y la eficiencia desempeñada en el trabajo, sí se pudo evidenciar una asociación positiva entre media y considerable con la variable logro (r = 0.6149), resultado que sí apoya la hipótesis general. Entre la eficiencia laboral y la motivación al poder la correlación fue de r = 0.2670 (positiva débil), y entre la eficiencia laboral y la motivación a la afiliación r = -0.1346 (negativa débil), por lo cual es posible concluir que existe una asociación de tipo lineal entre las variables Motivacionales y la Eficiencia Laboral.

INDICE

	Página No.
RESUMEN	2
CAPITULO I	5
-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
-OBJETIVOS	8
CAPITULO II	9
-MARCO TEORICO	10
CAPITULO III	45
-MARCO METODOLOGICO	46
-DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS DE DATOS	46
-CONTEXTO	47
-IDENTIFICACION Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	47
-POBLACION Y MUESTRA	50
-INSTRUMENTOS	53
-PROCEDIMIENTO	56
CAPITULO IV	59
-DESCRIPCION DE RESULTADOS	60

-DISCUSION DE RESULTADOS 73

-CONCLUSIONES 76

-RECOMENDACIONES 77

-BIBLIOGRAFIA 79

-ANEXOS 85

INDICE DE TABLAS

Página No.

Tabla 1: Sistematización de Variables 49

Tabla 2: Medias y Desviaciones de las Motivaciones 61

Tabla 3: Diferencias entre las Medias de las Motivaciones 61

Tabla 4: Escala de Motivación 62

Tabla 5: Media y Desviación Estándar de la Eficiencia Laboral 62

Tabla 6: Escala de Evaluación de Eficiencia 63

Tabla 7: Correlaciones entre Variables Motivacionales Y Eficiencia Laboral 63

Tabla 8: Media y Desviación Estándar de la Edad 64

Tabla 9: Dimensión de la Variable Afiliación en Función De la Edad de la Muestra 65

Tabla 10: Dimensión de la Variable Logro en Función De la Edad de la Muestra 65

Tabla 11: Dimensión de la Variable Poder en Función De la Edad de la Muestra 66

Tabla 12: Nivel Educativo del Obrero 67

Tabla 13: Dimensión de la Variable Afiliación en Función Del Nivel Instructivo de la Muestra 67

Tabla 14: Dimensión de la Variable Logro en Función Del Nivel Instructivo de la Muestra 68

Tabla 15: Dimensión de la Variable Poder en Función Del Nivel Instructivo de la Muestra 68

Tabla 16: Media y Desviación Estándar de los Años de Antiguedad 69

Tabla 17: Dimensión de la Variable Afiliación en Función Del Rango de Antigüedad de la Muestra 69 - 70

Tabla 18: Dimensión de la Variable Logro en Función Del Rango de Antigüedad de la Muestra 70 - 71

Tabla 19: Dimensión de la Variable Poder en Función Del Rango de Antigüedad de la Muestra 72

INDICE DE ANEXOS

	Página No.
Anexo A: Inventario Sobre las Motivaciones Sociales	85
Anexo B: Formulario de Evaluación de Eficiencia De la Empresa Lafarge-Cementos La Vega	91

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Según el Artículo 43 de la Ley Orgánica del Trabajo (1997), se entiende por obrero "*el trabajador en cuya labor predomina el esfuerzo manual o material.*"

A grandes rasgos, la ocupación de obrero en Venezuela comenzó durante el gobierno presidencial de Juan Vicente Gómez, cuando se instalaron en nuestro país las grandes transnacionales petroleras. Con el descubrimiento del petróleo en Venezuela ocurrió un gran cambio en la estructura económica y social del país.

De un país rural, de producción agrícola muy limitada y de una estructura tradicional de cultivadores de café y criadores de ganado, Venezuela en pocos años pasa a ser el primer exportador de petróleo en el mundo y paralelamente comienza el desarrollo de un parque industrial de grandes proporciones. A raíz de estos sucesos surge un movimiento acelerado de inmigración interna hacia los polos en proceso de industrialización. Todo esto conlleva al nacimiento de un nuevo tipo de trabajador con características muy particulares, el obrero.

El obrero es un trabajador fundamental en las sociedades capitalistas compuestas por enormes organizaciones. Las grandes y contínuas construcciones para la expansión y desarrollo de las actuales y modernas ciudades, requieren de la habilidad manual y esfuerzo físico del trabajo del obrero, realizado usualmente en condiciones excepcionalmente pesadas.

También cabe destacar el peligro que corre la vida de estos individuos y el riesgo de sufrir accidentes incapacitantes. Ésto, sumado al poco reconocimiento social que recibe dicha ocupación, hacen del obrero un personaje relevante para el estudio de la productividad de las organizaciones.

Hoy en día, el alto nivel de desempeño y eficiencia de los obreros de una organización tienen repercusiones positivas para ésta, ya sea en una mayor productividad, la reducción de costos de rotación, menor ausentismo, menor índice de accidentes, etc. La atención a este tipo de trabajador es un aspecto que todo empresario debe considerar para asegurar el óptimo rendimiento de su empresa.

Es aquí cuando surgen las teorías que tratan de explicar los motivos del hombre y su interrelación con la organización: la teoría de la racionalización del trabajo físico e incentivos económicos de F. Taylor, las relaciones humanas y la

necesidad de asociación de Elton Mayo, y la necesidad de logro, poder y afiliación de David C. McClelland, entre otras.

De acuerdo a trabajos realizados por McClelland (1974) en la sociedad venezolana para comprobar la relación existente entre la motivación al logro y el nivel de desarrollo económico del país, dan pie para pretender estudiar, observar y medir el comportamiento de la variable motivación al logro en los trabajadores de más bajo nivel jerárquico dentro de la estructura de la organización, a objeto de conocer la proporción de personas motivadas al logro dentro de la clase obrera y su relación con su nivel de desempeño.

McClelland (1961) señaló que la motivación se encuentra correlacionada con el desarrollo económico de los países. También plantea que los individuos con una alta motivación al logro se fijan metas realistas, utilizan al máximo su potencial, están orientados a los resultados y se establecen estándares de exigencia cada vez más altos. Estas características lo conducen a obtener altos niveles de ejecución y desempeño, los cuales son positivos para las personas y la organización. Estas personas tenderán a la consecución de las metas u objetivos de la organización siempre y cuando ésta gratifique la direccionalidad de la conducta motivada, es decir, siempre y cuando la persona perciba que la organización recompensa y estimula su conducta. La recompensa puede ser de varias formas, desde beneficios socio-económicos y reconocimiento al mérito, hasta actividades deportivas, culturales y otras que puedan reforzar la conducta.

Ahora bien, ¿describen los anteriores atributos la ocupación de un obrero del más bajo nivel jerárquico de una organización? Con un trabajador de tales características, ¿se puede hablar de algún tipo de elección vocacional, de algún tipo de motivación que se relacione con su actual desempeño y eficiencia en el trabajo? ¿Qué tipo de motivación, según la teoría de McClelland, predomina en el obrero, y en que medida se relaciona con su eficiencia en el trabajo?

Según Romero García (1985), la motivación al logro es una variable relacionada con el rendimiento y conociendo la actual situación socioeconómica del país, en la que se requiere de la integración y competitividad en un mercado global por medio de la más eficiente producción, nuestro problema en consecuencia queda formulado de la siguiente manera:

¿En qué medida se relacionan la motivación al logro, al poder y a la afiliación con la eficiencia en el trabajo en los obreros de bajo nivel jerárquico de una empresa?

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Determinar la relación entre las necesidades de motivación al logro, al poder y a la afiliación y la eficiencia en el desempeño del trabajo en los obreros de bajo nivel jerárquico de una empresa.

Objetivos Específicos:

1- Medir la motivación al logro, la motivación al poder y la motivación a la afiliación en obreros de bajo nivel jerárquico.

2- Medir el nivel de eficiencia del desempeño en el trabajo del obrero.

3- Establecer la relación entre la motivación al logro, al poder y a la afiliación con la eficiencia en el trabajo del obrero.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO:

Las Funciones de Relaciones Industriales y la Motivación al Logro de las Personas en una Organización.

Las funciones de Relaciones Industriales en el campo de la Dirección de Personal para el logro de los objetivos y metas de la organización, llevadas a la práctica en forma clara y coordinada, estimulan a los individuos a adoptar comportamientos que satisfagan sus necesidades al gratificarlos por el cumplimiento de los estandares de la actuación establecidos por la organización para el desempeño de su trabajo.

Jimenez Castro (1963, pág. 174), menciona que la función de administración de sueldos y salarios con base en los méritos y para cada uno de los niveles de la organización como promociones por mérito, constituyen elementos para la estabilidad, adaptación y satisfacción de la persona en la organización. También señala que la función de adiestramiento y desarrollo prepara a las personas para un determinado trabajo o para darles oportunidad de hacer carrera en la organización.

Por medio de estas funciones se logra la estabilidad, evitando desplazamientos y retiros, ya que fomentan la motivación hacia el trabajo satisfaciendo las necesidades y se logra mantener un clima propicio dentro de la organización para el desarrollo de las personas y la consecución de los fines y metas de cada parte.

La importancia del elemento humano para el desarrollo y formación de las organizaciones, obliga a al departamento de Relaciones Industriales no sólo ha construir los organigramas y detallar las responsabilidades de los puestos de trabajo, sino a tomar también en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo.

Es por esto que al planearse las funciones de captación, análisis de puestos, evaluación de eficiencia, mantenimiento, etc., han de orientarse a procurar el desarrollo personal, profesional y económico de los individuos. Pero, aunque la organización realice esfuerzos para llevar a la práctica tales funciones en formas idóneas para la consecución de sus fines, el grado de satisfacción que experimente una persona con el desempeño en su trabajo, con la organización y sus compañeros, y sus

deseos internos de necesidad de logro, dependen en gran medida de las características individuales de dicho individuo.

De allí, que aparte de considerar la planeación de personal y las funciones llevadas a cabo en la organización para procurar el desarrollo de las personas, es preciso considerar ahora la complejidad de la motivación individual y las diferentes teorías que señalan aspectos para la integración de los intereses personales y organizacionales.

Naturaleza de la Motivación.

Jones (1954, pág. 14), define la motivación como algo relacionado con "*la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo ésto*". Gary Dessler (1976, pág. 206), considera la motivación como un reflejo de "*el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades*". Romero García (1985, 14), afirma que ésta se refiere en general "*a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas*".

Según Hodgetts (1981, pág. 96), el proceso de motivación contiene tres aspectos fundamentales:

1- Lo que le confiere energía a la conducta humana.

2- La forma en que se dirige esta conducta, y

3- la manera en que se puede sostener la conducta.

Pero en realidad, la motivación es un proceso mucho más complejo. Altman (1981, pág. 96) afirma que "*la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, es interno a ella, por lo tanto, sólo se puede inferir. También, los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Usualmente, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad de dicha necesidad. Un aumento salarial genera en la persona, a veces, una mayor ambición de dinero*". Esto hace que resulte muy compleja la observación y medición de la motivación con un alto grado de seguridad.

Ahora bien, tomando en cuenta las anteriores definiciones y aspectos de la motivación, se considera que todo proceso motivacional implica una conducta concreta de cierta intensidad que, al ser persistente, conlleva a la consecución de una meta.

Esto explica la importancia de analizar la motivación dentro del contexto laboral, donde su presencia es básica en el desempeño laboral y el logro de metas prestablecidas por la organización.

Para comprender el trabajo, es necesario reconocer que éste es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. El trabajo, desde hace mucho, ya dejó de ser aquella actividad que el hombre realizaba para sobrevivir que satisfacía sus necesidades básicas, como el hambre y la seguridad física. El hombre, antes de la aparición de la moneda, se ocupaba de hacer lo que quería hacer y su oficio era para toda la vida. Si le gustaba trabajar la madera, pues la madera trabajaba, y así lo haría para toda su vida, intercambiando sus cosas por cosas que hacían otras personas. La vida y el trabajo eran lo mismo. El trabajo era artesanal y permitía al hombre expresarse como persona. El hombre trabajaba para sí mismo produciendo con gusto para los demás.

La aparición del trabajo industrial marcó la diferencia entre la vida y el trabajo. El trabajador de la industria naciente trabaja en lo que puede, en aquellas tareas en las cuales hay plazas vacantes y usualmente el trabajo es monótono, rutinario y aburrido. En tales condiciones, es normal esperar que el obrero trabaje sólo por el salario a obtener, lo cual hace que muchas veces el trabajador industrial no esté contento con lo que hace. El trabajo va por un lado y los interéses personales van por otro.

En las sociedades industrializadas, complejas, es prácticamente imposible que todos y cada uno de los hombres unan la ocupación y el trabajo. Según Arturo Uslar Pietri, en un artículo publicado en el diario El Nacional de Caracas (19.08.84, pág. A 4), define ocupación y trabajo de maneras distintas: "...ocupación es aquel hacer o pensar que absorbe y dirige nuestra atención y voluntad. Trabaja aquel hombre que vende su tiempo para realizar, con esfuerzo y cansancio, una tarea que le es indiferente y a la que no se siente espiritualmente asociado".

El trabajo industrial es necesariamente sectorial, fraccionado. Las tareas son divididas, y la especialización es inevitable, necesaria. Y cuando esta especialización ocurre en tareas limitadas y rutinarias, comúnmente resultan aburridas y el trabajador no se siente orgulloso de lo que hace.

El obrero industrial, así como para gran parte de los trabajadores, tiene contacto con sólo una parte o componente del producto final, no da órdenes, sino que las recibe. No supervisa, es supervisados. Sabe bien que el producto no le pertenece y carece, de sólidas razones para establecer una "asociación espiritual" con el producto.

Marcos Referenciales Sobre Motivación.

Desde tiempo inmemorial, los administradores se han preocupado por problemas de conducta organizacional y los niveles de eficiencia y productividad que estos acarrean dentro de las organizaciones. Ha sido particularmente relevante la asociación entre las motivaciones sociales y el rendimiento laboral. En esta dirección, algunas investigaciones han intentado explicar las causas de los aumentos o disminuciones de la productividad del trabajador.

La Teoría de Frederick Taylor

Frederick Taylor, el miembro más famoso de la corriente de la administración científica, iniciada en los Estados Unidos en la era posterior a la Guerra Civil, intentó aplicar los conceptos de los estudios de tiempo y movimiento al lugar de trabajo para lograr aumentar la eficiencia y productividad del trabajador. Mediante el uso de esos procedimientos científicos, con frecuencia se logró incrementar notablemente la productividad.

Taylor (1911), sugiere que la administración de la organización es la encargada de planear completamente el trabajo de todo empleado. Cada hombre recibirá instrucciones completas por escrito que describirán en detalle la tarea que debe realizar, cómo la debe realizar y el tiempo exacto que tardará en hacerse.

En la mayoría de los casos, la compañía ofrecía un incentivo financiero para una mayor producción. A los que tenían un rendimiento menor del esperado (estándar) se les asignaba la tasa menor de pago por pieza y a los que satisfacían ese estándar o lo superaban, se les asignaba la tasa más elevada.

Taylor suponía que se podía obtener una gran eficiencia y altos beneficios mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo, pero, por desgracia, en este proceso

tendían a perder de vista al individuo como persona. Se consideraba al trabajador como un simple ayudante o apéndice de la máquina.

También señalaban que el dinero era el mayor motivante para lograr una mayor productividad, dejando a un lado a aquellos trabajadores que buscaban "algo" más que maximizar sus ganancias financieras dentro de la organización. Planteaban que el hombre es impulsado a actuar por incentivos meramente económicos; así, el proceso de interacción entre él y la organización es muy simple: esfuerzo a cambio de dinero.

"Las actitudes y motivaciones del hombre hacia otros hombres y hacia la organización son esencialmente irracionales. La acción y el diseño organizacional deben impedir que esas actitudes, motivaciones y sentimientos interfieran en el contrato económico racional entre el hombre y la organización."(Taylor, 1911, pág. 39)

Finalmente, estos administradores consideraban al trabajador como una persona totalmente racional, que desempeñaría el trabajo de la manera más eficiente y al mismo tiempo maximizaría sus ingresos (Homo Economicus). Una descripción sumamente simple para lo complejo que es el individuo y su manera de trabajar.

Aunque los administradores cientificistas tuvieron una primera propuesta de productividad y eficiencia en las organizaciones, quedaron muchos aspectos del hombre como trabajador aún sin contestar. Pero lograron que las organizaciones estuvieran más conscientes y prestaran más atención al campo de la conducta humana dentro de las organizaciones y sus motivaciones.

Según Blau (1956, pág. 58), "*...administrar una organización social de acuerdo con criterios puramente técnicos de racionalidad es en sí irracional, ya que hace caso omiso de los aspectos no racionales de la conducta social*".

Ya para 1920, se reconoció que el individuo tenía necesidades, ambiciones y deseos individuales. Era imposible considerar al trabajador como un individuo carente de emociones. Debía tomarse en cuenta al trabajador en su totalidad, no sólo sus habilidades y aptitudes en el trabajo. Es aquí cuando surgen nuevas teorías que añadían una dimensión un poco más humana a la orientación de la administración.

La Teoría de Elton Mayo

Elton Mayo, y sus colegas de Harvard, condujeron unos estudios en la Western Electric Company de Illinois, a mediados de la década de 1920.

Mayo aisló un pequeño grupo de trabajadoras y las puso bajo minuciosa observación, con el fin de realizar un análisis sistemático de los factores que afectaban la eficiencia del desempeño en el trabajo. A éstas se les colocó un observador en la misma habitación, para registrar todo lo que sucedía. Ellas tenían que trabajar a su ritmo regular y no distraerse con el nuevo cambio en el ambiente. Los investigadores comenzaron entonces a introducir variables intervinientes tales como comida caliente, períodos de descanso, días de asueto y trabajo sólo el sábado por la mañana. Se registró entonces un ascenso en el rendimiento de las mujeres que luego permaneció en un alto nivel.

Elton Mayo (1959), concluyó de que no existía, sencillamente, una relación directa y fácil de identificar entre los cambios en el medio ambiente del trabajo y la productividad, pero sí advirtió a la directiva de la organización que debía reconocer la existencia de pequeños grupos de compañeros como una poderosa fuente de satisfacción para las personas que trabajan.

Se reconoció la importancia del aspecto social del hombre. "El hombre es impulsado a actuar por necesidades sociales y mediante su relación con los demás obtiene su sentido práctico de identidad" (Mayo, 1959, pág. 77). Esta teoría enfatiza en las necesidades sociales del hombre, siendo la necesidad de pertenencia, la necesidad básica de los hombres que trabajan.

A través del proceso de interacción los hombres ofrecen esfuerzos a cambio de que la organización asegure tales necesidades. Elton Mayo dedica especial atención a la importancia de las necesidades sociales del trabajador, del hombre, disminuyendo el valor de los incentivos puramente materiales.

Posteriormente, se pasó el estudio a un programa de entrevistas en masa. Las trabajadoras, como señaló Roethlisberger (1941, pág. 92), "*deben hablar con libertad y franqueza respecto a las cuestiones que les son importantes... Durante las entrevistas, utilizo varias reglas e ideas simples: Escucho, no interrumpo, no doy consejos, evito las preguntas conducentes, me abstengo de hacer juicios morales respecto a las opiniones expresadas, no exteriorizo mis propias opiniones, creencias o sentimientos, y evito a toda costa las discusiones.*"

El resultado fue entonces una abundante información sobre las actitudes de las empleadas y las dinámicas de grupo. Se descubrió que el desempeño, la eficiencia y el nivel del trabajo del individuo dentro de la organización, estaban determinados no sólo por la persona misma, sino también por los miembros del grupo. El "compañerismo" tenía una influencia en el desempeño individual. Apareció entonces el concepto de "grupos informales" dentro de la organización. Existían "códigos de conducta" aceptables que los individuos debían seguir si deseaban ser aceptados por el grupo, tales como no tener un rendimiento demasiado alto o uno demasiado bajo. Estas organizaciones informales actuaban entonces como agencias de control social que en definitiva afectaban el desempeño del trabajador.

La Teoría de Abraham Maslow

"Una sólida teoría motivacional debería...suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquiera situación del organismo". (Maslow, 1954, pág. 46).

La teoría de Maslow trata de explicar las cosas específicas dentro del individuo o el ambiente que motivan a las personas. Esta es la teoría de la Jerarquía de las Necesidades propuesta en su libro "Motivation and Personality" (1954).

Maslow postuló que todo ser tiene cinco necesidades básicas que van en orden ascendente comenzando por la más básica (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización). Las necesidades de nivel más bajo (fisiológicas, de seguridad) deben satisfacerse antes que las de niveles más altos (estimación, autorrealización) se activen lo suficiente y comiencen a vigorizar a la conducta. Pero, una vez satisfecha una necesidad, ésta ya no sirve como motivadora. Por ende, una persona cuya necesidad de alimento se sacia en su forma básica, tenderá a proseguir a niveles más elevados dentro de la jerarquía de las necesidades.

Maslow (1954), clasificó las cinco necesidades básicas de la siguiente manera:

1) Necesidades Fisiológicas: Estas son las que se encuentran en el más bajo nivel de la jerarquía, son las necesidades básicas del organismo, pero siendo a la vez, las más importantes para la supervivencia. Las necesidades fisiológicas del ser humano son: el alimento, agua, oxígeno y sueño. Aquí también se incluyen otras necesidades básicas como el sexo y la actividad. En la mayoría de los casos, una

severa privación de los mismos resultará en una total preocupación por satisfacer la necesidad fisiológica junto con una también total indiferencia hacia otras satisfacciones.

2) Necesidades de Seguridad: Aquí, Maslow (1954), incluye las necesidades de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro su seguridad física y social.

3) Necesidades de Afiliación: Estas son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos y la necesidad de contar con un lugar reconocido como miembro de un grupo.

4) Necesidades de Estima: Se refiere a la necesidad de tener "status" y ser aceptado por su propio grupo. El hombre desea saberse digno de algo, capaz de dominar algo del ambiente propio, saberse competente, libre, independiente, y que se le reconozca algún tipo de labor o esfuerzo.

5) Necesidades de Autorrealización: Es la tendencia natural del ser humano a actuar en forma tal que exprese su potencialidad y sus capacidades cualesquiera que éstas sean.

Esta teoría afirma que en la mayoría de los casos, varias necesidades afectan la conducta de un individuo en un momento dado, y además, que existen más formas de satisfacer las necesidades de más alto nivel que las de menor nivel.

La teoría de Maslow sirve para explicar la motivación en el sentido de que identifica las necesidades y las describe. La teoría postula también que sólo las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, y que en el caso de fuerzas de necesidad equivalentes, se deben saciar en primer lugar las de más bajo nivel. Cuando las del nivel inferior están satisfechas, el hombre empieza a interesarse por satisfacer las de un nivel mayor.

La Teoría de Frederick Herzberg.

Herzberg, Mausmer, y Snyderman (1959), realizaron una investigación la cual trató de examinar la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. Se tomó una muestra de ingenieros y contadores, a los cuales se les pedía que

describieran, de manera detallada, las veces en que se sentían excepcionalmente bien o mal respecto a su trabajo.

Herzberg llego a la conclusión de que la motivación se derivaba de dos conjuntos de factores, los aspectos relacionados con una gran satisfacción eran algo diferentes de los aspectos vinculados con las situaciones de baja satisfacción. Se descubrió que las descripciones de los buenos períodos incluían aspectos tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad, etc. Todas estas cosas parecían asociarse con los sentimientos positivos hacia el trabajo y relacionados con el contenido real del mismo, por ende, se los denominó motivadores o factores de contenido. Las descripciones de los malos períodos de trabajo parecían estar plenas de conceptos relativos a las normas de la compañía, la supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo. Estos segundo conjunto de factores parecían estar relacionados con el contexto en el que una persona realiza su tarea, y por ende, se denominaron como factores de contexto o de "higiene". Se descubrió que estos factores de contexto no generaban satisfacción, simplemente, evitaban la insatisfacción.

Dados los descubrimientos descritos antes, Herzberg, Mausmer, y Snyderman (1959), postularon dos clases generales de variables de trabajo: satisfactores o insatisfactores. Los satisfactores son las cosas que provocan la satisfacción en el trabajo; en general, se trata de "motivadores" o factores de contenido del puesto. Los insatisfactores son las cosas que dan como resultado insatisfacción en el trabajo; en general, se trata de factores de "higiene" o contexto del puesto. Por lo tanto, la teoría de los Dos Factores considera que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos independientes y específicos.

Robbins (1987), hizo varias observaciones a la teoría de Herzberg. El señala que el procedimiento aplicado por Herzberg está limitado por su metodología, ya que, cuando las cosas marchan bien, la gente tiende a atribuirse el éxito. En cambio, sus fracasos los atribuye al ambiente extrínseco.

También pone la confiabilidad de Herzberg en tela de juicio, al señalar la manera en que 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. Robbins (1987), señala que en la teoría de Herzberg 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.

Menciona que la teoría es incompatible con las investigaciones, pues la teoría de higiene-motivación ignora las variables situacionales, y que a la vez, Herzberg 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.

Pero, a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido leída y estudiada 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 un estudio realizado por el National Opinion Research Center en 1976, en donde más de la mitad de la fuerza de trabajo masculina y de raza blanca, en los 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".

La teoría de Robbins (1987), centra su atención en las condiciones laborales, y menciona un conjunto de variables externas que tienen efectos sobre la motivación y la satisfacción del trabajador. Señala que los factores intrínsecos al trabajo, como completar exitosamente la tarea, el reconocimiento recibido por otros, el progreso alcanzado en el trabajo, son factores que motivan y estimulan la eficiencia en el trabajo.

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

La Teoría de la Equidad

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.

El trabajador constantemente compara lo que aporta al trabajo, como la edad, educación, esfuerzo, experiencia, etc., con lo que obtiene de éste en retribución

(variedad, reconocimiento, salario, etc.). Su exámen va más lejos aún, pues procede luego a comparar su balance contribución-retribución de otro significado. Este otro significado puede ser alguien con la misma antigüedad, sexo, con los mismos riesgos o con cualquier condición común. Como resultado de esta comparación entre sí y el otro, surgen los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la retribución.

Si no existe diferencia entre la relación contribución-retribución de la persona, comparada con la relación contribución-retribución del otro, entonces se deriva una percepción y por consiguiente un sentimiento de equidad hacia la retribución. Pero cuando el resultado de la comparación muestra diferencias, entonces se percibe y se siente inequidad en la retribución.

Adams (1965) identifica dos tipos de inequidad, identificados como subcompensación y sobrecompensación. La subcompensación es el hecho de que la persona obtenga una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente. La sobrecompensación es el hecho de que la persona obtenga una retribución equivalente.

Esta teoría señala varias categorías de comportamiento estimulado por la percepción de inequidad. El principal comportamiento es un cambio cognitivo de la contribución o la retribución del otro de comparación. Un ejemplo del caso anterior sería 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 con parcialidad o preferencia.

Por el otro lado, sentir que nuestra contribución es sobrevalorada, o subvalorada la contribución del otro, nos lleva en consecuencia a un nuevo juicio.

Se puede actuar de tal modo que pueda inducir un cambio en la contribución o retribución del otro de comparación. Se puede influir, presionar o amenazar al otro para que modifique su contribución, mecanismo de control social muy común y muy eficaz, no sólo en los trabajadores de más bajo nivel, sino a todo nivel.

También se puede modificar la propia contribución o retribución, como trabajar más, mejorar de alguna manera o también presionar, insistir u organizarse colectivamente para presionar al administrador de la retribución.

Se puede también escoger un "otro de comparación" diferente, cuya contribución.retribución sea percibida como equivalente, hasta poder reducir la percepción de inequidad.

Por último, se puede retirar de la situación, dejar el cargo de la empresa.

La Teoría de Edgard Schein

La teoría del Hombre Complejo, de Edgard Schein (1968) señala la capacidad del hombre para aprender nuevas motivaciones a través de nuevas experiencias organizativas. El hombre tiene motivaciones jerárquicas, pero tal jerarquía está sujeta a cambios según aparecen nuevas situaciones y sus motivos se interrelacionan dando lugar a complejos perfiles motivacionales.

Debido a esta complejidad, las motivaciones en cada personalidad cambian y cada individuo se "...implica de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones, su satisfacción y la organización depende solo en parte de la naturaleza de su motivación." (Schein, 1968, pág. 106).

Cada persona tiene necesidades que compiten por su conducta, pero al final, la necesidad o motivo con mayor fuerza es la que conduce la actividad, aunque las presiones sociales o el medio ambiente pueden desviar el comportamiento o conducta. Schein (1968), señala que la conducta se clasifica en dos categorías: La actividad dirigida hacia una meta, y la actividad meta. La primera es en esencia, la conducta que se dirige hacia el logro de una meta, y la segunda es la ocupación de la meta misma. La diferencia entre ambas es su efecto sobre la fuerza de la necesidad o motivo.

"En cada actividad dirigida hacia una meta la fuerza tiende a aumentar a medida que la persona se ocupa en la actividad. La fuerza tiene la forma de una actividad dirigida hacia una meta, hasta que la persona alcanza la conducta meta o aparece la frustración, la cual sobrevive cuando el camino hacia la meta está continuamente bloqueado; si la frustración llega a ser lo suficientemente intensa, la fuerza que tiene la necesidad de lograr disminuye hasta ya no ser bastante potente para afectar la conducta: la persona se rinde." (Schein, 1968, pág. 116).

Schein (1968), continua su obra señalando los factores que afectan la fuerza del motivo, los cuales son: las experiencias pasadas y la accesibilidad, la cual afecta principalmente a la percepción de las metas o incentivos.

La Teoría de David McClelland

Los estudios realizados por David McClelland, demuestran la importancia de la motivación al logro para el éxito personal y organizativo.

David McClelland define en el "Informe Sobre el Perfil Motivacional Observado en Venezuela" (McClelland, 1974) que las motivaciones humanas estan constituidas por "los racimos de espectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de experiencias afectivas".

Estos racimos de espectativas, son los motivos los cuales constituyen "redes asociativas entonadas afectivamente en una jerarquía de fuerza o importancia dentro de un individuo dado".(McClelland, 1974, pág. 6). En base a esto, las motivaciones pueden estudiarse cualitativa y cuantitativamente considerando basicamente tres motivos: logro, afiliación y poder.

El motivo de logro se refiere a la "necesidad del ser humano de actuar dentro del ambito social, buscando metas sucesivas y derivando satisfacción en realizar cosas paso a paso en términos de excelencia"(McClelland, 1974, pág. 8). Es pues, la necesidad de éxito medido a través de una norma personal de excelencia.

El motivo de afiliación se refiere a la "forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con una u otras personas"(McClelland, 1974, pág. 10).

El motivo de poder se refiere a la "necesidad interna de modificar la conducta de una persona hacia el objeto de influencia a otro ser humano o grupo de ellos. Es la necesidad de controlar e influenciar a los demás"(McClelland, 1974, pág. 13).

Parece importante señalar a este punto, que en un estudio del Doctor Harry M. Lasker (1970), de Harvard, encontró que cada una de estas motivaciones está ubicada en un determinado nivel de desarrollo de la personalidad. Mientras la motivación al poder es típica, cuando se manifiesta en fuertes proporciones, de un nivel de desarrollo de la personalidad impulsiva y atodefensiva u oportunista, la motivación al logro viene a ser posible y a manifestarse a un nivel de desarrollo del ego que ya implica una conducta autoconsciente y con cierta autonomía.

Así mismo la afiliación, en su actuación adulta y cuando es básicamente determinante de un esquema de conducta social, corresponde a un nivel elevado de desarrollo de la personalidad, implica conciencia, autonomía y se dá, de allí en adelante, a cualquier nivel superior del ego, hasta el de integración.

En el trabajo anterior, McClelland (1974) identifica las sub-categorías de cada motivo, que le señalan su presencia o ausencia en el análisis de las historias o relatos estudiados. Estas sub-categorías son:

El **Motivo del Logro**, comprende siete sub-categorías:

1) Deseo de Logro: éste se manifiesta cuando la persona muestra interés por comprometerse en actividades reveladoras.

2) Actividad: cuando la persona demuestra el hecho de que hace esfuerzos por alcanzar un objetivo. Puede ser manifiesto o mental y su realización exitosa, dudosa o fallida.

3) Anticipación al Éxito o al Fracaso: es cuando la persona expresa la suposición de alcanzar la meta de logro o de fracasar en la consecución de la misma.

4) Bloqueos Personales y Obstáculos del Mundo Exterior: es cuando la actividad hacia la meta es bloqueda u obstaculizada de algún modo. Este obstáculo puede ser de carácter interno (ubicado en la propia persona, como falta de confianza, incapacidad, conflictos internos, etc.) o de carácter externo (características represorias del medio ambiente).

5) Sentimientos Positivos o Negativos: es cuando los sentimientos asociados a la conquista de una meta de logro son positivos o de frustración. Ambos sentimientos pueden aparecer simultaneamente.

6) Ayuda: cuando en el esfuerzo hacia una meta de logro alguien simpatiza o ayuda al que está empeñado en esa dirección.

7) Tema de Logro: cuando la persona expresa constantemente el interés o preocupación por la realización o consecución de metas.

El **Motivo de Afiliación**, comprende según McClelland (1974), seis sub-categorías:

1) Deseo de Afiliación: es cuando la persona expresa o muestra interés por vincularse a otras personas.

2) Actividad: es cuando la persona muestra interés por establecer o renovar una relación interpersonal caracterizada por la amistad, el interés mutuo y un tipo de entendimiento recíproco y placentero.

3) Anticipación al Éxito o al Fracaso: es cuando la persona expresa esperanza de lograr éxito y felicidad. Los sentimientos, si bien no buscan la consecución al logro de una meta afiliativa, se relacionan con la persecución de un estado afiliativo en sí mismo.

4) Obstáculos del Mundo Exterior: es cuando existe un impedimento para realizar la situación orientada a la meta afiliativa. El obstáculo puede ser un elemento del mundo exterior, una separación previa o la interposición de una relación personal.

5) Sentimientos Positivos: es cuando la persona muestra placer y satisfacción al afiliarse a actividades grupales con una o más personas.

6) Tema de Afiliación: es cuando existe un interés evidenciado en afiliarse. Cuando la fantasía afiliativa se relaciona con el hecho de establecer, mantener o renovar una relación amistosa, de interés mutuo o de establecimiento recíproco agradable.

El **Motivo del Poder**, comprende siete sub-categorías:

1) "Deseo de Poder: es cuando la persona declara explícitamente el propósito de alcanzar como meta de la relación social el establecer, mantener o restaurar el control, influencia o dominio.

2) Actividad: es cuando se manifiesta expresamente el esfuerzo por alcanzar como meta un control determinado.

3) Prestigio del Personaje: es cuando en la persecución de una meta control, uno o varios personajes actuan de tal manera que su prestigio aumenta o disminuye. Sus aspectos incluyen títulos, adjetivos de posición, reputación, etc.

4) Previsión del Éxito o Fracaso: es cuando la persona al pensar en la meta control tiene anticipaciones positivas del éxito y anticipaciones dudosas o negativas al fracaso.

5) Sentimientos Positivos y Negativos: cuando existen estados emotivos o afectivos asociados con la posibilidad de alcanzar la meta de controlar, bien sea positiva o negativamente.

6) Efecto: se refiere a la reacción que una persona puede tener frente al hecho, intento o acción de ser controlada por otra. Hay tres tipos básicos de efecto: Fuerte emociones positivas, o negativas de una persona como resultado de la acción de otra, ataque, influencia, huída u otra reacción cualquiera del mismo género, y fuerte presión como la aclamación del público o el suicidio. El efecto es una evidencia adicional del control de alguien en base a la elaboración de los efectos de ese control. Resistencia al poderío de otro u obediencia entusiasta, ávida o recalcitrante al poder."(McClelland, 1974).

"Los motivos constituyen asociaciones afectivas que se manifiestan como un comportamiento intencionado determinado por asociaciones previas. La motivación está basada en emociones y es una espectativa de cambio en la situación afectiva.

A través de la vía de las redes asociativas hacia las primeras experiencias que integran la personalidad individual se encuentra el origen determinante de las diferentes formas de conducta mediante las cuales se manifiesta el impulso dado por la motivación" (McClelland, 1974, pág. 39).

McClelland (1970), señala que cada uno de estos motivos remonta su orígen a experiencias de los primeros años de vida, pero que, sin embargo, todos los motivos se aprenden. A su debido tiempo surgen agrupamientos de espectativas asociaciones alrededor de experiencias afectivas, no todas relacionadas con necesidades biológicas. Estos agrupamientos parecen hallarse ubicados en determinados estados de desarrollo de la personalidad del individuo. A un nivel del desarrollo de la personalidad impulsiva, y oportunista se manifiesta la motivación al poder, a un nivel de desarrollo del ego que implica una conducta consciente y con cierta autonomía se manifiesta la motivación al logro, y a un nivel elevado de desarrollo de la personalidad se manifiesta la motivación a la afiliación.

Según J. W. Atkinson y W. R. Reitmen (1956, pág. 37-38), los motivos son necesidades, deseos, anhelos o impulsos en el interior de la persona. Se mueven hacia objetivos específicos, son los creadores del comportamiento, provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general de la conducta de un individuo. Los motivos o necesidades son, en esencia, los móviles de la acción. La presencia de uno u otro motivo en la estructura motivacional dirige al individuo a un determinado tipo de conducta, con el fin de realizar un logro, conseguir prestigio social o relaciones afectivas.

Las personas motivadas al logro están más orientadas en alcanzar el éxito que en evitar el fracaso. Presentan especial atención a las probabilidades realísticas de éxito unidas a diversas alternativas de acción en una situación dada. Esto indica que es más probable que realicen cálculos esperados de los resultados y que con el tiempo seleccionen las opciones que tengan los más altos valores esperados. Se dan cuenta de lo que pueden hacer en el contexto en que viven.

La motivación al logro conduce a una maximización de las probabilidades de alcanzar el éxito, en especial refiriendonos dentro del ámbito organizacional, en el ambiente de las tomas de decisiones económicas. Los individuos tienen una alta perspectiva del tiempo futuro, y se muestran más dispuestos a posponer recompensas inmediatas a favor de grandes recompensas futuras.

Llegan a soluciones nuevas y creativas para los problemas. En su percepción del entorno elaboran juicios basados en su propia experiencia, sin dejarse impresionar por las operaciones y normas de otras personas.

Según McClelland (1970), las personas motivadas al logro presentan cuatro modos de actuar característicos:

- Se imponen metas moderadas y trabajan con mayor ahinco cuando las probabilidades de triunfar son sólo moderadamente más grandes.

- Prefieren situaciones de trabajo en las que pueden asumir la responsabilidad personal de la realización necesaria para alcanzar las metas.

- Quieren recibir retroalimentación concreta para saber cómo estan trabajando.

- Muestran más iniciativa en la investigación de su medio, buscando nuevas oportunidades de probar sus pericias de éxito o de encontrar modos de realizar las metas que se han impuesto.

La motivación a la afiliación es reconocida por el deseo de un individuo a reconciliar amistades íntimas que han sido rotas, de ayudar o de consolar a álguien, de participar en actividades amistosas, en paseos, reuniones, etc.

McClelland (1970), menciona en su obra que las personas motivadas a la afiliación, orientan su conducta a prestar atención a los sentimientos de otros, buscan reunirse con amistades, y tienden a ser más afectivos y eficientes en trabajos de

supervisión en los que sea más importante el mantener buenas relaciones que el tomar decisiones.

Los individuos, según McClelland (1970), con una alta motivación al poder con frecuencia intentan influir directamente en otros, y sin ser preguntados, dan opiniones, sugerencias y evaluaciones. Buscan el liderato en las actividades grupales, y generalmente tienen fluidez verbal, son habladores y argumentadores.

A nivel laboral, estos individuos prefieren cargos en los que se les permita ejecutar el poder, trabajar en aquellas posiciones en que puedan controlar los medios de influir a otros.

En 1964, McClelland y colaboradores, iniciaron en la India una serie de experimentos con vista a la posibilidad de provocar la aparición de la motivación al logro en la clase empresarial de una comunidad o comarca atrasada cualquiera. La hipótesis era que si se conseguía poner en marcha tal motivación en quienes por su función social podían tener mayor influjo en el despegue económico, los efectos de éste se apreciarían al cabo de un tiempo. Se llevaron a cabo una serie de cursillos especiales, y sus resultados fueron espectaculares: al cabo de dos años, aproximadamente, los dos tercios de los empresarios que ellos habían asistido, mostraban características innovadoras y de superación que favorecerían en su conjunto al desarrollo de sus respectivas comarcas.(McClelland, 1970).

A partir de entonces estos cursillos se han repetido con excelentes resultados por lo general no sólo en la India sino en otros países.

McClelland también realizó en 1958, un estudio donde planteó la hipótesis de que la necesidad de poder está relacionada con países que mantienen regímenes totalitarios. Se encontró que en efecto la necesidad de poder parece hallarse relacionada, con los medios políticos de que se hace uso con fines económicos o de otra clase. Se observa también en particular que una combinación de baja necesidad de afecto y alta necesidad de poder va muy estrechamente unida a la tendencia de una nación a recurrir métodos totalitarios en el gobierno de su pueblo. Tal estudio se realizó en países como Austria, Alemania, Rusia, Argentina, Irak, etc. entre los años 1925 y 1950. (McClelland, 1970).

La fuerza de un motivo, su posición de jerarquía de motivos de una persona, se mide escencialmente contando el número de asociaciones que pertenecen a un agrupamiento de expectativas en comparación a otras que la persona produce en un número dado de oportunidades.

En 1961, David McClelland en su libro "La Sociedad Ambiciosa" desarrolla un minucioso estudio del motivo de la satisfacción de los logros. Es aquí donde intentó medir la fuerza de la satisfacción de las necesidades de las personas, y para ésto utilizó varios cuadros de proyección. En estas imágenes siempre se está desarrollando alguna actividad, y entonces se le pide al individuo participante que observe la fotografía brevemente y que luego escriba un relato sobre lo que esta sucediendo en ella. Según las respuestas de la persona a las imágenes, se realiza un análisis y se señála el tipo de motivación que predomina en el individuo, ya sea de logro, de poder, o de afiliación, y dependiendo del tipo de motivación del individuo se relacionará su nivel de desempeño y eficiencia en el trabajo.

La tipicidad de la dinámica y la intensidad con que se expresa la motivación se conoce a través de la serie de sub-categorias de cada motivo, las cuales pueden identificarse mediante el estudio y análisis de las historias relatadas en el Test de Apercepción Temática (TAT). El TAT es una técnica introducida por Murray en 1939 para estimular la imaginación. McClelland experimenta con dicha técnica y observa que el (TAT) se detecta en los productos de la imaginación más que en la acción misma, por lo que, después de sus investigaciones y pruebas, llega a catalogar un relato del (TAT) como revelador de la presencia del motivo de logro, de poder o de afiliación.

Como hemos visto, el problema de la motivación ha sido estudiado por varios autores y desde enfoque teóricos distintos.

Estudios del Patrón Motivacional en Venezuela.

El investigador D. McClelland, junto con un equipo venezolano, llevó a cabo un estudio en nuestro país para conocer el nivel de motivación al logro del venezolano, y su relación con la rata de desarrollo económico del país, por encargo de la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socio-Económicas (FUNDASE). Ellos analizaron textos de diversas áreas tales como educación (textos escolares), política (discursos presidenciales) y literatura (cuentos, novelas), de los años 30, 50 y 70.

Los resultados fueron muy parecidos en los tres períodos estudiados: la motivación al poder ocupó el primer lugar, luego la motivación a la afiliación, y en último lugar la motivación al logro.

También concluyó que Venezuela presenta un contenido cualitativo de sub-categorías de logro similar al de las naciones de lento rítmo económico. Globalmente, el perfil motivacional de Venezuela es poco favorable en comparación con el de países de ritmo económico acelerado. (McClelland, 1974, pág. 68).

Castillo y Fernández (1980), realizaron una investigación acerca del perfil motivacional presente en niños cuya edad oscilaba entre los 9 y 12 años. Ellas utilizaron los cuentos escritos libremente por los niños, presentando como resultado una muy baja motivación al logro, 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 del poder, en la sociedad en general, y de afiliación, en muestras de niños y estudiantes universitarios, existe un trabajo 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. Aquí se presentó que en los estudiantes de los planteles públicos, se mostraron 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), se invierten de posiciones la motivación al poder con la motivación al logro, al compararla con las otras muestras nacionales, y se indicó que esto a podido suceder gracias a un proceso de cambios sociales y económicos los cuales están viviendo los venezolanos en dirección de estimular el esfuerzo y el trabajo como vías para alcanzar el desarrollo personal y social. Y, es posible, que al valorarze estos aspectos, vinculados con la motivación al logro, se estén reflejando en las prácticas de la educación básica.

Estos hallazgos nos llevan a comprender los cambios motivacionales que ocurren en el proceso evolutivo del desarrollo social. Claramente se observa que el proceso de desarrollo social, debilita progresivamente la motivación de logro y fortalece la motivación al poder. Durante la niñez la motivación al logro ocupa el primer lugar junto con la motivación de afiliación. Durante la adolescencia, la motivación de logro pasa a ocupar el segundo lugar, y ya para la etapa de la adultez temprana (jóvenes universitarios), la motivación de logro ocupa el tercer lugar, y la motivación al 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 ubica en el tercero.

Pareciese que aunque los niños estuviesen espontáneamente orientados a la motivación de logro, ya sea por la necesidad de aprender y descubrir cosas nuevas y deseosos de tener éxito, el proceso de socialización en general del venezolano,

prepara al niño y al jóven para convertirse en un adulto energizado fundamentalmente por la motivación de poder.

Eficiencia o Rendimiento Laboral

Tannenbaum, Weschler y Massarik (1971), definen el rendimiento de un individuo como la estimación del progreso logrado en los objetivos planteados. Schultz (1985) afirma que es una estimación de la eficiencia con que el individuo esta ejecutando un trabajo, o logro de metas propuestas dentro de la organización, en un tiempo determinado.

Evaluación del Desempeño.

Hodgetts (1981), afirma que el propósito de la evaluación de la eficiencia del desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que está logrando, y a la vez se le suministra a la gerencia la información necesaria sobre posibles decisiones a futuro como promociones, despidos o transferencias. Decisiones de recompensas, aumentos por mérito y otras. Con la información que se obtiene de las evaluaciones de desempeño, la gerencia de recursos humanos puede basar planes de programación del trabajo y presupuestos.

Baird (1977, pág. 291), señala que la evaluación de la eficiencia es "...el proceso de evaluar la actuación de cada persona ante las obligaciones, responsabilidad, y objetivos de su puesto durante períodos determinados y analizar los factores que inciden en su desempeño, haciendo correlacionar los resultados con el correspondiente incentivo económico."

Sus propósitos son:

- Establecer políticas de ascensos o promociones, reemplazos, aumentos de sueldos y salarios.
- Mejorar las deficiencias de una persona en el desempeño de su trabajo.
- Capacitar, entrenar y desarrollar a las personas.

- Estimular y motivar a las personas.(Baird, 1977, pág. 300).

Desde el punto de vista metodológico, la evaluación de la eficiencia comprende el análisis del tiempo empleado para llevar a cabo las tareas, seguridad, precisiones y nitidez con que se realizan las labores sin necesidad de una constante supervisión, volúmen de trabajo, interés, disciplina y relaciones personales que la persona mantiene.

Según Ivancevich (1977, pág. 417), el ciclo de evaluación de la eficiencia consta de cuatro etapas:

1- Establecer las normas de desempeño.

2- Registrar el desempeño de cada individuo.

3- Este desempeño se deberá comparar con las normas previamente determinadas.

4- Se tomará una decisión sobre cualquier acción futura.

Este proceso usualmente comienza desde el nivel más bajo de la jerarquía de la organización, donde el supervisor evalúa el rendimiento de su subordinado, y a su vez este supervisor es evaluado por su jefe, y así sucesivamente hasta completar la totalidad de la jerarquía de la organización.

Métodos y Técnicas de Evaluación.

Altman (1981, pág. 357), señala varios métodos para evaluar la eficiencia del desempeño del trabajador en organizaciones, los cuales son los siguientes:

-Escalas de Evaluación: es el tipo más simple de las técnicas de evaluación de eficiencia del desempeño y consiste en trazar una línea que va de un grado reducido, pasando por el promedio, hasta llegar a un grado elevado del factor específico que se trata medir. Se van haciendo marcas en la línea según el desempeño del trabajador en distintas áreas, señalando la posición de la marca si su desempeño es bajo, promedio o elevado.

-Métodos de Comparación: Se tienen dos métodos de comparación básicos:

a) Alineamiento: donde se clasifica por orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el más bajo en rendimiento.

b) Comparación Pareada: el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que él o ella se haya juzgado superior a los demás.

-Métodos de Listas de Verificación: Pueden ser de dos tipos, la lista de verificación ponderada o la elección forzada.

a) Lista de Verificación Ponderada: le proporciona al calificador cierto número de factores preevaluados que se pueden aplicar a las personas sometidas a estudios. Se utilizan conceptos predeterminados.

b) Elección Forzada: comprende una serie de grupos o conjuntos de proposiciones de conducta en el trabajo. El evaluador elije el concepto que mejor describe a la persona evaluada.

-Evaluaciones por Objetivos: proceso mediante el cual los supervisores y subordinados identifican en forma conjunta sus metas comunes, las responsabilidades de cada uno, y utilizan entonces estas medidas como guías para operar y luego evaluar la contribución de cada uno.

Baird (1977), señala que el "método de mérito" de evaluar la eficiencia del trabajador en las organizaciones tiene numerosas aplicaciones en las Relaciones Industriales:

- Calificación de las personas en forma metódica, sistemática y correcta para conocer sus posibilidades, limitaciones, capacidades, y competencias, lo cual sirve de base para asensos o promociones, transferencias y como parte del sistema de antigüedad para el retiro.

- Orientación para la formación, desarrollo de las personas y planificación de programas formativos.

- Determinación de incentivos.

La evaluación de eficiencia en general, tiene el propósito de establecer un sistema que mejore las relaciones con los individuos, para así elevar el rendimiento del trabajo a través del intercambio que debe hacerse mediante el proceso de comunicación existente entre los diferentes niveles de la estructura organizacional y de la indicación periódica a las personas de aquellos aspectos susceptibles de mejoramiento en el desempeño del trabajo.

Mediante este método se conoce la realización y desempeño de cada persona en la organización y se evalua a cada individuo por sus propios méritos, lo cual sirve para la formación de juicios más exactos y acordes de cada trabajador para la toma de decisiones sobre futuras promociones o ascensos y una mejor ubicación de las personas en cada nivel jerárquico de acuerdo a sus factores personales.

Jimenez Castro (1963, pág. 106) menciona algunos de estos factores:

- Cantidad y Calidad del Trabajo: volúmen de trabajo, seguridad y precisión con que se trabaja.
- Habilidad: educación, experiencia, iniciativa e ingenio o capacidad para tomar decisiones, capacidad personal.
- Esfuerzo: según sea físico o mental.
- Responsabilidad: sobre equipos, procesos, materiales o productos, seguridad y trabajo de otros.
- Condiciones de Trabajo: contactos con otras personas.
- Interés: dedicación de la persona al trabajo y afán de superación.

La evaluación de eficiencia estimula la motivación y "el deseo de logro de las personas al evaluar su contribución a los objetos, metas y fines de la organización, lo cual facilita el desarrollo de sus iniciativas y mayor participación"(Jimenez Castro, 1963, pág.74).

Schultz (1985) categorizó 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:

Tareas relacionadas con la Producción:

- Cantidad de producción: número de unidades montadas y elaboradas en un tiempo determinado.

- 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 delempleado, porcentaje y frecuencia de los incrementos.

- Ritmo de progreso: registro de sus ascensos.

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.

- Autoevalución: es la estimación del empleado sobre su propio rendimiento.

Schultz considera, que la evaluación del rendimiento en tareas no relacionadas con la producción, es aquella 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.

Errores en la Evaluación de Eficiencia.

Aunque el proceso puede parecer muy directo, operacionalmente presenta algunos problemas que deben tomarse en consideración.

Hodgetts (1981) relaciona algunos de ellos con fuentes de error en la evaluación del desempeño, incluyendo la tendencia central, la benevolencia, el efecto de halo, los errores lógicos de evaluación y las respuestas aleatorias. También pueden haber errores que incluyan el contraste, la similitud y el efecto de la interacción evaluador-evaluado. Sin embargo, en general, se puede decir que estos problemas se reducen a dos fundamentales: la confiabilidad y la validez.

Schultz (1985) y Dessler (1991), coinciden en la idea, que los juicios humanos están sujetos frecuentemente a las distorsiones, prejuicios y otras subjetividades. Obtener evaluaciones del rendimiento o eficiencia laboral objetivas y exactas, no afectadas por esas influencias humanas, es muy difícil.

Dessler (1992, pág. 246) expone que existen cinco problemas básicos entre las fuentes de error más comunes, que pueden socavar la eficacia de instrumentos de evaluación de la eficiencia laboral. Dichos problemas básicos son los siguientes:

- 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.

- 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 solo atributo o rasgo.

El efecto halo se puede controlar, según Dessler (1991), tomando en cuenta la evaluación de varios jueces, ya que las preferencias y prejuicios de estos se cancelarán mutuamente. Otro método para controlar el efecto halo es la calificación por separado de todos los subordinados en un rasgo o característica, en ves de una calificación simultánea en todos los rasgos.

- La Tendencia Central. Consiste en la inclinación que tiene un supervisor a calificar a todos los subordinados de la misma manera; calificar a todos los empleados de una unidad en el nivel promedio.

- La Lenidad o Rigidez. Consiste en la tendencia del supervisor en calificar a todos los suborninados ya sea muy alto o muy bajo.

- El Sesgo. Es la tendencia a permitir que las diferencias individuales como la

edad, raza y sexo, afecten las calificaciones de evaluación que reciben estos empleados.

Motivaciones y Eficiencia

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 de estudiantes en los diferentes niveles del sistema educativo, de profesores de los Institutos Pedagógicos de Maracay, de Barquisimeto, de los Institutos Politécnicos de Barquisimeto o Guayana, estudiantes de la Universidad de los Andes, del Colegio Francisco de Miranda de Caracas, y otras instituciones más.

D'Anello y Salom de Bustamante (1990), y Romero García (1985), señalan que el establecimiento de metas difíciles pero alcanzables, haciendo uso exigente de capacidades y destrezas, la búsqueda de excelencia mediante el diseño de estrategias en el dominio de la tarea, el compromiso con el éxito, el uso eficientes de los recursos, la construcción del fracaso como reto para la persistencia y asunción de responsabilidad por los resultados obtenidos, son las características típicas responsables del alto nivel de ejecución de los individuos con alta motivación de logro.

En el campo del desempeño o eficiencia laboral, Salom de Bustamante (1986), ha realizado un conjunto de investigaciones en profesores universitarios, y 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.

En el campo del desarrollo organizacional, se ha encontrado que los mejores trabajadores con alta motivación de logro obtienen mejores evaluaciones por su desempeño (Gaizan y Mendoza, 1986).

Autores como Robbins (1987), Romero García (1985), y Salom de Bustamante y Ramírez (1988), han demostrado experimentalmente que desarrollando en un individuo la motivación al logro, mediante un programa de intervención, independientemente de sus edad, raza, nivel instructivo, etc., éste se desempeñará con mayor eficiencia en su campo de trabajo.

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.

Otro estudio que vale la pena mencionar por las características de la población utilizada, fué la administración del programa de intervención a un grupo de pequeños productores de café en los alrededores de la población de Chiguará, Estado Mérida. Allí el tratamiento se centró en aumentar la motivación de logro de los productores, presumiendo que una mayor motivación al logro afectaría positivamente su productividad. Durante un año dos estudiantes de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, previamente entrenadas en el laboratorio de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes, dirigido por Romero García (1984), realizaron un continuo trabajo motivacional sobre los pequeños productores.

Aproximadamente dos terceras partes de los campesinos tratados eran mayores de 40 años. Además la misma proporción era analfabeta, por lo cual se tomó una escala de internalidad de logro de forma oral.

Los resultados en esa escala mostraron que los campesinos tratados habían aumentado la tendencia por responsabilizarse por su propia conducta. La cooperativa mejoró en su funcionamiento, aumentaron las reuniones y la participación de los mienbros, se esforzaron y construyeron un galpón para almacenamiento del café, lograron la asignación de un nuevo técnico cafetalero que los asesorara, y de una nueva enfermera para el servicio de salud. Según Romero García (1985), fueron cambios apreciables que robustecieron su confianza en ellos mismo y su capacidad para modificar sus condiciones de vida, a la vez que se comprobó que los adultos sí pueden aprender o desarrollar nuevos motivos. "La motivación de logro, la motivación para el trabajo, está presente con variada intensidad en todo ser humano y es susceptible de ser desarrollada." (Romero García, 1985, pág. 76).

Romero García (1985), señala otro estudio evaluativo y experimental llevado a cabo en un grupo de profesionales del Instituto Universitario Politécnico de Barquisimeto. Se llevó a cabo un taller intensivo para desarrollar la motivación de logro en el grupo de profesionales del instituto, para hacerlos trabajar en una serie de proyectos que ellos mismos de manera directa o velada no habían querido hacer hasta la fecha.

Se redactaron comunicaciones "motivantes", se contactó personalmente a los candidatos y finalmente se realizó el taller. Se comenzó, con una disposición para el trabajo rápido, con un tono emocional relativamente alto. Pensamientos, fantasías, ideas de logro fueron provocadas de inmediato. La necesidad de ser honestos, de aceptar que se está rindiendo por debajo de lo que se puede rendir, el confesar ante todo el grupo que las excusas presentadas para no aceptar una nueva tarea son falsas y que uno se está comportando ineficaz e inútilmente, causó conmociones emocionales en los participantes. Pero todas las experiencias eran analizadas desde el punto de vista motivacional, eran explicadas y usadas para mejorar. Los ejercicios servían para ensayar el aprendizaje el aprendizaje de las conductas indicadoras de logro.

Al finalizar los tres días de taller, y analizar la opinión de los miembros, se mostró que el motivo del logro había aumentado significativamente. Los ingenieros asumieron la ejecución de nuevos proyectos.

El efecto positivo de la motivación de logro sobre el rendimiento y eficacia laboral también es demostrado por Steers (1975), en un estudio con supervisores de sexo femenino, donde se encontró que el grupo con alta motivación al logro tenía mejor desempeño que el grupo con baja motivación de logro, cuando tenían metas claras que cumplir y recibían feedback en sus progresos hacia el logro de dichas metas.

Los investigadores 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 estos conceptos, 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.(Helmreich 1982). Ellos encontraron, utilizando el mismo instrumento, que la ejecución científica, la académica y empresarial correlacionaba positiva y significativamente con los dos primeros factores, pero no así con el factor competitividad.(Helmreich, 1983).

Otro estudioso del tema fue G. Litwin (1971), el cual 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. Litwin (1971), define la cultura organizacional como el 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 liderazgo, uno de poder, otro de logro, y el último de afiliación. Estas condiciones fueron tipificadas en tres culturas

(A,B,C). En la cultura A, el presidente hacía fuerte énfasis por mantener una estructura formal, el ejercicio de las posiciones se basaba en la autoridad y cualquier desviación de las reglas era castigada. La cultura A era la cultura de la motivación al poder. La cultura B se caracterizó por una estructura informal, el presidente asumía conductas de cooperativismo y amistad, y había ausencia de conflicto y frustración, una cultura motivada a la afiliación. En la cultura 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, obviamente, una cultura motivada hacia el logro.

Litwin (1971), obtuvo interesantes resultados. En cuanto al nivel motivacional, hubo una tendencia en las participaciones de la cultura A a incrementar su motivación de poder, los participantes de la cultura B se mantuvieron igual, y los de la cultura C aumentaron su motivación al logro. También se observó, que los participantes de la cultura A se sintieron significativamente menos satisfechos que los de las organizaciones B y C.

Pero el resultado que más nos interesa recalcar es que las culturas A y B, obtuvieron niveles de rendimiento laboral significativamente inferior al de la cultura C.

Pinto y Salom de Bustamante (1988), señalan en estudios realizados en estudiantes universitarios, que la motivación de afiliación tiene una correlación negativa con la eficiencia en los estudios.

Salom de Bustamante y D'Anello (1990), también observaron que los estudiantes de bachillerato con un alto rendimiento presentaban a su vez, estar menos motivados a la afiliación en el trabajo que los estudiantes de más bajo rendimiento. Estos autores consideran que estos resultados eran esperables, pues las metas de los motivos de afiliación y de logro son totalmente diferentes. Mientras la motivación a la afiliación está dirigida a impulsar al individuo para conseguir aceptación y afecto, la motivación al logro está dirigida a la consecución de metas y la mayor eficiencia.

La motivación de afiliación por sí misma no tiene que ser un obstáculo al desarrollo, a menos que sea utilizada de manera perturbadora, o sea, que invada el área de acción de la motivación al logro y el rendimiento. (Salom de Bustamante y D'Anello, 1990). En esta situación, continuan los autores, el uso del afecto y la socialización aparecen donde debe imperar el uso eficiente de habilidades y destrezas personales para alcanzar metas. Para los individuos motivados a la afiliación, lo importante es contar con un trabajo que tenga un ambiente amistoso, cálido y de relaciones armoniosas, la consecución de metas está en un segundo plano. La

aceptación y el compartir con otros está por encima de la eficiencia y la productividad.

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

"La motivación de logro...es la motivación para el trabajo."(Romero García, 1985, pág. 35). Según Romero García (1985), el trabajador con alto logro generalmente se siente motivado intrínsecamente por su trabajo, evita los grandes riesgos que pueden ser un camino seguro al fracaso, pero que tampoco se propone las tareas más fáciles. Le gustan más bien las tareas retadoras, y si sufre una derrota en ese empeño, esa derrota se convierte en una experiencia de aprendizaje. Una persona así está bien equipada para trabajar y para triunfar en el mundo del trabajo. 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. Sabe que la solución a los problemas está en él mismo, y vence los obstáculos buscando nuevas estrategias de acción. Confía en sí mismo.

Todas estas características explican la mejor ejecución de los trabajadores con alta motivación al logro, y están apoyadas por resultados señalados en investigaciones de Spence y Helmreich (1983).

No se encontraron reportes, en la investigación nacional, con respecto al efecto de la motivación de afiliación y de poder sobre el rendimiento laboral.

Historia y Características Generales de la Organización

Hasta principios de siglo, las grandes mansiones caraqueñas no medían su opulencia por su crecimiento vertical. La experiencia del terremoto de San Bernabé en 1641, y el recuerdo de aquel Jueves Santo, impedían tales riesgos de construcción. La distinción de una familia se medía, más bien por el número de ventanas que tuviera su vivienda. Una casa de cuatro ventanas o más era equiparada en distinción a cualquier casa de Lima o Cartagena que tuviera balcones. Las casas de una ventana se consideraban muy modestas y más todavía si había una puerta entre el zaguán y la sala. Por supuesto que este tipo de casa fue el que más abundaba en la ciudad.

Abaptada a las exigencias delclima, la funcionalidad de la casa caraqueña se extendió a casi toda la provincia. En pueblos y haciendas se construyeron copias de este tipo de viviendas, que dió carácter de uniformidad a la arquitectura de la época.

El muro de mampostería de piedra y cal, la tapia de tierra pisada, los pisos de ladrillos y los de huesito (sacados de las patas de las reses), las tejas, las maderas redondas y los adobes crudos, eran los materiales utilizados en la construcción. El humilde bahareque de nuestros indígenas, fue el aporte autóctono al mestizaje arquitectónico que se gestaba desde los primeros días de la colonia.

El uso de estos materiales en la construcción se generalizó y no encontró sustitutos, mucho tiempo después de terminada la Guerra de Independencia. La precaria economía del país no permitía cambios notables en la fabricación de viviendas. Será el regusto afrancesado de Antonio Guzmán Blanco, el responsable de las innovaciones arquitectónicas que se introdujeron a partir de 1870.

Bajo la administración de Guzmán, Caracas se envuelve en el polvo de la piqueta que derrumba muros seculares. Las arcadas de la Plaza Mayor, que datan de los tiempos del Gobernador Felipe Ricardos, caen abatidas por el afán renovador del Ilustre Americano. En su lugar, los obreros escudriñan la tierra, donde más tarde la ciudad contemplaría los primeros pisos embalsamados y fuentes de la que sería la Plaza Bolívar.

Guzmán Blanco remodela la ciudad con adelantos tecnológicos de la construcción, y que en varias oportunidades no toma en cuenta el sentido histórico, arrasando co nimportantes vestigios de nuestra arquitectura colonial. La ciudad es otra. Las costumbres españolas arraigadas desde la colonia, ceden el paso a las francesas.

En Puerto Cabello, el belga Norbert Paquet consigue en 1896, una patente para construir un muro de concreto con una estacada interna de hierro, esto es, un nuevo sistema intermedio entre la construcción puramente metálica y la mampostería, por primera vez se piensa en utilizar el cemento y el concreto para revestir el hierro. Con esta innovación, el país pasó a ser una de las primeras naciones en contar con estructuras de concreto armado.

Alberto Smith, un visionario ingeniero, desde 1895 deambulaba por los cerros aledaños al pueblo de La Vega, recogiendo piedras entre sus cujizales. Imaginaba a Caracas como una metrópoli monumental, constuida con materiales venezolanos, y no con los barriles de cemento importado de Bélgica y Alemania.

Cumplidos los trámites burocráticos, logra del Gobierno Nacional un contrato para la explotación de una pequeña cantera de caliza, que cambiaría el destino de la Parroquia La Vega. Fue así como el 21 de noviembre de 1907, se funda la Compañía Anónima Fábrica Nacional de Cementos, con un capital de 626.000 bolívares.

La tenacidad del ingeniero Smith, atrajo la atención de más de cincuenta hombres de negocios que suscribieron las 3.260 acciones de la compañía, cuyo primer presidente fue el propio ingeniero, acompañado por una junta directiva integrada por los señores Pedro Paúl, Pedro H. Salas Camacho, Rafael Mata y Ricardo Zuloaga.

Se dio comienzo a la explotación levantando previamente un edificio donde fue colocado un horno vertical estacionario, tipo Diezt con capacidad de 20 toneladas diarias y contando con un personal de 10 empleados y 50 obreros, siendo la producción de escasos 50 sacos. Es alrededor de esta época cuando se inicia la industrialización en Venezuela.

Sin embargo, el producto elaborado en el país no lograba encajar en el ánimo de los constructores, quienes seguían prefiriendo la utilización del cemento importado.

Hacia 1910, a pesar de la poca aceptación con que era mirado el producto, la empresa logró incrementar la producción del primer año a la extraordinaria cantidad de 254.100, cifra que justificó el optimismo de los que creyeron en la locura del ingeniro Smith, pues hay que tomar en cuenta que la producción de cemento es una industria básica de la cual depende la actividad productora y el desenvolvimiento de una colectividad.

Al aprobarse y generalizarse la utilización del concreto armado para la construcción de las más importantes obras públicas, por el Ministerio de Obras Públicas, se inicia la explotación del cemento, y la estampa rural de La Vega comienza a desaparecer. La fábrica es un poderoso atractivo, que resta mano de obra a las labores agrícolas en las haciendas de los alrededores, pero que a su vez eleva el nivel de ingresos a los nuevos obreros.

La Vega ofrece una suma de ventajas estratégicas como la cercanía a las vías de acceso a la capital, la permanente comunicación con el Puerto de La Guaira, así como de las vías de comunicación con el interior del país, por los lados de La Victoria, Maracay y Valencia.

A esta transformación del paisaje rural de La Vega en urbano, se sumó la primera migración de importancia del campo a la ciudad. La masa campesina que inicialmente trajo la fábrica de cemento y las otras empresas después, vino para

quedarse. A esos campesinos que envejecieron con la planta, se debe la fundación de los barrios más antiguos de La Vega, a partir de la segunda década del siglo.

Luego de la llegada de Juan Vicente Gómez al poder, comienza el florecimiento de la industria de la construcción favorecido por el auge de la explotación petrolera. Después del petróleo, la construcción es el negocio más promisor. El cemento producido en La Vega comienza a ser mirado como factor estratégico en la nueva urbanización. Su producción al alcance de la mano y su fácil acarreo a cualquier lugar de la ciudad, aumentan su demanda.

La llegada de nuevos pobladores, atraídos por los dividendos de la explotación petrolera, aumenta la oferta y demanda de viviendas en Caracas. La entrada del cemento en la indusria de la construcción rompe los esquemas tradicionales del trabajo en los almacenes, los peones de haciendas se emplean como obreros en las fábricas y las obras civiles. En las antiguas tierras aptas para la a agricultura, se trazan las calles de las primeras urbanizaciones.

En 1944 se fundó la Compañía Anónima de Cementos Táchira, en el estado Táchira, y posteriormente, en 1970, entró en funcionamiento la planta Ocumare de la Fábrica Nacional de Cementos, en los Valles del Tuy.

Muchos años han pasado desde aquella inauguración en 1907, y muchas obras se han construido utilizando el cemento de la Fábrica Nacional como lo son El Nuevo Circo de Caracas, el Monumento a la Batalla de Carabobo, el Metro de Caracas, el Complejo Cultural Teresa Carreño, entre otras. (Rivero, 1992).

Desde 1994, la mayoría de la acciones de la Fábrica Nacional de Cemento, fueron adquirídas por el Grupo Lafarge, organización de orígen frances fundada en 1833, y que cuenta actualmente con más de 33.000 empleados, opera en más de 45 países, y es la segunda organización a nivel mundial en el mercado del cemento y el concreto a nivel mundial. El Grupo Lafarge es una de las más grandes organizaciones a nivel mundial en producción de materiales de construcción. Por más de 160 años, ha estado presente en cada aspecto de la construcción, desde el trabajo estructural, hasta la remodelación y decoración interior.

El Grupo Lafarge, la da un nuevo perfil a la Fábrica Nacional de Cementos, dandole ahora un punto de vista internacional, aspecto de importancia en la actual globalización del mercado mundial. Se busca ser un líder mundial de los materiales de construcción.

Es interesante mencionar nuestras observaciones como investigadores, durante los días de recolección de datos, del ambiente laboral dentro de la Planta Ocumre. Lo primero que se percibe al llegar a la planta cementera es el intenso calor, elevandose aún más por la zona donde estan ubicadas las trituradoras de clinker y los enormes hornos. La tierra y el polvo son un factor constante durante todo el recorrido de la planta, por lo cual se exige utilizar una mascarilla protectora. Las condiciones de trabajo son realmente extremas por lo cual las normas de seguridad son muy estrictas. Todos los obreros utilizan siempre los instrumentos de protección personal, los cuales son el casco protector, la mascarilla, braga de trabajo y botas de seguridad. Nunca se observó a un obrero dentro de la planta sin alguno de estos elementos.

El ritmo de trabajo es constante. Rara vez se pueden encontrar obreros caminando por la planta sin nada que hacer o sentados bajo la sombra conversando, por lo cual la mayoría de la entrevistas a los obreros fue en su sitio de trabajo, tomando una breve pausa para contestar a las preguntas. Durante la recolección de datos se observó una actitud entre los obreros de manera repetida, la cual fue la siguiente:

- Las preguntas referentes a la afiliación se contestaban con entusiasmo y alegría, mientras que las preguntas referentes al poder eran contestadas sin tanto disfrute.

- Se observó claramente que sobresalir por encima de los demás es considerado básicamente malo entre los obreros, al igual que se manifiesta abiertamente su poca motivación al poder. La mayoría prefería ser mandado que mandar, se consideraban sin condiciones especiales para mandar, y sabían que probablemente nunca serían una persona de mucha influencia, a la vez que todos consideraban innecesario tratar duramente a una persona para que salga adelante.

- Otro valor común entre todos los obreros fue el ambiente de camaradería. Consideran que el trabajo es como la familia, su segunda familia, y hacen todo lo posible por ayudarse los unos a los otros. Se saludan entre ellos, y valoran realmente la amistad entre ellos. El ambiente de trabajo se presenta agradable y amigable inclusive bajo esas condiciones tan extremas.

MARCO METODOLOGICO.

En este capítulo se presentará una descripción de la metodología utilizada en el trabajo de investigación.

Se determinaran las estrategias y procedimientos que se siguieron para dar respuesta al problema y comprobar la hipótesis.

El trabajo de investigación se desarrolló en Lafarge-Cementos La Vega, empresa privada productora de cemento.

El objetivo general de este trabajo de investigación ha sido determinar la configuración motivacional de un grupo de obreros que trabajan en una planta cementera, y la relación que puede existir entre la motivación al logro y el rendimiento laboral evaluados como producto de su desempeño.

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS DE DATOS.

El presente estudio es de tipo descriptivo-correlacional. Los estudios descriptivos "...buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (Danke, 1986, citado por Hernández, 1994, pág. 60). Los estudios correlacionales "...tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables". (Hernández, 1994, pág. 63).

El diseño de la investigación es del tipo expost-facto, definido según Kerlinger (1987) como *"la búsqueda sistemática empírica, en el cual el investigador no tiene control directo sobre las variables, porque ya ocurrieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables."*

En este estudio sólo se harán inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin que exista alguna intervención directa sobre ellas.

La investigación, según el criterio del periodo y secuencia del estudio, es transversal, debido a que se estudiaran las variables simultáneamente en determinado

MARCO METODOLOGICO.

En este capítulo se presentará una descripción de la metodología utilizada en el trabajo de investigación.

Se determinaran las estrategias y procedimientos que se siguieron para dar respuesta al problema y comprobar la hipótesis.

El trabajo de investigación se desarrolló en Lafarge-Cementos La Vega, empresa privada productora de cemento.

El objetivo general de este trabajo de investigación ha sido determinar la configuración motivacional de un grupo de obreros que trabajan en una planta cementera, y la relación que puede existir entre la motivación al logro y el rendimiento laboral evaluados como producto de su desempeño.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION Y ANALISIS DE DATOS.

El presente estudio es de tipo descriptivo-correlacional. Los estudios descriptivos "...buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". (Danke, 1986, citado por Hernández, 1994, pág. 60). Los estudios correlacionales "...tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables". (Hernández, 1994, pág. 63).

El diseño de la investigación es del tipo expost-facto, definido según Kerlinger (1987) 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.*"

En este estudio sólo se harán inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin que exista alguna intervención directa sobre ellas.

La investigación, según el criterio del período y secuencia del estudio, es transversal, debido a que se estudiaran las variables simultáneamente en determinado

momento haciendo un corte en el tiempo. El tiempo no es un factor importante en relación con la forma en que suceden los fenómenos.

Se utilizaron dos tipos de análisis estadísticos:

1) Para determinar la configuración motivacional se realizó un análisis de varianza de una vía sobre los puntajes de las tres motivaciones.

2) 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.

CONTEXTO.

La investigación se llevó a cabo en una empresa privada perteneciente a la industria cementera ubicada en Ocumare del Tuy, Venezuela, llamada Lafarge-Cementos La Vega.

Se tomó este tipo de empresa por la factibilidad de intervenir en la solución del problema, debido a su utilización de personal obrero.

Actualmente, la organización cuenta con 88 obreros en la planta localizada en los Valles de Ocumare del tuy.

IDENTIFICACION Y OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

- **Identificación de Variables**:

Según Pineda (1994) una variable independiente es "*aquella que explica, condiciona o determina el cambio en los valores de la variable dependiente*."

Las variables independientes de la investigación propuesta son tres:

a) Motivación de Logro:

McClelland (1974), define la motivación al logro como "*un proceso de planeamiento y de esfuerzos hacia el progreso y la excelencia, tratando de realizar*

algo único en su género y manteniendo siempre una relacón comparativa con lo ejecutado anteriormente."

b) Motivación de Afiliación:

"*Es una forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca.*" McClelland (1974).

c) Motivación al Poder:

"*Es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo de ellos.*" McClelland (1974).

Pineda define una variable dependiente como "*el fenómeno o situación explicados, o sea, que está en función de otra.*"

La variable dependiente de la investigación propuesta es la **Eficiencia en el Desempeño del Trabajo.**

- **Operacionalización de Variables**:

"Un requerimiento básico de toda investigación es que los resultados sean producto de la prueba de hipótesis condatos extraídos de la realidad. Sin embargo, aun cuando las variables estén precisamente establecidas, no es posible obtener datos para su comprobación directamente de la realidad. Es necesario expresar estas variables de manera que puedan ser observadas y medidas.

Este proceso de expresar las variables a través de medios medibles se conoce como operacionalización de variables." (UNA, 1982).

La operacionalización de variables es aquel proceso en el cual se señala cómo se tomarán las medidas empíricas, y finalmente, expresar las variables de manera que puedan ser observadas y medidas.

Operacionalmente, las tres variables independientes (motivación al logro, al poder, y a la afiliación) serán definidas por el puntaje que obtenga cada una en su respectiva sub-escala en el "Inventario Sobre las Motivaciones Sociales", diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (1990).

La variable dependiente (evaluación de desempeño), será definida por el puntaje obtenido por el instrumento de evaluación de eficiencia del desempeño utilizado actualmente dentro de la organización en la cual se llevó a cabo la investigación.

Tabla 1 Sistematización de Variables

Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicador
Necesidad de Logro	**Desarrollo Personal**	**Establecimiento de metas de Superación Personal**
	Estrategias de Acción de Logro	**Acciones de logro, esfuerzo, persistencia y planificación**
	Compromiso con la Tarea	**Envolvimiento personal con las metas propuestas**
	Creencias Facilitadoras de Logro	**Creencias de superación del sub-desarrollo**
Necesidad de Afiliación	**Afiliación Básica**	**Cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas**
	Afiliación al Trabajo	**Uso de estrategias afiliativas en el trabajo, tanto en el sector organizativo como educativo**
Necesidad de Poder	**Poder Benigno**	**Afecto y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder**
	Poder Explotador	**Uso del poder autocentrado, no altruista, que manipula, engaña y usa a las demás personas**

POBLACION Y MUESTRA.

Población:

La población estudiada en el presente trabajo de investigación fueron los obreros de la Planta Ocumare de la empresa Lafarge-Cementos La Vega.

Es un personal contratado por tiempo indefinido, y su función es la de realizar un conjunto de actividades, en su mayoría de tipo física, dentro de la Planta Ocumare. El obrero se encarga principalmente de:

- la limpieza, pintura o lubricación de las máquinas triuradoras de caliza, arcilla, clinker y yeso

- el transporte y almacenamiento de materias primas (caliza, arcilla y yeso), y productos terminados

- mantenimiento de tolvas, roscas, ductos o bajantes de los molinos

- destaponamiento de los ciclones de la torre de precalentamiento

- reparación y mantenimiento de los hornos de calcinación o cocción, y sus enfriaderas

- ensacar y despachar el cemento

- mantenimiento de los silos, elevadores, separadores de harina y cemento, roscas transportadoras, electrofiltros y filtros de mangas, tornos y fresadoras, etc.

Las características del tipo de trabajo que estos obreros realizan, hacen que las normas y procedimientos de seguridad dentro de la planta se tomen con estricta seriedad, para prevenir lo más posible las lesiones y muerte de obreros. Todos los obreros trabajan con un equipo de protección personal de carácter obligatorio.

Muestra:

"Una muestra es simplemente, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible.

De esta manera, debe constar de un número suficiente de elementos elegidos al azar tal que proporcione una seguridad estadística de que los resultados que se obtengan de ella, pueden, dentro de los límites fijados representar realmente el universo." (Sierra Bravo, 1979).

Factores de los que Depende el Tamaño de la Muestra:

Según Sierra Bravo (1979), depende de cuatro (4) factores:

a) La Amplitud del Universo: Conocer si el universo es finito o infinito. En esta investigación el universo es finito, pues son finitos los universos de cien mil (100.000) unidades o menos. Actualmente la Planta Ocumare cuenta con una población total de ochenta y ocho (88) obreros.

b) El Nivel de Confianza Adoptado: se refiere a la proporción del área de la curva de distribución estadística normal del universo que se desea representar. "Pues las pruebas empíricas señalan que la distribución de las medidas de todas las muestras posibles del mismo tamaño en una población se ajusta por lo general, a la ley normal de probabilidad con unos valores centrales y medios elevados y unos valores extremos reducidos, y adopta, por tanto, la forma de una curva de campana de Gauss." (Sierra Bravo, 1979).

c) El Error de Estimación Permitido: se refiere al error máximo estdístico de la muestra válido para todo el conjunto de las diferentes muestras que se puedan tomar de la misma población. Siempre hay un error de estimación pues los resultados de la muestras no tienen que ser exactos en relación al universo representado. Este error depende de: el tamaño de la muestra, el cual mientras más elevado sea, menor será el error; y de la desviación típica, la cual mientras mayor sea, mayor será el error.

Para este estudio de investigación se utilizó un nivel de confianza de 95 %, por lo cual, la estimación de error es de 5 % (0.05).

d) La Proporción o Tanto por Ciento que Expresa el Nivel Estimado de la Extensión en el Universo de la Característica que se Desea Información: En este caso se ha de estimar la proporción de personas con alta, media y baja motivación al logro, ya que la motivación al logro es la característica que se desea medir.

Como no se ha relizado una estimación previa, o prueba piloto, se ha supuesto que la proporción estimada es de 0,50 , lo que quiere decir que hay un porcentaje de 50% de encontrar la característica señalada o de éxito, y un porcentaje de 50% de no encontrarla, o de fracaso.

Z = Nivel de Confianza, igual a 95 % (1.96)

N = Población, igual a (88) obreros en la Planta Ocumare

p = Proporción estimada de éxito, igual a 50 % (0,50)

q = Proporción estimada de fracaso, igual a 50 % (0,50)

E = Nivel de Error de Estimación, igual al 5 % (0,05)

$$n = \frac{(Z)^2 * (N) * (p) * (q)}{(N) * (E)^2 + (Z)^2 * (p) * (q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (88) * (0,5) * (0,5)}{(88) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{(338,0608) * (0,25)}{(0,22) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{84,5152}{1,1804}$$

$$n = 71,59$$

$$\boxed{n = 72}$$

Para el presente estudio se seleccionó una muestra de trabajadores en el cargo de obrero que trabajan en la Planta ubicada en Ocumare del Tuy, de Lafarge-Cementos La Vega. La muestra consiste de 72 sujetos.

La muestra tomada de la Planta Ocumare es de 72 obreros, todos de sexo masculino y nacionalidad venezolana, con una edad promedio de 40.6 años de edad. El obrero de menor edad cuenta con 26 años, y el mayor es de 63 años. La gran mayoría, un 77.8 %, de los obreros que trabajan en la Planta Ocumare poseen un nivel educativo sólo hasta primaria, mientras que el 22.2 % restante estudió hasta secundaria. Su experiencia dentro de la Planta Ocumare se encuentra comprendida entre 1 y 28 años.

INSTRUMENTOS.

Para recolectar los datos necesarios para la solución del problema se utilizaron dos tipos de instrumentos:

El "Inventario Sobre las Motivaciones Sociales", diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (1990), y el actual instrumento de medición de eficiencia de desempeño utilizado dentro de la empresa cementera en estudio.

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

Está constituida por tres escalas y cada una mide un tipo de motivación social, las cuales son: motivación de logro (MLP), de afiliación (MAFI), y de poder (MPS).

Escala MLP: Es aquella que mide la motivación al logro personal, y consta de 24 ítemes escritos en formato tipo Likert de seis (6) puntos que van desde completamente en desacuerdo (1) a completamente de acuerdo (6). Estos ítemes se encuentran agrupados en cuatro factores:

- Desarrollo Personal: referido al establecimiento de metas de superación (8 ítemes).
- Estrategias de Acción de Logro: relacionado con las acciones de logro, como el esfuerzo, tenacidad, persistencia y la planificación (6 ítemes).
- Compromiso con la Tarea: referido al envolvimiento personal con las metas propuestas (4 ítemes).
- 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, 1981). 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).

Para la dimensión logro, nuestro estudio presentó un coeficiente de confiabilidad de 0.2982 alfa de Cronbach.

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

- Poder Benigno: relacionado con afectos y cogniciones positivas producidos por el uso altruista del poder y
- Poder Explotador: relacionado al uso del poder auto-centrado, manipulador, que 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, 1992). 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).

Para la dimensión poder, nuestro estudio presentó un coeficiente de confiabilidad de 0.8324 alfa de Cronbach.

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

- Afiliación Básica: es aquella relacionada a cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.
- Afiliación en el Trabajo: es aquella relacionada 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, 1992). 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).

Para la dimensión afiliación, nuestro estudio presentó un coeficiente de confiabilidad de 0.8066 alfa de Cronbach.

El segundo instrumento utilizado se llama "Eficacia en el Trabajo", y se encuentra dentro de la "Guía de la Entrevista Anual de Desempeño" que realiza la empresa Lafarge-Cementos La Vega. El instrumento es administrado por el o los supervisores inmediatos del trabajador, y sus finalidades son las de favorecer el desarrollo de la organización, la evolución de las estructuras y el conocimiento de las aspiraciones individuales de los trabajadores. También se pretende aumentar la eficacia, dar satisfacción a las necesidades de las personas en su trabajo, como desarrollos en el puesto, remuneraciones, promociones, evolución de carrera, desarrollo personal, etc. Y por último pretende mejorar la comunicación y la relación jerárquica entre cada supervisor y sus trabajadores.

Los criterios principales que evalua el instrumento "Eficacia en el Trabajo" son los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo y el logro de resultados, y comportamientos profesionales. En la parte sobre los conocimientos necesarios, se evalua el nivel de conocimiento del obrero, su nivel de experiencia, la calidad de sus resultados, y su cantidad de resultados. En el comportamiento profesional, se evaluan actitudes como la organización y planificación de actividades relacionadas con el cumplimiento de su labor, su conducta de equipo, y su sentido de desarrollo, entre otras.

El instrumento de evaluación de la "Eficacia en el Trabajo" valora el desempeño del puesto de manera cualitativa. La medición, viene dada por la siguiente escala:

- Necesita Mejorar (NM)
- Normal (N)
- Buena (B)

- Excelente (E)

A efecto del estudio, se le añadió un valor numérico a la escala, al igual que a los resultados enviados por la empresa en estudio, para así obtener una media de tipo cuantitativa y poder correlacionarla con las medias de motivación la logro, poder y afiliación. De esta manera, Necesita Mejorar (NM) adqurió el valor de (1), Normal (N) adquirió el valor de (2), Buena (B) adquirió el valor de (3), y por último, Excelente (E) adquirió el valor de (4).

Me he ajustado al sistema de evaluación que actualmente utiliza Lafarge-Cementos La Vega porque éste trata de ser lo más objetivo posible utilizando datos cuantificables y sólidos para evaluar el desempeño del empleado, discrimina entre el personal que muestra un buen rendimiento profesional y los que presentan un bajo rendimiento profesional, presenta datos que sugieren una alta confiabilidad y validez, a la vez que es sencillo y manejable.

PROCEDIMIENTO

La recolección de los datos de las variables motivacionales, se realizó durante el mes de Agosto de 1998, efectuandose en tres (3) visitas consecutivas a la planta cementera ubicada en Ocumare del Tuy. Esta etapa se desarrolló por medio de entrevistas a los obreros en su sitio de trabajo, repartidos por toda la instalación.

La muestra seleccionada para la investigación constaba de setentaidos (72) obreros. En la primera visita a la planta, se entrevistaron veintidos obreros (22), en la segunda y tercera visita se entrevistaron veinticinco (25).

En todas las visitas, el investigador fue acompañado durante el recorrido por la planta por el Jefe de Higiene y Seguridad Industrial, el cual sirvió de gran ayuda para la localización e identificación de los obreros.

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 obreros fueron sometidos a la prueba en su sitio de trabajo, de forma individual, o sea, se entrevistó a cada obrero uno por uno, siendo esta la forma

más apropiada, ya que la posibilidad de reunirlos en grupos y que abandonaran sus labores por un tiempo determinado era imposible de realizar.

- antes de comenzar, el obrero se me era presentado por el Jefe de Higiene y Seguridad Industrial y se le explicaba el motivo de la entrevista, el cual era un simple estudio de la Universidad Católica Andrés Bello, pero sin llegar a mencionar que en él se buscaba detectar la Motivación al Logro, al Poder, y a la Afiliación, de modo de tranquilizar al obrero y rechazar cualquier pensamiento por parte del sindicato de acciones políticas, ya que para el momento de la aplicación del instrumento comenzaban las campañas políticas.

- Luego de la presentación, el Jefe de Higiene y Seguridad Industrial se alejaba y se procedía el establecimiento de un rapport, debido a que era necesario que el examinado rindiese en la prueba con su máxima productividad, y como ello depende en medida importante de la disposición personal del sujeto en el momento de la prueba, es necesario que el examinado se sienta cómodo durante todo el exámen y que entre él y el experimentador exista un buen contacto desde un comienzo.

- Luego se procedía a explicar al obrero las instrucciones de cómo expresar sus respuestas a través de la escala. En todas las sesiones se impartieron las mismas instrucciones. Antes de comenzar la entrevista, se aclaraban dudas del obrero con respecto a la forma de contestar, y señalandole que no existían respuestas erróneas o correctas, que debía contestar con toda sinceridad.

- La prueba se administró de forma oral ya que gran parte de la población obrera posee un nivel educativo hasta primaria, y la lectura de todo el instrumento hubiese sido muy engorrosa.

La medición del rendimiento laboral fue efectuada mediante la observación realizada por los supervisores inmediatos de los obreros.

La recolección y procesamiento de los datos del rendimiento laboral, se realizó tomando la más reciente "Guía de la Entrevista Anual de Desempeño" de la Oficina de Personal de la organización, realizada en el mes de Febrero de 1998, donde aparece el grado de rendimiento laboral de cada obrero, que va desde:

- Necesita Mejorar (NM) = 1

- Normal (N) = 2

- Buena (B) = 3

- Excelente (E) = 4

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

CAPITULO IV

DESCRIPCION DE RESULTADOS

Se justifica el análisis paramétrico de los datos ya que la presente investigación cumplió con los siguientes supuestos:

- Que la muestra con que se trabajó ha sido extraída de una población que se encuentra distribuida normalmente

- las variables estudiadas alcanzaron un nivel de medida de intervalo

- se supone que las varianzas son homogéneas.

1. CONFIGURACION MOTIVACIONAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, cuyo objetivo fue determinar el perfil motivacional de los obreros de una planta cementera perteneciente a la empresa Lafarge-Cementos La Vega, localizada en Ocumare del Tuy; y evaluar la relación que existe entre dicho perfil y su eficiencia o rendimiento laboral, evaluado en base a sus conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo, el logro de resultados, y sus comportamientos profesionales.

Para conocer la configuración motivacional se compararon las medias de los motivos de logro, afiliación y poder un análisis de varianza de una vía.

La comparación de las medias mostró que la motivación de afiliacion se presenta en primer lugar, con una media de 5.40 , seguida de la motivación de logro con una media de 4.69 , y por último la motivación de poder con una media de 4.05.

Estos resultados sugieren que los obreros de la Planta Ocumare presentan un predominio en lo referente a la motivación a la afiliación, seguido de una motivación al logro y por último de una motivación al poder. Tales diferencias en los puntajes obtenidos para las diferentes variables se encontraron estadísticamente significativas al 5 %.

En las tablas 2, 3, y 4 se presentan los resultados.

DESCRIPCION DE RESULTADOS

Se justifica el análisis paramétrico de los datos ya que la presente investigación cumplió con los siguientes supuestos:

- Que la muestra con que se trabajó ha sido extraída de una población que se encuentra distribuída normalmente

- las variables estudiadas alcanzaron un nivel de medida de intervalo

- se supone que las varianzas son homogéneas.

1. CONFIGURACION MOTIVACIONAL

A continuación se presentan los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, cuyo objetivo fue determinar el perfil motivacional de los obreros de una planta cementera perteneciente a la empresa Lafarge-Cementos La Vega, localizada en Ocumare del Tuy; y evaluar la relación que existe entre dicho perfil y su eficiencia o rendimiento laboral, evaluado en base a sus conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo, el logro de resultados, y sus comportamientos profesionales.

Para conocer la configuración motivacional se compararon las medias de los motivos de logro, afiliación y poder un análisis de varianza de una vía.

La comparación de las medias mostró que la motivación de afiliación se presenta en primer lugar, con una media de 5.40 , seguida de la motivación de logro con una media de 4.69 , y por último la motivación de poder con una media de 4.05.

Estos resultados sugieren que los obreros de la Planta Ocumare presentan un predominio en lo referente a la motivación a la afiliación, seguido de una motivación al logro y por último de una motivación al poder. Tales diferencias en los puntajes obtenidos para las diferentes variables se encontraron estadísticamente significativas al 5 %.

En las tablas 2, 3, y 4 se presentan los resultados.

Tabla 2

MEDIAS Y DESVIACIONES DE LAS MOTIVACIONES		
	M	S
Afiliación	5.40	.42
Logro	4.69	.23
Poder	4.05	.55

En la Tabla 2 se puede observar como la motivación de afiliación ocupó el primer lugar con respecto a la configuración motivacional de los obreros. La motivación al logro ocupó el segundo lugar, y la motivación al poder el útlimo lugar.

Tabla 3

DIFERENCIAS ENTRE LAS MEDIAS DE LAS MOTIVACIONES				
	X	Dif. X	Valor t	P
Afiliación Logro	5.4010 4.6939	.7072	11.60	.000
Afiliación Poder	5.4010 4.0542	1.3469	17.08	.000
Logro Poder	4.6939 4.0542	.6397	10.31	.000

En la Tabla 3 se puede observar como existe una diferencia estadísticamente significativa al 5% entre las medias de las sub-dimensiones de la motivación (logro, poder y afiliación), es decir, la media de la sub-dimensión afiliación se ubica en la Escala de Motivación en el rango (Muy Intenso), mientras que la media de la sub-dimensión logro se ubica en el rango (Intenso), y por último, la media de la sub-dimensión poder se ubica en el rango (Ligeramente Intenso).

Tabla 4

ESCALA DE MOTIVACION					
1. (1)	**2. (1.1 - 2)**	**3. (2.1- 3)**	**4. (3.1 - 4)**	**5. (4.1 - 5)**	**6.(5.1- 6)**
Completa-Mente en Desacuerdo	**Moderada-mente en Desacuerdo**	**Ligeramente en Desacuerdo**	**Ligeramente de Acuerdo**	**Moderada-mente de Acuerdo**	**Completa-mente de Acuerdo**
Muy Débil	**Débil**	**Ligeramente Débil**	**Ligeramente Intenso**	**Intenso**	**Muy Intenso**

2) RENDIMIENTO LABORAL

La media registrada por la muestra en la variable rendimiento laboral fue (M=2.88) con una desviación estándar de S=0.60. (Tabla 5). El puntaje máximo posible en este caso es de 4 puntos, y el mínimo es de 1 punto. En la Tabla 6 se muestra la escala utilizada a efectos de estudio para el análisis de los datos de la evaluación de eficiencia.

Tabla 5

MEDIA Y DESVIACION ESTANDAR DE LA EFICIENCIA LABORAL					
	M	**S**	**n**	**Máx.**	**Mín.**
Eficiencia Laboral	**2.97**	**.60**	**72**	**4**	**2**

Como se puede observar en la Tabla 6, la media del rendimiento laboral se encuentra ubicada en el Punto 3 de la escala (Buena).

Tabla 6

ESCALA DE EVALUACION DE EFICIENCIA			
1. (1)	**2. (1.1- 2)**	**3. (2.1- 3)**	**4. (3.1- 4)**
Necesita Mejorar	**Normal**	**Buena**	**Excelente**

3. CONFIGURACION MOTIVACIONAL Y RENDIMIENTO LABORAL

Para observar la relación existente entre la motivación al logro, poder y afiliación y la eficiencia en el trabajo, se utilizó el Método Producto Momento Pearson. Los resultados se presentan en la Tabla 7.

En cuanto a la relación entre la motivación al logro y la eficiencia laboral desempeñada en el trabajo del obrero se pudo evidenciar una correlación positiva entre media y considerable (Hernández, 1994), significativa al 5 % (r = 0.6149). La motivación al poder indicó una asociación positiva débil (Hernández Sampieri, 1994) con la eficiencia en el trabajo, siendo su correlación r = 0.2670. La asociación entre la variable motivación a la afiliación y la eficiencia en el desempeño laboral fue de tipo negativa débil. (r = -0.1346).

Tabla 7

CORRELACIONES ENTRE VARIABLES MOTIVACIONALES Y EFICIENCIA LABORAL	
VARIABLES MOTIVACIONALES	**EFICIENCIA LABORAL**
LOGRO	**. 6149**
PODER	**. 2670**
AFILIACION	**- .1346**

En la hipótesis de este trabajo de investigación se propuso una asociación media y considerable entre la motivación de logro y la eficiencia laboral, por lo cual, los resultados obtenidos apoyan la hipótesis hallandose una asociación entre las dos variables.

Dimensión de las Variables en Función de las Características de la Muestra

Con la finalidad de ampliar este estudio, se observaron las características de la muestra, para luego conocer la dimensión de las variables en función de éstas.

- AÑOS DE EDAD

La muestra de obreros de la Planta Ocumare de la empresa Lafarge-Cementos La Vega, tiene una edad promedio de 40.6 años, con una desviación estándar de S = 7.13. El obrero de menor edad cuenta con 26 años, y el mayor cuenta con 63 años.

Por medio de una prueba tipo "t", se obtuvo la dimensión de cada una de las variables (motivación al logro, poder, y afiliación) en función de las características de la muestra, que en este caso es la edad. Los resultados se muestran en la Tabla 8, 9, 10 y 11.

Tabla 8

Media y Desviación Estándar de la Edad					
	X	**S**	**Mín.**	**Máx.**	**n**
Edad	40.61	7.13	26	63	72

En la Tabla 8 se observa que la media de la edad de la muestra de obreros de la Planta Ocumare es (40.61) años, con una desviación estándar de S = 7.13. El obrero más jóven tiene veintiseis (26) años, y el obrero más viejo es de sesenta y tres (63) años.

Dimensión de la variable afiliación en función de la edad de la muestra

Tabla 9

	X	DIF. X	Valor t	P
20 - 29	5.5125			
30 - 39	5.4491	.0634	.45	.663
20 - 29	5.5125			
40 - 49	5.3201	.1924	1.29	.229
20 - 29	5.5125			
50 - (+)	5.5179	-.0054	-.03	.975
30 - 39	5.4491			
40 - 49	5.3201	.1290	1.16	.253
30 - 39	5.4491			
50 - (+)	5.5179	-.0688	-.50	.628
40 - 49	5.3201			
50 - (+)	5.5179	-.1978	-1.34	.201

En la Tabla 9 se puede observar que no existen diferencias estadísticamente significativas al 5% entre los distintos rangos de edades de los obreros respecto a la sub-dimensión afiliación.

Dimensión de la variable logro en función de la edad de la muestra

Tabla 10

	X	Dif. X	Valor t	P
20 - 29	4.5667			
30 - 39	4.6682	-.1015	-1.73	.107
20 - 29	4.5667			
40 - 49	4.7778	-.2111	-3.61	.003
20 - 29	4.5667	.0786	.83	.430
50 - (+)	4.4881			
30 - 39	4.6682			
40 - 49	4.7778	-.1096	-1.95	.056
30 - 39	4.6682			
50 - (+)	4.4881	.1801	1.93	.087
40 - 49	4.7778			
50 - (+)	4.4881	.2897	3.1	.013

Los resultados en la Tabla 10 señalan que entre los trabajadores ubicados en una edad entre 20 y 29 años y los ubicados entre 40 y 49 años, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión logro es estadísticamente significativa al 5 %, es decir, aunque ambos grupos se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso), la media de los obreros de mayor edad (40 - 49) es significativamente mayor.

Igualmente existe una diferencia significativa estadísticamente entre las medias de la sub-dimensión logro de los obreros de mayor edad (rango 50 - (+)), y el rango anterior a éstos (rango 40 - 49), es decir, aunque ambos grupos se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso), la media de los trabajadores ubicados entre 40 y 49 años es significativamente mayor

Dimensión de la variable poder en función de la edad de la muestra

Tabla 11

	X	Dif. X	Valor t	P
20 - 29	3.9300	.1430	.80	.457
30 - 39	3.7870			
20 - 29	3.9300	-.3452	-1.74	.119
40 - 49	4.2758			
20 - 29	3.9300			
50 - (+)	4.1286	-.1986	-1.03	.339
30 - 39	3.7870			
40 - 49	4.2758	-.4887	-3.72	.000
30 - 39	3.7870			
50 - (+)	4.1286	-.3415	-2.78	.016
40 - 49	4.2758	.1472	.98	.338
50 - (+)	4.1286			

En la Tabla 11, se puede apreciar que entre los trabajadores ubicados en una edad entre treinta (30) y treinta y nueve (39) años y los ubicados entre cuarenta (40) y cuarenta y nueve (49) años, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión poder, es estadísticamente significativa, es decir, el grupo de trabajadores ubicados en una edad entre 30 y 39 años se ubican en la Escal de Motivación en el rango (ligeramente intenso), y los trabajadores ubicados en el rango de edad (40 - 49) se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso).

Igualmente, este grupo de obreros ubicados en el rango (30 - 39) y los ubicados

en una edad entre 50 años y más, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión poder, es estadísticamente significativa al 5 %, es decir, la media del grupo de obreros ubicados en el rango de edad (30 - 39) se encuentra ubicada en la Escala de Motivación en el rango (ligeramente intenso), mientras que la media del grupo de obreros de 50 años y más se ubica en la Escala de Motivación en el rango (intenso).

- NIVEL EDUCATIVO

La mayoría de los obreros que trabajan en la Planta Ocumare poseen un nivel educativo sólo hasta primaria (77.8 %). Sólo 16 obreros (22.2 %), de los 72 trabajadores de la muestra poseen una educación a nivel de secundaria. En la tabla 12 se muestran los resultados.

En las tablas 13, 14 y 15 se muestran los resultados de la dimensión de las varibles en función del nivel educativo.

Tabla 12

Nivel Educativo del Obrero		
	Frecuencia	**Porcentaje (%)**
Primaria	**56**	**77. 8**
Secundaria	**16**	**22. 2**
Total	**72**	**100**

En la Tabla 12 se observa que la gran mayoría (77.8 %) de los trabajadores de la Planta Ocumare que desempeñan el cargo de obrero, poseen un nivel instructivo hasta primaria. El veintidos (22.2 %) restante estudió hasta secundaria.

Dimensión de la variable afiliación en función del nivel instructivo de la muestra

Tabla 13

	X	Dif. X	Valor t	P
Primaria Secundaria	5.4040 5.3906	.0134	.10	.920

Los resultados en la Tabla 13 señalan que entre los trabajdores con un nivel instructivo hasta primaria y los trabajadores con un nivel instructivo hasta secundaria, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión afiliación no es estadísticamente significativa. Ambos grupos se encuentran ubicados en la Escala de Motivación en el rango (muy intenso).

Dimensión de la variable logro en función del nivel instructivo de la muestra

Tabla 14

	X	Dif. X	Valor t	P
Primaria	4.7061	.0551	1.11	.274
Secundaria	4.6510			

Los resultados en la Tabla 14 señalan que no existe una diferencia estadísticamente significativa al 5 % entre las medias en la sub-dimensión logro de los obreros con un nivel instructivo hasta primaria y los obreros con un nivel instructivo hasta secundaria, es decir, ambos grupos se encuentran ubicados en la Escala de Motivación en el rango (intenso).

Dimensión de la variable poder en función del nivel instructivo de la muestra

Tabla 15

	X	Dif. X	Valor t	P
Primaria	4.0714	.0777	.65	.520
Secundaria	3.9938			

Los resultados en la Tabla 15 señalan que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias en la sub-dimensión poder de los obreros con un nivel instructivo hasta primaria y los obreros con un nivel instructivo hasta secundaria, es decir, ambos grupos se encuentran ubicados en la Escala de Motivación en el rango (ligeramente intenso).

- AÑOS DE ANTIGÜEDAD

La muestra de obreros de la Planta Ocumare presentó una media de (M=12.12) y una desviación estándar de (S=6.79) con respecto a sus años de experiencia dentro de la Planta Ocumare. La mayor experiencia laboral dentro de la muestra fue de 28 años, y la menor fue de 1 año. En la Tabla 16 se muestran los resultados.

Tabla 16

Media y Desviación Estándar de los Años de Antigüedad					
	X	**S**	**Mín.**	**Máx.**	**N**
Años de Antigüedad	12.12	6.79	1	28	72

Dimensión de la variable afiliación en función del rango de antigüedad de la muestra

Tabla 17

	X	**Dif. X**	**Valor t**	**P**
1 - 5 6 - 10	5.4464 5.4091	.0373	.33	.746
1 - 5 11 - 15	5.4464 5.1818	.2646	1.36	.195
1 - 5 21 - 25	5.4464 5.3594	.0871	.62	.542
1 - 5 21 - 25	5.4464 5.5750	-.1286	-.90	.395
1 - 5 26 - (+)	5.4464 5.7500	-.3036	-1.45	.218
6 - 10 11 -15	5.4091 5.1818	.2273	1.17	.261
6 - 10 16 - 20	5.4091 5.3594	.0497	.35	.725
6 - 10 21 - 25	5.4091 5.5750	-.1659	-1,16	.277
6 - 10 26 - (+)	5.4091 5.7500	-.3409	-1,63	.176

11 - 25 16 - 20	5.1818 5.3594	-.1776	-.84	.411
11 - 25 21 - 25	5.1818 5.5750	-.3932	-1,85	.085
11 - 25 26 - (+)	5.1818 5.7500	-.5682	-2,17	.060
16 - 20 21 - 25	5.3594 5.5750	-.2156	-1,31	.214
16 - 20 26 - (+)	5.3940 5.7500	-.3906	-1,74	.138
21 - 25 26 - (+)	5.5750 5.7500	-.1750	-.78	.472

Los resultados en la Tabla 17 señalan que entre ningún grupo de obreros ubicados en rangos de años de experiencia, se pudo evidenciar diferencias estadísticamente significativas al 5 % entre sus medias en la sub-dimensión afiliación.

Dimensión de la variable logro en función del rango de antigüedad

Tabla 18

	X	Dif. X	Valor t	P
1 - 5 6 - 10	4.6577 4.6837	-.0260	-.40	.693
1 - 5 11 - 15	4.6577 4.7992	-.1415	-1.51	.149
1 - 5 16 - 20	4.6577 4.6432	.0145	.19	.849
1 - 5 21 - 25	4.6577 4.8833	-.2256	-2.93	.014
1 - 5 26 - (+)	4.6577 4.5521	.1057	.49	.653
6 - 10 11 - 15	4.6837 4.7992	-.1155	-1.30	.214
6 - 10 16 - 20	4.6837 4.6432	.0405	.58	.567
6 - 10 21 - 25	4.6837 4.8833	-.1996	-2.80	.021

6 - 10 26 - (+)	4.6837 4.5521	.1316	.62	.577
11 - 15 16 - 20	4.7992 4.6432	.1560	1.61	.124
11 - 15 21 - 25	4.7992 4.8833	-.0841	-.86	.406
11 - 15 26 - (+)	4.7992 4.5521	.2472	1.11	.331
16 - 20 21 - 25	4.6432 4.8833	-.2401	-2.97	.012
16 - 20 26 - (+)	4.6432 4.5521	.0911	.42	.698
21 - 25 26 - (+)	4.8833 4.5521	.3313	1.53	.211

En la Tabla 18 los resultados señalan que entre los obreros ubicados en un rango de antigüedad entre (1) y (5) años y los ubicados entre (21) y (25) años, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión logro es estadísticamente significativa al 5 %, es decir, aunque ambos grupos se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso), la media de los obreros con mayor experiencia laboral es significativamente mayor.

También se puede observar que entre los obreros ubicados en el rango de antigüedad (6 - 10) y los ubicados en el rango (21 - 25), la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión logro es estadísticamente significativa, es decir, aunque ambos grupos se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso), la media de los obreros con mayor experiencia laboral es significativamente mayor.

Igualmente, el grupo de obreros ubicados en el rango de antigüedad (21 - 25) y los ubicados en el rango (16 - 20), presentan una diferencia estadísticamente significativa entre sus medias en la sub-dimensión logro, es decir, aunque ambos grupos se ubican en la Escala de Motivación en el rango (intenso), la media de los obreros con mayor experiencia laboral es significativamente mayor.

Dimensión de la variable poder en función del rango de antigüedad

Tabla 19

	X	Dif. X	Valor t	P
1 - 5 6 - 10	3.7214 4.1386	-.4172	-3.11	.004
1 - 5 11 - 15	3.7214 4.0227	-.3013	-1.87	.085
1 - 5 16 - 20	3.7214 4.0031	-.2817	-1.80	.087
1 - 5 21 - 25	3.7214 4.5800	-.8586	-3.46	.022
1 - 5 26 - (+)	3.7214 4.3875	-.6661	-1.91	.147
6 - 10 11 - 15	4.1386 4.0227	.1159	.60	.556
6 - 10 16 - 20	4.1386 4.0031	.1355	.71	.480
6 - 10 21 - 25	4.1386 4.5800	-.4414	-1.63	.152
6 - 10 26 - (+)	4.1386 4.3875	-.2489	-.68	.535
11 - 15 16 - 20	4.0227 4.0031	.0196	.09	.926
11 - 15 21 - 25	4.0227 4.5800	-.5573	-1.96	.090
11 - 15 26 - (+)	4.0227 4.3875	-.3648	-.97	.384
16 - 20 21 - 25	4.0031 4.5800	-.5769	-2.04	.079
16 - 20 26 - (+)	4.0031 4.3875	-.3844	-1.03	.360
21 - 25 26 - (+)	4.5800 4.3875	.1925	.46	.664

Los resultados en la Tabla 19 señalan que entre los obreros ubicados en un rango de antigüedad laboral entre (1) y (5) años y los ubicados entre (6) y (10) años, la diferencia entre sus medias en la sub-dimensión poder es estadísticamente significativa al 5 %, es decir, el grupo de menor experiencia laboral se ubica en la Escala de Motivación en el rango (ligeramente intenso) y los obreros con una experiencia laboral de seis (6) a diez (10) años se ubican en el rango (intenso).

Igualmente, los obreros ubicados en el rango de antiguedada laboral (1 - 5) y los obreros ubicados en un rango de (21 - 25) años, presentan una diferencia entre sus medias en la sub-dimensión poder estadísticamente significativa, es decir, mientras la media de los obreros con menor experiencia laboral se ubica en la Escala de Motivación en el rango (ligeramente intenso), la media de los obreros dentro del rango de antigüedad laboral (21 - 25) se ubica en la escala en el rango (intenso).

DISCUSION DE RESULTADOS

Uno de los puntos tratados en este estudio fue el de conocer el perfil motivacional de los obreros de una planta cementera. Observar como se daban los tres tipos de la dimension de la motivacion estudiadas, como lo fueron el Logro, Poder, y Afiliación, y evaluar la correlación que existe entre las motivaciones sociales y la eficiencia en el desempeño del cargo, hipotetizándose una asociación media y considerable entre la motivación de logro y la eficiencia laboral. No se elaboraron hipótesis sobre las motivaciones de afiliación y poder, ya que son escasas las evidencias en estudios sobre una asociación entre afiliación y poder con la eficiencia en el desempeño del cargo.

Los datos obtenidos indican que la muestra de obreros de la Planta Ocumare presenta un perfil motivacional donde predomina la necesidad a la afiliación sobre la necesidad al logro, con una diferencia entre ambas motivaciones estadísticamente significativa. En último lugar, apareció la necesidad al poder, también con una diferencia estadísticamente significativa a las dos motivaciones anteriores. Estos resultados no son consistentes con los hallazgos de McClelland (1974) en la sociedad venezolana, según los cuales la configuración motivacional encontrada revela un patrón totalmente distinto, en el cual la motivación de poder ocupa el primer lugar, seguida de la motivación a la afiliación y logro. La motivación al logro estudiada en la sociedad de Venezuela por McClelland no concuerda con la motivación al logro estudiada en la muestra de obreros, cuando ambos resultados deberían ser parecidos.

sociedad de Venezuela por McClelland no concuerda con la motivación al logro estudiada en la muestra de obreros, cuando ambos resultados deberían ser parecidos.

El predominio de una u otra motivación en un individuo podría explicarse por encontrarse éstas relacionadas en parte con las experiencias familiares, sociales, educacionales, laborales, etc., que alimentan el desarrollo de estas motivaciones, lo cual podría dar lugar a la obtención de puntuaciones elevadas en una de las tres motivaciones estudiadas, ya sea logro, poder o afiliación.

Una explicación aproximada al por qué la muestra presentó tal configuración motivacional puede ser:

1- El proceso general de desarrollo personal y laboral de los obreros. Castillo y Fernández (1980), señalan que estudios realizados en niños y estudiantes venezolanos de educación básica de escuelas públicas, que la necesidad de afiliación ocupa el primer lugar, seguida por la de logro. Tales resultados hacen suponer que el nivel instructivo de la mayoría de los obreros (primaria), aunado con un proceso de sociabilización general donde se valorizan las relaciones afectivas, colaboran con el predominio de la necesidad de afiliación en los obrerosde la Planta Ocumare.

Es importante resaltar que estudios de investigación (Porter, Lawler y Hackman 1975, Byars y Rue 1987) señalan que el ambiente posee una gran influencia sobre la configuración motivacional de un individuo.

2- La busqueda de relaciones armoniosas y afecto. La motivación a la afiliación ocupó el primer lugar, señalando una alta necesidad de los obreros en mantener y planificar actividades en las cuales puedan reunirse con personas amistosas. Esto es importante en el perfil de estos obreros, por la naturaleza misma del trabajo. El sentimiento de unidad, de considerar al grupo de trabajo como una segunda familia fue expuesto en muchas oportunidades, señalando que se debe ayudar y proteger a los demás compañeros de trabajo cuando cometen pequeños errores. La ayuda y apoyo entre los compañeros de trabajo es considerada de un gran valor, lo cual señala que la misma cultura y relaciones informales laborales ayudan a reforzar estas carácteristicas afiliativas creando una población muy homogénea.

3- La motivación al logro ocupó el segundo lugar, lo cual puede señalar el efecto de cambios sociales y económicos que están viviendo los venezolanos en dirección de estimular el esfuerzo y el trabajo como vías para alcanzar el desarrollo personal y social. Además las condiciones mismas del trabajo del obrero, en las que se deben realizar las tareas de mantenimiento, reparación y conducción de las inmensas

maquinarias con precisión y eficiencia, y los buenos resultados son rápidamente percibidos y recompensados lo cual estimula al obrero al logro de metas. El día a día del obrero es la consecución de metas principalmente a nivel físico, por lo cual se observa la obra con claridad, se disfruta la contemplación de la construcción bien realizada de un gigantesco horno, y éste evalúa íntrinsecamente los resultados obtenidos. Se siente satisfecho cuando las instalaciones quedaron perfectas. Tareas realizadas a medias dentro de los hornos, trituradores, o filtros, pueden acarrear consecuencias desastrosas. El trabajo diario acostumbra al obrero a cumplir cabalmente su meta, aunque también se puede señalar características como el manejo inadecuado del tiempo, busqueda de la recompensa inmediata, y la improductividad en el obrero, propias de una persona con baja motivación al logro (Romero García, 1985), que señalan la diferencia significativa entre la primera motivación (afiliación) y la motivación del logro.

4- Por último, se encuentra la motivación al poder. El obrero presentó una bajísima motivación al poder, señalando su falta de interés en mandar a otros, el cumplimiento de algunos lineamientos de la organización sin ningún tipo de cuestionamiento, baja concepción de sí mismo y sus condiciones para mandar, etc. 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 sociabilización a los que han estado expuestos estos individuos en su ambiente motivacional hogareño y la cultura compartida en el ambiente de trabajo. (D'Anello y Salom de Bustamante, 1988).

La correlación media y significativa entre la motivación al logro y la eficiencia laboral es señalada en varios estudios (McClelland 1961 y 1970, Romero García 1985, D'Anello y Salom de Bustamante 1988, Steers 1975, Helmerich y Spence 1978, Litwin 1971, Robbins 1987).

La correlación negativa entre la afiliación y la eficiencia laboral puede deberse a la gran cantidad de trabajo que se debe realizar dentro de la planta cementera, pudiendo ser que ello esté indirectamente afectando las relaciones afiliativas entre el personal obrero. Además, no se han encontrado reportes a nivel nacional que vinculen la relación entre la motivación a la afiliación y la eficiencia o rendimiento laboral.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación con respecto a la correlación entre la motivación al logro y la eficiencia en el desempeño del trabajo son consistentes con los hallazgos reportados en la literatura revisada.

Es importante advertir que los resultados obtenidos del presente estudio sólo podrían ser generalizados a la población de obreros del grupo Lafarge donde se

realizó dicho estudio, no así a otras empresas cementeras debido al tamaño reducido de la muestra con que se trabajó.

CONCLUSIONES

Los objetivos de este estudio fue el de medir la motivación al poder, al logro y a la afiliación en obreros de bajo nivel jarárquico de una planta cementera, medir el nivel de eficiencia del desempeño en el trabajo del obreros, para luego establecer la correlación que existe entre las motivaciones sociales (afiliación, poder y logro) y la eficiencia en el trabajo del obrero.

No se elaboraron hipótesis sobre las motivaciones de afiliación y poder, ya que son escasas las evidencias en estudios sobre una asociación entre afiliación y poder con la eficiencia en el desempeño del cargo.

Para la elaboración del estudio se eligió una muestra de 72 obreros que trabajan actualmente en la Planta Ocumare de la empresa Lafarge-Cementos La Vega. El grupo de trabajadores es completamente masculino, tiene una edad promedio de 40 años, más de las tres cuartas partes de la muestra posee un nivel instructivo sólo hasta primaria y su promedio de años dentro de la empresa es de 12 años.

Los resultados obtenidos señalan que el grupo de obreros presentó un perfil motivacional donde la sub-dimensión afiliación se ubicó en el primer lugar, seguida por la motivación al logro y en último lugar el poder. Hubo una diferencia estadísticamente significativa al 5 % entre todas las dimensiones de la motivación, es decir, la media de la sub-dimensión afiliación se ubicó en la Escala de Motivación en el Punto 6 (Muy Intenso), la media de la sub-dimensión logro se ubicó en el Punto 5 (Intenso), y la media de la sub-dimensión poder se ubicó en el Punto 4 (Ligeramente Intenso).

Estos resultados señalan que el grupo de obreros de la Planta Ocumare presenta una alta necesidad de mantener y planificar actividades en las cuales puedan reunirse con personas amistosas, la busqueda de relaciones armoniosas y afecto. También reconocen la importancia de asumir la responsabilidad, de cumplir las tareas y metas del trabajo (motivación al logro) pero con una intensidad menor. La necesidad de poder es poco valorada y reforzada por el grupo de obreros. La necesidad de mandar sobre otros, de ser un personaje poderoso, que influye y es fuerte con los demás es poco valorada entre los obreros.

Los resultados del presente estudio son consistentes con los hallazgos reportados; la asociación de la variable logro fue positiva entre media y considerable con la eficiencia reportada en el desempeño del cargo del obrero. La correlación media y significativa entre la motivación al logro y la eficiencia laboral es señalada en varios estudios (McClelland 1961 y 1970, Romero García 1985, D'Anello y Salom de Bustamante 1988, Steers 1975, Helmerich y Spence 1978, Litwin 1971, Robbins 1987).

RECOMENDACIONES

Es relevante señalar que el aporte principal de este estudio, aparte del de responder a las interrogantes planteadas fue el de pretender abrir nuevos caminos de investigación en este campo, el recurso humano de bajo nivel jerárquico, por lo tanto se hace necesario continuar la investigación en el mismo, con el fin de obtener un mayor número de datos que nos permitan llevar a cabo generalizaciones futuras en el área del personal obrero y de bajo nivel jerárquico, ayudando así a establecer patrones psicológicos motivacionales, característicos de los trabajadores venezolanos que se dediquen a tareas de bajo nivel en grandes organizaciones industriales.

Resultaría particularmente valioso para el proceso de desarrollo profesional utilizado por la empresa Lafarge, 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 éste, el perfil motivacional expresado y la eficiencia laboral.

Finalmente sería de interés planificar y aplicar talleres motivacionales a los supervisores y líderes del sindicato de obreros de la planta, para que éstos a su vez influyan en las conductas de los demás obreros, con la intención de elevar su motivación al logro y así cambiar la configuración motivacional presente en este tipo de personal y determinar los elementos más importantes a fortalecer en la organización con la finalidad de mantenerlos luego. Estudios de Romero García (1984), demuestran que la motivación al logro se puede enseñar a adultos. La empresa debe invertir en la generación de la motivación al logro de los líderes potenciales donde quiera que ellos se encuentren dentro de la jerarquía organizacional. La coyuntura actual es apropiada para invertir en el recurso humano. Los puros incentivos económicos no son suficientes. Debemos recalcar los valores del trabajo a todo el personal de la empresa hasta que se conviertan en verdaderos valores del venezolano y comiencen a

despertar adhesión y entusismo colectivos, capaces de activar y sostener la necesidad de logro. Tal vez la crisis no sea tan profunda como parece si la enfrentamos con trabajo esforzado y productivo.

BIBLIOGRAFÍA:

ADAMS, J. (1965). **Inequity in Social Exchange**: Journal of Abnormal & Social Psychology, 50, 147-206.

AMARISTA, F., GUZMÁN, A., KERDEL, O. (1986): **Manual de Psicología Médica**. Disinlimed, C.A. Venezuela.

ATKINSON, J. (1964). **An Introduction to Motivation.** New Jersey: D. Van Nostrand Company.

ATKINSON, J. W., REITMEN, W. R. (1956): **Performance as a Function of Motive Strength and Expectancy of Goal-Attainment.** Fellowes Inc.,Corvallis, OR.

BECK, R. (1978). **Motivation. Theories and Principles**. Londres: Prentice-Hall

BAIRD, L. S. (1977): **Self and Superior Ratings of Performance.** Academy of Management Journal.

BLAU, R. (1956). **Bureaucracy in Modern Society.** New York: Random House.

BYARS, LL. Y RUE, L. (1987). **Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones.** México: Interamericana

CASTILLO, M. Y FERNANDEZ, 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.

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

D'ANELLO KOCH, S. (1992) **Motivaciones Sociales y Rndimiento Laboral** (Memorias Evemo 4) Mérida: Universidad de los Andes, CIP.

D'ANELLO KOCH, S. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1988) **Perfil Motivacional de Educación Básica** (Memorias EVEMO 2). Mérida: Universidad de los Andes, C.I.P.

DESSLER, G. (1976). **Organization and Management: A Contingency Approach.** New Jersey: Prentice-Hall.

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

FROMM, E. (1975). **Etica y Psicoanálisis**. México: F.C.E. 9na. Edición.

GAIZAN, M., MENDOZA, C. (1986). **Motivación para el trabajo y Productividad. Una experiencia en Sidor.** (Memorias Evemo 1) Mérida: Universidad de los Andes, CIP.

GARAY, J. (1997): **Legislación Laboral Práctica. Ley del Trabajo**. Librería CIAFRÉ. Venezuela.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J., DONNELLY, J. (1992). **Organizaciones. Conducta, Estructura y Proceso.** México: McGraw-Hill.

HELMERICH, R. (1982) **Pilot Selection andTraining**. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association anual, Washington, D.C.

HELMERICH, 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.

HERNANDEZ SAMPIERI, R. (1994). **Metodología de la Investigación**. Colombia: Impreso por Panamericana Formas.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. y SNYDERMAN, B. (1959). **The Motivation to Work.** New York: John Wiley and Sons.

HODGETTS, R. y ALTMAN, S. (1981). **Comportamiento en las Organizaciones.** México: Interamericana.

HULL, C. (1943). **Principles of Behavior**. New York: Apleton Century Crafts.

IVANCEVICH, J. M. y SZILAGYI, A. (1977). **Organizational Behavior and Performance.** Calif: Goodyear Publishing Company.

JIMENEZ CASTRO, W. (1963). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.** México: F.C.E.

JONES, M.R. (1954). **Nebraska Symposium on Motivation.** Nebraska: University of Nebraska Press.

KELINGER, F. (1975). **Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología.** México: Interamericana.

LASKER, M. y PINEDO, V. (1970). **Los Primeros Pasos Hacia una Comunidad "Eupsychia".** Escrito leído en IDO/Humanas.

LAWLER, E. (1973). **Motivation in Organizations**. Monterrey, California: Brooks-Cole.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. (1973). **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.** España: F.E.I.

LEAVITT, H. (1976). **Psicología Gerencial.** Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.

LINTON, R. (1974). **Estudio del Hombre**. México: F.C.E. 10ma. Edición

LITWIN, G. (1971) Climate and Motivation: An experimental study. **Motivation and Organizational Climate.** Boston: Harvard University

MASLOW, A.H. (1954). **Motivation and Personality.** 2da. Edición. New York: Harper & Row.

MAYO, E. (1959). **Problemas Humanos de una Civilización Industrial**. Buenos Aires: Ediciones Galatea-Nueva Visión.

McCLELLAND, D.C. (1961). **La Sociedad Ambiciosa.** Madrid: Ediciones Guadarrama.

McCLELLAND, D.C. (1970). **¿Cómo se Motiva el Éxito Económico?**. México: Editorial "UTEHA".

McCLELLAND, D.C. (1974). **Informe sobre el Perfil Motivacional observado en Venezuela (Años 1930, 1950, 1970)**. Realizado a nivel venezolano por María Eugenia de Curiel y otros. FUNDASE. Venezuela.

PINEDA, E.B., DE ALVARADO, E.L., DE CANALES, F.H. (1994): **Métodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud**. Organización Panamericana de la Salud (O.P.S.). E.U.A.

PORTER,L., LAWLER, E. and HACKMAN,J.R. (1975) **Behavior in Organizations**. New York: McGraw-Hill

RIVERO,A. (1992). **La Vega, en Concreto**. Caracas: Edit. Arte

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

ROETHLISBERGER, F.J. (1941). **Management and Morale.** Harvard University Press.

ROMERO GARCÍA, O. (1984). **Motivación Para el Trabajo: Necesidad de Logro en Venezuela** (Publicaciones 46). Mérida: Universidad de los Andes, C.I.P.

ROMERO GARCÍA, O. (1985): **Motivando para el Trabajo**. Cuadernos Lagoven. Venezuela.

ROMERO GARCÍA, O. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1990). **Estudio Técnico de las Escalas Para Medir las Motivaciones Sociales.** Mérida: Ediciones ROGYA.

ROMERO GARCÍA, O. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1992). **Los Estudiantes Exitosos: ¿Cómo son Ellos?** Mérida: Ediciones ROGYA.

SALAZAR, J., MONTERO, M., MUÑOZ,C., SÁNCHEZ, E. y Otros. (1979). **Psicología Social**. México: Editorial Trillas.

SALOM de BUSTAMANTE, C. y PINTO de DONQUIS, N. (1987). **Motivaciones Sociales en Estudiantes Universitarios.** (Public. 92). Mérida: Universidad de los Ándes, C.I.P.

SALOM de BUSTAMANTE, C. y RAMIREZ, A. (1988). Evaluación del Programa intervención motivacional en secretarias de la Industria Petrolera. (Memorias Evemo

2) Mérida.

SCHEIN, E. (1968). **Psicología de la Organización**. España: Edit. P.H.I. 5ta. Edición.

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

SIERRA BRAVO, R. (1979): **Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios**. Edit. Paraninfo, S.A. 2da. Edición.

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

SPENCE, J., HELMREICH,R. (1983). **Achievement and Achievement Motive**. San Francisco: W.H. Freeman.

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

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

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I., MASSARIK, F. (1971). **Liderazgo y Organización**. Buenos Aires, Argentina: Troquel.

TAYLOR, F. (1911). **Principles of Scientific Management.** New York: Harper Brothers Publishing.

UNA. (1982). **Técnicas de Documentación e Investigación II**. Caracas: Universidad Nacional Abierta. 4ta. Edición.

Anexo A

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 mí 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
	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 correciones
	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:

4. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
5. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
6. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

C. 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 lider 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 que 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 a 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:

7. Completamente en desacuerdo	4. Ligeramente de acuerdo
8. Moderadamente en desacuerdo	5. Moderadamente de acuerdo
9. Ligeramente en desacuerdo	6. Completamente de acuerdo

C. 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 es su 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

ANEXO B

Lafarge

Cementos LA Vega

Guía de la Entrevista Anual de Desempeño

Datos del Entrevistado

Apellidos:.....

Nombres:.....

Cargo Actual:.....

Gerencia:.....

Período a Evaluar:.....

Supervisor Actual:.....

Supervisor Anterior:.....

Fecha de la Entrevista:.....

" **Los Colaboradores** de Lafarge son la riqueza viva del Grupo. Ellos son los portadores de su saber hacer. Sus competencias, su motivación, su capacidad de adaptación y de progreso pero también su imaginación, su creatividad, y su espíritu de empresa, aseguran el éxito del Grupo". (Principios de Acción, 1995).

Eficacia en el Trabajo

Evaluación del entrevistado en el desempeño del puesto (a redactar por supervisor inmediato)

Indicar con una **X** la valoración cualitativa resumen de la evaluación (Necesita Mejorar **NM**, Normal **N**, Buena **B**, Excelente **E**)

Criterios

- Conocimientos necesarios para el desempeño del cargo y el logro de resultados

	1	2	3	4
	NM	N	B	E
Nivel de conocimiento y de experiencia				
Calidad de los resultados				
Cantidad de resultados				

- Comportamientos profesionales

	1	2	3	4
	NM	N	B	E
Organiza y planifica sus actividades teniendo en cuenta los objetivos fijados. Sentido de las prioridades.				
Toma las iniciativas y las decisiones necesarias a su responsabilidad. Muestra una actitud innovadora, si es necesario.				
Organiza, planifica y controla el trabajo de sus colaboradores. Sentido de distribución de tareas y de su evolución.				
Actúa para motivar. Posee una capacidad de liderazgo, incluso en momentos difíciles.				

Anima y fomenta el trabajo en equipo. Transmite los objetivos y prioridades. Favorece la relación, la confianza y la cooperación entre sus colaboradores.				
Muestra una actitud de negociación y la capacidad de convencer en los procesos de decisión.				
Tiene sentido del desarrollo de las personas y de él mismo.				
Informa y consigue información tanto para él como para sus colaboradores. Sentido de la comunicación.				
Establece y mantiene relaciones útiles a sus funciones. Sentido de la coordinación y de la cooperación con las personas de la organización.				
Contribuye en el logro de los objetivos del departamento y de la empresa. Sentido de la imagen de empresa.				