



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

RELACIÓN ENTRE LAS CONDICIONES PROPUESTAS POR  
MCCLELLAND Y EL DESEMPEÑO DE INDIVIDUOS CON  
MOTIVACIÓN AL LOGRO DOMINANTE

Realizado por: Laura Gayoso Sánchez y Rosángel Graterol Martínez

RESULTADO Profesor guía: César Sánchez Marichal

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

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



## DEDICATORIA

A Dios, quien omnipresente ha sido guía durante toda mi vida y refugio en momentos difíciles. “Eres dueño del camino que elegiste, y de los pasos que das; pero recuerda que es Dios quien siempre está vigilante de tus acciones todos los días de tu vida” \*\*\*

A mi mamá, gracias por siempre estar allí, con una palabra de aliento, un abrazo, gracias por creer en mí y confiar en los pasos que he dado a lo largo del camino recorrido. Te debo todo lo que soy\*\*\*

A mis abuelos, quienes con su apoyo incondicional hicieron posible la culminación de esta gran meta\*\*\*

Laura ★

## DEDICATORIA

A Dios, porque con cada prueba que has puesto en mi camino, me has dado la luz y la fortaleza para llegar ha donde quieres que camine y seguir adelante\*\*\*

A mis sueños y anhelos, que con fe y constancia cada día me propongo alcanzar y que en este momento uno de ellos ya he convertido en un logro más\*\*\*

A mis padres, por haber plasmado en mí los valores de la responsabilidad, la honestidad y el trabajo\*\*\*

A Jonny, por ser mi apoyo incondicional en los momentos difíciles y cómplice en los momentos de dicha, por creer en mí, porque cuando me he sentido abatida, tus palabras y tu amor me hacen recordar que si vale la pena creer en lo que soy y lo que quiero\*\*\*

A mi tío Henry, quien más que un tío, es un amigo, un padre, tus palabras llenas de sabiduría, tu apoyo y comprensión son un tesoro valioso para mí\*\*\*

A mi abuelita María, quien en vida me dio el ejemplo de la templanza y la bondad y que hoy desde el cielo y en mi corazón, sé que me acompañas en este importante paso\*\*\*

Rosángel ★

## RECONOCIMIENTOS

A nuestro tutor, el profesor César Sánchez, por su oportuna orientación y observaciones, así como su paciencia y dedicación, ya que gracias a ellas se hizo posible elaboración de la presente investigación.

A las Licenciadas Urimary Figueroa y Alix González y el Licenciado Ramón Vazquez, quienes nos abrieron las puertas del MARN para poder llevar a cabo nuestra investigación.

A las Licenciadas Nerys de Goatache y Merly Ramírez, quienes con su dedicación y apoyo, se convirtieron en el puente que nos acercó a la realidad organizacional del INC para poder desarrollar el presente estudio.

A la Sra. Patricia Sánchez, por su apoyo incondicional y la gran paciencia, que nos ha acompañado durante los largos días de trabajo, facilitando la realización de la investigación

A las personas que laboran en las organizaciones en estudio, que con su valiosa colaboración hicieron posible la elaboración de nuestro trabajo de grado. Finalmente son las personas quienes le dan vida a las organizaciones y evidentemente son los trabajadores, los protagonistas de la realidad laboral en las empresas★

## RESUMEN

La presente investigación pretende estudiar la relación entre la percepción de las condiciones propuestas por McClelland para un mejor desempeño de la motivación al logro y el desempeño de individuos con motivación al logro dominante, pertenecientes al sector público.

Para la recolección de información se llevó a cabo un estudio de tipo Descriptivo – Correlacional, con un muestreo estratificado por niveles de cargo dado a la heterogeneidad de los niveles, seleccionando a los sujetos de la muestra con el método sistémico de elementos muestrales.

Para la elaboración del estudio se administraron dos instrumentos: Inventario de Motivaciones Sociales, realizado por Romero y Salom, conformado por tres partes, una primera parte constituida por 16 ítems que miden la variable motivación a la afiliación. Una segunda parte conformada por 20 ítems, que miden la motivación al poder y una tercera parte conformada por 24 ítems que miden la motivación al logro; y un segundo instrumento constituido por 47 ítems que miden la percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro, a su vez se utilizó la sección D del instrumento de Evaluación de Desempeño establecido para cada nivel de cargo por el Viceministerio de Planificación y Desarrollo.

Los resultados de la investigación evidenciaron que: la motivación a la afiliación, con una media de  $X = 4,1776$ ; ocupa el primer lugar, seguida por la motivación al logro con una media  $X = 3,7999$ ; y por último la motivación al poder con una media  $X = 2,9638$ . Se puede decir que existe una alta percepción de condiciones ya que la media de las dimensiones se encuentran entre los puntos 3 y 4 de la escala de interpretación, pero a su vez no evidencian tener correlación con las motivaciones sociales, situación que se repite con el desempeño y las condiciones. Cabe destacar que dentro de la muestra sólo se registraron 5 individuos con motivación al logro dominante, por lo que no es posible llegar a conclusiones exactas con respecto a la relación Motivación al Logro – Percepción de condiciones – Desempeño

# INDICE GENERAL

	<b>Página</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>RECONOCIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	
Formulación del Problema .....	3
 <b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS</b>	
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
 <b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	
3.1 Motivación .....	10
3.2 Teoría de las Motivaciones Sociales .....	11
3.2.1 Teoría de los Factores de Herzberg.....	11
3.2.2 Motivo de la Competencia de Whyte .....	13
3.2.3 Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland .....	15
3.2.3.1 El Motivo de Afiliación .....	15
3.2.3.1.1 Características de una persona con una elevada necesidad de afiliación .....	15
3.2.3.2 El Motivo de Poder .....	17
3.2.3.2.1 Características de una persona con una elevada necesidad de poder .....	17
3.2.3.3 El Motivo de Logro .....	18

3.2.3.3.1 Características de una persona con una necesidad de logro alta.....	18
3.2.3.3.2 Incentivo para la Motivación de Logro .....	20
3.2.3.3.3 Vinculación Motivación – Rendimiento .....	21
3.3 Condiciones propuestas por McClelland para un mejor desempeño de la motivación al logro .....	25
3.4 Estudios realizados en el país sobre el patrón motivacional de los venezolanos....	27
3.5 Valores del venezolano .....	29
3.6 Desempeño .....	32
3.6.1 Propósito de la evaluación de desempeño .....	32
3.7 Percepción .....	33

#### **CAPÍTULO IV: MARCO REFERENCIAL**

4.1 Instituto Nacional de Canalizaciones .....	36
4.1.1 Visión .....	37
4.1.2 Misión .....	37
4.1.3.Políticas .....	37
4.1.4 Objetivos generales .....	38
4.1.5 Objetivos específicos .....	39
4.2 Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales .....	39
4.2.1 Visión .....	40
4.2.2 Misión .....	40
4.2.3 Objetivos .....	40
4.2.4 Políticas .....	40

#### **CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO**

5.1 Tipo de Investigación .....	42
5.2 Diseño de Investigación .....	42
5.3 Unidad de Análisis .....	42
5.4 Población .....	42
5.5 Tipo de Muestreo .....	43



5.5.1 Muestra .....	43
5.6 Definición de las variables .....	44
5.6.1 Definición de las variables demográficas .....	44
5.6.2 Definición de las variables en estudio .....	45
5.6.2.1 Motivación a la Afiliación.....	45
5.6.2.2 Motivación al Poder .....	45
5.6.2.3 Motivación al Logro .....	45
5.7 Instrumentos de recolección de información .....	50
5.7.1 Inventario de las Motivaciones Sociales .....	50
5.7.2 Cuestionario de percepción de condiciones para el desarrollo de la motivación al logro .....	53
5.7.2.1 Validez .....	54
5.7.2.2 Confiabilidad .....	54
5.7.3 Sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la administración pública nacional .....	55
5.8 Procedimiento .....	56
5.8.1 Mortalidad de la muestra .....	57
5.9 Procesamiento de datos .....	58

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

6.1 Caracterización de la muestra .....	66
6.2 Estadísticos descriptivos por variable .....	68
6.2.1 Estadísticos descriptivos de la variable Motivación por Dimensiones...68	
6.2.2 Estadísticos descriptivos por subdimensiones de cada Dimensión de la variable Motivación.....	70
6.3 Análisis de la diferencia de medias por cada dimensión de las variables .....	73
6.4 Análisis de la diferencia de medias por cada subdimensión de la variable motivación .....	74
6.6 Análisis de diferencia de medias de las dimensiones de la variable motivación en función de las variables que caracterizan a la muestra .....	76

6.7 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable motivación en función de las empresas de la administración pública .....	77
6.8 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable motivación en función del género .....	79
6.9 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable motivación en función del nivel de cargo .....	81
6.10 Análisis de la diferencia de medias de las subdimensiones de la variable motivación en función de las variables que caracterizan la muestra .....	83
6.10.1 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión afiliación en función del género.....	83
6.10.2 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión poder en función del género .....	84
6.10.3 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión logro en función del género .....	85
6.11 Diferencia de medias de las subdimensiones de la variable motivación en función del nivel de cargo .....	87
6.11.1 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión afiliación en función del nivel de cargo .....	87
6.11.2 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión poder en función del nivel de cargo .....	89
6.11.3 Diferencia de las medias de las subdimensiones de la dimensión logro en función del nivel de cargo .....	90
6.12 Diferencia de medias de las subdimensiones de la variable motivación en función del rango de edad .....	94
6.12.1 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión afiliación en función del rango de edad .....	94
6.12.2 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión poder en función del rango de edad .....	96
6.12.3 Diferencia de medias de las subdimensiones de la dimensión logro en función del rango de edad.....	98

6.13 Estadísticos descriptivos de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro.....	102
6.13.1 Estadísticos descriptivos de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro por dimensiones .....	102
6.14 Análisis de la diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro en función de las variables que caracterizan a la muestra .....	107
6.14.1 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro en función del género .....	107
6.14.2 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro en función del nivel de cargo.....	111
6.14.3 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro en función del rango de edad.....	117

## **CAPÍTULO VII: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

7.1 Comparación de los resultados obtenidos en la variable motivación con estudios anteriores .....	125
7.2 Comparación de los resultados obtenidos con estudios anteriores que relacionen la dimensión de logro con el rendimiento laboral .....	128
7.3 Comparación de los resultados obtenidos en la variable percepción de condiciones con los estudios realizados por Zapata (1996) .....	130
7.4 Comparación entre los resultados obtenidos en las dimensiones de la variable motivación y percepción de condiciones .....	131
7.4.1 Motivación al Logro y Percepción de condiciones .....	131
7.4.2 Motivación a la Afiliación y Percepción de condiciones .....	131
7.4.3 Motivación al Poder y Percepción de condiciones .....	131

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8.1 Conclusiones .....	134
------------------------	-----

8.2 Recomendaciones .....	137
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>141</b>

## INDICE DE TABLAS

### Página

Tabla 1: Distribución poblacional de los trabajadores pertenecientes al Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Canalizaciones por niveles de cargo.....	43
Tabla 2: Distribución muestral de los trabajadores pertenecientes al Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Canalizaciones por niveles de cargo.....	44
Tabla 3: Operacionalización de la variable Motivaciones Sociales.....	48
Tabla 4: Operacionalización de la variable Percepción de condiciones para un mejor rendimiento de la Motivación al Logro.....	49
Tabla 5: Operacionalización de la variable Desempeño .....	50
Tabla 6: Distribución de elementos faltantes de la muestra por institución.....	58
Tabla 7: Codificación del instrumento denominado Cuestionario de percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro .....	58
Tabla 8: Ponderación de los valores para cada una de las dimensiones de la variable Percepción de Condiciones para un Mejor Desempeño de la Motivación al Logro.....	64
Tabla 9: Distribución por Nivel de Cargo.....	66
Tabla 10: Distribución por Género.....	67
Tabla 11: Distribución por Rangos de Edad.....	67

Tabla 12: Escala de Medición.....	68
Tabla 13: Equivalencia para la interpretación.....	68
Tabla 14: Estadísticos descriptivos de Motivación por Dimensiones.....	69
Tabla 15: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Afiliación .....	70
Tabla 16: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Poder.....	71
Tabla 17: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Logro.....	72
Tabla 18: Diferencia de Medias por cada Dimensión de la Variable Motivación.....	73
Tabla 19: Diferencia de Medias por Subdimensiones de la Dimensión Motivación a la Afiliación.....	74
Tabla 20: Diferencia de Medias por las Subdimensiones de la Dimensión Motivación al Logro.....	75
Tabla 21: Diferencia de Medias por las Subdimensiones de la Dimensión Motivación al Poder.....	76
Tabla 23: Medias de las Dimensiones de la Variable Motivación en función de las empresas de la administración pública.....	76
Tabla 23: Diferencia de medias de la Dimensión Afiliación en función de las empresas de administración pública.....	77
Tabla 25: Diferencia de medias de la Dimensión Logro en función de las empresas de administración pública.....	78

Tabla 26: Diferencia de medias de la Dimensión Poder en función de las empresas de administración pública.....	78
Tabla 27: Diferencia de medias de la dimensión Afiliación según género.....	79
Tabla 28: Diferencia de medias de la dimensión Logro según género.....	79
Tabla 30: Diferencia de medias de la dimensión Poder según género.....	80
Tabla 31: Diferencia de medias de la dimensión Afiliación según el Nivel de Cargo.....	81
Tabla 32: Diferencia de medias de la dimensión Logro según el Nivel de Cargo.....	82
Tabla 33: Diferencia de medias de la dimensión Poder según el Nivel de Cargo.....	82
Tabla 34: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación Básica en función al género.....	83
Tabla 35: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación al Trabajo en función al género.....	84
Tabla 36: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del género.....	84
Tabla 37: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del género.....	85
Tabla 38: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo Personal en función del género.....	85

Tabla 39: Diferencia de medias de la Subdimensión Instrumentación en función del género.....	86
Tabla 40: Diferencia de medias de la Subdimensión Compromiso con la Tarea en función del género.....	86
Tabla 41: Diferencia de medias de la Subdimensión Creencias Facilitadoras de Logro en función del género.....	87
Tabla 42: Diferencia de medias de la subdimensión Afiliación Básica en función del nivel de cargo.....	87
Tabla 43: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación en el Trabajo en función del nivel de cargo.....	88
Tabla 44: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del nivel de cargo.....	89
Tabla 45: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del nivel de cargo.....	90
Tabla 46: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo personal en función del nivel de cargo.....	90
Tabla 47: Diferencia de medias de la subdimensión Instrumentación en función del nivel de cargo.....	91
Tabla 48: Diferencia de medias de la subdimensión Compromiso con la tarea en función del nivel de cargo.....	92



Tabla 49: Diferencia de medias de la subdimensión creencias facilitadoras de logro en función del nivel de cargo.....	93
Tabla 50: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación Básica en función del rango de edad.....	94
Tabla 51: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación en el Trabajo en función del rango de edad.....	95
Tabla 52: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del rango de edad.....	96
Tabla 53: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del rango de edad.....	97
Tabla 54: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo Personal en función del rango de edad.....	98
Tabla 55: Diferencia de Medias para la Subdimensión Instrumentación en función del rango de edad.....	99
Tabla 56: Diferencia de Medias para la Subdimensión Compromiso con la tarea en función del rango de edad.....	100
Tabla 57: Diferencia de Medias para la Subdimensión Creencias facilitadoras de logro en función del rango de edad.....	101
Tabla 58: Escala de Medición.....	102
Tabla 59: Equivalencia para la interpretación.....	103

Tabla 60: Estadísticos descriptivos de la variable Percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro por Dimensiones.....	103
Tabla 61: Diferencia de Medias por cada Dimensión de la Variable Percepción de Condiciones para un Mejor Desempeño de la Motivación al Logro.....	104
Tabla 62: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación Detallada y Constante en función del género.....	107
Tabla 63: Diferencia de medias de la dimensión Creatividad e Inventiva Personal en función del género.....	108
Tabla 64: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo en función del género.....	108
Tabla 65: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones con un grado moderado de riesgo en función del género.....	109
Tabla 66: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas Basadas en el desempeño en función del género.....	109
Tabla 67: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del género.....	110
Tabla 68: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de Apoyo y Valoración del trabajo en función del género.....	110
Tabla 69: Diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de Objetivos a largo plazo en función del género.....	111
Tabla 70: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación Detallada y Constante en función del nivel de cargo.....	111

Tabla 71: Diferencia de medias de la dimensión Creatividad e Inventiva Personal en función del nivel de cargo.....	112
Tabla 73: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo en función del nivel de cargo.....	113
Tabla 74: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones con un grado moderado de riesgo en función del nivel de cargo.....	113
Tabla 75: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas Basadas en el desempeño en función del género.....	114
Tabla 76: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del nivel de cargo.....	115
Tabla 77: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de Apoyo y Valoración del trabajo en función del nivel de cargo.....	115
Tabla 78: Diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de Objetivos a largo plazo en función del nivel de cargo.....	116
Tabla 79: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación detallada y constante en función del rango de edad.....	117
Tabla 80: Diferencia de medias de la dimensión creatividad e inventiva personal en función del rango de edad.....	118
Tabla 81: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e iniciativa en el trabajo en función del rango de edad.....	119

Tabla 82: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones en función del rango de edad.....120

Tabla 83: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas basadas en el desempeño en función del rango de edad.....121

Tabla 84: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del rango de edad.....122

Tabla 85: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de apoyo y valoración del trabajo en función del rango de edad.....123

Tabla 86: diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de objetivos a largo plazo en función del rango de edad.....124

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
Gráfico 1: Relación: Motivación – Percepción de las Condiciones para un mejor desempeño de la Motivación al Logro – Desempeño.....	6
Grafico 2: Los estímulos, la percepción y sus efectos en la conducta.....	34
Grafico 3: Distribución por Niveles de Cargo.....	66
Grafico 4: Distribución por Género.....	67
Grafico 5: Distribución por Rango de edad.....	68
Grafico 6: Medias de las dimensiones de la variable Motivación.....	69
Grafico 7: Medias de las Subdimensiones de Afiliación.....	70
Grafico 8: Medias de las Subdimensiones de Poder.....	71
Gráfico 9: Medias de las Subdimensiones de Logro.....	72
Gráfico 10: Medias de las dimensiones de la percepción de Condiciones para un mejor desempeño de la motivación al Logro.....	104



## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la constante situación de cambio e inestabilidad a la que día a día se enfrenta el venezolano, ha generado un cambio paulatino en el orden de las motivaciones sociales, modificando la conducta de los ciudadanos. Por ello surge la inquietud de cómo puede desarrollarse un individuo en el trabajo, qué tanto puede influir en su nivel de motivación y en su desempeño laboral la percepción de condiciones que tienen como fin potenciar dicho desempeño.

El estudio que se presenta a continuación, cuenta en una primera parte con la formulación del problema, en donde se exponen los estudios sobre las motivaciones sociales realizados por David McClelland y su vinculación con el desempeño mediante condiciones que conducen al individuo a un desempeño eficiente, dando origen a la pregunta de investigación, y partiendo de la misma, a continuación de la formulación del problema se presentan los objetivos general y específicos.

Seguidamente, en el capítulo III, se exponen las teorías que sustentan la investigación y sirven de apoyo para explicar los resultados obtenidos; en este Marco Teórico se encuentra un primer apartado en donde se presentan las teorías referentes a la naturaleza de las motivaciones, seguido de un apartado en donde se expresan, con más detalle, las condiciones propuestas por McClelland para un mejor desempeño de la motivación al logro. Posteriormente, se muestran los estudios realizados en el país sobre el patrón motivacional del venezolano, luego se presentan los apartados referentes al desempeño, conceptos y la evaluación de desempeño; seguido por el apartado en donde se desarrolla la relación existente entre la variable motivación y el desempeño.

En el capítulo IV se expone el Marco Referencial, en donde se dan a conocer las empresas de la administración pública en donde se llevó a cabo el presente estudio.

En el Marco Metodológico, el cual conforma el capítulo V, se encuentran especificados el tipo de estudio aplicado, la unidad de análisis, población, tipo de muestreo, la muestra y el cálculo de la misma, así como la definición de las variables demográficas que caracterizan la muestra y las variables en estudio; seguidamente se encuentran las tablas de operacionalización de las variables. Por último, se describen los procedimientos de aplicación del instrumento y recolección de datos de la muestra, así como el procesamiento de los resultados obtenidos.

En el capítulo VI, referente a los análisis de resultados, se presentan los distintos cálculos estadísticos aplicados a la data obtenida, tales como cálculo de la media, diferencia de medias de las variables, prueba “t” de dos colas para muestras relacionadas e independientes, desviación estándar, y el cálculo de máximo y mínimo; así mismo se exponen los gráficos y tablas que permiten visualizar mejor los resultados.

Para el capítulo VII, en la discusión de resultados, se encuentran las comparaciones entre los resultados obtenidos en el presenta estudio con investigaciones anteriores referentes al perfil motivacional del venezolano, posteriormente se establece la comparación de los resultados obtenidos con estudios anteriores que relacionan la dimensión de logro con el rendimiento laboral, seguido se encuentra la comparación de los resultados obtenidos en la variable percepción de condiciones con los estudios realizados por Zapata en 1996, y por último, se expone la comparación entre los resultados obtenidos en las dimensiones de la variables motivación y la percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro.

En un último capítulo, se presentan las conclusiones obtenidas luego del análisis y discusión de resultados, así como las recomendaciones que permitan profundizar aún más en el tema, así como recomendaciones especiales para las empresas de manera tal que potencien las capacidades del capital humano que en ellas labora.



## **CAPÍTULO I**

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Todo ser humano en su proceso de socialización, adquiere una serie de necesidades que giran en torno a metas sociales relevantes, y que lo llevan a comportarse de una manera y no de otra. Estas necesidades vienen dadas por las relaciones del individuo con otros seres humanos y es mediante esa interacción de los individuos como pueden satisfacerse tales carencias. Estas necesidades que impulsan la acción del ser humano son conocidas como motivaciones.

Para Romero (1985) “la motivación se refiere, en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.” (Romero, 1985.p.36). Las motivaciones humanas han sido ampliamente estudiadas por diferentes autores, tal es el caso de: Herzberg y sus factores motivantes; Mayo; con sus trabajos sobre la afiliación y McClelland quien estableció que las motivaciones sociales se dividen en tres categorías: Motivación al Poder, Motivación por Afiliación y Motivación al Logro.

McClelland sostiene que la 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” (McClelland, 1970, p.39). La motivación por afiliación “es la forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca.” (McClelland, 1970, p.27). La motivación al logro la define como “la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso en término de excelencia” (McClelland, 1970. p.52)

La motivación al logro, se diferencia de las dos anteriores ya que la persona con motivación al logro no persigue la aceptación ni control de otras personas sino que se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente para conseguirlas, y en el alcance de su meta se exige el mejor resultado.

Nos centraremos en esta última motivación social ya que es la que se encuentra vinculada al buen desempeño de los individuos en su trabajo, tal afirmación se evidencia en los resultados obtenidos de un estudio llevado a cabo por David McClelland en donde fueron sometidos a prueba varios ejecutivos de diferentes países del mundo, este pretendió validar su hipótesis en la cual propone que las personas con mayor motivación al logro son más exitosas que otras cuyas motivaciones se inclinan en mayor medida a la afiliación o al poder. El resultado de este estudio finalmente indica que mientras mayor sea la motivación al logro, las probabilidades de que el ejecutivo se eleve a posiciones de mayor poder y responsabilidad y por lo tanto sean más exitosos es mayor. Partiendo de los postulados de McClelland, la motivación al logro constituye un elemento fundamental en el desempeño eficiente de las personas en su trabajo.

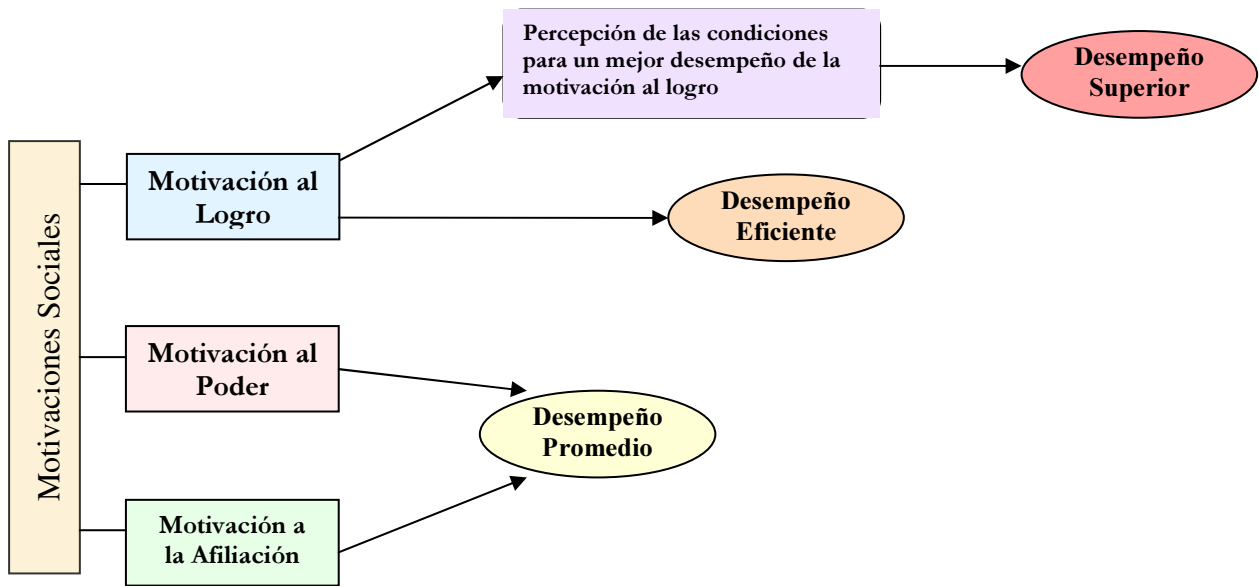
Es por tal razón que hoy en día, las organizaciones requieren personas competentes y productivas, que le agreguen valor y que sean capaces de asumir riesgos y responsabilidades, que estén comprometidos con su trabajo, que sean innovadores y que se exijan a sí mismos excelencia en su trabajo para poder vencer los retos de un entorno de competencia donde la globalización ha tomado terreno y la relación eficiencia-trabajo se ve altamente influenciada por el constante cambio y el compromiso organizacional con su medio en donde el éxito de las organizaciones depende de su capacidad de adaptación.

No obstante, la presencia de personas con mayor motivación al logro en las organizaciones representa una ventaja para aquellas empresas que buscan esa adaptación al entorno de manera exitosa, ya que estas personas poseen un gran potencial adaptativo, dado que las respuestas a las exigencias del entorno representan una oportunidad para cumplir con su trabajo de manera exitosa; según Gellerman (1979) "... la persona motivada hacia el logro tiene probabilidades de sobrepasar a todas la demás en su celo por mejorar su desempeño... Lo intenta con más fuerza y exige más de sí mismo... En consecuencia, logra más." (Gellerman, 1979, p.133) Sin

embargo, no es suficiente que las personas cuenten con una motivación al logro, ya que ella por sí sola no hace que las personas sean más productivas, sino que hacen falta una serie de condiciones fundamentales que facilitan que la motivación al logro conduzca al individuo a un desempeño eficiente. Estas condiciones, según McClelland, son:

- ★ Un puesto de trabajo que le permita a la persona con motivación al logro, pensar, crear en actividades que requieran cierto grado de inventiva personal.
- ★ Una retroalimentación que le suministre al individuo información detallada de qué tan bien está haciendo su trabajo.
- ★ Un cargo que le permita tomar decisiones con un moderado grado de riesgo, que sea lo bastante grande para ofrecer cierto entusiasmo pero no tan grande que sus propios esfuerzos tengan menos influencia en el resultado y que este pueda otorgarse al azar.
- ★ Las recompensas como modo de medir el progreso de su trabajo y comparar sus logros con los de otras personas.
- ★ Establecimiento de objetivos a largo plazo y constante medición de los avances en la consecución de los mismos.
- ★ Un puesto de trabajo que le permita a la persona tener cierta libertad para realizar su trabajo e iniciativa.
- ★ Una gerencia centrada en el empleado y los aportes que pueda otorgar la gente a la organización.
- ★ Un ambiente que le permita al individuo sentirse seguro y saber que su trabajo es valioso y que puede crecer a través de él.

Partiendo de estos postulados teóricos, un individuo que posee una motivación al logro dominante tendrá mejor desempeño con relación a un individuo con mayor motivación al poder o mayor motivación a la afiliación, pero si estas personas con motivación al logro perciben la presencia de las ocho condiciones descritas anteriormente, su buen desempeño será aun más elevado que el que pudieran obtener con la sola presencia de la motivación al logro. Esta relación puede apreciarse de forma más simple en el siguiente gráfico:



**Grafico 1: Relación: Motivación – Percepción de las Condiciones para un mejor desempeño de la Motivación al Logro – Desempeño**  
 -Graterol y Gayoso 2004 –

Por otra parte, esta relación entre las variables descritas puede darse en cualquier organización, ya que todos los individuos poseen estas tres motivaciones sociales, en un grado mayor o menor, predominando en cada uno un tipo de motivación. No obstante para este estudio se han tomado las organizaciones de la administración pública como población de interés ya que son estas las que definen la forma de administración y uso que da el gobierno a los bienes y servicios del Estado y la forma de trabajar de la gente en estas organizaciones, va a determinar el funcionamiento de las instituciones que ponen en marcha el aparato estatal.

Anteriormente, ya se habían desarrollado investigaciones relacionadas con la motivación y el desempeño de la gente y el perfil motivacional de diferentes sectores de la población. Como antecedentes principales se cuenta con el estudio de Ascanio (1979), estudiante de 5° año de Psicología de la UCAB, quien llega en su tesis de grado al orden en las motivaciones de un grupo de administradores de la ciencia y de los científicos, que laboran en un instituto de investigaciones en el país, en donde se llegó a que el perfil motivacional de los administradores de la ciencia es: en primer lugar motivación al poder, luego motivación al logro y por último motivación por afiliación, a diferencia de los científicas quienes poseen en primer lugar motivación al logro, seguida por la motivación al poder y en tercer lugar motivación por afiliación.

En 1991 Ferreira y Yumar, estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB realizaron un estudio sobre el “Patrón motivacional de los Gerentes de Xerox de Venezuela”. La muestra estuvo constituida por 40 gerentes. Es este estudio se observó que el 91.7% de los gerentes se encontraban motivados al logro, el 5.5% estaban motivados a la afiliación y el 2.8% motivados al poder. El instrumento que se utilizó para recabar la información fue diseñado por Sudarsky y Cleves en 1976 y adaptado por Pereira y Villapal en 1987, (Ferreira y Yumar, 1991. p.11)

En 1994, Ramos elaboró un estudio sobre “Motivación al logro: variable asociada al rendimiento laboral”. La muestra fue constituida por 77 trabajadores del Museo de los Niños. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: la media de motivación al logro fue de 4.84, la media de motivación de afiliación de 4.54 y la media de motivación de poder de 3.15. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el Inventario de las Motivaciones Sociales diseñado por Romero García y Salom de Bustamante, (1990) (Ramos, 1994. p.58)

Además se encuentra otro estudio realizado en 1998 por Ochoa, estudiante de 5° año de Relaciones Industriales de la UCAB, quien trabajó con la “Motivación y Eficiencia en el trabajo en Obreros de bajo nivel Jerárquico”, vinculando la motivación al desempeño, en estos obreros pertenecientes a una cementera ubicada en Ocumare. Este estudio arrojó que el orden

motivacional de los obreros de dicha planta es de: motivación de afiliación en primer lugar, en segundo lugar la motivación al logro y en tercer lugar la motivación al poder.

En otro estudio realizado en 2002, por Suniaga sobre el “Perfil motivacional del personal de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de David McClelland” se pudo determinar que el personal perteneciente a los niveles de cargo: Supervisorio y Subordinado de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, ubicadas en el Municipio Chacao de Estado Miranda, presentan una mayor orientación hacia la motivación de afiliación con una media de 5.0002, segunda por la motivación de logro con una media de 4.4484 y por último la motivación de poder con una media de 3.5440. (Suniaga, 2002. p.124)

Una vez revisados los antecedentes de estudios basados en la teoría de las motivaciones sociales de McClelland, se considera que este estudio podría contribuir al conocimiento del perfil motivacional del venezolano actualmente y la influencia de este en el desempeño; además se persigue continuar la línea de investigación y aportar nuevos hallazgos para el conocimiento de dicho perfil. Es importante añadir que este estudio podría ayudar a mejorar las condiciones de trabajo en las cuales se desenvuelven los trabajadores del sector público e incorporar nuevas modalidades de trabajo que permitan maximizar el nivel productivo de los mismos, además este estudio podría ser llevado a cabo en otro tipo de organizaciones burocráticas con la finalidad de conocer el tipo de motivación predominante de los trabajadores para así mejorar el ambiente de trabajo y hacer énfasis en aquellas características que los distinguen buscando el mejor desempeño posible.

Tomando en cuenta estos aspectos sería interesante conocer cómo pueden las organizaciones de la administración pública orientar sus políticas de manera que las personas con motivación al logro tengan el espacio y las condiciones necesarias para desempeñarse óptimamente en su trabajo y de esta manera contribuyan al éxito corporativo. Ante esta realidad y el interés por la misma, surge la pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación entre la Percepción de las Condiciones para un Mejor desempeño de la Motivación al Logro, propuestas por McClelland, y el Desempeño de los individuos con una Motivación al Logro dominante, en organizaciones del sector público?**

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS**

Partiendo de la pregunta de investigación que ha surgido para la elaboración del estudio, se ha propuesto el siguiente objetivo general:

#### **2.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia de la Percepción de las Condiciones para un Mejor Rendimiento de la Motivación al Logro, propuestas por McClelland, sobre el Desempeño de los individuos con una Motivación al Logro dominante, en organizaciones del sector público.

Por otra parte para la consecución del objetivo general y partiendo de la operacionalización de las variables en estudio, se han formulado unos objetivos específicos que orienten el análisis de los resultados de la investigación

#### **2.2 Objetivos Específicos:**

- ★ Contribuir en la construcción del perfil motivacional de los individuos pertenecientes a organizaciones del sector público.
  
- ★ Comprobar la relación directa entre la motivación al logro con el desempeño eficiente.
  
- ★ Determinar si la percepción de las condiciones para un mejor rendimiento de la motivación al logro, afectan de igual manera el desempeño de los individuos motivados a la afiliación o al poder.
  
- ★ Determinar el grado de presencia de las condiciones propuestas por McClelland para un mejor desempeño de la Motivación al Logro.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 MOTIVACIÓN**

En el estudio de la conducta humana se han llegado a muchas hipótesis y explicaciones, pero ciertamente un aspecto de gran importancia son las razones por la cual la gente se comporta de una forma y no de otra, es en este respecto donde aparecen los motivos como una explicación a la conducta humana. El ser humano asume que la conducta de sus semejantes es motivada y que detrás de su conducta hay algo que lo impulsa a actuar, un motivo es una abstracción, una generalización elaborada a partir de regularidades observadas en la conducta de las personas. Entonces la motivación de la gente explica su comportamiento y a partir del conocimiento de la motivación que tienen los individuos se puede predecir su posible comportamiento futuro.

Para Romero (1985) la motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. (Romero García, 1985, p. 14)

La motivación ha sido explicada por una serie de autores que clasifican los motivos de acuerdo a su naturaleza, cada uno de ellos ha trabajado para buscar una explicación a la conducta de las personas en función del tipo de motivación que estos poseen. Por otra parte aun cuando existen teorías que clasifican los motivos en fisiológicos o básicos del ser humano existen otros que van más allá de las necesidades básicas del ser humano y exponen la existencia de motivos de tipo sociales que son aprendidos en el proceso de socialización. Estas teorías de la motivación de origen social hacen especial énfasis en las relaciones de trabajo del ser humano y como éste busca satisfacer dichas necesidades en su entorno laboral.



### 3.2 TEORÍAS SOBRE LA NATURALEZA DE LAS MOTIVACIONES.

#### 3.2.1 Teoría de los Factores de Herzberg

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

**1.- Factores higiénicos o factores extrínsecos:** es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

**2.- Factores motivacionales o factores intrínsecos:** estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- ★ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- ★ La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante

para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

### **3.2.2 Motivo de la Competencia de Whyte.**

Whyte no busca explicar todas las facetas del comportamiento humano, para él, el individuo es algo más que un mero vehículo para un conjunto de estímulos: también es un activo observador y conformador de su medio ambiente. Para Whyte uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere. Mientras Freud daba principal importancia a los instintos de preservación de la vida y búsqueda de confort, Whyte hace notar que la gente quiere también entender y manipular su medio ambiente físico. En el sentido más amplio, le agrada estar capacitado para hacer que las cosas ocurran, en crear acontecimientos en vez de concretarse a aguardarlos en forma pasiva.

Whyte denomina a este deseo de dominio, “Motivo de Competencia”. Según cree, “es perceptible hasta en infantes muy pequeños, en la forma de señalar al azar cualquier objeto, hurgar a su alrededor y palpar cualquier cosa que esté a su alcance.” (Gellerman, 1979, p.121) Como resultado de estos años de aprendizaje en los alrededores de su pequeño mundo, de conocer sus posibilidades y la forma de explotarlas, el joven adquiere cierta convicción de que puede manejarse igualmente bien en el mundo de mayor dimensión al que entrará cuando sea adulto.

*“El que su sentido de competencia sea poderoso o débil, depende del balance de éxitos y fracasos que el joven haya experimentado durante sus minúsculas experiencias del mundo que le rodeaba. Si han predominado éxitos, el joven consideraría la vida como una aventura bastante prometedora, donde un poco de sentido común y persistencia pueden llevarlo muy lejos. Por el contrario, si los fracasos sobrepasaron a los éxitos, el joven consideraría la vida, el mejor de los casos, como un peligroso juego en el que correr riesgos es probable que lo condujera solo a otro fiasco, por lo que será más*

*sensato mantenerse simplemente a la expectativa de las circunstancias que sobrevengan y dejar que hagan de él lo que les plazca, que tratar de influenciarlas.”(Gellerman, 1979,p.p121)*

Después de algún tiempo, el sentido de competencia es probable que también llegue a una especie de meseta desde la cual puede variar un poco. Esto se debe a que con el transcurso del tiempo, el sentido de competencia empieza a resentir la probabilidad de que cierta experiencia se torne éxito o fracaso. Los espíritus más aventurados estarán luchando por ganar cosas o modificarlas y tras vencer obstáculos y perseverar de manera tenaz en sus metas, hacen que la balanza se incline a su favor. En cambio, los individuos más débiles se aventurarán menos, y por ende, ganarán menos y quizás se encojan con mucha facilidad para evitar obstáculos. Así pues, una especie de profecía que se autocumple: el individuo rara vez logra más de lo que espera, porque no procura lograr más de lo que se puede.

En los adultos, el motivo de competencia muy probablemente se manifestará como un deseo de predominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional. Por lo tanto, puede tener muchísima relación con el descubrimiento de Herzberg de que las satisfacciones más duraderas entre los contadores e ingenieros se derivan de solucionar problemas técnicos difíciles. La necesidad civilizada donde la mayoría de los desafíos elementales se han resuelto totalmente, puede servir quizás de apoyo a la creciente tendencia de que la gente se identifique más con sus profesiones que con su jefe, región o grupo en que nacieron y crecieron.

El trabajo puede ser una de las pocas palestras que aún perduran para que un hombre pueda medir sus habilidades con el medio ambiente, en una lucha que no es ni ridículamente fácil, ni prohibitivamente difícil. Donde tal confrontación es posible, el motivo de competencia puede ser ejercitado y obtener como resultado considerables recompensas. Pero donde es imposible, como sucede en trabajos muy rutinarios o supervisados en exceso, un móvil fuerte de competencia sólo lleva a la frustración; mientras que si es débil, solo fomenta la resignación y dependencia.

Además, el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial las

iniciativas y la innovación. Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente, tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y con más éxito que alguien que se sienta inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influya en él.

### **3.2.3 Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland.**

La teoría desarrollada por David McClelland se centra en la explicación del éxito en base a la motivación. Este autor plantea que existen tres tipos de motivaciones en el individuo que son aprendidas en el proceso de socialización y que son las que impulsan a que las personas actúen de diferentes maneras. Estas son Motivación por Afiliación, Motivación al Poder y Motivación al Logro.

#### **3.2.3.1 El motivo de Afiliación**

A las personas les gusta interactuar con otras personas, pero hay algunas que les agrada más que a otras el compartir con otros individuos. Sea lo que sea lo que buscan las personas en su interacción con otras, el hecho de privarles de la oportunidad de interactuar con otras personas, genera en ellas lo que McClelland ha llamado Necesidad de Afiliación o Necesidad de estar con otras personas. Este autor define la motivación o necesidad de afiliación como “la forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca... Se demuestra y es característica de un ambiente social, cuando se expresa el deseo de participar o la preocupación por participar en actividades amistosas y de convivencia” (McClelland, 1970. p.27).

##### **3.2.3.1.1 Características de una persona con una elevada Necesidad de Afiliación**

En primer lugar las personas que cuentan con una necesidad de afiliación elevada “aprenden más rápidamente las relaciones sociales, se muestran más sensibles a las caras que a otros objetos y entablen más diálogos con otros, cabe esperar que también revelen signos de mantenimiento de sus relaciones” (McClelland, 1989.p.376.). Además para estos individuos las personas tienen mucha importancia y prefieren como compañeros de trabajos a sus amigos.

McClelland (1989) establece que la necesidad de afiliación lleva a las personas a evitar conflictos y críticas por parte de otros, ya que eso podría implicar un feed-back negativo por parte de otros, siendo este punto un aspecto negativo para quienes presentan una elevada necesidad de afiliación.

Por otra parte las personas con una necesidad de Afiliación elevada presentarán un mejor rendimiento cuando estén presentes los incentivos afiliativos, es decir “en aquellas tareas que no impliquen contenidos afiliativos si en la situación se desplaza el incentivo del logro a la afiliación” (McClelland, 1989.p.373.). Tales afirmaciones surgen de numerosos experimentos ejecutados por McClelland y el grupo de estudiantes de Michigan, quienes trabajaron en conjunto para estudiar la naturaleza y características de las motivaciones sociales de Afiliación, Poder y Logro.

Cuando grupos de individuos (varones) fueron sometidos a diferentes pruebas, los comportamientos esperados por los hombres con elevada necesidad de logro en la práctica solo eran manifestados por los individuos con elevada necesidad de afiliación, debido a que la condición expresada al plantear la actividad a realizar, era mas bien de solicitud de cooperación por parte de la experimentadora, quien en vez de resaltar la necesidad de obtener un excelente resultado se mostró cordial y solicitando la cooperación del grupo. De tal manera, los individuos que obtuvieron mejores resultados fueron aquellos con una necesidad de afiliación elevada, ya que su incentivo principal, más que obtener éxito por el simple hecho de alcanzar satisfactoriamente el objetivo (necesidad de logro), era el de obtener aceptación y aprobación de parte de la experimentadora.

McClelland (1970) establece subcategorías para determinar la tipicidad de la dinámica y la intensidad o fuerza con la que se expresa la motivación por afiliación. Estas subcategorías son:

- ★ Deseo de afiliarse: se refiere al interés que muestra una persona por vincularse a otra o a un grupo de personas.
- ★ Actividad: son las actuaciones evidentes o pensamientos orientados a resolver cualquier problema en el estable crecimiento o renovación de una relación interpersonal basada en la amistad, interés mutuo y un entendimiento recíproco placentero.

- ★ Anticipación al éxito: se manifiesta en la necesidad de lograr éxito y felicidad, se relaciona con la persecución de un estado afiliativo en sí mismo.
- ★ Obstáculo exterior: puede ser un elemento presente en el mundo exterior, una separación previa, así como también puede ser la interposición de una relación personal. Indica un impedimento para realizar una actividad orientada hacia una situación afiliativa.
- ★ Sentimientos positivos: se refiere al placer y satisfacción originada al afiliarse o asociarse a actividades grupales.
- ★ Tema de afiliación: es cuando en un grupo determinado el tema principal predominante es el interés evidenciado en la afiliación.

### **3.2.3.2 El motivo de Poder**

En cuanto a la motivación al poder la define como “la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo” (McClelland, 1970. p.39).

El individuo con necesidad de poder presenta un interés recurrente por ejercer impacto de la seguridad en las personas y quizás también en las cosas; es una necesidad que se plantea el individuo por un interés de conseguir y mantener prestigio y reputación. (McClelland, 1989: p.p 298).

#### **3.2.3.2.1 Características de la persona con alta necesidad de Poder:**

Las personas con elevada necesidad de poder sienten gran inquietud por ejercer influencia y control, sobre los demás. Por lo general, estas personas buscan puestos de liderazgo, son dinámicos, sinceros, exigentes y deleitan el enseñar y hablar en público. (McClelland, 1989: p.p 298).

Las subcategorías que propone McClelland, para observar la dinámica y medir la fuerza con que manifiesta la motivación al poder son las siguientes:

- ★ Deseo: se manifiesta cuando hay una declaración definida de desear o querer por parte del individuo que desea o ejerce la acción.

- ★ Actividad: se basa en cualquier acción mental o afectiva en la cual se refleje el esfuerzo del individuo por alcanzar, como meta, un control determinado.
- ★ Prestigio del personaje: es cuando, en la persecución de una meta de control, uno o varios personajes actúan de tal manera que su prestigio aumenta o disminuye.
- ★ Obstáculo exterior: está presente cuando se demuestra la existencia de un obstáculo o trastorno que perjudica el esfuerzo dirigido hacia la meta a controlar.
- ★ Previsión de éxito o de fracaso: hace referencia al individuo cuando, al pensar en su meta de poder, control o influencia, se anticipa al éxito o al fracaso en lograrlo.
- ★ Efecto: se refiere a la acción que una persona puede tener frente al intento o acción de ser controlada por otra. Las reacciones tienen que ser siempre definidas, descritas como una reacción resultante de una acción relacionada con el poder. Le obediencia a dicho poder más allá de la aceptación rutinaria del poder

### **3.2.3.3 El motivo de Logro**

Por último, McClelland define la motivación al logro como “la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso en término de excelencia” (McClelland, 1970. p.52).

#### **3.2.3.3.1 Características de individuos con necesidad de logro alta:**

A través de métodos de medición de los niveles de necesidad de logro se han podido diferenciar ciertas características; como es el caso del estudio realizado por Aronson (1958), en el que se explica que los individuos con necesidad de logro alta dibujan espontáneamente diferentes formas en comparación con individuos de baja necesidad de logro; los primeros trazan formas discretas en ese y diagonales mientras que los segundos trazan más curvas múltiples y enmarañadas, en suma, las personas con baja necesidad de logro hacen menos esfuerzos por introducir variedad y se satisfacen con movimientos simples y repetitivos.

Son altamente innovadores, capaces de ingeniar, es decir, de hacer algo distinto a lo de antes, buscan una vía diferente, Más corta o eficaz hacia un objetivo.



En comparación con los sujetos con baja necesidad de logro, los que tienen necesidad de logro alta revelan ciertos signos de un nivel superior de actividad fisiológica; muestran mucho más tensión muscular cuando se concentran en una tarea, una respuesta galvánica más intensa en la piel, indicadora de mayor sudoración imperceptible debido a la activación del sistema nervioso simpático y una mayor frecuencia de fusión oscilante.

Estas personas tienden a ser inquietos, les gusta trabajar muchas horas siendo la consecuencia social más importante de una intensa necesidad de logro el éxito profesional.

Otro aspecto característico es que los individuos con necesidad de logro alta perciben con mayor rapidez palabras relacionadas con el logro, es decir prestan más atención a señales relacionadas con el perfeccionamiento del rendimiento. También se ha demostrado que los sujetos con necesidad de logro alta obtienen mejores resultados en tareas de anagramas y composición de palabras con letras desordenadas, cálculos mentales y problemas conceptuales que requieren captación intuitiva.

A las personas con Necesidad de Logro dominante, leas agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre cómo es su nivel de desempeño, para saber si lo está haciendo mejor que otros.

Lo que se demuestra con los aspectos anteriormente mencionados, es que los individuos con necesidad de logro alta se orientan más hacia tareas que son hasta cierto punto desafiantes. Las tareas que son demasiado fáciles o rutinarias no siempre provocan un rendimiento mejor en los individuos con alta necesidad de logro; la necesidad de logro conduce a un perfeccionamiento del aprendizaje o del rendimiento, satisfaciendo así la existencia del motivo, es decir, que sirva para seleccionar y hacer más probables ciertas respuestas una vez que han sido premiadas.

Las personas con una gran necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor en igual grado de fracaso, prefieren ser personas responsables del resultado de su rendimiento porque sólo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo

mejor. Les gusta enfrentarse a desafíos y se fijan metas moderadamente difíciles mas no imposibles. Enfrentan el riesgo de una manera realista; es poco probable que sean jugadores, más bien prefieren analizar y evaluar los problemas.

### **3.2.3.3.2 Incentivo para el Motivo de Logro**

Se ha recalcado repetidamente que el hacer algo mejor es el incentivo natural de logro. En términos más precisos, las personas pueden hacer mejor las cosas por un sin fin de razones, agradar a un profeso, evitar críticas, obtener la aprobación de alguien a quien quieren, por lo que en realidad lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor.

Los sujetos de necesidad de logro alta no siempre van a rendir más que los de necesidad de logro baja, ya que estos sólo rinden cuando existe en una situación el incentivo de logro. Un incentivo de logro es aquel en el que la persona obtiene satisfacción haciendo algo por sí mismo o mostrando que es capaz de hacer algo. Si se proponen incentivos intrínsecos para hacer algo tiende a perderse la satisfacción intrínseca de hacerlo bien y en tales condiciones no rinden más los sujetos con alta necesidad de logro.

Las señales externas de logro no son un determinante para indicar que los sujetos con alta necesidad de logro van a realizar mejor las actividades, el hecho de que constantemente se les indique a los individuos con alta necesidad de logro el modo de hacer las cosas así como la recompensa o incentivo tiende a disminuir el rendimiento de los individuos con necesidad de logro alta ya que para estos el verdadero incentivo es intrínseco y es el hecho de hacerlo bien, las instigaciones extrínsecas tienden a confundirles o a estimular que lo hicieran mejor los individuos con baja necesidad de logro.

Una tarea moderadamente difícil como incentivo de logro ofrecen mayores posibilidades para demostrar que se puede hacerlo mejor. Ciertos estudios empíricos, Charms y Carpenter (1968), han demostrado que los sujetos con alta necesidad de logro prefieren trabajar en tareas moderadamente difíciles en donde la posibilidad de éxito sea alta. La razón

es que deben preferir trabajar bajo condiciones en donde el incentivo de logro sea máximo. Se puede suponer entonces que la intensidad de la tendencia al logro en una tarea o la intensidad de preferencia por diversas tareas, es una función conjunta del motivo de logro, la expectativa o probabilidad de éxito y el valor de incentivo de éxito; en otras palabras, el valor del éxito es directamente proporcional a su dificultad siempre y cuando el grado de dificultad de la tarea indique que ésta pueda ser llevada a cabo de manera exitosa.

Los individuos con alta necesidad de logro tienden a elegir tareas moderadamente difíciles significativamente más que los de baja necesidad de logro, la razón por la que los sujetos con alta necesidad de logro tienden a optar por tareas moderadamente difíciles es porque constituyen un diagnóstico mejor de la forma de comportamiento, si la tarea es fácil no sabrán si el éxito fue debido a sus esfuerzos porque todo el mundo puede llevarla a cabo y si la tarea es extremadamente difícil tampoco serán capaces de decir qué es lo que sus esfuerzos determinaron, porque fracasarán. En consecuencia buscan tareas moderadamente difíciles para lograr la información sobre el impacto de sus esfuerzos en el rendimiento, es decir, prefieren estas tareas no porque obtengan más placer en del trabajo en ellas, sino porque gracias a su realización pueden averiguar mejor si cabe atribuir el éxito de sus propios esfuerzos.

Cabe destacar que la preferencia por actividades que sea moderadamente difíciles desempeñadas los individuos con alta necesidad de logro es también porque poseen mayor valor de retroalimentación.

#### **3.2.3.3.3 Vinculación motivación – rendimiento:**

Hasta los momentos se puede indicar que los sujetos con alta necesidad de logro prefieren operar en niveles de riesgo moderado en donde la probabilidad de éxito sea moderadamente alta.

En un estudio realizado por Atkinson (1958), en donde los sujetos entendían que poseían probabilidades de éxito porque estaban compitiendo o con un número muy grande o muy reducido de otros estudiantes, los sujetos con alta necesidad de logro rindieron

significativamente más en los niveles medios de probabilidad de ganar (una de cada tres o una de cada dos) en comparación con una probabilidad muy baja de ganar (una de cada veinte) o con un triunfo casi seguro (obtenían el premio en metálico los tres mejores estudiantes de cada cuatro). El efecto el reto intrínseco de tareas de diferentes dificultades se ve acentuado porque el incentivo monetario, extrínseco, era relativamente reducido.

Una de las dificultades de las generalizaciones sobre la conducta de los de baja necesidad de logro es que operan en diversas situaciones de rendimiento por una variedad de incentivos reducidos por las instrucciones y el ambiente al margen del incentivo de logro que es de interés primario. La persona baja en motivación resultante de logro es definida como alguien bajo en logro y alto en ansiedad, indicando temor al fracaso.

Lo que sucede es que los de alta necesidad de logro perciben la tarea fácil como aún más fácil para ellos, de modo que existe un escaso valor de incentivo para combinarse con su elevada necesidad de motivo.

En general, las personas con alta necesidad de logro estiman al principio que para ellas las tareas son más fáciles por lo que se sienten atraídas esforzándose más hacia temas más difíciles y esforzándose menos en tareas más fáciles en una medida superior a la de sujetos con baja necesidad de logro.

El nivel de riesgo en las tareas realizadas explica la tendencia a persistir cuando se opera con tareas de diferente dificultad. Al principio se pensaba que los sujetos con alta necesidad de logro persistían más en la realización de cualquier tarea, pero la persistencia debe depender de la probabilidad de éxito en la misma. Es decir, que los sujetos con alta necesidad de logro persistían más tiempo cuando comenzaran a fracasar en una tarea fácil que cuando comenzaran a fracasar en una tarea muy difícil.

Cuando un sujeto empieza a fallar en una tarea fácil, en la que se supone hay una probabilidad de éxito alta, la probabilidad percibida de éxito comienza a disminuir y se desplaza a un área de atracción máxima para sujetos de alta necesidad de logro, es decir al área

de probabilidad moderada de éxito. Por otra parte, una tarea difícil con una probabilidad de logro media debería tener escasa atracción para sujetos con alta necesidad de logro; cuando empiezan a fallar, su atracción debería incluso ser menos y la persistencia sería baja. Así, el hecho de que los sujetos con alta necesidad de logro persistan cuando comienzan a fracasar en una tarea depende mucho de la dificultad percibida en esta.

Con esto se deduce que el éxito en tareas fáciles y difíciles tendría el efecto opuesto, como los éxitos en una tarea fácil incrementarían aún más la probabilidad de éxito, la atracción de la continuidad en la tarea sería menor para los de alta necesidad de logro y tendrían que dejar de hacerla. Por otra parte, el éxito en una tarea muy difícil puede desplazar la probabilidad de éxito hacia la mayor atracción para los de alta necesidad de logro.

McClelland establece diez subcategorías que permiten determinar la intensidad o fuerza con que la motivación al logro es expresada. Estas subcategorías son:

- ★ Deseo al logro: se encuentra cuando está presente la manifestación de un anhelo intenso por alcanzar una meta de logro.
- ★ Actividad: está presente en el caso de que quede demostrado el hecho real de que activamente se están haciendo esfuerzos para lograr un objetivo determinado.
- ★ Anticipación al éxito y al fracaso: indican la suposición que se alcanzará la meta de logro, en el caso de la anticipación al éxito; en cuanto al fracaso, indica la preocupación por la posibilidad de fracasar en la consecución de la meta.
- ★ Bloqueos personales y obstáculos del mundo exterior: se manifiestan cuando la actividad dirigida hacia la consecución de la meta de logro resulta bloqueada de alguna manera.
- ★ Ayuda: se encuentra en donde, en esfuerzo hacia la meta al logro, alguien simpatiza o estimula a quien está empeñando en esa dirección.
- ★ Sentimientos positivos y negativos: son ubicados cuando hay sentimientos asociados a la conquista de una meta de logro.
- ★ Tema de logro: se contempla solamente en el caso de resultar evidente que el tema central predomina en el grupo o la preocupación por la autorrealización.

Cada persona tiene su combinación particular de esas tres necesidades o motivaciones. Los motivos no son mutuamente excluyentes, pueden y en realidad lo hacen, florecer lado a lado en la misma persona, en toda clase de combinaciones.

A parte de las diferencias en los motivos mismos, existe una gran diferencia en la cantidad de investigaciones que se les han brindado, a excepción de la motivación al logro. Por ejemplo, se sabe más respecto a la forma en que se despierta el motivo de afiliación, de lo que se sabe respecto a cual es el tipo de biografía que hace en primer lugar que una persona sea más susceptible a esa característica. Pero a su manera la necesidad de afiliación resulta importante gracias a ella se pueden apreciar: los sindicatos, grupos informales de trabajo, y posiblemente hasta las asociaciones y fusiones de empresas.

Esto mismo ocurre con la motivación al poder, se sabe como identificar el motivo de poder, pero a parte de eso se le conoce muy poco, aun cuando existen estudios e investigaciones de las llamadas personas autoritarias. Estas son personas que aparentemente están muy dispuestas a aceptar la dominación por otras personas. Las organizaciones modernas colocan una gran cantidad de poder en ciertas manos y porque la carencia de poder por parte de otras personas dentro de determinada organización, parece ser un factor disuasivo importante para su productividad.

En contraposición McClelland hace un extenso estudio a nivel mundial sobre la motivación al logro y descubre que este motivo jugaba un papel importante en la vida de las personas influenciadas por él. En efecto, encontró que cuando se pedía a personas cuyos pensamientos se concentraban en temas de logro, que compusieran un relato, lo mas seguro es que lo hicieran con base en su conducta cotidiana.

Casi todo el mundo posee de cierto modo el motivo de logro, pero la intensidad del mismo es lo que hace la diferencia. Lo que hace realmente poderoso a esta necesidad, es el hecho que hace que su poseedor sea muy susceptible a los impulsos como para que lo intente con ahínco. La persona con motivación al logro elevada tiene probabilidades de sobrepasar a todas las demás, en su celo por mejorar su desempeño cuando se ve provocada a hacerlo.

### 3.3 CONDICIONES PROPUESTAS POR MCCLELLAND PARA UN MEJOR RENDIMIENTO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO

La motivación al logro explica en buena parte la tendencia del hombre a utilizar el trabajo como medio para su crecimiento personal y social y está en verdad asociada al progreso de los individuos y de las naciones.

Las motivaciones de afiliación y poder no están directamente asociadas al trabajo, pero el logro si lo está. Según Romero (1985) “trabajar es hacer, pero hacer con finalidad, con intención y la motivación de logro se satisface con el hacer personal, energizando desde el interior de la persona y dirigido a metas...” (Romero García. 1985.p.36) Por tal razón el trabajo es una vía para la manifestación de la motivación de logro.

Aun así, para las personas con una motivación al logro predominante, requieren de una serie de condiciones en su trabajo en la organización para que su motivación de frutos en su desempeño, ya que mientras mayor sea la necesidad de logro mejores resultados se obtendrán de las acciones. Esto ha sido comprobado en los diferentes estudios hechos por McClelland y el grupo de Michigan.

Como lo evidencia McClelland en sus planteamientos, la persona con una alta motivación al logro requiere:

- ★ **En primer lugar una retroalimentación que le suministre al individuo información de qué tan bien está haciendo su trabajo.** Este feed back, no se satisface con una simple observación que le diga a la persona que su trabajo esta “bien” “correcto” y frases por el estilo, la persona con una necesidad de logro requiere de una evaluación lo mas detallada posible, para saber en que esta fallando, en que puede mejorar y que debe seguir haciendo de la manera que ha venido trabajando.
  
- ★ **Un puesto de trabajo que le permita a la persona con motivación al logro, pensar, crear e innovar al realizar su trabajo,** no que su trabajo ya esté predeterminado por otras personas que son las que piensan y dirigen casi todas y cada una de las acciones del individuo. De esta manera el individuo puede sentir que participa en el proceso

productivo y que sus aportes contribuyen al logro de las metas organizacionales y personales.

- ★ **Libertad e iniciativa en su trabajo, que le permita a la persona actuar y desenvolverse dentro de lineamientos realistas**, permitiéndole sentir control sobre su trabajo. Es así como la persona con una motivación de logro predominante, crea su espacio, establece su plan de trabajo en pro de sus metas y las metas de la organización
- ★ **El establecimiento de objetivos a largo plazo y constante medición de los avances en la consecución de los mismos**. De esta manera sabe lo que se espera de su trabajo y como el mismo afecta o contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- ★ **Un cargo que le permita tomar decisiones con un moderado grado de riesgo**, que sea lo bastante grande para ofrecer cierto entusiasmo pero no tan grande que sus propios esfuerzos tengan menos influencia en el resultado y que este pueda otorgarse al azar.
- ★ **Un sistema de recompensas basado en el desempeño individual**. En cuanto a las recompensas, éstas son utilizadas por las personas con motivación al logro como modo de medir el proceso de su trabajo y comparar sus logros con los de otras personas. A diferencia de otros individuos, el interés por el dinero que posee la gente altamente motivada al logro no se sustenta en el valor monetario y enriquecedor de la recompensa, sino que es un instrumento de medición de sus logros y avances.
- ★ **Una gerencia centrada en el empleado y los aportes que este pueda otorgar a la organización**. Es decir las personas con mayor motivación al logro necesitan que la empresa para la cual trabajan promueva la participación de la gente y valore a su personal como recurso principal.



- ★ **Un ambiente de seguridad y valoración del trabajo.** Esta condición se refiere a un clima organizacional de apoyo y crecimiento para las personas, en donde el individuo sienta que su trabajo es tomado en cuenta y valorado por la organización.

En la medida que la persona con motivación al logro perciba la existencia de estas condiciones en su trabajo, su desempeño será aun mejor de lo que pudiera manifestar con la sola presencia de la motivación al logro.

### **3.4 ESTUDIOS REALIZADOS EN EL PAÍS SOBRE EL PATRÓN MOTIVACIONAL DE LOS VENEZOLANOS**

Cada pueblo posee un patrón motivacional el cual se ve altamente influenciado por la cultura, creencias y valores de las naciones. Al igual que el resto de los seres humanos los venezolanos poseen necesidades que impulsan sus acciones y los hacen actuar de un modo y no de otro.

En nuestro país se han llevado a cabo una serie de investigaciones que de una u otra forma han contribuido a la construcción del perfil motivacional de los venezolanos.

Específicamente se han llevado a cabo una serie de investigaciones que tienen que ver con la motivación al logro y el desempeño de la gente partiendo de su perfil motivacional.

En primer lugar, el estudio que realizara McClelland en conjunto con un equipo venezolano encargado por la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socio-Económicas (FUNDASE). Analizando textos de los años 30, 50 y 70 previos al estudio; encontraron que la motivación al logro del venezolano era muy baja. Pero luego del auge petrolero, el dinero fácil y riqueza aparente, la situación no mejoró, aún teniendo los medios económicos a favor y en abundancia no se aprovecharon de manera en que pudieran generar ganancias, no se contó con el correcto recurso humano capaz de hacer uso correcto, no hubo motivación al logro. Los resultados reportados por McClelland no fueron tomados en cuenta ya que si la motivación al logro hubiera ido más allá hubiéramos hecho mejor uso de los recursos financieros.

Un estudio realizado en un instituto de investigación científica realizado por Carolina Ascanio (1979) enfocado al tipo de motivación predominante en el personal según el área en la cual se desempeñaban arrojó como resultado que el personal administrativo del instituto tenía una motivación orientada al poder seguida por una motivación al logro, dejando por último la motivación por afiliación; en cambio los investigadores presentaron como motivación predominante la motivación al logro, seguida por la motivación al poder y por último la motivación por afiliación.

En 1991 Ferreira y Yumar, estudiantes de Relaciones Industriales de la UCAB realizaron un estudio sobre el “Patrón motivacional de los Gerentes de la Xerox de Venezuela”. La muestra estuvo constituida por 40 gerentes. En este estudio se observó que el 91.7% de los gerentes se encontraban motivados al logro, el 5.5% estaban motivados a la afiliación y el 2.8% motivados al poder. El instrumento que se utilizó para recabar la información fue diseñado por Sudarsky y Cleves en 1976 y adaptado por Pereira y Villapal en 1987, (Ferreira y Yumar, 1991. p.11)

En 1994, Ramos elaboró un estudio sobre “Motivación al logro: variable asociada al rendimiento laboral”. La muestra fue constituida por 77 trabajadores del Museo de los Niños. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: la media de motivación al logro fue de 4.84, la media de motivación de afiliación de 4.54 y la media de motivación de poder de 3.15. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue el Inventario de las Motivaciones Sociales diseñado por Romero García y Salom de Bustamante, (1990) (Ramos, 1994. p.58) y El instrumento de rendimiento laboral para el personal del museo. En este estudio no se evidenció una asociación importante entre el rendimiento laboral y ninguna de las dimensiones de la variable motivación (afiliación, poder y logro). La correlación entre rendimiento laboral y logro fue de  $r = -0,011$ ; con la motivación a la afiliación la correlación obtenida fue de  $r = -0,155$ ; y con la motivación al poder fue de  $r = -0,032$ .

Otro estudio importante resaltar es el realizado por Ochoa Ramírez (1998) como tesis de grado para optar por el título a Lic. En Relaciones Industriales en donde se estudió la relación entre la motivación y eficiencia de los obreros de bajo nivel jerárquico en una planta de Cementos La Vega en Ocumare, este estudio arrojó como resultado que el grupo de obreros

presentó un perfil motivacional donde la sub-dimensión afiliación se ubicó en el 1er. Lugar, seguida por la motivación al logro y en último la motivación al poder con una diferencia estadísticamente significativa al 5% entre todas las dimensiones de la motivación. En cuanto a la relación entre la motivación al logro y la eficiencia laboral desempeñada en el trabajo del obrero, se evidenció una correlación positiva, entre media y considerable de  $r = 0,6149$ . La motivación al poder indicó una asociación positiva débil, con la eficiencia en el trabajo, con una correlación de  $r = 0,2670$ ; y finalmente la motivación a la afiliación obtuvo una correlación con el rendimiento laboral de  $r = -0,1346$ , siendo la misma de tipo negativa débil.

En otro estudio realizado en 2002, por Suniaga sobre el “Perfil motivacional del personal de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, según la teoría de David McClelland” se pudo determinar que el personal perteneciente a los niveles de cargo: Supervisorio y Subordinado de las Cadenas de Restaurantes de Comida Rápida, ubicadas en el Municipio Chacao de Estado Miranda, presentan una mayor orientación hacia la motivación de afiliación con una media de 5.0002, segunda por la motivación de logro con una media de 4.4484 y por último la motivación de poder con una media de 3.5440. (Suniaga, 2002. p.124).

Ese mismo año Nouel realiza un estudio sobre el “Perfil motivacional de trabajadores del sector público, según la teoría de David McClelland”, en donde se pudo determinar que el personal que labora en las dependencias de las organizaciones del sector público en estudio, obtuvieron una mayor orientación a la motivación a la afiliación, ocupando la misma el primer lugar con una media de  $X = 4,1690$ ; en segundo lugar se ubicó la motivación al logro con una media de  $X = 3,7137$  y por último la motivación al poder con una media de  $X = 3,3660$ .

### **3.5 VALORES DEL VENEZOLANO.**

En los últimos años Venezuela ha padecido una crisis de larga duración, marcada por ciertos cambios en su entorno socio – político, que inevitablemente han afectado el sistema de creencias y valores de sus habitantes. Así mismo, los elementos que definen a la persona, tales como: el estado, el trabajo, la familia, la moral y la práctica religiosa se han ido deteriorando, a tal punto de ocasionar contradicciones entre los individuos que conforman la sociedad venezolana.

En lo que respecta a la valoración del trabajo, existen tanto personas que no se identifican con la labor que desempeñan, así como aquellas que su razón de ser se encuentra trabajando. Por otra parte, la mitad de los venezolanos dice no tener principios para valorar el bien y el mal. En cuanto a la religión, la práctica de la misma no guarda mucha relación con la creencia que se expresa.

Zapata en sus investigaciones sobre los valores del venezolano, expresa que el mismo es moderado frente al cambio y deposita mayor confianza en la familia y en segundo lugar, en el trabajo que no presenta una diferencia notable respecto a la valoración de la familia. Seguido a la familia y el trabajo se encuentran: la religión, los amigos, el tiempo libre y la política. Según estos estudios, realizados en la década de los 90, evidencian unas estadísticas que colocan al venezolano en termino medio alejado de los extremos, es decir, es un ser amante de su familia, muy católico, cuyo trabajo lo dignifica y desinteresado de la política.

El venezolano de los 90 ha vivido bajo una serie de circunstancias que son indispensables conocer, para poder comprender su sistema de creencias y valores. Zapata, resalta cuatro situaciones medulares para ubicar al venezolano de los 90.

★ Los venezolanos de los 90 somos hijos de la frustración: por dos razones.

- 1- Porque vivimos tiempos mejores (época dorada)
- 2- Porque constantemente comprobamos que se puede vivir mejor con una calidad de vida digna y superior, en el cual se puede alcanzar con sólo modificar algunos condicionantes de la situación actual (pobreza, inseguridad personal, desnutrición, etc)

Por esta razón es que parte importante de la población venezolana se está formando con un sentimiento de “privación relativa”: la percepción que otros tienen pero yo no, Lo que genera que los que tienen recursos económicos puedan disfrutar de una mejor educación y atención médica, así como asistir a grandes eventos sociales, mientras la gran mayoría (de escasos recursos económicos) se vivencia restringido en la satisfacción de algunas o todo tipo de necesidades.

- ★ Desaparición de lo público como espacio de encuentro entre estratos sociales diferentes, desmejora la creciente brecha entre estratos sociales.
- ★ El Estado venezolano no ha logrado desarrollar instituciones que una sociedad moderna requiere para atender necesidades básicas como la seguridad personal, la educación y la salud, en nuestro país el deterioro de las instituciones públicas se explica principalmente por la corrupción.
- ★ El futuro no es lo que era antes. En la década de los sesenta el venezolano se caracterizó por pensar constantemente en el futuro, en lo que el país debía ser y podía ser. Por el contrario en las década de los 90, el venezolano piensa que las promesas de estos tiempos no son otra cosa que enderezar entuertos y recuperar lo que teníamos en el pasado, es decir, el venezolano se encuentra más preocupado por mayor empleo, luchar contra la corrupción, disminuir la inflación, abrir la economía a la competencia internacional, controlar el hampa, aprovisionar los hospitales, (Zapata, 1996).

Según los estudios de este autor evidenciaron que un número considerable de la población, ven el trabajo como una relación estrictamente económica o por pura necesidad, ocasionando disminución de la motivación al trabajo. Mientras la otra parte de la población, el aumento de la motivación al trabajo depende de alcanzar un conjunto de aspectos, como el desarrollo de la iniciativa personal, oportunidades de ascenso, promociones, interacción social, beneficios económicos. Sin embargo, “la valoración e importancia concedida a las promociones o ascensos normalmente lleva asociadas expectativas en relación a las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social...” (Zapata, 1996: p.p 139).

Esta es una evidencia de la motivación hacia el trabajo del venezolano, ya que esta no es más que el producto de las incongruencias presentadas en el sistema económico, social y cultural de la sociedad venezolana, ya que para la mayoría, el trabajo debería ser visto no como una actividad meramente económica, sino como una fuente para desarrollar la iniciativa personal, identidad, autorrealización, entre otras. (Zapata, 1996: p.p 142).

### **3.6 DESEMPEÑO**

El desempeño no es más que la manera en que el individuo cumple con las tareas inherentes a la actividad a la cual se dedica. Para determinar el nivel del desempeño se utiliza la herramienta de la Evaluación de Desempeño la cual constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

#### **3.6.1 Propósitos de la Evaluación de Desempeño**

Se entiende por evaluación de desempeño a “la evaluación sistemática y formal del resultado del trabajo de un empleado y del potencial para su futuro desarrollo.” (Gibson, 1998, p.247). Así pues pueden tener muchos propósitos y se benefician tanto para los empleados como para la organización. Unos de los objetivos de la misma son:

- ★ Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- ★ Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- ★ Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar su desempeño.
- ★ Aportar una base para las recomendaciones salariales.

### 3.6.2 Eficiencia

Eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, **eficiente** será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. **Eficiente** es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone.

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo.

El concepto de hacer bien las cosas debidas nos pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de Eficiencia.

Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

### 3.7 PERCEPCIÓN

Recibe el nombre de percepción “toda acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido” (Gibson, 1999. p.122). La percepción resulta ser un

proceso cognoscitivo que ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una abstracción coherente del mundo.

Dado que cada persona da a los estímulos un significado propio, los diferentes individuos ven una misma cosa o situación de una manera diferente. La forma en que un empleado contemple una situación suele tener mucho más que ver con la comprensión de la conducta que con la comprensión de la situación.

Cada individuo selecciona distintos indicadores capaces de influir en su percepción sobre la gente, los objetos y símbolos, y debido a estos factores los individuos pueden malinterpretar o no a sus semejantes, a los grupos y a los objetos. En un alto grado, los individuos interpretan la conducta de los demás en el contexto del escenario en el que ellos mismos actúan.

### 3.7.1 Proceso de percepción

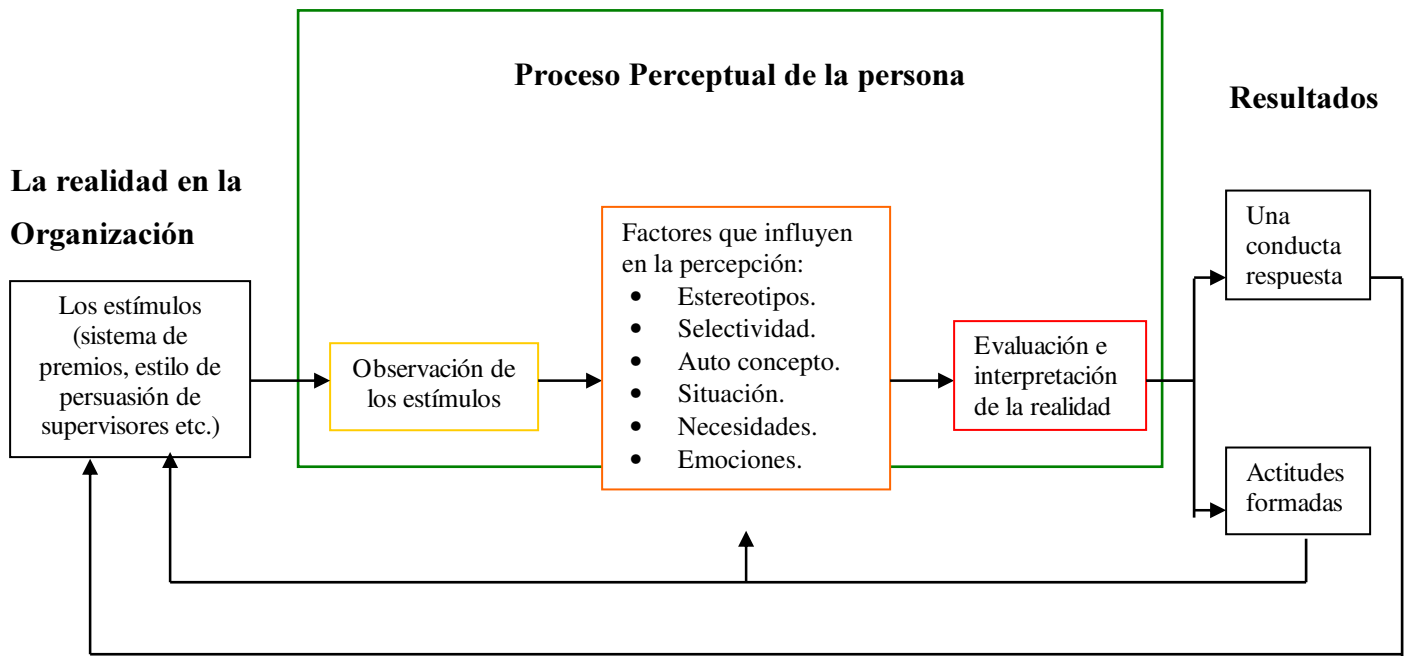


Grafico 2: Los estímulos, la percepción y sus efectos en la conducta

-Gibson 1998-



Partiendo de la base teórica de David McClelland, no sólo la presencia de las condiciones de motivación al logro en la empresa van a ejercer influencia directa en el desempeño, la percepción de éstas también es un punto clave en el desempeño; principalmente en las personas con una motivación al logro dominante, ya que estas van a estar orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos buscando la satisfacción y excelencia personal. Esta motivación tanto a nivel individual como la que pueda brindar el lugar de trabajo, va a marcar pauta en el desempeño de los individuos, ya que dependiendo de cuan entusiasmado esté el individuo con las tareas que realiza y las satisfacciones que estas les brinden, la calidad del trabajo cada vez será mayor, es decir, un desempeño superior estará determinado por el grado de satisfacción que le brinde al trabajador su trabajo.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **4.1 Instituto Nacional de Canalizaciones:**

Ubicado en la Av. Caracas, Edif.. INC Chuao, Edo. Miranda. El Instituto Nacional de Canalizaciones (I.N.C.), en el contexto estratégico de su razón social, se ha convertido en uno de los entes más importantes del Estado destinados a facilitar medios que impulsan el desarrollo económico con acciones de mantenimiento y administración de las vías navegables, para garantizar el intercambio comercial internacional mientras contribuye a desarrollar nuevas vías de navegación para el progreso socioeconómico regional y el ordenamiento territorial.

Creado por el Gobierno Nacional el 27 de Junio de 1952, según Decreto N° 422, adscrito al Ministerio de Minas e Hidrocarburos; con personalidad jurídica, patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional (Gaceta Nacional N° 23.871 de fecha 30 de Junio de 1952). El Presidente de la República decreta en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.999, el 22 de Marzo de 1957; la adscripción del Instituto Nacional de Canalizaciones al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (Actualmente Ministerio de Infraestructura).

El Instituto Nacional de Canalizaciones es una empresa privada del Estado Venezolano a nivel descentralizado que ejecuta una prestación de servicio público bajo la responsabilidad directa operacional de transporte marítimo en sus tres Grandes Gerencias comerciales:

★ **Gerencia de Canal de Maracaibo:** tiene a su cargo la responsabilidad de dirigir y realizar las labores operativas y administrativas del programa de funcionamiento del canal de navegación del Lago de Maracaibo, el cual permite el acceso de buques de gran calado, principalmente aquellos que transportan productos derivados de la industria petrolera, favoreciendo la posición competitiva de los recursos de la zona y el mercado internacional.

★ **Gerencia del Canal del Orinoco:** sus objetivos concretos son operar, mantener, y administrar la vía fluvial del Río Orinoco, arteria que comunica el país con el Océano Atlántico, facilitando el transporte y la comercialización de los productos procedentes de las empresas básicas asentadas en la región.

★ **Gerencia de Trabajos Comerciales:** conjuntamente con las otras gerencias señaladas, ejecuta su operatividad comercial productiva de promover, planificar y ejecutar servicios integrales de canalización y afines, en la zona nororiental del país, específicamente en el Edo. Anzoátegui desde donde se administra a todo lo largo y ancho del territorio nacional, proyectos de carácter comercial, institucional y estratégicos.

#### **4.1.1 Visión:**

Hacer del Instituto Nacional de Canalizaciones una institución moderna, dinámica, tecnológicamente altamente competitiva, líder en la planificación con un enfoque global de los niveles de productividad centrada en una filosofía de excelencia y servicios al cliente; conformada por un equipo humano identificado y comprometido con la organización, bien capacitado y actualizado, interesada en la protección del medio ambiente y de los recursos naturales, orientada hacia la investigación, el desarrollo del país, la promoción, conservación y seguridad de las vías navegables y con proyección internacional.

#### **4.1.2 Misión:**

Administrar, mantener, mejorar, desarrollar y asegurar los canales marítimos, fluviales y lacustres, a través del estudio, financiamiento, construcción, conservación e inspección de las vías de navegación, para garantizar conjuntamente con otros entes, su integridad y seguridad, a fin de contribuir al desarrollo del país.

#### 4.1.3 Políticas:

- ★ **Reclutar a través de fuentes externas e internas:** cómo y en qué condiciones reclutar y aplicar técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar al mercado laboral activo y proveer de los recursos humanos que la organización requiera
- ★ **Integrar y desarrollar programas:** desarrollar programas de integración que permitan, con rapidez y eficacia, la adaptable de los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
- ★ **Determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral:** serán establecidos de acuerdo al perfil del cargo, requisitos intelectuales, físicos, etc., para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- ★ **Mantener la motivación de la fuerza laboral en alto:** lograr la participación y productividad de los trabajadores dentro de un clima organizacional adecuado.
- ★ **Criterios de diagnóstico y promoción:** mantener en entrenamiento permanente para al trabajador y con una rotación constante en el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización de acuerdo al mérito individual.
- ★ **Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional:** motivar al logro al trabajador mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

#### 4.1.4 Objetivos generales:

- ★ Mantener y administrar de manera eficiente los canales de navegación del Lago de Maracaibo y Río Orinoco, a fin de garantizar el intercambio comercial Nacional e Internacional.
- ★ Desarrollar nuevas vías de navegación, como contribución al progreso socioeconómico regional y al ordenamiento del territorio.

- ★ Optimizar los niveles de eficiencia en las áreas de apoyo administrativo, operacional, logístico y de control que posibiliten el fortalecimiento institucional.
- ★ Fomentar y administrar el desarrollo integral del recurso humano, para posibilitar su total identificación, compromiso y máximo aporte a la organización.
- ★ Optimizar las actividades comerciales del Instituto Nacional de Canalizaciones, orientada a la consolidación de las fuentes de financiamiento.
- ★ Fortalecer el carácter del Instituto Nacional de Canalizaciones, a nivel nacional, como contribución a la seguridad y soberanía del país.

#### **4.1.5 Objetivos específicos:**

- ★ Consolidar los canales de navegación del Lago de Maracaibo y Río Orinoco optimizando su mantenimiento y administración.
- ★ Negociar trabajos comerciales de hidrografía, dragado, rellenos hidráulicos y construcción de diques, priorizando aquellos de alto rendimiento económico.
- ★ Desarrollar el eje Orinoco – Apure, garantizando su navegabilidad, priorizando los trabajos de medición hidráulicas e hidrométricas, dragado y balizamiento.
- ★ Desarrollar nuevas vías acuáticas en armonía con los planes nacionales y regionales.
- ★ Orientar al apoyo institucional a proyectos estratégicos financieros.
- ★ Propiciar el cambio organizacional y la reestructuración.
- ★ Garantizar el estado óptimo del parque de dragas del instituto.
- ★ Alcanzar un plantel mínimo de personal de alta calificación.
- ★ Favorecer la optimización, agilización, tecnificación de los procesos administrativos y operativos.
- ★ Propiciar la transferencia tecnológica en los programas, estudios y proyectos en que participa la institución.

#### **4.2 Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales:**

Institución responsable de legar a las generaciones futuras un país saludable para todas especies vivas, a través de la rectoría y el control de la política ambiental nacional como instrumento básico del desarrollo económico y social, involucrando a la comunidad desde sus

niveles locales, para garantizar el uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y un ambiente libre de contaminación, en donde el aire, el agua, los suelos, las costas, el clima y la capa de ozono, sean especialmente protegidas.

Su orientación principal es garantizar la conservación, manejo y protección ambiental en correspondencia con el establecimiento de una economía humanista y autogestionaria, un medio social solidario y equitativo y una democracia participativa

#### **4.2.1 Visión:**

Órgano de la administración pública nacional, rector de la política ambiental, de los altos niveles de excelencia, plenamente integrado en las diversas instancias decisorias de la esfera política, económica y social del país, y que a través de una gestión desconcentrada, descentralizada y participativa promueve el desarrollo sostenible en aras de mejorar la calidad de vida.

#### **4.2.2 Misión:**

Garantizar una mejor calidad de vida, mediante una gestión ambiental transversal, rectora, ejecutora y normativa, del uso y conservación de los recursos naturales promoviendo la participación de la sociedad para lograr el desarrollo sostenible

#### **4.2.3 Objetivos:**

Garantizar el racional aprovechamiento de los recursos naturales mediante su administración sistemática y el mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida para lo cual utiliza mecanismos que le permiten ejercer la vigilancia, supervisión y control sobre la utilización y el deterioro de los recursos que el mismo haya asignado

#### **4.2.4 Políticas:**

- ★ En el marco de su misión, el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales tiene entre sus políticas las tareas inherentes a la coordinación de las

actividades del Ejecutivo Nacional en materia ambiental, así como la promoción de la ordenación del territorio venezolano.

- ★ Coordinar las actividades del ejecutivo nacional para el fomento, conservación, defensa, restauración y mejoramiento del ambiente mediante el uso ordenado de los recursos naturales, agua, suelos, aire, clima, atmósfera, especies vivas, su protección, y la generación, recolección y sistematización de la información básica requerida.
  
- ★ Promover la ordenación del territorio atendiendo las realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales, económicas y políticas que propicien el desarrollo sustentable con la debida participación de la ciudadanía, e implementa medidas de control sobre los posibles daños a los ecosistemas, de degradación del ambiente y deterioro de la calidad de vida del hombre, especialmente los estudios de impacto ambiental, socio cultural y los relativos al uso, manejo, transporte y almacenamiento de sustancias tóxicas y peligrosas.

## **CAPITULO V**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la consecución de los objetivos propuestos en este estudio, se llevó a cabo un estudio de tipo Descriptivo – Correlacional, ya que no hubo manipulación de las variables en estudio, observando sólo el comportamiento del desempeño, el tipo de motivación de las personas y el grado en el que perciben las condiciones para un mejor rendimiento de la motivación al logro, en el contexto de la organización en donde se manifiestan.

#### **5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Por otra parte se empleo un diseño de investigación de tipo no experimental transversal; tomando en consideración que la recolección de los datos se efectuó en un momento específico en el tiempo, con una medición única. (Hernández, 1997)

#### **5.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

Conformada por las personas que laboran en las dependencias de la administración pública en su nivel central y que pertenecen a la categoría de cargos en los niveles: Supervisorio, Administrativo y Técnico – Profesional, ubicados en el área metropolitana de Caracas.

#### **5.4 POBLACIÓN**

La población estuvo constituida por trabajadores pertenecientes a organizaciones del sector público del país, las cuales aplican un instrumento estandarizado para la evaluación del desempeño, establecido por el Ministerio de Planificación y Desarrollo; cabe destacar que las instituciones de la administración pública en Venezuela poseen elementos y características muy similares y homogéneas. Estas organizaciones se encuentran divididas por tres niveles de cargo: Nivel Supervisorio, Nivel Administrativo y Nivel Técnico Profesional.



Las organizaciones que colaboraron con la investigación fueron: El Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARN), y el Instituto Nacional de Canalizaciones (INC), en su nivel central.

**TABLA 1: Distribución poblacional de los trabajadores pertenecientes al Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Canalizaciones por niveles de cargo**

Estratos	MARN		INC		Total	%
	fr	%	fr	%		
Nivel Supervisorio	40	7	31	5	71	12
Nivel Administrativo	110	19	64	11	174	30
Nivel Técnico - Profesional	220	37	125	21	345	58
<b>Total:</b>	<b>370</b>	63	<b>220</b>	37	<b>590</b>	<b>100</b>

**5.5 TIPO DE MUESTREO.**

Para la construcción de la muestra del estudio se escogieron aleatoriamente dos organizaciones de la administración pública en donde el factor acceso fue determinante para la elaboración del estudio, es decir en una primera instancia se realizó un muestreo de tipo aleatorio. Luego, en una segunda etapa se realizó un muestreo estratificado por niveles de cargo dado a la heterogeneidad de los niveles (Supervisorio, Administrativo y Técnico Profesional) siendo dichos niveles de ambas organizaciones los estratos en los que se dividió la muestra. Posterior mente, para la selección de los sujetos a quienes se les aplicó los instrumentos, se realizó al azar mediante el método sistémico de elementos maestres con un listado de los trabajadores pertenecientes a cada uno de los estratos en cada uno de los niveles, a los cuales han sido evaluados en el segundo semestre del año 2004.

**5.5.1 Muestra:**

Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = (Z)^2 * (N) * (p) * (q) / (N) * (e)^2 + (Z)^2 * (p) * (q)$$

**Datos:**

N = 575 (Población)

Z = 1,96 (Nivel de confianza = 95 %)

p = 0,50 (Probabilidad de éxito = 50 %)

q = 0,50 (Probabilidad de fracaso = 50 %)

e = 0,05 (Error muestral = 5%)

**Cálculo:**

$$n = (1,96)^2 * (575) * (0,50) * (0,50) / (575) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,50) * (0,50)$$

$$n = 552,23 / 2, 3979$$

$$n = 230,29 \approx 230$$

**TABLA 2: Distribución muestral de los trabajadores pertenecientes al Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Canalizaciones por niveles de cargo**

Estratos	MARN		INC		Total	%
	Fr	%	Fr	%		
Nivel Supervisorio	16	7	14	6	27	13
Nivel administrativo	44	19	23	10	68	29
Nivel Técnico – Profesional	87	38	46	20	135	58
<b>Total:</b>	<b>147</b>	64	<b>83</b>	36	<b>230</b>	100

**5.6 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES:**

**5.6.1 Definición de las variables Demográficas:**

Las variables demográficas que caracterizan a los empelados pertenecientes a las organizaciones de la administración pública se definen a continuación:

Sexo: condición orgánica que distingue al hombre de la mujer.

Edad: Tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento.

Nivel de Cargo: Categoría de cargos en relación a los puestos de trabajo que desempeña el trabajador.

- ★ Nivel Supervisorio: se encarga de supervisar, dirigir y coordinar las actividades y objetivos de la unidad.
- ★ Nivel Administrativo: encargado de brindar apoyo en las funciones básicas de la unidad.
- ★ Nivel Técnico Profesional: son aquellos cargos medulares que ejecutan los planes de acción.

### **5.6.2 Definición de las variables en estudio:**

En primer lugar, las variables motivacionales en sus tres dimensiones (Afilación, Poder y Logro).

#### **5.6.2.1 Motivación a la afiliación:**

“Es la forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca... Se demuestra y es característica de un ambiente social, cuando se expresa el deseo de participar o la preocupación por participar en actividades amistosas y de convivencia” (McClelland, 1970. p.27).

#### **5.6.2.2 Motivación al Poder:**

En cuanto a la motivación al poder la define como “la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o a un grupo” (McClelland, 1970. p.39).

#### **5.6.2.3 Motivación al Logro:**

Por último, McClelland define la motivación al logro como “la necesidad del ser humano de actuar, dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando al mismo

tiempo satisfacción en realizar cosas, paso a paso en término de excelencia” (McClelland, 1970. p.52).

La **Percepción** es “toda acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido” (Gibson, 1999, p.122). Por otra parte entenderemos como **Condiciones**, a las situaciones internas y/o externas, que rodean a un hecho, persona u objeto y que influyen en ellos.

Entonces la variable percepción de las condiciones para un mejor rendimiento de la motivación al logro, se refiere a la captación y organización mental por parte de los individuos, de las situaciones expuestas por McClelland que hacen que la persona con motivación al logro dominante tengan un mejor rendimiento o resultado de sus acciones.

Las dimensiones de esta variable son las siguientes:

- ★ **Retroalimentación detallada y constante:** se refiere a la evaluación detallada y constante del desempeño así como la capacidad que tiene el trabajador de discutir con su supervisor los resultados obtenidos.
- ★ **Creatividad e inventiva personal:** aporte de ideas que contribuyen al logro de las metas organizacionales y una participación activa en el proceso productivo.
- ★ **Libertad e iniciativa en el trabajo:** es la autonomía para realizar las exigencias del trabajo y el control sobre las actividades asignadas, así como el manejo del espacio de trabajo y desarrollo de metas dentro de lineamientos realistas.
- ★ **Libertad de tomar decisiones con un grado moderado de riesgo:** capacidad de tomar decisiones determinantes en el proceso productivo, considerando el riesgo referente al cargo que desempeña.
- ★ **Recompensas basadas en el desempeño:** recompensas económicas justas e individuales en comparación con los logros obtenidos por los pares.

- ★ **Gerencia centrada en el empleado y los aportes que este pueda otorgar:** se refiere a la alineación de valores personales con los de la organización y el sentido de pertenencia y participación activa dentro de la organización.
- ★ **Ambiente de apoyo y valoración del trabajo:** se refiere al ambiente de cooperación en el trabajo y la capacidad de desarrollo de habilidades y fortalezas.
- ★ **Establecimiento de objetivos a largo plazo:** conocimiento claro de los objetivos establecidos y monitoreo de los avances periódicos de dichos objetivos.

En cuanto a la variable **Desempeño**, se entiende como los “resultados deseados de la conducta” (Gibson, 1999, p. 874). Esta evaluación se define operacionalmente según el rango de actuación obtenido en la evaluación de desempeño, entendiendo como **Rango de Actuación:** la expresión cualitativa del desempeño del funcionario. Los rangos de actuación son los siguientes:

- ★ **Desempeño Excepcional:** que se entiende como un desempeño excepcional que contribuye al logro de objetivos adicionales a los asignados
- ★ **Actuación sobre lo esperado:** es el desempeño que se ubica por encima de lo planteado en los objetivos individuales.
- ★ **Actuación dentro de lo esperado:** es aquel desempeño que cumple con los objetivos asignados.
- ★ **Actuación por debajo de lo esperado:** se refiere al desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de objetivos asignados.
- ★ **Actuación muy por debajo de lo esperado:** se define como desempeño deficiente, que no cumple con los objetivos asignados.

### Operacionalización de Variables

La operacionalización se realiza en función de las variables a relacionar, las Motivaciones Sociales y la Percepción de las Condiciones para un mejor Rendimiento de la Motivación al Logro; según las respuestas obtenidas en el Inventario de Motivaciones Sociales elaborado por Romero y Salom, y el Instrumento para Medir la Percepción de las Condiciones para un Mejor Rendimiento de la Motivación al Logro, elaborado por Gayoso y Graterol.

**Tabla 3: Operacionalización de la variable Motivaciones Sociales**

Variables	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Motivaciones Sociales</b>	<b>• Motivación al Logro</b>	<b>Metas de Desarrollo Personal:</b> establecimiento de metas controlables y de superación personal.	Metas claras y realistas, retos difíciles y alcanzables, expectativas de éxito	1-2-3-4-5-6-7-8
		<b>Instrumentación:</b> estrategias de acción de logro como el esfuerzo, persistencia y planificación.	Planificación persistencia, esfuerzo.	9-10-11-12-13-14
		<b>Compromiso con la tarea:</b> grado de responsabilidad y compromiso asumido por las tareas propuestas.	Identificación, involucración con las tareas, responsabilidad por resultados	15-16-17-18
		<b>Creencias facilitadoras de Logro:</b> creencias de superación del subdesarrollado.	Adaptación activa, actitud hacia el cambio, disposición al progreso.	19-20-21-22-23-24
	<b>• Motivación al Poder</b>	<b>Poder Benigno:</b> afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder.	Experticia, madurez, sabiduría bondad, beneficio colectivo.	1-2-3-4-5-16-17-18-19-20
		<b>Poder Explotador:</b> uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas.	Manipulación, engaño, beneficio personal, egoísmo	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15
	<b>• Motivación a la Afiliación</b>	<b>Afiliación Básica:</b> cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas	Capacidad de compartir, aceptación al fracaso, apoyo afectivo mutuo.	1-2-3-4-5-6-7-8
		<b>Afiliación en el Trabajo:</b> uso de las estrategias afiliativas en el trabajo, tanto en el sector organizacional como educativo.	Uso de afectos, preocupación exagerada por relaciones armoniosas en el trabajo, búsqueda de aceptación.	9-10-11-12-13-14-15-16

**Tabla 4: Operacionalización de la variable Percepción de condiciones para un mejor rendimiento de la Motivación al Logro**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Subdimensiones</b>	<b>Ítems</b>
<b>Percepción de las Condiciones para un mejor Desempeño de la Motivación al Logro</b>	• Retroalimentación detallada y Constante	• Evaluación detallada y constante del desempeño.	1-4-6
		• Capacidad de discutir con el supervisor los resultados obtenidos	2-3-5
	• Creatividad e inventiva personal	• Participación en el proceso productivo.	7-8-10
		• Aporte de ideas que contribuyen en el logro de las metas organizacionales	9-11-12
	• Libertad e Iniciativa en el trabajo	• Autonomía para realizar el plan de trabajo.	15-18
		• Control sobre las actividades realizadas. Manejo del espacio de trabajo.	13-14
		• Desarrollo del trabajo dentro de lineamientos realistas.	16-17
	• Libertad para tomar decisiones con un moderado grado de riesgo	• Capacidad de tomar decisiones determinantes en el proceso productivo, riesgo acorde con el cargo que desempeña.	19-20-21-22-23-24
	• Recompensas basadas en el desempeño	• Recompensas económicas justas e individuales, comparación de logros con los pares.	25-26-27-28-29-30
	• Gerencia centrada en el empleado y los aportes que este pueda otorgar	• Alineación de valores personales con los de la organización.	34-35
		• Sentido de pertenencia y participación activa.	31-32-33
	• Ambiente de apoyo y valoración del trabajo	• Ambiente cooperación en el trabajo.	36-37-41
		• Capacidad de desarrollo de habilidades y fortalezas.	38-39-40
	• Establecimiento de objetivos a largo plazo	• Conocimiento claro de objetivos.	42-43-44-45
		• Monitoreo de avances periódicos.	46-47

Para la operacionalización de la tercera variable, Desempeño, se mide el mismo en función de la evaluación que realiza el supervisor de cada uno de los cargos evaluados según los parámetros establecidos en la Evaluación de Desempeño determinados en el Instrumento aplicado en la Administración Pública para cada Nivel Jerárquico de la organización.

**Tabla 5: Operacionalización de la variable Desempeño**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES POR DIMENSIÓN (RANGO DE ACTUACIÓN)</b>
<b>Desempeño</b>	Nivel Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Excepcional</li> <li>• Actuación sobre lo esperado</li> </ul>
	Nivel Supervisorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación dentro de lo esperado</li> </ul>
	Nivel Técnico Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuación por debajo de lo esperado</li> <li>• Actuación muy por debajo de lo esperado</li> </ul>

**5.7 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

**5.7.1 Inventario de las Motivaciones Sociales:**

Para la recolección de los datos se administraron dos instrumentos para medir las variables motivación y percepción de condiciones para un mejor rendimiento de la motivación al logro. El primer instrumento es el Inventario de Motivaciones Sociales diseñado por Romero García y Salom de Bustamante (Anexo A), el cual está conformado por tres partes, la primera es el Inventario de Motivación al Poder, la segunda es el Inventario de Motivación al Logro y la tercera es el Inventario de Motivación a la Afiliación. Este cuestionario funciona con una escala Likert conformado por una lista de afirmaciones relacionadas con la conducta expresada por el individuo y la persona debe ubicarse en la posición de la escala que más se ajuste a su comportamiento, forma de hacer las cosas y relacionarse con los demás.

El Inventario de Motivación al Poder (MPS), mide la motivación al poder, contiene veinte ítems en formato tipo Likert de seis puntos, que van desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6).



★ Poder Benigno: relacionado con afectos y cogniciones producidas por el uso altruista de poder (diez ítems).

★ Poder Explotador: referido al uso de poder auto-centrado, no altruista que manipula, engaña y usa a las personas en beneficio propio (diez ítems).

Los índices de confiabilidad reportados para esta prueba son del 0,79 (Alfa de Cronbach) y 0,84 (Spearman Brown). Como prueba de validez convergente a la escala, representa una correlación de 0,20 con Creencias de Otros Poderosos, y de 0,35 con Autoritarismo. La correlación con actitud hacia el trabajo es de -0,10; siendo esta prueba de validez divergente. (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Inventario de Motivación al Logro (MLP): mide la Motivación al Logro persona, contiene veinticuatro ítems en formato tipo Likert, contiene veinte ítems en formato tipo Likert de seis puntos, que van desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6).

★ Metas de Desarrollo Personal: referido al establecimiento de metas controlables y de superación personal (ocho ítems).

★ Instrumentación: relacionado con las estrategias de acción de logro, como el esfuerzo, la persistencia y la planificación (seis ítems).

★ Compromiso con la Tarea: referido al grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas (cuatro ítems).

★ Creencias Facilitadoras de Logro: asociado con las creencias de superación del subdesarrollo (seis ítems).

Los coeficientes de confiabilidad determinados para esta prueba son altos y significativos determinados por el método de Alfa de Cronbach y Spearman Brown: 0,73 y 0,78 respectivamente. Este inventario presenta índices adecuados de validez convergente (con

Internalidad,  $R = 0,27$ ; Rendimiento Académico,  $R = 0,25$ ) y divergente (con Creencia en Otros Poderosos,  $R = 0,32$ ; Azar,  $R = 0,38$ ) (Romero García y Salom de Bustamante, 1990).

Inventario de Motivación por Afiliación (MAFI): mide la Motivación de Afiliación, se encuentra constituido por dieciséis ítems en formato tipo Likert, contiene veinte ítems en formato tipo Likert de seis puntos, que van desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6).

★ Afiliación Básica: referida a cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones amistosas (ocho ítems).

★ Afiliación en el Trabajo: referida al uso de estrategias afectivas en el trabajo, tanto en el sector organizacional como en el educativo (ocho ítems).

Los coeficientes de confiabilidad que se han determinado por el método Alfa de Cronbach y Spearman Brown son altos y significativos en esta prueba, son de 0,86 y 0,86 respectivamente. Como indicador de validez divergente, la subescala presenta una correlación de - 8,09 con Motivación de Logro y como indicador de validez convergente, la correlación con Motivación de Poder es de 0,17.

Este inventario permite conocer la proporción en la que el individuo posee estas tres motivaciones sociales.

### **Ajustes al Inventario de Motivaciones Sociales:**

Se realizaron algunas modificaciones al instrumento diseñado por Romero García y Salom de Bustamante, con la finalidad de hacer más práctica la recolección y procesamiento de los datos, así como brindar mayor comodidad, al momento de responder, para las personas seleccionadas en la muestra.

En primer lugar se unificaron los tres inventarios (Afiliación, Poder y Logro) dejando así un único encabezado para los mismos. En segundo lugar se colocó la columna de respuestas de la escala, al lado derecho de los ítems del inventario y separando cada inventario

por una celda con el nombre del inventario (MAFI, MPD y ML), conservando la numeración y orden de los ítems. (Anexo B)

### **5.7.2 Cuestionario de Percepción de Condiciones para el desarrollo de la Motivación al Logro:**

El segundo instrumento mide la percepción de las condiciones para un mejor desempeño de personas con mayor motivación al logro. Este cuestionario funciona con una escala Likert de 47 ítems o afirmaciones construidas a partir de las ocho condiciones organizacionales que inciden en el desempeño de las personas. Estas condiciones propuestas por McClelland en su teoría responden a características del puesto de trabajo, así como forma de realizar las actividades inherentes al mismo y relaciones con compañeros y supervisores, estas condiciones son:

- ★ Retroalimentación detallada y constante
- ★ Creatividad e inventiva personal
- ★ Libertad e iniciativa en el trabajo
- ★ Libertad de tomar decisiones con un grado moderado de riesgo
- ★ Recompensas basadas en el desempeño
- ★ Gerencia centrada en el empleado y los aportes que este pueda otorgar
- ★ Ambiente de apoyo y valoración del trabajo
- ★ Establecimiento de objetivos a largo plazo.

A partir de estas condiciones, se elaboro una lista de reactivos o afirmaciones (Ítems) que reflejan situaciones de trabajo relativas a estas condiciones y las respectivas subdimensiones de las mismas.

En cuanto a las opciones de respuesta de esta escala, esta constituida por 4 opciones pues “...el punto medio del continuum no es un verdadero punto neutral y representa una “no actitud” (ni positiva, ni negativa)...” Antonak y Liveh (1988). Es decir lo que se busca medir son actitudes y no “no actitudes”, permitiendo a las personas escoger la opción que mas se

ajusta a su percepción sobre la presencia o ausencia de dichas condiciones, con una escala de respuesta que obligan al sujeto a inclinarse por una tendencia eliminando así el punto medio (ni acuerdo/ ni desacuerdo).

Para 44 de los ítems se presentan las opciones de respuesta: Nunca (1) Rara vez (2), Frecuentemente (3) y Siempre (3). Para 3 ítems (5, 6 y 30) se construyeron respuestas adecuadas al contenido del ítem respectivo, pero de igual manera con 4 opciones donde la persona debe ubicarse según su percepción.

Las instrucciones de esta escala se encuentran claramente detalladas en la primera hoja del cuestionario, en donde se hace una explicación del propósito del mismo y de la confidencialidad de la información suministrada, y la forma de responder al cuestionario. (Anexo C).

#### **5.7.2.1 Validez**

Para la validación del cuestionario, se sometió a la evaluación de cinco expertos en el área, empleando para ello un cuestionario de validación para escalas tipo Likert basado en tres puntos centrales: Pertinencia, Redacción y Adecuación, para cada uno de los Ítems, con una escala de evaluación: Bueno, Regular y Deficiente para cada uno de los puntos. (Anexo D).

#### **5.7.2.2 Confiabilidad**

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se procedió a aplicar mediante el Software estadístico SPSS, el cálculo de Alpha de Cronbach, el cual arrojó índice de confiabilidad de 0.915, siendo este un índice alto y significativo para esta escala. (Anexo E)

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados</b>	<b>N de elementos</b>
0,915	0,917	47

### **5.7.3 Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública Nacional:**

El Sistema de Evaluación de Desempeño está basado en el concepto de Gerencia de Desempeño, el cual establece que lo importante a la hora de evaluar es valorar los resultados alcanzados, al contrario de una valoración orientada por el esfuerzo realizado.

El Instrumento de Evaluación de Desempeño en el que se basa el sistema de evaluación de desempeño de la administración pública, ha sido diseñado por el Viceministerio de Planificación y Desarrollo Institucional, y es un instrumento estándar para todas las organizaciones de la administración pública, y el mismo está conformado por cinco secciones:

- ★ Sección A: Datos de Identificación.
- ★ Sección B: Establecimiento y Evaluación de los Objetivos de Desempeño Individual.
- ★ Sección C: Competencias.
- ★ Sección D: Obtención de Rangos de Actuación.
- ★ Sección E: Comentarios del Supervisor.

Debido a la variedad de áreas ocupacionales y niveles de responsabilidad, la evaluación de desempeño está categorizada según el Nivel de Cargo: personal supervisorio, personal profesional y personal administrativo o de apoyo.

Todos los instrumentos contienen los mismos elementos de medición y se subdividen en las mismas secciones, variando únicamente las competencias por cada categoría de personal.

Para fines de este estudio, se utilizó del Instrumento de Evaluación de Desempeño, únicamente la sección D (Anexo F), debido a que en esta sección se encuentran especificados los resultados de la evaluación de desempeño denominados Rangos de Actuación; los Rangos de Actuación son la expresión cualitativa del desempeño del funcionario, estos rangos de

actuación se obtienen de la sumatoria de los puntajes obtenidos por el funcionario en las secciones “B” y “C”.

Los Rangos de Actuación especificados en la sección D son los siguientes:

**Desempeño Excepcional:** se entiende como un desempeño consistentemente extraordinario, que contribuye a logros adicionales, es decir, a logros no implícitos en los objetivos de desempeño individual.

**Sobre lo esperado:** es aquel desempeño por encima de lo esperado en los objetivos definidos. Contribuye al logro de objetivos propuestos y, en ocasiones, al logro de objetivos adicionales.

**Dentro de lo esperado:** se trata de aquel desempeño que fue satisfactorio. Cumple con los objetivos asignados.

**Por debajo de lo esperado:** se refiere al desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos asignados.

**Muy por debajo de lo esperado:** se trata de aquel desempeño deficiente, que no cumple con los objetivos asignados.

## **5.8 PROCEDIMIENTO:**

En primer lugar, se solicitó a las instituciones de la administración pública en donde se realizó el estudio (Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales y el Instituto Nacional de Canalizaciones), un listado actualizado del personal activo en los niveles Administrativo, Técnico Superior, y Supervisorio ubicados en la Dirección Central de dichas instituciones.

Una vez obtenidos los listados con el personal, se llevó a cabo la selección de los individuos a quienes se les administró los instrumentos utilizados para el estudio, el

“Inventario de Motivaciones Sociales” de Romero García, y el “Cuestionario de Percepción de Condiciones para un mejor rendimiento de la Motivación al Logro”.

La selección de los individuos se realizó a través del método sistemático de elementos muestrales, este método es bastante sencillo de aplicar, en una ecuación en donde K es un intervalo determinado por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra obtenemos lo siguiente:

$$K = N/n$$

$$K = 590 / 233$$

$$K = 2,532 = 3$$

Posteriormente, se enumeraron las listas del personal de ambas instituciones, a partir del número 1 al 233, y luego con el intervalo  $1/k = 3$ , que indica que cada 3 individuos será seleccionado para completar una muestra de  $n = 233$ .

La administración de los instrumentos utilizados en el estudio y la posterior recolección de la data se llevó a cabo a partir de una planificación que dependió del tiempo disponible en las instituciones para el estudio y de la disponibilidad de los sujetos seleccionados en la muestra.

Para la administración de los instrumentos, se ubicó a cada uno de los sujetos resultantes en la muestra, en su sitio de trabajo, durante la jornada laboral, se les explicó individualmente cómo deberían responder a cada uno de los instrumentos mediante al escala que los conforma, y se les notificó que los mismos serían retirados al día siguiente durante el horario de trabajo.

### **5.8.1 Mortalidad de la Muestra:**

En la recolección de los datos se produjo una disminución de la muestra de 27 elementos (personas), quedando la misma reducida a  $n = 203$ . Esta mortalidad se generó debido a la indisponibilidad de las personas seleccionadas en la muestra, en el momento de la

administración de los instrumentos. La reducción de la muestra se presentó de la siguiente manera:

**Tabla 6: Distribución de elementos faltantes de la muestra por institución**

Institución	Elementos faltantes
MARN	14
INC	13
<b>Total</b>	<b>27</b>

**5.9 PROCESAMIENTO DE DATOS:**

En una primera etapa se procedió a codificar cada una de las posibles respuestas a obtener en el “Cuestionario de Percepción de Condiciones para un mejor Desempeño de la Motivación al Logro”, para facilitar el procesamiento de los datos.

**TABLA 7: Codificación del instrumento denominado Cuestionario de Percepción de Condiciones para un mejor Desempeño de la Motivación al Logro.**

VARIABLE	No. DE ITEM	CATEGORIA DE RESPUESTA	COLUMNA	CÓDIGO
Percepción de las Condiciones para un mejor Rendimiento de la Motivación al Logro	1	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	2	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	3	Nunca	1	4
		Rara vez	2	3
		Frecuentemente	3	2
		Siempre	4	1
	4	Nunca	1	1



		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	5	Ningún aspecto en particular	1	1
		Aspectos que debo mejorar	2	2
		Aspectos Positivos	3	3
		Aspectos más sobresalientes de mi desempeño	4	4
	6	Inexistente	1	1
		Superficial	2	2
		Breve y Puntual	3	3
		Detallada	4	4
	7	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	8	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	9	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	10	Nunca	1	4
		Rara vez	2	3
		Frecuentemente	3	2
		Siempre	4	1
	11	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	12	Nunca	1	1

		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	13	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	14	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	15	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	16	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	17	Nunca	1	1
Rara vez		2	2	
Frecuentemente		3	3	
Siempre		4	4	
18	Nunca	1	1	
	Rara vez	2	2	
	Frecuentemente	3	3	
	Siempre	4	4	
19	Nunca	1	1	
	Rara vez	2	2	
	Frecuentemente	3	3	
	Siempre	4	4	
20	Nunca	1	1	
	Rara vez	2	2	

		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	21	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	22	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	23	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	24	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	25	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	26	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	27	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
Frecuentemente		3	3	
Siempre		4	4	
28	Nunca	1	1	
	Rara vez	2	2	
	Frecuentemente	3	3	

		Siempre	4	4
	29	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	30	No hay recompensas	1	1
		Independientemente del logro de objetivos	2	2
		Logro de objetivos grupales	3	3
		Logro de objetivos individuales	4	4
	31	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	32	Nunca	1	4
		Rara vez	2	3
		Frecuentemente	3	2
		Siempre	4	1
	33	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	34	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	35	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	36	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3

		Siempre	4	4
	37	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	38	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	39	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	40	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	41	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	42	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	43	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	44	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4

	45	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	46	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4
	47	Nunca	1	1
		Rara vez	2	2
		Frecuentemente	3	3
		Siempre	4	4

En la tabla que se presenta a continuación, se muestran los valores ponderados para cada una de las dimensiones de la variable Percepción de Condiciones para un Mejor Desempeño de la Motivación al Logro. Estos valores han sido calculados considerando el número de ítems que miden cada una de las dimensiones, asignándoles un peso porcentual a las mismas. Observándose que el instrumento consta de 47 ítems, equivalente al 100 %, los cuales se distribuyen para medir cada una de las dimensiones.

**Tabla 8: Ponderación de los valores para cada una de las dimensiones de la variable Percepción de Condiciones para un Mejor Desempeño de la Motivación al Logro**

DIMENSIONES	No. ITEMS	PTOS. MAX.	%	% ACUMULADO
Retroalimentación detallada y Constante	6	24	12.76	12.76
Creatividad e inventiva personal	6	24	12.76	25.52
Libertad e Iniciativa en el trabajo	6	24	12.76	38.28
Libertad para tomar decisiones con un moderado grado de riesgo	6	24	12.76	51.04

Recompensas basadas en el desempeño	6	24	12.76	63.8
Gerencia centrada en el empleado y los aportes que este pueda otorgar	5	20	10.63	74.43
Ambiente de apoyo y valoración del trabajo	6	24	12.76	87.24
Establecimiento de objetivos a largo plazo	6	24	12.76	100
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Una vez codificadas y ponderadas las posibles respuestas, se procedió a elaborar una base de datos con todos los resultados obtenidos en el “Cuestionario de Percepción de Condiciones para un Mejor Desarrollo de la Motivación al Logro” bajo la utilización del programa estadístico de computación SPSS, ya que permite calcular de manera rápida y precisa cualquier dato estadístico.

Para el “Inventario de Motivaciones Sociales” de Romera García, el procedimiento fue más sencillo, ya que el mismo es un instrumento ya establecido y no requería la creación de una codificación, debido a que ya cada una de las opciones de respuesta del inventario está previamente codificada por el autor. En este caso se procedió a vaciar los resultados en la base de datos.

Para el tercer instrumento utilizado, las Evaluaciones de Desempeño de la administración pública, se agregó a la base de datos creada para los instrumentos administrados, el puntaje obtenido por los sujetos de la muestra en la Evaluación de Desempeño realizada en el segundo semestre del 2004.

Una vez elaborada la base de datos con el programa SPSS, se procedió a calcular los estadísticos aplicables al estudio, los valores calculados fueron: Media, Desviación Estándar, Puntaje Mínimo, Puntaje Máximo, Prueba “t” de dos colas, tanto para muestras relacionadas como para muestras independientes y el Coeficiente de Correlación de Pearson.

## CAPÍTULO VI

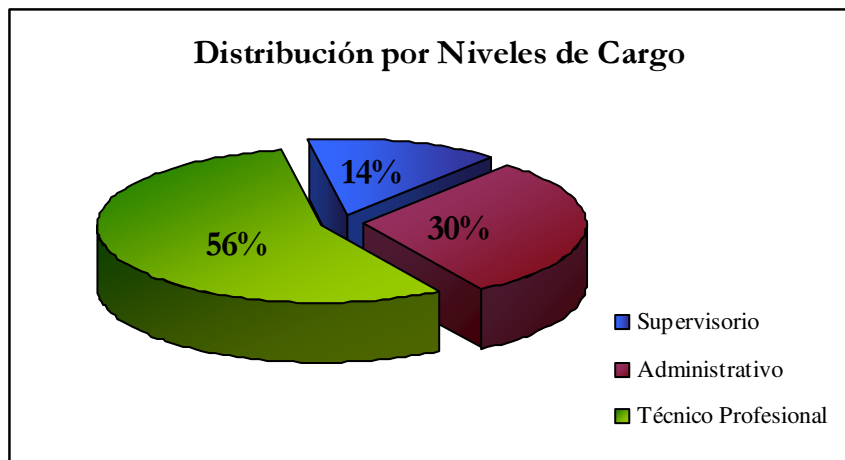
### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### 6.1 CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

**Tabla 9: Distribución por Nivel de Cargo**

Nivel de Cargo	Frecuencia	Porcentaje %
Supervisorio	28	13,8 %
Administrativo	61	30,0 %
Técnico Profesional	114	56,2 %
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,0 %</b>

En la Tabla 9, se puede apreciar la distribución de la muestra por Niveles de Cargo (estratos). El Nivel Supervisorio representa la menor proporción de la muestra, con un 13,8 % de la misma, en segundo lugar se encuentra el Nivel Administrativo con un 30% del total de la muestra, por último se aprecia el Nivel Técnico Profesional con la mayor proporción de la muestra, con un 56,2 % de la misma.



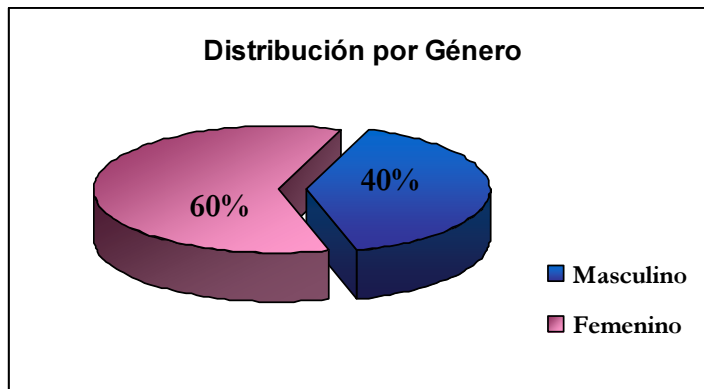
**Gráfico 3: Distribución por Niveles de Cargo**



**Tabla 10: Distribución por Género**

Género	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	81	39,9 %
Femenino	122	60,1 %
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100 %</b>

En la Tabla 10, se puede observar la distribución de la muestra por género. Como puede apreciarse, la muestra esta conformada en su mayoría por sujetos de género femenino con 60,1% del total de la muestra y un 39,9 % de sujetos de género masculino.

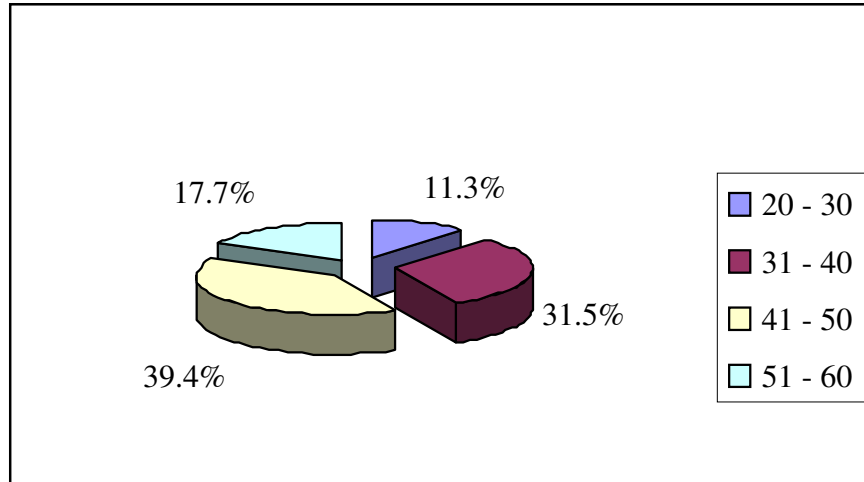


**Gráfico 4: Distribución por Género**

**Tabla 11: Distribución por Rangos de Edad**

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 30 años	23	11,3 %
31 – 40 años	64	31,5 %
41 – 50 años	80	39,4 %
51 – 60 años	36	17,7 %
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100 %</b>

Se puede observar en la tabla 11, que el rango de edad de “41 – 50 años” presenta el mayor porcentaje con un 39,4 %, seguido por el rango de edad “31 – 40 años” con un 31,5 %; a diferencia de los demás rangos que presentan un menor porcentaje.



**Gráfico 5: Distribución por Rango de edad**

## 6.2 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS POR VARIABLE.

### 6.2.1 Estadísticos descriptivos de la variable Motivación por Dimensiones

**Tabla 12: Escala de Medición**

1 (1)	2 (1.1- 2)	3 (2.1 – 3)	4 (3.1 – 4)	5 (4.1 – 5)	6 (5.1 – 6)
Completamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Completamente de acuerdo

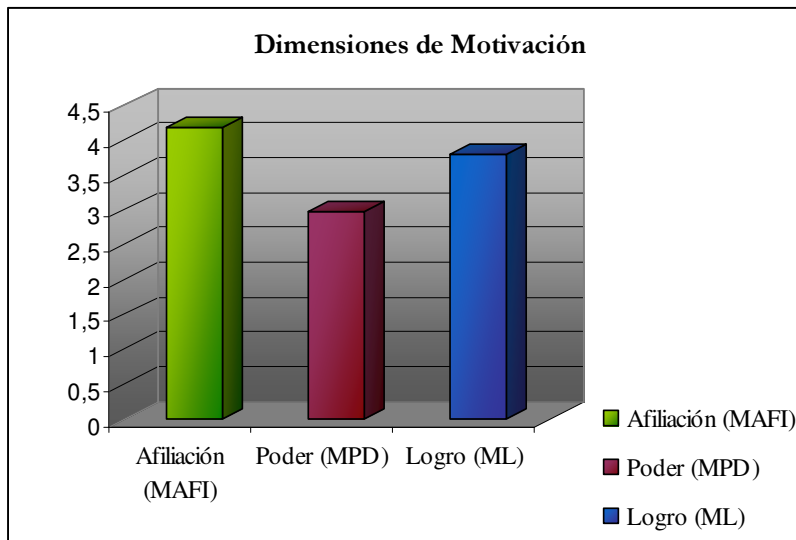
**Tabla 13: Equivalencia para la interpretación.**

Para la interpretación de los resultados, se establece la siguiente equivalencia de acuerdo a la definición de la variable Motivación. La necesidad se percibe como:

1 (1)	2 (1.01- 2)	3 (2.01 – 3)	4 (3.01 – 4)	5 (4.01 – 5)	6 (5.01 – 6)
Muy débil	Moderadamente débil	Ligeramente débil	Ligeramente intenso	Moderadamente intenso	Muy intenso

**Tabla 14: Estadísticos descriptivos de Motivación por Dimensiones**

Dimensión	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Desv. típ.	N
Afiliación (MAFI)	4,1776	1,25	5,75	,85044	203
Poder (MPD)	2,9638	1,25	4,70	,80609	203
Logro (ML)	3,7999	2,44	5,21	,59004	203
N válido (según lista)					203



**Grafico 6: Medias de las dimensiones de la variable Motivación**

En la Tabla 14, se observa que la muestra en estudio tiene una mayor tendencia a la necesidad o motivación a la afiliación, con una media de  $X = 4,1776$ ; en segundo lugar con una media de  $X = 3,7999$  se encuentra la motivación al logro y por último presentan una menor tendencia a la necesidad o motivación al poder con una media de  $X = 2,9638$ .

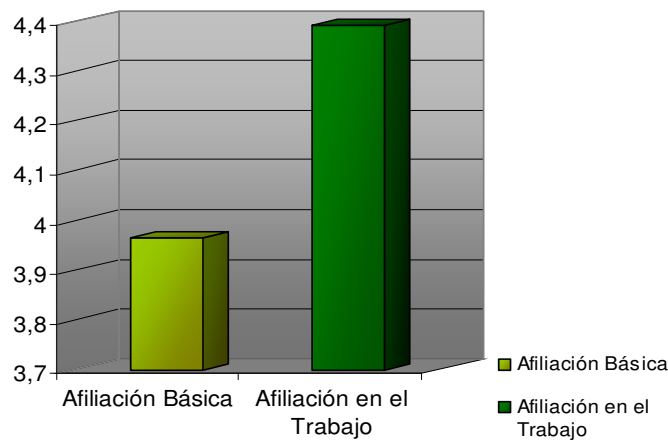
En concordancia con la escala para la interpretación de los resultados para la variable motivación, la necesidad de afiliación se ubica en el punto 5 de la escala correspondiente a “Moderadamente de acuerdo” lo cual equivale a “Moderadamente intenso”. En cuanto a la necesidad de logro, esta se ubica en el punto 4 de la escala, el cual corresponde a “Ligeramente de acuerdo”, equivalente a “Ligeramente intenso”. Por último la motivación al poder se ubica en el punto 3 de la escala, correspondiente a “Ligeramente en desacuerdo” el cual es equivalente a “Ligeramente débil”.

**6.2.2 Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de cada Dimensión de la variable Motivación.**

**Tabla 15: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Afiliación**

Subdimensión	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Desv. típ.	n
Afiliación Básica	3,9643	1,25	5,88	,87533	203
Afiliación en el Trabajo	4,3910	1,25	6,00	1,11985	203
N válido (según lista)					203

**Subdimensiones de la Motivación a la Afiliación**



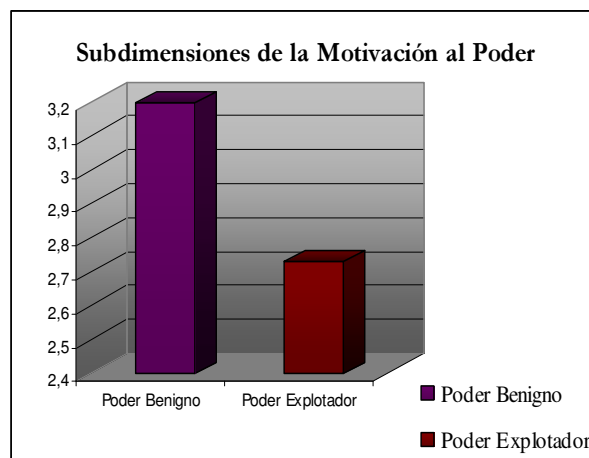
**Grafico 7: Medias de las Subdimensiones de Afiliación**

La Tabla 15, muestra la subdimensión de afiliación en el trabajo en primer lugar, con una media de  $X = 4,3910$ , ocupando el punto 5 de la escala, correspondiente a “Moderadamente de acuerdo”, el cual equivale a “Moderadamente intenso”. Mientras que la afiliación básica arroja una media de  $X = 3,9643$  ubicándose en el punto 4 de la escala igual a “Ligeramente de acuerdo” equivalente a “Ligeramente intenso”.

Con estos resultados se manifiesta que los sujetos de la muestra dentro de las subdimensiones de motivación a la afiliación, se inclinan por la afiliación en el trabajo, es decir, están principalmente orientados al uso de estrategias afiliativas en el trabajo.

**Tabla 16: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Poder**

Subdimensión	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Desv. típ.	n
Poder Benigno	3,1985	1,00	5,50	1,07627	203
Poder Explotador	2,7291	1,00	4,90	,77030	203
N válido (según lista)					203



**Grafico 8: Medias de las Subdimensiones de Poder**

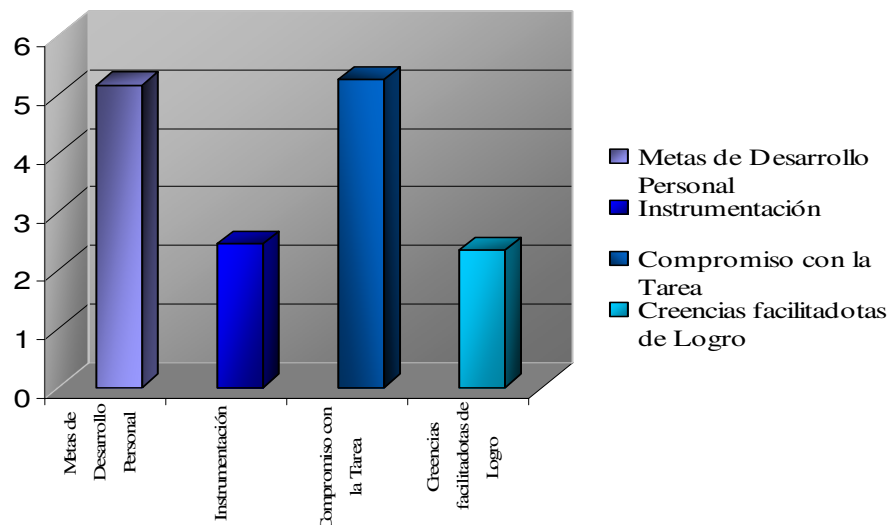
En la Tabla 16 se presentan las medias obtenidas en la muestra para las subdimensiones de poder, en donde poder benigno que se ubica en primer lugar con una media de  $X = 3,1985$  y se ubica en el punto 4 de la escala, correspondiente a “Ligeramente de acuerdo” el cual equivale a “Ligeramente intenso”. En segundo lugar el poder explotador con una media de  $X = 2,7291$ , se ubica en el punto 3 de la escala, correspondiente a “Ligeramente en desacuerdo” equivalente a “Ligeramente débil”.

Con estos resultados se evidencia que dentro de la dimensión poder, los trabajadores de la muestra tienen una mayor tendencia a la subdimensión de poder benigno, esto significa que poseen una mayor tendencia a los afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder.

**Tabla 17: Estadísticos descriptivos por Subdimensiones de la Dimensión Logro**

Subdimensión	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Desv. típ.	n
Metas de Desarrollo Personal	5,1564	2,38	6,00	,75679	203
Instrumentación	2,4465	1,00	5,17	1,01880	203
Compromiso con la Tarea	5,2512	1,00	6,00	,93094	203
Creencias facilitadoras de Logro	2,3456	1,00	6,00	1,24898	203
N válido (según lista)					203

**Subdimensiones de la Motivación al Logro**



**Gráfico 9: Medias de las Subdimensiones de Logro**

En la Tabla 17 se puede observar que la media de la subdimensión Compromiso con la Tarea ocupa el primer lugar con  $X = 5,2512$ , seguida por la subdimensión Metas de desarrollo personal con una media de  $X = 5,1564$ , ubicándose ambas en el punto 6 de la escala, correspondiente a “Completamente de acuerdo” equivalente a “Muy Intenso”. En tercer lugar se encuentra la subdimensión Instrumentación, con una media de  $X = 2,4465$  seguida por la subdimensión Creencias facilitadoras de logro con una media de  $X = 2,3456$ . Ubicándose ambas en el punto 3 de la escala, el cual corresponde a “Ligeramente en desacuerdo” equivalente a “Ligeramente débil”.

Manifestándose que dentro de la dimensión de logro los sujetos de la muestra manifiestan mayor disposición hacia las subdimensiones Compromiso con la tarea y Metas de desarrollo personal. Esto se traduce en un mayor grado de responsabilidad y compromiso asumido por las tareas propuestas y mayor tendencia al establecimiento de metas controlables y de superación personal, respectivamente.

### 6.3 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS POR CADA DIMENSIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 18: Diferencia de Medias por cada Dimensión de la Variable Motivación**

Dimensiones	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
<b>Afiliación</b>	4.1776	1.21385	18.481	0.000
<b>Poder</b>	2.9638			
<b>Afiliación</b>	4.1776	0.37771	7.783	0.000
<b>Logro</b>	3.7999			
<b>Poder</b>	2.9638	-0.83615	-14.351	0.000
<b>Logro</b>	3.7999			

En la tabla 18, se puede apreciar que la diferencia de medias entre la Motivación a la Afiliación y la Motivación al Logro es de  $X = 1,21385$ ; en donde la Motivación a la Afiliación es mayor. La prueba “t” de dos colas para muestras relacionadas con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” igual a 18,481 y una probabilidad de 0,000 indica que hay diferencias estadísticamente significativas.

La diferencia de medias obtenida entre la Motivación a la Afiliación y la Motivación al Logro, es igual a  $X = 0,37771$ ; en donde la Motivación a la Afiliación es mayor. Una prueba de dos colas para muestras relacionadas con un valor “t” igual a 7,783; con un nivel de significación de 0,05 y una probabilidad de 0,000; indica que hay diferencias estadísticamente significativas.

Para la Motivación al Poder y la Motivación al Logro, la diferencia de medias obtenida entre ambas dimensiones es de  $X = -0,83615$ ; en donde se evidencia que la Motivación al Logro es mayor. La prueba “t” de dos colas para muestras relacionadas con un valor igual a  $-14,351$  y una probabilidad de  $0,000$ ; indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

**6.4 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS POR CADA SUBDIMENSIÓN DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN**

**Tabla 19: Diferencia de Medias por Subdimensiones de la Dimensión Motivación a la Afiliación:**

Subdimensión	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Afiliación Básica	3,9643	-0,4267	-5,676	0,000
Afiliación en el Trabajo	4,3910			

En la tabla 19, se puede observar una diferencia de  $-0,4267$  entre las Subdimensiones Afiliación Básica y Afiliación al Trabajo, en donde la Afiliación al Trabajo es mayor. Con un valor “t” resultado de la prueba “t” de dos colas para muestras relacionadas de  $-5,676$  y una probabilidad de  $0,000$ ; indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

Se aprecia como dentro de la dimensión de la afiliación los trabajadores seleccionados en la muestra están primordialmente motivados hacia la Subdimensión Afiliación en el Trabajo.



**Tabla 20 Diferencia de Medias por las Subdimensiones de la Dimensión Motivación al Logro:**

Subdimensión	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Metas de Desarrollo Personal	5,1564	2,7099	-30,554	0,000
Instrumentación	2,4465			
Metas de Desarrollo Personal	5,1564	-0,0948	1,352	0,178
Compromiso con la Tarea	5,2512			
Metas de Desarrollo Personal	5,1564	2,8108	-29,443	0,000
Creencias Facilitadoras de Logro	2,3456			
Instrumentación	2,4465	-2,8048	27,743	0,000
Compromiso con la Tarea	5,2512			
Instrumentación	2,4465	0,1008	-1,125	0,262
Creencias Facilitadoras de Logro	2,3456			
Compromiso con la Tarea	5,2512	2,9056	26,573	0,000
Creencias Facilitadoras de Logro	2,3456			

Se puede apreciar en la tabla 20, que la subdimensión Compromiso con la Tarea predomina sobre las demás Subdimensiones de Logro. Además se puede observar que la mayor diferencia se encuentra entre las Subdimensiones Compromiso con la Tarea y Creencias Facilitadoras de Logro, con una diferencia entre medias de 2,9056; por otra parte se puede observar que con un valor “t” de 26,573 y un nivel de significación de 0,05; existen diferencias estadísticamente significativas, con una probabilidad de 0,000.

Por otra parte, las Subdimensiones que presentan menor diferencia entre medias son Metas de Desarrollo Personal y Compromiso con la Tarea, siendo esta igual a  $X = -0,0948$ ; con un valor “t” de 1,352 y una probabilidad de 0,178 en relación a las demás, lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Se puede observar que los trabajadores dentro de la Dimensión de la Motivación al Logro, presentan una mayor Motivación hacia la involucración con las tareas y la responsabilidad por resultados y se presentan menos motivados por las creencias de superación del subdesarrollado y adaptación al cambio.

**Tabla 21: Diferencia de Medias por las Subdimensiones de la Dimensión Motivación al Poder:**

Subdimensión	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Poder Benigno	3,1985	0.4695	7,034	0,000
Poder Explotador	2,7291			

En la tabla 21, se aprecia entre las Subdimensiones Poder Benigno y Poder Explotador, una diferencia entre medias de 0,4695; siendo la Subdimensión Poder Benigno mayor. La comparación de medias para muestras relacionadas con un nivel de significación de 0,05 con un valor “t” de 7,034 y una probabilidad de 0,000; indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

Se puede observar, como dentro de la Dimensión Motivación al Poder, los trabajadores seleccionados en la muestra se encuentran más motivados hacia los afectos y cogniciones positivas, y el beneficio colectivo, características de la Subdimensión Poder Benigno.

**6.6 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES QUE CARACTERIZAN A LA MUESTRA**

**Tabla 22: Medias de las Dimensiones de la Variable Motivación en función de las empresas de la administración pública**

Empresas	Afiliación	Logro	Poder
MARN	4,3003	3,8548	3,0173
INC	3,9446	3,6957	2,8621

En la tabla 23, se señala que en la Dimensión Afiliación, el estrato conformado por MARN presenta una media mayor de  $X = 4,3003$ ; ubicándose en el punto 5 (Moderadamente de Acuerdo / Muy Intenso), a diferencia del estrato INC, con una media en la Dimensión Afiliación de  $X = 3,9446$ ; ubicándose en el punto 4 (Ligeramente de Acuerdo / Ligeramente Intenso).

En cuanto a la Dimensión Logro, la media presentada por el estrato MARN de  $X = 3,8548$ ; se ubica en un punto 4 (Ligeramente de Acuerdo / Ligeramente Intenso), mayor al presentado por el estrato INC, el cual tiene una media de  $X = 3,6957$ ; ubicándose en el punto 4 (Ligeramente en acuerdo / Ligeramente intenso).

Para la Dimensión Poder, el estrato MARN presenta una media de  $3,0173$  ubicándose en el punto 4 (Ligeramente de Acuerdo / Ligeramente Intenso), siendo menor a la media de  $X = 2,8621$  que presenta el estrato INC, ubicándose así de igual manera en el punto 3 (Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil).

En general, se puede apreciar que para ambos estratos, se presenta una tendencia de mayor orientación hacia la dimensión afiliación, seguido por la dimensión logro y por último, con una menor media, se encuentra la dimensión poder.

### 6.7 DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS EMPRESAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Tabla 24: Diferencia de medias de la Dimensión Afiliación en función de las empresas de administración pública:**

Empresas	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
MARN	4,3003	0,3556	2,883	0,004
INC	3,9446			

En la tabla 24, se puede apreciar como la media presentada por MARN,  $X = 4,3003$  predomina sobre la media del INC; ubicándose en el punto 5 de la escala indicando “Moderadamente de acuerdo / Moderadamente Intenso”, con una diferencia de medias de 0,3556.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un valor “t” de 2,883 y una probabilidad de 0,004 indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 25: Diferencia de medias de la Dimensión Logro en función de las empresas de administración pública:**

Empresas	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
MARN	3,8548	0,1591	1,837	0,068
INC	3,6957			

En la tabla 25, se puede observar como la media perteneciente a MARN predomina sobre la media del INC, con una diferencia de medias de 0,1591; la media presentada por MARN,  $X = 3,8548$ ; se ubica en el punto 4 de la escala perteneciente a “Ligeramente de acuerdo / Ligeramente Intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” 1,837 y una probabilidad de 0,068 indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 26: Diferencia de medias de la Dimensión Poder en función de las empresas de administración pública:**

Empresas	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
MARN	3,0173	0,1551	1,306	0,193
INC	2,8621			

En la tabla 26, se puede observar como la media presente en MARN,  $X = 3,0173$ ; predomina sobre la media perteneciente al INC, ubicándose en el punto 3 de la escala indicando “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de 1,306 y una probabilidad de 0,193 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

### 6.8 DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

**Tabla 27: Diferencia de medias de la dimensión Afiliación según género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	4,1489	-0,0478	-0,391	0,696
Femenino	4,1967			

En la tabla 27, se puede apreciar como la media del género femenino ( $X = 4,1967$ ) indica que se ubica en el punto 5 de la escala “Moderadamente de acuerdo / Moderadamente Intenso); al igual que la media del género masculino ( $X = 4,1489$ ) que también se ubica en el mismo punto de la escala. Siendo la diferencia de medias de -0,0478 a favor del género femenino

La comparación de medias para muestras independientes a un nivel de significación de 0,05 y con un valor “t” de -0,391 y una probabilidad de 0,696; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 28: Diferencia de medias de la dimensión Logro según género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	3,8127	-0,1452	-1,726	0,086
Femenino	3,8579			

En la tabla 28, se puede apreciar como la media del género femenino, siendo esta igual a  $X = 3,8579$ , es superior a la del género masculino que es igual a  $X = 3,8127$ ; ambas medias se ubican en el punto 4 de la escala, el cual se refiere a “Ligeramente de acuerdo / Ligeramente Intenso”. La diferencia entre ambas medias es de  $-0,1452$ .

La prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de  $-1,726$  y una probabilidad de 0,086; indica que la diferencia es estadísticamente significativa.

**Tabla 30: Diferencia de medias de la dimensión Poder según género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	3,0778	0,1897	1,649	0,101
Femenino	2,8881			

En la tabla 30, se puede observar que la diferencia presentada entre ambas medias de la dimensión poder según género es de  $X = 0,1897$ ; favoreciendo a la media del género masculino, ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala, el cual se refiere a “Ligeramente en desacuerdo”.

Una prueba de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 y un valor “t” de 1,649 y una probabilidad de 0,101 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**6.9 DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN AL NIVEL DE CARGO**

**Tabla 31: Diferencia de medias de la dimensión Afiliación según el Nivel de Cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	4,2277	0,0873	0,407	0,685
Administrativo	4,1404			
Supervisorio	4,2277	0,0424	0,256	0,799
Técnico – Profesional	4,1853			
Administrativo	4,1404	-0,0449	-0,329	0,743
Técnico – Profesional	4,1853			

En la tabla 31, se aprecia como la media del nivel Supervisorio, ubicada en el punto 5 de la escala (Moderadamente de acuerdo / Moderadamente Intenso), es mayor que la media presentada por los niveles técnico – profesional y administrativo.

La mayor diferencia entre medias se puede observar entre los niveles supervisorio y administrativo, con una diferencia de medias de 0,083. Por otra parte se puede observar que la menor diferencia se encuentra entre las medias de los niveles supervisorio y técnico – profesional igual a 0.0424.

Se puede observar en la tabla que, dado a los resultados evidenciados por la prueba “t” de dos colas para muestras independientes, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras. La prueba “t” de dos colas para muestras independientes con una probabilidad superior a 0,1

**Tabla 32: Diferencia de medias de la dimensión Logro según el Nivel de Cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	3,8351	0,0573	0,411	0,682
Administrativo	3,7778			
Supervisorio	3,8351	0,032	0,265	0,792
Técnico – Profesional	3,8031			
Administrativo	3,7778	-0,0253	-0,267	0,790
Técnico – Profesional	3,8031			

En la tabla 32, se puede apreciar que la diferencia de medias entre los niveles supervisorio y administrativo con un valor de 0,0573. A su vez, se puede observar que la menor diferencia se encuentra entre los niveles supervisorio y técnico – profesional.

Con una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05, aplicada a la muestra, señala que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos.

Por otra parte, todas las medias se encuentran en el punto 4 de la escala, referente a Ligeramente de acuerdo / Ligeramente intenso.

**Tabla 33: Diferencia de medias de la dimensión Poder según el Nivel de Cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	3,0518	0,1305	0,740	0,461
Administrativo	2,9213			
Supervisorio	3,0518	0,0875	0,504	0,615
Técnico – Profesional	2,9649			



Administrativo	2,9213	-0,0436	-0,335	0,738
Técnico – Profesional	2,9649			

La tabla 33, presenta la diferencia de medias de la dimensión poder en función del nivel de cargo, e donde se puede observar que la mayor diferencia entre medias se presenta entre los niveles supervisorio y administrativo, a diferencia de los niveles administrativo y técnico – profesional entre los que se encuentra la menor diferencia de medias.

En la tabla se aprecia que las medias obtenidas por los niveles de cargo en la dimensión poder se ubican en el punto 3 de la escala, señalando que pertenecen al rango de “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil”.

Aplicando una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; resulta que entre los rangos no existen diferencias estadísticamente significativas.

### 6.10 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES QUE CARACTERIZAN A LA MUESTRA

#### 6.10.1 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión de Afiliación en función del género:

**Tabla 34: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación Básica en función al género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	3,9028	0,1023	-0,815	0,416
Femenino	4,0051			

La tabla 34, presenta como las medias de ambos géneros se encuentran en el punto 4 de la escala perteneciente al rango “Ligeramente de acuerdo / Ligeramente intenso”, a su vez la diferencia de medias es de 0,1023 a favor del género femenino.

La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un valor “t” de -0,815 y una probabilidad de 0,416 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos.

**Tabla 35: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación al Trabajo en función al género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	4,3951	0,0674	0,042	0,967
Femenino	4,3883			

La tabla 35, presenta la diferencia de medias de la subdimensión afiliación al trabajo en función del género, resultando esta igual a 0,0674, favoreciendo al género masculino, y a su vez ambas medias se encuentran en el punto 4 de la escala (Ligeramente de acuerdo / Ligeramente intenso). La prueba “t” de dos colas para muestras independientes a un nivel de significación de 0,05 con un valor “t” 0,042 y una probabilidad de 0,967; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**6.10.2 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión de Poder en función del género:**

**Tabla 36: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	3,3728	0,2900	1,892	0,060
Femenino	3,0828			

En la tabla 36, se puede observar una diferencia de medias entre los rangos del género de 0,2900; a favor del género masculino; a su vez ambas medias se encuentran en el punto 4 de la escala (Ligeramente de acuerdo / Ligeramente Intenso). Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de 1,892 y una probabilidad de 0,060 indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 37: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,7827	0,0829	0,808	0,420
Femenino	2,6934			

En la tabla 37, se puede observar que la media del género masculino es mayor que la media del género femenino, y resulta una diferencia de medias de 0,0829. Ambas medias se ubican en el punto 3 de la escala, la cual indica una tendencia a “Ligeramente en desacuerdo”. Una prueba de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de 0,808 y una probabilidad de 0,420 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**6.10.3 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión Logro en función del género**

**Tabla 38: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo Personal en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	5,1605	0,0068	0,063	0,950
Femenino	5,1537			

En la tabla 38, se puede apreciar como la media del género masculino es mayor a la del género femenino, ambas ubicándose en el punto 6 de la escala, el cual indica una tendencia a

“Completamente de acuerdo” siendo este el punto más alto de la escala, y con una diferencia de medias de 0,0068.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de 0,063 y una probabilidad de 0,950 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 39: Diferencia de medias de la Subdimensión Instrumentación en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,2868	2,2656	-1,830	0,069
Femenino	2,5525			

En la tabla 39, se evidencia una mayoría representada por la media del género femenino sobre la media del género masculino, y a su vez una diferencia de medias de 2,2656. Ambas medias se ubican en el punto 3 de la escala, el cual corresponde a “Ligeramente en desacuerdo”. Aplicada una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un valor “t” de -1,830 y una probabilidad de 0,069; indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 40: Diferencia de medias de la Subdimensión Compromiso con la Tarea en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	5,1481	0,1715	-1,288	0,199
Femenino	5,3197			

En la tabla 40, se puede identificar como la media del género femenino es mayor a la media del género masculino, y a su vez la diferencia de medias es de 0,1715. Ambas medias se ubican en el punto 6 de la escala (Completamente de acuerdo / Muy intenso). Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t”

de -1,288 y una probabilidad de 0,199; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 41: Diferencia de medias de la Subdimensión Creencias Facilitadoras de Logro en función del género**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,2551	-0,1505	-0,841	0,402
Femenino	2,4057			

En la tabla 41, se aprecia entre las medias de la subdimensión creencias facilitadoras de logro en función del género, una diferencia de medias de -0,1505; favoreciendo a la media del género femenino. La contrastación de medias para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” -0,841 y una probabilidad de 0,402; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**6.11 DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE CARGO**

**6.11.1 Diferencia de las medias de las Subdimensiones de la Dimensión Afiliación en función del nivel de cargo:**

**Tabla 42: Diferencia de medias de la subdimensión Afiliación Básica en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	4,0179	0,1305	0,608	0,545
Administrativo	3,8873			
Supervisorio	4,0179	0,0255	0,143	0,887
Técnico – Profesional	3,9923			

Administrativo	3,8873	-0,1050	-0,761	0,448
Técnico – Profesional	3,9923			

En la tabla 42, se puede observar como la mayor diferencia de medias se presenta entre los niveles supervisorio y administrativo, siendo esta  $X = 0,1305$ ; a favor del nivel supervisorio. Ambas medias se encuentran en el punto 4 de la escala, perteneciente a “Ligeramente de acuerdo / Ligeramente intenso”. En contra parte, la menor diferencia de medias se encuentra entre los rangos supervisorio y técnico – profesional,  $X = 0,0255$ ; ubicándose la media de ambos niveles en el punto 4 de la escala (supervisorio y técnico – profesional).

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 43: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación en el Trabajo en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	4,4375	0,0440	0,162	0,871
Administrativo	4,3934			
Supervisorio	4,4375	0,0592	0,264	0,792
Técnico – Profesional	4,3783			
Administrativo	4,3934	0,0151	0,084	0,933
Técnico – Profesional	4,3783			

La Tabla 43, presenta la diferencia de medias de la subdimensión afiliación en el trabajo en función del nivel de cargo, siendo la mayor diferencia entre los rangos supervisorio

y técnico – profesional con  $X = 0,0592$ . Ambas medias se encuentran en el punto 5 de la escala perteneciente a “Moderadamente de acuerdo / Moderadamente intenso”.

La prueba “t” de dos colas para medias independientes con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**6.11.2 Diferencia de medias de las Subdimensiones de dimensión Poder en función del nivel de cargo**

**Tabla 44: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	3,2607	0,1131	0,482	0,631
Administrativo	3,1475			
Supervisorio	3,2607	0,0501	0,219	0,827
Técnico – Profesional	3,2105			
Administrativo	3,1475	0,0629	-0,360	0,719
Técnico – Profesional	3,2105			

En la tabla 44, se puede apreciar como la media del nivel supervisorio predomina sobre las demás medias, siendo esta 3,2607 ubicándose en la escala “Ligeramente de acuerdo / Ligeramente intenso”, siendo este el punto 4 de la escala.

Por otra parte la mayor diferencia de medias se encuentra entre los niveles supervisorio y administrativo,  $X = 0,1131$ . Predominando la media del nivel supervisorio.

La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 45: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,8429	0,1477	0,820	0,414
Administrativo	2,6951			
Supervisorio	2,8429	0,1235	0,765	0,445
Técnico – Profesional	2,7193			
Administrativo	2,6951	-0,0242	-0,198	0,843
Técnico – Profesional	2,7193			

En la tabla 45, se puede observar como los niveles supervisorio y administrativo presentan la mayor diferencia de medias, siendo esta  $X = 0,1477$  favoreciendo a la media del nivel supervisorio. Cabe destacar que ambas medias se encuentran en el nivel 3 de la escala perteneciente a “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil”. La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, aplicada a la muestra, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**6.11.3 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión Logro en función del nivel de cargo**

**Tabla 46: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo personal en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	5,0625	-0,0194	-0,105	0,917
Administrativo	5,0820			
Supervisorio	5,0625	-0,1568	-1,049	0,296
Técnico – Profesional	5,2193			



Administrativo	5,0820	-0,1373	-1,131	0,260
Técnico – Profesional	5,2193			

En la tabla 46, se observa como la diferencia de medias entre los niveles supervisorio y técnico – profesional es mayor a la presentada por los demás rangos, cabe destacar que las medias de ambos niveles se encuentran en el punto 6 de la escala, perteneciente a “Completamente de acuerdo / Muy intenso”.

Por otra parte, la menor diferencia de medias se encuentra entre los niveles supervisorio y administrativo, ambos niveles presentan una media ubicada en el punto 6 de la escala (Completamente de acuerdo / Muy intenso).

Aplicada una prueba “t” de dos colas para medias independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 47: Diferencia de medias de la subdimensión Instrumentación en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,5131	0,0781	0,334	0,739
Administrativo	2,4350			
Supervisorio	2,5131	0,0768	0,349	0,728
Técnico – Profesional	2,4363			
Administrativo	2,4350	-0,0012	-0,008	0,994
Técnico – Profesional	2,4363			

En la tabla 47, se observa como la media del nivel supervisorio, con una media de  $X = 2,5131$ ; predomina sobre las demás muestras, ubicándose en el punto 3 de la escala

(Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil). La mayor diferencia de medias se encuentra entre los niveles supervisorio y administrativo ( $X = 0,0781$ ), siendo mayor la media del nivel supervisorio, cabe destacar que ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala (Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil). Por otra parte, la menor diferencia de medias se puede encontrar entre los niveles administrativo y técnico - profesional, siendo esta  $X = -0,0012$ ; en favor del nivel técnico – profesional.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 48: Diferencia de medias de la subdimensión Compromiso con la tarea en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	5,2411	-0,0335	-0,157	0,876
Administrativo	5,2746			
Supervisorio	5,2411	-0,0001	-0,001	0,999
Técnico – Profesional	5,2412			
Administrativo	5,2746	0,0333	0,228	0,820
Técnico – Profesional	5,2412			

En la tabla 48, se puede observar una diferencia de medias entre los niveles supervisorio y administrativo de  $X = -0,0335$ ; a favor del nivel administrativo, siendo esta la mayor diferencia de medias presentada, ambas medias se encuentran en el nivel 6 de la escala, perteneciente a “Completamente de acuerdo / Muy intenso).

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 evidencia que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 49: Diferencia de medias de la subdimensión creencias facilitadoras de logro en función del nivel de cargo**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,5238	0,2041	0,716	0,476
Administrativo	2,3197			
Supervisorio	2,5238	0,2080	0,754	0,452
Técnico – Profesional	2,3158			
Administrativo	2,3197	0,0038	0,020	0,984
Técnico – Profesional	2,3158			

La tabla 49, indica como la media del nivel supervisorio predomina sobre las demás medias, siendo esta  $X = 2,5238$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala perteneciente a “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil”. Para los niveles supervisorio y técnico – profesional, se encuentra la mayor diferencia de medias evidenciada en la tabla, con  $X = 0,2080$ .

En punto contrario, se encuentra la menor diferencia de medias entre los niveles administrativo y técnico – profesional, siendo esta  $X = 0,0038$ ; cabe destacar que ambas medias para estos niveles se encuentran en el punto 3 de la escala, perteneciente a “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**6.12 DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS SUBDIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN EN FUNCIÓN DEL RANGO DE EDAD:**

**6.12.1 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión de Afiliación en función del rango de edad:**

**Tabla 50: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación Básica en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	4,0163	0,1139	0,498	0,620
31 – 40 años	3,9023			
20 – 30 años	4,0163	0,0959	0,508	0,612
41 – 50 años	3,9203			
20 – 30 años	4,0163	-0,1225	-0,532	0,597
51 – 60 años	4,1389			
31 – 40 años	3,9023	-0,0179	-0,121	0,904
41 – 50 años	3,9203			
31 – 40 años	3,9023	-0,2365	-1,192	0,236
51 – 60 años	4,1389			
41 – 50 años	3,9203	-0,2185	-1,317	0,190
51 – 60 años	4,1389			

En la tabla 50, se puede observar como la media del rango de edad “51 – 60 años” predomina sobre las demás medias de los rangos de edad, así como a su vez se puede apreciar como la media del rango “31 – 40 años” presenta la menor de las medias con respecto a los demás rangos.

Se puede apreciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “31 – 40 años” y “51 – 60 años”, siendo esta igual a  $X = -0,2365$  favoreciendo al rango “51 –

60 años”, por otra parte la menor diferencia se encuentra entre los rangos “31 – 40 años” y “41 – 50 años”, con una diferencia de  $X = -0,0179$ .

Por otra parte, con una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; se puede notar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos.

**Tabla 51: Diferencia de medias de la Subdimensión Afiliación en el Trabajo en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	4,7663	0,4733	1,744	0,085
31 – 40 años	4,2930			
20 – 30 años	4,7663	0,4491	1,702	0,092
41 – 50 años	4,3172			
20 – 30 años	4,7663	0,2767	0,981	0,332
51 – 60 años	4,4896			
31 – 40 años	4,2930	-0,0244	-0,127	0,899
41 – 50 años	4,3172			
31 – 40 años	4,2930	-0,1966	-0,842	0,402
51 – 60 años	4,4896			
41 – 50 años	4,3172	-0,1724	-0,768	0,444
51 – 60 años	4,4896			

En la tabla 51, se evidencia que la media del rango de edad “20 – 30 años”, predomina sobre las demás medias de la tabla, así como en caso contrario el rango “31 – 40 años”, presenta la menor media de los rangos de edad referentes a la subdimensión afiliación en el trabajo. La mayor diferencia de medias se puede observar entre los rangos “20 – 30 años” y “31 – 40 años”, siendo esta  $X = 0,4733$ ; a favor al rango “20 – 30 años”. Ambas medias se

encuentran en el punto 5 de la escala (Moderadamente Intenso / Moderadamente de acuerdo). Por otra parte la menor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “31 – 40 años” y “41 – 50 años”, con una diferencia de medias de  $X = -0,0244$ ; favoreciendo al rango “41 – 50 años”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras, a excepción de la diferencia de medias entre los rangos “20 – 30 años” y “31 – 40 años”, la cual con un valor “t” 1,744 y una probabilidad de 0,085; indica que existen diferencias estadísticamente significativas, al igual que entre los rangos “20 – 30 años” y “41 – 50 años”, que con un valor “t” 1,702 y una probabilidad de 0,092; indica que existen diferencias estadísticamente significativas.

**6.12.2 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión de Poder en función del rango de edad:**

**Tabla 52: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Benigno en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	3,6043	0,3840	1,482	0,142
31 – 40 años	3,2203			
20 – 30 años	3,6043	0,5368	2,160	0,033
41 – 50 años	3,0675			
20 – 30 años	3,6043	0,4126	1,431	0,158
51 – 60 años	3,1917			
31 – 40 años	3,2203	0,1528	0,852	0,395
41 – 50 años	3,0675			
31 – 40 años	3,2203	0,0286	0,126	0,900
51 – 60 años	3,1917			

41 – 50 años	3,0675	-0,1241	-0,574	0,567
51 – 60 años	3,1917			

En la tabla 52, se puede apreciar como la media del rango “20 – 30 años”, ubicada en el punto 4 de la escala (Ligeramente de acuerdo) es superior a las demás medias. Para los rangos “20 – 30 años” y “41 – 50 años” se puede observar la mayor diferencia de medias, con una prueba “t” de dos colas para medias independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” 2,160 y una probabilidad de 0,033; indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras. Por otra parte, la diferencia de medias entre los rangos “31 – 40 años” y “51 – 60 años” presenta la menor diferencia de medias, siendo esta igual a  $X = 0,0286$ . Es importante destacar que las medias de los rangos restantes no presentan diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 53: Diferencia de medias de la Subdimensión Poder Explotador en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	3,0043	0,3481	1,905	0,060
31 – 40 años	2,6562			
20 – 30 años	3,0043	0,3168	1,820	0,072
41 – 50 años	2,6875			
20 – 30 años	3,0043	0,2293	1,106	0,274
51 – 60 años	2,7750			
31 – 40 años	2,6562	-0,0312	-0,244	0,808
41 – 50 años	2,6875			
31 – 40 años	2,6562	-0,1187	-0,712	0,478
51 – 60 años	2,7750			
41 – 50 años	2,6875	-0,0875	-0,558	0,578
51 – 60 años	2,7750			

En la tabla 53, se puede evidenciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30 años” y “31 – 40 años”, siendo esta  $X = 0,3481$ . Ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala (Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil). Esta diferencia de medias favorece al rango “20 – 30 años”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05, y un valor “t” de 1,905 y una probabilidad de 0,060 indica que existen diferencias estadísticamente significativas. La prueba “t” de dos colas indica que con una probabilidad de 0,072 y un valor “t” 1,820 indica que también existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos “20 – 30 años” y “41 – 50 años”, siendo la diferencia de medias entre estos rangos de  $X = 0,3168$ .

Cabe destacar que las medias de los rangos restantes no presentan diferencias estadísticamente significativas.

**6.12.3 Diferencia de medias de las Subdimensiones de la Dimensión Logro en función del rango de edad:**

**Tabla 54: Diferencia de medias de la Subdimensión Metas de Desarrollo Personal en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	5,3967	0,3205	1,667	0,099
31 – 40 años	5,0762			
20 – 30 años	5,3967	0,2264	1,402	0,164
41 – 50 años	5,1703			
20 – 30 años	5,3967	0,2821	1,385	0,171
51 – 60 años	5,1146			
31 – 40 años	5,0762	-0,0941	-0,745	0,458
41 – 50 años	5,1703			



31 – 40 años	5,0762	-0,0384	-0,223	0,824
51 – 60 años	5,1146			
41 – 50 años	5,1703	0,0557	0,381	0,704
51 – 60 años	5,1146			

En la tabla 54, se puede apreciar como la diferencia de medias entre los rangos “20 – 30 años” y “31 – 40 años”, es mayor a la de los demás rangos, ubicándose la media del rango “20 – 30 años” en el punto 6 de la escala (Completamente de acuerdo / Muy intenso), y esta a su vez es superior a la media del rango “31 – 40 años”, ubicándose igualmente en el punto 6 de la escala (Completamente de acuerdo / Muy intenso).

Con una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” 1,667 y una probabilidad de 0,099; indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

Es importante resaltar que con el mismo nivel de significación para las demás pruebas “t” de los rangos restantes no existen diferencias estadísticamente significativas entre los mismos.

**Tabla 55: Diferencia de Medias para la Subdimensión Instrumentación en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,3768	-0,0013	-0,005	0,996
31 – 40 años	2,3781			
20 – 30 años	2,3768	0,0234	0,112	0,911
41 – 50 años	2,3533			
20 – 30 años	2,3768	-0,4426	-1,472	0,146
51 – 60 años	2,8194			

31 – 40 años	2,3781	0,0247	0,154	0,878
41 – 50 años	2,3533			
31 – 40 años	2,3781	-0,4413	-1,885	0,062
51 – 60 años	2,8194			
41 – 50 años	2,3533	-0,4661	-2,353	0,020
51 – 60 años	2,8194			

En la tabla 55, se puede observar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “41 – 50 años” y “51 – 60 años”, siendo esta  $X = -0,4661$ ; las medias correspondientes a dichos rangos se encuentran ubicadas en el punto 3 de la escala perteneciente a “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil). Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05 indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras dado que presenta un valor “t” - 2,353 y una probabilidad de 0,020. es importante señalar que con el mismo nivel de significación para pruebas “t” de dos colas, entre los rangos “31 – 40 años” y “51 – 60 años”, con un valor “t” -1,885 y una probabilidad de 0,062; existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

Cabe destacar que entre las demás muestras no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 56: Diferencia de Medias para la Subdimensión Compromiso con la tarea en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	5,3478	0,1759	0,841	0,403
31 – 40 años	5,1719			
20 – 30 años	5,3478	0,1197	0,502	0,617
41 – 50 años	5,2281			

20 – 30 años	5,3478	-0,0341	-0,181	0,857
51 – 60 años	5,3819			
31 – 40 años	5,1719	-0,0562	-0,332	0,741
41 – 50 años	5,2281			
31 – 40 años	5,1719	-0,2100	-1,184	0,239
51 – 60 años	5,3819			
41 – 50 años	5,2281	-0,1538	-0,777	0,439
51 – 60 años	5,3819			

En la tabla 56, se aprecia como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30 años” y “31 – 40 años”, siendo esta  $X = 0,1759$ ; a favor del rango “20 – 30 años” y ubicándose ambas medias en el punto 6 de la escala siendo este el punto más alto indicando “Completamente de acuerdo / Muy intenso”.

Por otra parte, se puede observar que la menor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30 años” y “51 – 60 años” ( $X = -0,0341$ ), siendo mayor el rango “51 – 60 años”.

Para una prueba “t” de dos colas con un nivel de significación de 0,05; es importante resaltar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 57: Diferencia de Medias para la Subdimensión Creencias facilitadoras de logro en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,5000	0,2343	0,799	0,426
31 – 40 años	2,2656			
20 – 30 años	2,5000	0,2833	1,011	0,315
41 – 50 años	2,2167			

20 – 30 años	2,5000	-0,1759	-0,476	0,636
51 – 60 años	2,6759			
31 – 40 años	2,2656	0,0489	0,246	0,806
41 – 50 años	2,2167			
31 – 40 años	2,2656	-0,4103	-1,508	0,135
51 – 60 años	2,6759			
41 – 50 años	2,2167	-0,4592	-1,793	0,075
51 – 60 años	2,6759			

En la tabla 57, se puede identificar la mayor diferencia de medias entre los rangos “41 – 50 años” y “51 – 60 años”, siendo esta  $X = -0,4592$  y a favor de la media del rango “51 – 60 años” ubicándose, ambas medias en el punto 3 de la escala perteneciente a “Ligeramente en desacuerdo / Ligeramente débil. Cabe destacar que la media que representa al rango “51 – 60 años” es superior a las demás medias.

Con una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” -1,793 y una probabilidad de 0,075 indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras. Por otra parte, los demás rangos no presentan diferencias estadísticamente significativas aplicando la misma prueba “t”.

#### 6.14 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO.

##### 6.14.1 Estadísticos descriptivos de la variable Percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro por Dimensiones

**Tabla 58: Escala de Medición**

1 (1)	2 (1.1- 2)	3 (2.1 – 3)	4 (3.1 – 4)
Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre

Para la interpretación de los resultados, se establece la siguiente equivalencia de acuerdo a la definición de la variable Percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro. En donde la percepción de las condiciones es:

**Tabla 59: Equivalencia para la interpretación.**

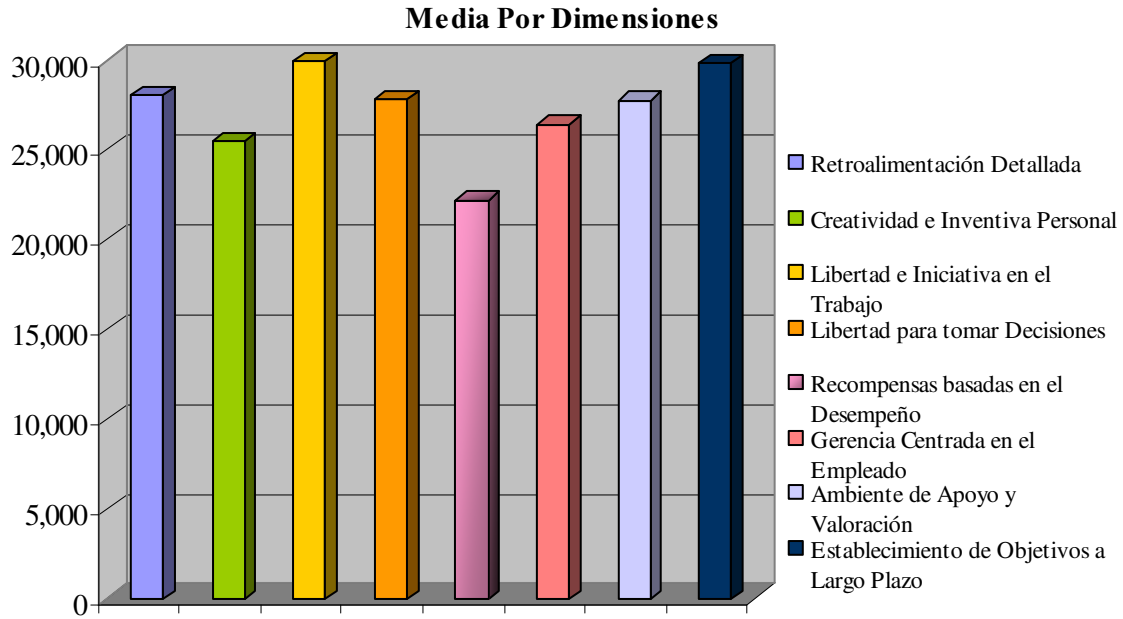
1 (1)	2 (1.01- 2)	3 (2.01 – 3)	4 (3.01 – 4)
Muy débil	Moderadamente débil	Moderadamente intensa	Muy intensa

**Tabla 60: Estadísticos descriptivos de la variable Percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro por Dimensiones**

Dimensión	Media	Puntaje Mínimo	Puntaje Máximo	Desv. típ.	n
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	1,50	4,00	0,60950	203
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	1,00	4,00	0,52471	203
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	1,17	4,00	0,55151	203
Libertad para tomar Decisiones	2,7783	1,33	4,00	0,51582	203
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184	1,00	4,00	0,68492	203
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404	1,40	4,00	0,49647	203
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750	1,17	4,00	0,5453	203
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836	1,33	4,00	0,58044	203

En la tabla 60, se puede apreciar como la media de la dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo,  $X = 2,9877$ , predomina sobre las demás medias ubicándose en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”, seguida de la media de la dimensión Establecimiento de objetivos a largo plazo, siendo esta  $X = 2,9836$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala que indica “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.

Por otra parte, se puede observar como la menor media se encuentra en la dimensión Recompensas basadas en el desempeño, con una media de  $X = 2,2184$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala de medición “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.



**Gráfico 10: Medias de las dimensiones de la percepción de Condiciones para un mejor desempeño de la motivación al Logro**

### 6.15 ANALISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS POR CADA DIMENSIÓN DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO

**Tabla 61: Diferencia de Medias por cada Dimensión de la Variable Percepción de Condiciones para un Mejor Desempeño de la Motivación al Logro:**

Dimensión	Media	Diferencia de Medias	Valor "t"	Probabilidad
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	0,2562	-5,239	0,000
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452			
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	-0,1864	4,341	0,000
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877			
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	0,0230	-0,494	0,622
Libertad para tomar Decisiones	2,7783			
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	0,5829	-12,933	0,000
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184			

Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	0,1609	-4,491	0,000
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404			
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	0,0263	-0,681	0,497
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Retroalimentación Detallada y Constante	2,8013	-0,1823	3,643	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	-0,4425	-10,582	0,000
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	-0,2332	-6.763	0,000
Libertad para tomar Decisiones	2,7783			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	0,3268	6,677	0,000
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	-0,952	-2,518	0,013
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	-0,2299	-5.657	0,000
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Creatividad e Inventiva Personal	2,5452	-0,4384	-8,921	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	0,2094	5,789	0,000
Libertad para tomar Decisiones	2,7783			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	0,7693	15,203	0,000
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	0,3473	9,022	0,000
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	0,2126	5,415	0,000
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,9877	0,0041	0,096	0,923
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			

Libertad para tomar Decisiones	2,7783	0,5599	11,325	0,000
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,7783	0,1379	3,910	0,000
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,7783	0,0033	0,082	0,935
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Libertad e Iniciativa en el Trabajo	2,7783	-0,2053	-4,657	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184	-0,4220	-9,965	0,000
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404			
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184	-0,5567	-13,250	0,000
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Recompensas basadas en el Desempeño	2,2184	-0,7652	-14,654	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404	-0,1346	-4,693	0,000
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750			
Gerencia Centrada en el Empleado	2,6404	-0,3432	-7,455	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			
Ambiente de Apoyo y Valoración	2,7750	-0,2085	-5,262	0,000
Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo	2,9836			

En la tabla 58, se puede apreciar que la Dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo predomina sobre las medias restantes, con una media de  $X = 2.9877$ . Además se puede observar que entre todas las medias de las dimensiones, la mayor diferencia se encuentra entre las dimensiones Creatividad e Inventiva Personal y Gerencia Centrada en el Empleado, con una media de  $X = -0,952$ ; a favor de la dimensión Gerencia Centrada al Empleado; seguidamente de las dimensiones Recompensas basadas en el Desempeño y Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo, con una diferencia entre medias de  $X = 0.7652$ . Por otra parte la menor diferencia se encuentra entre las dimensiones Libertad para tomar Decisiones y



Ambiente de Apoyo y Valoración con una diferencia entre medias de  $X = 0.0033$ , seguidamente por las dimensiones Libertad e Iniciativa en el Trabajo y Establecimiento de Objetivos a Largo Plazo con una diferencia entre medias de  $X = 0.0041$

Es importante resaltar que con una prueba “t” de dos colas para muestras relacionadas, con un nivel de significación de 0,05; no existen diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones retroalimentación detallada y constante con un valor “t” de -0,494 y una probabilidad de 0,622; entre las dimensiones retroalimentación detallada y constante y ambiente de apoyo y valoración con un valor “t” -0,681 y una probabilidad de 0,497; entre libertad e iniciativa en el trabajo y establecimiento de objetivos a largo plazo, con un valor “t” de 0,096 y una probabilidad de 0,923; entre libertad e iniciativa en el trabajo y ambiente de apoyo y valoración, con un valor “t” 0,082 y una probabilidad de 0,935. Siendo estadísticamente significativa la diferencia presentada por las demás diferencias de medias.

**6.14 ANÁLISIS DE LA DIFERENCIA DE MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES QUE CARACTERIZAN A LA MUESTRA**

**6.14.1 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones en función del género**

**Tabla 62: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación Detallada y Constante en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,7222	-0,1316	-1,511	0,132
Femenino	2,8538			

En la tabla 62, se observa como la media presentada por el género femenino  $X = 2,8538$ ; es superior a la presentada por la media del género masculino  $X = 2,7222$ . Ambas medias se ubican en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La diferencia de medias entre géneros es de  $X = -0,1316$ .

Para una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de -1,511 y una probabilidad de 0,132 indican que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 63: Diferencia de medias de la dimensión Creatividad e Inventiva Personal en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,5432	-0,0032	-0,043	0,966
Femenino	2,5464			

En la tabla 63, se aprecia una diferencia de medias de  $X = -0,0032$  entre los géneros femenino y masculino, favoreciendo a la media del género femenino, y ubicando ambas medias en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de -0,043 y una probabilidad de 0,966 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 64: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,9918	0,0068	0,086	0,932
Femenino	2,9850			

En la tabla 64, se observa como la media del género masculino,  $X = 2,9918$ ; es mayor a la media del género femenino,  $X = 2,9850$ ; ubicándose ambas en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La diferencia entre ambas medias resulta  $X = 0,0068$ . La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación

de 0,05; un valor “t” 0,086 y una probabilidad de 0,932 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 65: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones con un grado moderado de riesgo en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,8272	0,0812	1,100	0,273
Femenino	2,7459			

En la tabla 62, se puede apreciar como la media del género masculino,  $X = 2,8272$ ; predomina sobre la media del género femenino,  $X = 2,7459$ ; y a su vez ambas medias se ubican en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La diferencia de ambas medias es  $X = 0,0812$ . Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05, un valor “t” de 1,100 y una probabilidad de 0,273; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 66: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas Basadas en el desempeño en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,2016	0,0278	-0,283	0,777
Femenino	2,2295			

En la tabla 63, se puede observar como las medias de los géneros masculino y femenino presentan una diferencia de medias  $X = 0,0278$ ; ambas medias se ubican en punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” -0,283 y una probabilidad de 0,777 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 67: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,6716	0,0519	0,729	0,467
Femenino	2,6197			

En la tabla 67, se aprecia una diferencia de medias de los géneros masculino ( $X = 2,6716$ ) y femenino ( $X = 2,6197$ ) de  $X = 0,0519$ ; en donde la media del género masculino es mayor a la media del género femenino, ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” 0,729 y una probabilidad de 0,467 indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 68: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de Apoyo y Valoración del trabajo en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	2,7613	-0,0228	-0,291	0,771
Femenino	2,7842			

En la tabla 68, se observa una diferencia de medias  $X = -0,0228$  entre los géneros masculino y femenino, las cuales se encuentran en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de -0,291 y una probabilidad de 0,771 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 69: Diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de Objetivos a largo plazo en función del género:**

Género	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Masculino	3,0021	0,0307	0,369	0,713
Femenino	2,9713			

En la tabla 69, se aprecia como la media del género masculino,  $X = 3,0021$  predomina sobre la media del género femenino,  $X = 2,9713$ ; ubicándose ambas medias en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La diferencia de medias entre ambos géneros resulta de 0,0307. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; una probabilidad de 0,713 y un valor “t” 0,369; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**6.14.2 Diferencia de medias de las dimensiones de la variable percepción de condiciones en función del nivel de cargo:**

**Tabla 70: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación Detallada y Constante en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,6845	-0,2034	-1,646	0,103
Administrativo	2,888			
Supervisorio	2,6845	-0,0991	-0,472	0,460
Técnico – Profesional	2,7836			
Administrativo	2,888	0,1043	1,060	0,291
Técnico – Profesional	2,7836			

En la tabla 70, se puede observar que el nivel administrativo presenta la mayor media ( $X = 2,888$ ) con respecto a las demás medias, ubicándose en el punto 3 de la escala

“Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La mayor diferencia se encuentra entre los niveles supervisorio y administrativo, siendo esta  $X = -0,2034$ . Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 71: Diferencia de medias de la dimensión Creatividad e Inventiva Personal en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,6250	0,1769	1,351	0,180
Administrativo	2,4481			
Supervisorio	2,6250	0,0475	0,467	0,641
Técnico – Profesional	2,5775			
Administrativo	2,4481	-0,1294	-1,544	0,124
Técnico – Profesional	2,5775			

En la tabla 71, se observa como la diferencia de medias entre los niveles supervisorio y técnico – profesional, presenta la mayor diferencia de medias en comparación a las demás medias; siendo esta  $X = 0,1769$ . La media presentada por el nivel supervisorio,  $X = 2,6250$  predomina sobre las demás medias ubicándose en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 73: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e Iniciativa en el Trabajo en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	3,1071	0,1590	1,233	0,221
Administrativo	2,9481			
Supervisorio	3,1071	0,1276	1,134	0,259
Técnico – Profesional	2,9795			
Administrativo	2,9481	-0,0314	-0,354	0,721
Técnico – Profesional	2,9795			

En la tabla 73, se puede apreciar como la media del nivel supervisorio predomina sobre las demás medias presentes, siendo esta  $X = 3,1071$  ubicándose en el nivel 4 de la escala referente a “Siempre / Muy intenso”. La mayor diferencia de medias se puede observar entre los niveles supervisorio y administrativo, siendo esta  $X = 0,1590$ .

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 74: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones con un grado moderado de riesgo en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,8631	0,1691	1,439	0,154
Administrativo	2,6940			
Supervisorio	2,8631	0,0604	0,586	0,554
Técnico – Profesional	2,8026			

Administrativo	2,6940	-0,1086	-1,280	0,202
Técnico – Profesional	2,8026			

En la tabla 74, se puede apreciar como la diferencia de medias presentada por los niveles supervisorio y administrativo,  $X = 0,1691$ . Ambas medias se encuentran ubicadas en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 75: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas Basadas en el desempeño en función del género:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,3452	0,1539	0,996	0,322
Administrativo	2,1913			
Supervisorio	2,3452	0,1434	1,001	0,318
Técnico – Profesional	2,2018			
Administrativo	2,1913	-0,0105	-0,095	0,924
Técnico – Profesional	2,2018			

En la tabla 75, se puede observar como la media del nivel supervisorio predomina sobre las medias restantes,  $X = 2,3452$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala referente a “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.



**Tabla 76: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,6143	-0,0185	-0,167	0,868
Administrativo	2,6328			
Supervisorio	2,6143	-0,0365	-0,360	0,719
Técnico – Profesional	2,6509			
Administrativo	2,6328	-0,0180	-0,220	0826
Técnico – Profesional	2,6509			

En la tabla 76, se puede apreciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los niveles supervisorio y técnico – profesional, siendo esta  $X = -0,0365$ ; ubicando ambas medias en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 77: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de Apoyo y Valoración del trabajo en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	2,8214	0,0618	0,495	0,622
Administrativo	2,7596			
Supervisorio	2,8214	0,0495	0,451	0,653
Técnico – Profesional	2,7719			
Administrativo	2,7596	-0,0123	-0,137	0,891
Técnico – Profesional	2,7719			

La tabla 77, que la mayor media pertenece al nivel supervisorio,  $X = 2,8214$ , ubicándose en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. La mayor diferencia de medias se encuentra entre los niveles supervisorio y administrativo, siendo esta  $X = 0,0618$ , ubicando ambas medias en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”. Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias

**Tabla 78: Diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de Objetivos a largo plazo en función del nivel de cargo:**

Nivel de Cargo	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
Supervisorio	3,0714	-0,0023	-0,017	0,9860
Administrativo	3,0738			
Supervisorio	3,0714	0,1576	1,348	0,180
Técnico – Profesional	2,9137			
Administrativo	3,0738	0,1600	1,709	0,089
Técnico – Profesional	2,9137			

En la tabla 78, se puede apreciar como la media presentada por el nivel administrativo predomina sobre las demás medias,  $X = 3,0738$ ; ubicándose en el punto 4 de la escala, perteneciente a “Siempre / Muy intenso”. La mayor diferencia de medias se encuentra entre los niveles administrativo y técnico – profesional,  $X = 0,1600$ . La media del nivel técnico – profesional, se puede observar como es la menor media de los niveles,  $X = 2,9137$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” de 1,709 y una probabilidad de 0,089 indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias. Cabe destacar que con el mismo

nivel de significación, no existen diferencias estadísticamente significativas para los demás niveles.

**6.14.3 Diferencia de medias de las Dimensiones de la variable Percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro en función del rango de edad**

**Tabla 79: Diferencia de medias de la dimensión Retroalimentación detallada y constante en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	3,0362	0,2159	1,492	0,139
31 – 40 años	2,8203			
20 – 30 años	3,0362	0,3174	2,295	0,024
41 – 50 años	2,7187			
20 – 30 años	3,0362	0,2353	1,395	0,168
51 – 60 años	2,8009			
31 – 40 años	2,8203	0,1015	1,016	0,311
41 – 50 años	2,7187			
31 – 40 años	2,8203	0,0193	0,148	0,883
51 – 60 años	2,8009			
41 – 50 años	2,7187	-0,0821	0,666	0,507
51 – 60 años	2,8009			

En la tabla 79, podemos observar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “41 – 50”, siendo esta  $X = 0,3174$ ; cabe destacar que ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”. Por otra parte se aprecia que la mayor media pertenece al rango “20 – 30”, siendo esta  $X = 3,0362$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; un valor “t” 2,295 y una probabilidad de 0,024; indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos “20 – 30” y “41 – 50”. A su vez, con el mismo nivel de significación se puede apreciar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los demás rangos.

**Tabla 80: Diferencia de medias de la dimensión creatividad e inventiva personal en función del rango de edad:**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,5435	0,2159	1,536	0,132
31 – 40 años	2,5521			
20 – 30 años	2,5435	0,0268	0,214	0,831
41 – 50 años	2,5167			
20 – 30 años	2,5435	-0,0537	-0,376	0,708
51 – 60 años	2,5972			
31 – 40 años	2,5521	0,0354	0,402	0,688
41 – 50 años	2,5167			
31 – 40 años	2,5521	-0,0451	-0,413	0,681
51 – 60 años	2,5972			
41 – 50 años	2,5167	-0,0805	-0,769	0,443
51 – 60 años	2,5972			

En la tabla 80, se observa como la diferencia de medias entre los rangos “20 – 30” y “31 – 40”, predomina sobre las demás medias, siendo esta  $X = 0,2159$ ; ubicándose las medias de ambos rangos en el punto 3 de la escala que indica “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.

Para una prueba “t” de dos colas aplicada a muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 81: Diferencia de medias de la dimensión Libertad e iniciativa en el trabajo en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	3,0435	0,0044	0,033	0,973
31 – 40 años	3,0391			
20 – 30 años	3,0435	0,1018	0,792	0,430
41 – 50 años	2,9417			
20 – 30 años	3,0435	0,0805	0,478	0,635
51 – 60 años	2,9630			
31 – 40 años	3,0391	0,0974	1,119	0,265
41 – 50 años	2,9417			
31 – 40 años	3,0391	0,0761	0,648	0,519
51 – 60 años	2,9630			
41 – 50 años	2,9417	-0,0213	-0,189	0,850
51 – 60 años	2,9630			

En la tabla 81, se puede apreciar como la diferencia de medias entre los rangos “20 – 30” y “41 – 50” predomina sobre las demás medias, cabe destacar que las medias de ambos rangos,  $X = 3,0435$  y  $X = 2,9417$  respectivamente, se ubican en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.

Es importante resaltar, que con una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; no se evidencian diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 82: Diferencia de medias de la dimensión Libertad para tomar decisiones en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,6957	-0,1324	-1,056	0,294
31 – 40 años	2,8281			
20 – 30 años	2,6957	-0,0897	-0,752	0,454
41 – 50 años	2,7854			
20 – 30 años	2,6957	-0,0312	-0,210	0,834
51 – 60 años	2,7269			
31 – 40 años	2,8281	0,0427	0,508	0,612
41 – 50 años	2,7854			
31 – 40 años	2,8281	0,1012	0,916	0,362
51 – 60 años	2,7269			
41 – 50 años	2,7854	0,0585	0,562	0,575
51 – 60 años	2,7269			

En la tabla 82, se puede apreciar como la media del rango “31 – 40”, siendo esta  $X = 2,8281$ ; predomina sobre las demás medias de los rangos, ubicándose en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”. A su vez se observa como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “31 – 40” siendo esta  $X = -0,1324$ .

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias.

**Tabla 83: Diferencia de medias de la dimensión Recompensas basadas en el desempeño en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,1377	-0,0941	-0,531	0,597
31 – 40 años	2,2292			
20 – 30 años	2,1377	-0,0664	-0,404	0,687
41 – 50 años	2,2042			
20 – 30 años	2,1377	-0,1447	-0,816	0,418
51 – 60 años	2,2824			
31 – 40 años	2,2292	0,0250	0,213	0,831
41 – 50 años	2,2042			
31 – 40 años	2,2292	-0,0532	-0,37	0,709
51 – 60 años	2,2824			
41 – 50 años	2,2042	-0,0782	-0,579	0,564
51 – 60 años	2,2824			

En la tabla 83, se puede observar como la media del rango “51 – 60” predomina sobre las demás medias ubicándose en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”. Cabe destacar que la mayor diferencia de las medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “51 – 60”, siendo esta  $X = -0,1447$ .

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

**Tabla 84: Diferencia de medias de la dimensión Gerencia centrada en el empleado en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,7478	0,1072	0,824	0,412
31 – 40 años	2,6406			
20 – 30 años	2,7478	0,1028	0,961	0,339
41 – 50 años	2,6450			
20 – 30 años	2,7478	0,1867	1,391	0,169
51 – 60 años	2,5611			
31 – 40 años	2,6406	0,0043	-0,053	0,958
41 – 50 años	2,6450			
31 – 40 años	2,6406	0,07951	0,706	0,482
51 – 60 años	2,5611			
41 – 50 años	2,6450	0,0838	0,864	0,373
51 – 60 años	2,5611			

En la tabla 84, se puede apreciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “51 – 60”, siendo esta  $X = 0,1867$ ; ambas medias se encuentran en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”. Cabe destacar que la mayor media pertenece al rango “20 – 30”,  $X = 2,7478$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”.

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.



**Tabla 85: Diferencia de medias de la dimensión Ambiente de apoyo y valoración del trabajo en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	2,9058	0,1610	1,074	0,286
31 – 40 años	2,7448			
20 – 30 años	2,9058	0,1308	1,062	0,291
41 – 50 años	2,7750			
20 – 30 años	2,9058	0,1604	1,040	0,303
51 – 60 años	2,7454			
31 – 40 años	2,7448	-0,0302	-0,337	0,737
41 – 50 años	2,7750			
31 – 40 años	2,7448	-0,0005	-0,005	0,996
51 – 60 años	2,7454			
41 – 50 años	2,7750	0,0296	0,302	0,763
51 – 60 años	2,7454			

En la tabla 85, se puede observar como la media del rango “20 -30” predomina sobre las demás medias siendo esta  $X = 2,9058$ ; ubicándose en el punto 3 de la escala perteneciente a “Frecuentemente / Moderadamente Intenso”. Por otra parte se puede apreciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “51 – 60”, siendo esta  $X = 0,1604$ .

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes, con un nivel de significación de 0,05 indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras

**Tabla 86: diferencia de medias de la dimensión Establecimiento de objetivos a largo plazo en función del rango de edad**

Edad	Media	Diferencia de Medias	Valor “t”	Probabilidad
20 – 30 años	3,1304	0,1642	1,106	0,272
31 – 40 años	2,9661			
20 – 30 años	3,1304	0,2158	1,578	0,118
41 – 50 años	2,9146			
20 – 30 años	3,1304	0,0563	0,361	0,719
51 – 60 años	3,0741			
31 – 40 años	2,9661	0,0515	0,532	0,595
41 – 50 años	2,9146			
31 – 40 años	2,9661	-0,1079	-0,892	0,375
51 – 60 años	3,0741			
41 – 50 años	2,9146	-0,1594	-1,431	0,155
51 – 60 años	3,0741			

En la tabla 86, se puede observar como la media del rango “20 -30” predomina sobre las demás medias, siendo esta  $X = 3,1304$ ; ubicándose en el punto 4 de la escala perteneciente a “Siempre / Muy Intenso”. Por otra parte se puede apreciar como la mayor diferencia de medias se encuentra entre los rangos “20 – 30” y “41 – 50”, siendo esta  $X = 0,2158$ .

Una prueba “t” de dos colas para muestras independientes con un nivel de significación de 0,05; indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las muestras.

## CAPÍTULO VII

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### **7.1 Comparación de los resultados obtenidos en la variable motivación con estudios anteriores:**

En el estudio realizado al personal perteneciente a dos organizaciones de la administración pública, en los Niveles de Cargo Supervisorio, Administrativo y Técnico – Profesional, los resultados obtenidos indican que la Motivación a la Afiliación ocupa el primer lugar, con una media de 4,1776; seguida por la Motivación al Logro con una media de 3,7999; y por último, la Motivación al Poder con una media de 2,9638.

Puede evidenciarse que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las medias de Logro, Afiliación y Poder; sin embargo es importante destacar, que cada una de ellas, representan puntos diferentes de intensidad con la que se manifiesta la presencia de estas dimensiones.

La Dimensión de Afiliación, se ubica en el punto 5 de la escala, el cual indica un grado de presencia “Moderadamente Intenso”, la Dimensión de Logro se ubica en el punto 4 de la escala, correspondiente a “Ligeramente Intenso”, y la Dimensión de Poder se encuentra en el punto 3 de la escala, el cual equivale a “Ligeramente Débil”.

Al comparar los resultados obtenidos en el estudio con los efectuados en Venezuela en las décadas de los años 30, 50 y 70 por David McClelland, se puede apreciar una diferencia en la orientación en el orden en que se presentan las Motivaciones Sociales, estos estudios evidenciaron una tendencia constante con la Motivación al Poder en primer lugar, con una media de 2,04; en segundo lugar la Motivación a la Afiliación, con una media de 0,69; y por último, la Motivación al Logro, con una media de 0,36.

Posteriormente, las investigaciones realizadas por el profesor Romero García en la Universidad de los Andes, con estudiantes universitarios, arrojaron resultados similares a los obtenidos por McClelland. Cabe destacar que a finales de la década de los 80, estudios realizados por D'Annello y Salom de Bustamante (1988) con estudiantes universitarios, arrojan a la Motivación a la Afiliación en primer lugar, en segundo lugar la Motivación al Logro, desplazando al último lugar a la Motivación al Poder, resultados que coinciden con el presente estudio.

En contraposición a lo antes mencionado, al comparar los resultados obtenidos en este estudio con los arrojados por Ferreira y Yumar (1991), se puede apreciar que la Motivación al Logro ocupa el primer lugar, en segundo lugar la Afiliación y en tercer lugar la Motivación al Poder. Es importante resaltar que el estudio realizado por Ferreira y Yumar tuvo lugar en una empresa transnacional a nivel de gerentes, por lo que el contexto y las características socio – culturales en donde se ubicó la muestra pudo influir en los resultados de la misma, lo cual difiere visiblemente con los resultados de este estudio (Afiliación, Logro, Poder).

En el estudio realizado por Key y Méndez (1999), a fin de determinar el perfil motivacional de empleados del sector público y posteriormente compararlos con los obtenidos por Di Eugenio y Tejeiro en su perfil motivacional realizado a los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello (1998), obtuvieron que los resultados arrojados en el perfil del sector público fueron los siguientes: la Motivación a la Afiliación ocupa el primer lugar con una media de 4,3025; en segundo lugar la Motivación al Logro con una media de 4,0025; y en tercer lugar la Motivación al Poder con una media de 3,3130; difiriendo así con los resultados obtenidos por Di Eugenio y Tejeiro, el cual arrojó la Motivación a la Afiliación en primer lugar con una media de 4,25, la Motivación al Poder con una media de 3,79, seguida de la Motivación al Logro con una media de 3,76; cuya diferencia con la Motivación al Poder no es significativamente representativa.

Al comparar estas investigaciones con los resultados arrojados por el presente estudio, se puede apreciar que el perfil motivacional de los empleados del sector público de 1999, no difiere en el orden de las motivaciones obtenido. Cabe destacar que aún cuando el orden

motivacional coincide, las medias resultantes presentan una disminución en la escala. La Motivación a la Afiliación en el estudio de Key y Méndez arrojó una media de 4,3025; mientras que en el presente estudio, al Afiliación presentó una media de 4,1776; ubicándose ambas en el punto 5 de la escala correspondiente a Moderadamente Intenso. Por otra parte la Dimensión de Logro, sigue ocupando el segundo lugar, aún cuando ha disminuido en 0,2026 comparando las medias de ambos estudios; ocupando el punto 4 de la escala correspondiente a Ligeramente Intenso. Finalmente, la Motivación al Poder se ubica de igual manera en el tercer lugar presentando una disminución de la media de 0,3492; produciéndose un cambio en la intensidad con que se manifiesta esta dimensión, pues en el perfil obtenido por Key y Méndez en 1999, coloca a la Dimensión Poder en el punto 4 de la escala, equivalente a Ligeramente Intenso, mientras que en el presente estudio, la Motivación al Poder se ubica en el punto 3 de la escala, correspondiente a Ligeramente Débil.

Es importante señalar que tanto la investigación de Key y Méndez y el presente estudio, se llevaron a cabo con empleados de la administración pública, siendo esta una de las razones por la cual los resultados en el orden de las dimensiones de la motivación se ha mantenido con respecto al presente estudio, a diferencia con las investigaciones de: Ferreira y Yumar (1991) y Di Eugenio y Teijeiro (1998), que han tomado como muestra de estudio sujetos con otras características (Gerentes de empresa transnacional y estudiantes de una universidad privada ubicada en el Distrito Capital). Esto podría indicar una aproximación al perfil motivacional de los empleados de la administración pública en Venezuela, en un momento histórico particular (finales de los años 90 principios del 2000).

Para el año 2000 en el estudio realizado por Pérez y Silva se obtuvo que la motivación a la Afiliación ocupa el primer lugar con una media de 4,2954; ubicada en el punto 5 de la escala indicando una presencia “Moderadamente Intensa”; en segundo lugar la motivación al Logro con una media de 3,8731 ubicada en el punto 4 de la escala equivalente a “ligeramente Intenso” y en tercer lugar la motivación al Poder con una media de 3,7259, ubicada en el punto 4 de la misma. Estos resultados coinciden (en el orden en que se presentan las dimensiones motivacionales) con los arrojados en el estudio realizado por Suniaga (2002), el cual se llevó a cabo en cadenas de restaurantes de comida rápida ubicadas en el Municipio

Chacao del Estado Miranda. El cual obtuvo que la motivación a la Afiliación se ubica en el primer lugar, con una media de 5,0002; seguido por la motivación al Logro con una media de 4,4484, ubicándose ambas en el punto 5 de la escala correspondiente a “Moderadamente Intenso”; en tercer lugar se ubica la motivación al Poder con una media de 3,5440 equivalente al punto 4 de la escala “Ligeramente Intenso”. Al comparar los últimos estudios mencionados con la presente investigación, se encontró correspondencia con respecto a la posición de las dimensiones motivacionales (afiliación - logro - poder).

## **7.2 Comparación de los resultados obtenidos con estudios anteriores que relacionan la Dimensión de Logro con el rendimiento laboral:**

Los resultados obtenidos en el presente estudio en cuanto a la relación de la dimensión de Logro con Desempeño laboral eficiente, son los siguientes: media de la dimensión Logro es de 3,7999 y la media del puntaje obtenido por los sujetos en su evaluación de desempeño es de 404,73  $\approx$  405 siendo el puntaje mínimo de la escala de evaluación 100 (rango de actuación Muy por Debajo de lo Esperado) y el puntaje máximo 500 (rango de actuación Desempeño Excepcional). La correlación del desempeño y la dimensión de Logro resulta  $r = 0,201$  (Anexo G); siendo la misma un índice de correlación positiva pero débil (Hernández, 1996). Cabe destacar que del total de la muestra en estudio sólo 5 sujetos presentaron una motivación al Logro dominante (Anexo H), por lo que resulta poco determinante esta cifra para vincular el desempeño excepcional a sujetos con motivación al logro dominante. Por otra parte la media obtenida en el puntaje de la Evaluación de Desempeño es de poca variabilidad o muy homogénea con respecto a la variable Desempeño.

En cuanto a la relación entre el desempeño y la dimensión de Afiliación, presentó una  $r = 0,126$  (Anexo I); resultando una correlación positiva débil, y entre la dimensión de Poder y desempeño de  $r = 0,138$  (Anexo J); indicando una correlación igualmente positiva pero débil, es decir, no hay una influencia significativa entre estas variables.

En el estudio realizado por Ramos (1994), cuyo objetivo fue comprobar la relación positiva significativa entre la motivación al logro y el rendimiento laboral de los trabajadores

.del Museo de los Niños; los resultados no evidenciaron una asociación importante entre las dimensiones de la variable motivación y el rendimiento laboral, siendo las mismas para rendimiento laboral y motivación al logro  $r = -0,011$ ; para rendimiento laboral y motivación a la afiliación  $r = -0,155$ ; y para rendimiento laboral y motivación al poder  $r = -0,032$ .

Comparando estos resultados con los obtenidos en la presente investigación, se puede constatar que los resultados no difieren en cuanto a una relación débil entre el desempeño eficiente y las motivaciones sociales en estudios, aún cuando en el estudio realizado por Ramos, existe una relación negativa entre las variables en estudio.

En contraposición a lo antes expuesto, en el estudio de Ochoa (1998), en el cual se buscó relacionar la motivación al logro como variable asociada al rendimiento laboral en obreros de una empresa cementera, se obtuvo una relación positiva significativa entre logro y rendimiento laboral con una correlación de  $r = 0,6149$ . En cuanto a la relación de la motivación al poder y rendimiento laboral, arrojó una correlación de  $r = 0,2670$ ; siendo esta una correlación positiva débil; para la relación entre la motivación a la afiliación y el rendimiento laboral, obtuvo una correlación de  $r = -0,1346$ ; lo cual indica que la correlación entre ambas variables es de tipo negativa débil. Al comparar estos resultados con los del presente estudio, se observa una diferencia importante entre la asociación de la motivación al logro y el desempeño de ambos estudios, pues la relación que se presenta entre las variables, aún siendo ambas positivas, el índice obtenido en esta investigación no es lo suficientemente intenso para vincular el desempeño eficiente a la motivación al logro.

En segundo lugar, la relación entre afiliación y desempeño obtenida por Ochoa, resulta negativa de tipo débil, diferenciando con la presente investigación, ya que la correlación entre ambas variables es positiva con una magnitud correlacional débil (Hernández, 1996). Para la relación entre poder y el desempeño, en ambos estudios se evidencia que la correlación entre ambas variables sigue siendo positiva y de tipo débil.

### **7.3 Comparación de los resultados obtenidos en la variable de percepción con los estudios realizados por Zapata (1996)**

Según los resultados obtenidos en la presente investigación, de las condiciones propuestas por McClelland para un mejor desempeño de la motivación al logro, se puede evidenciar que existe una media de percepción de  $X = 2,7162$ ; indicando un nivel de percepción moderadamente intenso; es decir, en líneas generales, la muestra en estudio tiene una percepción positiva de la existencia de las condiciones en el ambiente de trabajo.

Al comparar estos resultados con lo descrito por Zapata (1996) en su estudio sobre los Valores del Venezolano, se puede apreciar una congruencia entre los niveles en que son percibidas las condiciones y la satisfacción con el trabajo, la cual, según Zapata viene dada por un conjunto de condiciones entre las que se encuentran: desarrollo de iniciativa personal, posibilidades de crecimiento (promociones y ascensos), y la interacción social; evidenciando así como la percepción de la condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro puede influir directamente en el desempeño independientemente de la motivación dominante en el individuo.

Al observar el orden en que son percibidas las condiciones, tenemos que en primer lugar se encuentra la Libertad e Iniciativa en el Trabajo, en segundo lugar el Establecimiento de Objetivos a Largo plazo y en tercer lugar la Retroalimentación Detallada y Constante del trabajo realizado; elementos que coinciden con los mencionados por Zapata en su estudio. Es importante destacar que, aún siendo la percepción de condiciones alta, según los resultados obtenidos en la presente investigación, la correlación que presentan estas condiciones con el desempeño,  $r = 0,241$  indican una relación positiva pero débil; por lo tanto, no es determinante para establecer un enlace entre ambas variables (Anexo K).



## **7.4 Comparación entre los resultados obtenidos en las dimensiones de la Variable Motivación y la Percepción de Condiciones para un mejor desempeño de la Motivación al Logro:**

### **7.4.1 Motivación al Logro y Percepción de Condiciones**

En cuanto a la relación entre la Dimensión de Logro y la Percepción de Condiciones, los resultados obtenidos en la presente investigación, mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, se evidencia una correlación de  $r = 0,243$  (Anexo L); indicando una relación positiva débil. Esto demuestra que no existe una relación importante entre los factores que conforman las condiciones y su percepción con la motivación al logro, lo cual quiere decir que una variable no explica la presencia de la otra, pues no hay una relación significativa entre Motivación al Logro y la Percepción de Condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro.

Tales resultados pueden ser atribuidos al insuficiente desarrollo de la motivación al logro en los sujetos de la muestra en estudio. Según McClelland en su teoría de las motivaciones socialmente aprendidas, es la motivación al logro la que se encuentra asociada al desempeño laboral eficiente y al percibir las condiciones para el mejor desempeño de esta motivación, el rendimiento se tornaría aún mejor, en aquellos individuos con un motivo de logro dominante.

En los resultados obtenidos en la presente investigación, el motivo de logro ocupa el segundo lugar, pero aún así, no se encuentra lo suficientemente desarrollado ya que con una media de  $X = 3,7999$  se ubica en el punto 4 de la escala, con un grado de intensidad “Ligero”

Por otra parte, se presenta una diferencia evidente en lo que respecta a la intensidad con la que se presentan las cuatro subdimensiones de la dimensión de logro ya que las subdimensiones de Metas de Desarrollo personal y Compromiso con la Tarea, se encuentran desarrolladas al máximo ubicándose en el punto 6 de la escala, correspondiente a “Muy intenso”, con medias de  $X = 5,1564$  y  $X = 5,2512$  respectivamente. Es decir que los sujetos de la muestra poseen un mayor grado de responsabilidad y compromiso asumido por las tareas

propuestas y mayor tendencia al establecimiento de metas controlables y de superación personal. En contraposición, en lo que respecta a las subdimensiones de Instrumentación de logro y creencias Facilitadoras de logro se presentan “Ligeramente débiles”, es decir las estrategias de acción de logro; como el esfuerzo, persistencia y planificación, así como las creencias de superación del subdesarrollo, se encuentran poco desarrolladas en las personas de la muestra en estudio; dando así debilidad al motivo de logro en su totalidad.

#### **7.4.2 Motivación a la Afiliación y Percepción de Condiciones**

McClelland plantea que las condiciones estudiadas en la presente investigación, sólo afectan o inciden en individuos con motivación al logro dominante. Cabe destacar que no se han realizado investigaciones que estudien en profundidad la relación de estas condiciones con el desempeño en personas con mayor motivo de afiliación. Sin embargo se ha estudiado la relación entre la percepción de las condiciones para el mejor desempeño de la motivación al logro y la motivación a la afiliación, ya que en la muestra de estudio, esta motivación ocupa el primer lugar.

En lo que respecta al desarrollo de esta motivación, en las subdimensiones que la conforman, existe una diferencia en la intensidad con la que se presentan las subdimensiones de Afiliación Básica y Afiliación en el Trabajo, estas poseen medias de  $X = 3,9643$  y  $X = 4,3910$  respectivamente. Sin embargo la subdimensión de Afiliación en el trabajo, es más intensa que la Afiliación Básica, esto puede atribuirse, a que las personas pasan mayor tiempo del día en su lugar de trabajo, generando en ellos una mayor orientación al uso de estrategias afiliativas en el trabajo.

Para la correlación entre la Dimensión Afiliación y Percepción de Condiciones, se obtuvo una  $r = 0,136$  (Anexo M), lo cual indica una correlación positiva débil entre ambas variables, de manera tal que no hay una influencia significativa entre la afiliación y la presencia de las condiciones.

Es importante señalar que a pesar de que la Motivación a la Afiliación presenta la media más elevada en la muestra, con una intensidad moderada, y en general, la percepción de

las condiciones en estudio es elevada con una intensidad moderada en la muestra, no existe una relación significativa entre ambas variables.

#### **7.4.3 Motivación al Poder y Percepción de Condiciones**

Debido al poco estudio del motivo del poder y su relación con el desempeño laboral, se obtenido en la presente investigación la relación de esta motivación y la percepción de condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro, a fin de determinar al igual que se hizo con la dimensión de afiliación, la relación o influencia que tiene la percepción de las condiciones propuestas por McClelland en la motivación al poder. Sin embargo como se evidencia en los resultados del presente estudio, la motivación al poder ocupa el tercer lugar con una media de  $X = 2,9638$  y una intensidad “Ligeramente débil” y en cuanto a las subdimensiones que la conforman, el Poder Benigno se encuentra con mayor intensidad que el Poder Explotador, cuyas medias son  $X = 3,1985$  y  $X = 2,791$ ; respectivamente.

En cuanto a la Dimensión Poder y su correlación con la Percepción de Condiciones, se produjo un coeficiente de correlación de  $r = 0,141$  (Anexo N); indicando una relación débil positiva, por lo que se puede afirmar que no existe una relación significativa entre ambas variables.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones.

Como producto del análisis de los resultados de la investigación desarrollada, la cual se fundamenta en la Teoría de las Necesidades Socialmente Aprendidas de David McClelland, se pudo determinar que el personal que labora en empresas de la administración pública a nivel central, en los niveles de cargo: supervisorio, administrativo y técnico – profesional, presenta una mayor tendencia a la Motivación a la Afiliación, con una media de  $X = 4,1776$ ; seguido por la Motivación al Logro con una media de  $X = 3,7999$ ; y por último la Motivación al Poder con una media de  $X = 2,9638$ .

Cabe destacar, que el perfil motivacional del venezolano ha ido cambiando en los últimos años, hecho que se evidencia en los recientes estudios, en donde se ha venido registrando un cambio en el orden motivacional así como la intensidad de las dimensiones de la motivación. Este cambio en la intensidad de las dimensiones se puede percibir más en la Motivación al Poder, la cual, a principios de los años 70 se encontraba en primer lugar por encima de la Motivación a la Afiliación y la Motivación al Logro, las cuales ocupaban el segundo y tercer lugar respectivamente.

Es apartir de finales de la década de los 80, en estudios realizados por Salom y D'Anello, cuando el orden motivacional comienza a registrar un cambio, ubicándose la afiliación en primer lugar, seguido por el logro, quedando en último lugar la motivación que por años figuraba en primer lugar del perfil motivacional del venezolano, la motivación al poder.

En investigaciones siguientes realizadas en diferentes sectores de la población venezolana (Di Eugenio y Teijeiro, 1998; Key y Méndez, 1999; Pérez y Silva, 2000; Suniaga, 2002 y Nouel 2002), se mantuvo el orden motivacional de afiliación, logro, y poder; sin embargo, la intensidad con la que se presentan estas motivaciones ha venido cambiando, acercando cada vez más, la afiliación y el logro, y aumentando la brecha entre estas motivaciones con el poder.

En lo que respecta a la relación planteada por McClelland en su teoría, la cual vincula la motivación al logro con el desempeño eficiente, y la presencia de las condiciones laborales que promueven el desempeño superior en individuos con motivación al logro dominante, no se obtuvieron resultados concluyentes para comprobar dicha relación, ya que, en primer lugar, sólo se registraron cuatro sujetos con motivación al logro dominante, en segundo lugar, la motivación predominante en la muestra es la afiliación, la cual tampoco demostró tener una correlación intensa con el desempeño eficiente, en tercer lugar, el puntaje obtenido por los sujetos en su evaluación de desempeño es bastante homogéneo, razón por la cual resulta poco determinante para establecer una relación entre el desempeño y las dimensiones motivacionales.

Otro hallazgo surgido de la presente investigación, es el relacionado con la percepción de condiciones para un desarrollo de la motivación al logro y el desempeño eficiente, se pudo constatar que la percepción de estas condiciones es intensa entre los sujetos de la muestra, esto quiere decir, que la mayoría de las personas sienten que cuentan con condiciones de trabajo que facilitan su desarrollo profesional y desenvolvimiento en el ambiente de trabajo. Por otra parte, el desempeño mostrado en la evaluación de desempeño realizada en el último semestre del año 2004, no parece tener una vinculación directa e intensa con la percepción de las condiciones, una de las razones por las cuales esto puede estar ocurriendo es que la evaluación de desempeño puede no estar siendo aplicada objetivamente por parte de los evaluadores, sesgando así los resultados de la misma; situación señalada por los profesionales encargados de la unidad de recursos humanos en ambas organizaciones.

De esta forma, los cambios presentados en el perfil motivacional del venezolano parecieran tener un origen en la necesidad de adaptación ante los retos que enfrenta diariamente en el ámbito laboral, el cual representa el medio para conseguir los recursos financieros que le permitan al venezolano alcanzar un nivel de vida digno, en donde pueda desarrollarse y evolucionar como ser humano, esto sólo puede lograrse si el individuo cuenta con un trabajo en donde las oportunidades laborales sean un reto para alcanzar dicha evolución y con las herramientas profesionales que le faciliten la adquisición de conocimientos y destrezas. Por otra parte, la creciente crisis por la cual atraviesa nuestro país, desde hace algunos años, ha hecho que el venezolano se preocupe más por su entorno social y su relación con otros individuos, especialmente en el ambiente de trabajo, que es en donde las personas pasan la mayor parte del día.

Es por esto que se hace necesario el incremento de la necesidad de logro para poder hacer frente a los cambios que se han venido presentando en todos los niveles de la sociedad. La modificación de la conducta del venezolano y su patrón cultural son los pilares que deben orientar el establecimiento de un nuevo diseño de la configuración del trabajo, en donde los retos y el desarrollo de la capacidad de innovación, así como la involucración con los objetivos corporativos, sean el compromiso principal de las organizaciones con su capital humano, especialmente en nuestro país, que cada día necesita de profesionales con una alta motivación al trabajo y al logro, para así poder contribuir al resurgimiento de una nueva sociedad trabajadora y emprendedora, comprometida con el futuro.

## 8.2 Recomendaciones.

Una vez expuestas las conclusiones de la investigación realizada, surge la necesidad de plantear las siguientes recomendaciones:

- ★ Estudiar otras organizaciones de la administración pública, con el fin de alcanzar una mayor aproximación al perfil motivacional de individuos pertenecientes a las mismas.
- ★ Realizar otros estudios sobre la vinculación de la percepción de las condiciones para un mejor desempeño de la motivación al logro y el desempeño eficiente, tanto en individuos con motivación al logro dominante como los que poseen algún predominio de las otras motivaciones, con el fin de establecer en qué medida estas condiciones efectivamente influyen positivamente en el desempeño excepcional.
- ★ Llevar a cabo estudios en donde se determinen cuáles son las condiciones que favorecen el desempeño eficiente en individuos con motivación a la afiliación dominante.
- ★ Realizar investigaciones en donde se oriente el perfil motivacional del venezolano en función de variables demográficas, a fin de obtener resultados que posteriormente puedan ser comparados de forma más amplia.
- ★ Recomendaciones especiales: a las empresas, organizar planes de trabajo en función del perfil motivacional del personal, tomando en cuenta las condiciones que refuerzan el desempeño excepcional, a fin de potenciar la motivación al logro y sacar provecho de los rasgos positivos de las otras motivaciones en el desempeño

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonak R & Liveh T. (1988). The Measurement of Attitudes Toward People With Disabilities. Springfield, IL. Charles Thomas.
- Calhoun G, Light D y Keller S. (2000) Sociología. España: McGraw Hill
- Gellerman, Saul W. (1979). Motivación y Productividad. (Segunda Edición). México: Editorial Diana.
- Gibson, Ivenvancevich, & Donnely (1998). Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. (Octava Edición). Madrid: McGraw Hill.
- Hernández, Roberto. (1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- McClelland, David. (1968). La Sociedad Ambiciosa. Madrid: Guadarrama.
- McClelland, David. (1970). Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela (años 1930, 1950,1970). Caracas: FUNDASE.
- McClelland, David. (1989). Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea S.A
- Morris G, Charles (1992) Psicología. (Novena edición). México: Pearson.
- Mendenhall W. (1990) Estadística para Administradores. México: Grupo editorial Iberoamérica.



Oficina Central de Personal. (1998). Sistema de Evaluación del Desempeño de los Empleados de la administración Pública Nacional. Venezuela: OCP.

Romero G, Oswaldo. (1985). Motivando para el trabajo. Venezuela: Cuadernos Lagoven.

Romero G, Oswaldo. (1991). Crecimiento Psicológico y Motivaciones sociales. Venezuela: ROGYA S.A.

Romero G, Oswaldo. (1992). Los Estudiantes Exitosos: ¿Cómo son ellos?. Venezuela: ROGYA S.A.

Salom C, & D'Anello, S (1988): Motivaciones Sociales en Estudiantes Universitarios. Memorias EVEMO 2.

Sierra Bravo, R (1976): Técnicas de Investigación Social: Ejercicios y problemas. Madrid: Paraninfo.

Zapata, Roberto (1996): Valores del Venezolano. Caracas: Conciencia 21.

### **Trabajos de Grado:**

Di Eugenio, A & Teijeiro, C. (1998). Investigación de McClelland y Romero G: Aproximación al perfil Motivacional de los 90. Tesis Lic. Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ferreira, H. & Yumar, A. (1991). Estudio descriptivo del patrón motivacional de los gerentes de XEROX de Venezuela a través de la teoría motivacional de David McClelland. Tesis Lic. Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Key, A & Méndez. (1999). Perfil Motivacional de los Empleados del Sector Público. Tesis Lic. Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Michelangeli, M & Rondón, C. (2004). Ajuste a características definitorias, necesidades interpersonales y evolución en equipos de trabajo. Tesis Lic. en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Nouel Fernández, H. & Rodríguez Peña, M. (2002). Perfil motivacional de trabajadores del sector público, según la teoría de David McClelland. Tesis Lic. en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Ochoa, A. (1998). Motivación y eficiencia en el trabajo en obreros de bajo nivel jerárquico. Tesis Lic. Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Pérez, S & Torres. (2000). Perfil Motivacional de los Profesionales de la Armada de Venezuela. Tesis Lic. Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Ramos, C. (1994). Motivación al logro : variable asociada al rendimiento laboral. Tesis de grado Magister en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Suniaga Figueroa, G. (2002). Perfil motivacional del personal de las cadenas de restaurantes de comida rápida, según la teoría de David McClelland. Tesis Lic. en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

**Word Wide Web:**

Mayorca, Walter. “Sin Fecha” R.H .Relaciones Humanas en el Trabajo. [Homepage]. Consultado el día 7 de febrero de 2005 de la World Wide Web: <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm#Arana>.

Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales. “Sin Fecha”. Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales. [Homepage]. Consultado el día 23 de mayo de 2005 de la World Wide Web: <http://www.marn.gov.ve>.

Instituto Nacional de Canalizaciones. "Sin Fecha". Instituto Nacional de Canalizaciones. [Homepage]. Consultado el día 23 de mayo de 2005 de la World Wide Web: <http://www.inc.gov.ve>.

**ANEXO A: INVENTARIO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE ROMERO Y SALOM DE BUSTAMANTE.**

Universidad de los Andes  
 Centro de Investigaciones Psicológicas

INVETARIO MLP  
 Romero y Salom

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A.- Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de ser semejantes piensa acerca de su función en la sociedad en relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta estas 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 más importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B.- Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de estas 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  |

1.- Siempre quiero alcanzar metas que exigen trabajar más y más.
2.- No me conformo con trabajar, necesito ver buenos resultados.
3.- Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.
4.- Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo.
5.- Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.
6.- Cuando me propongo a hacer algo, estoy dispuesto a vencer los obstáculos.
7.- Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos.
8.- Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer.
9.- 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 cómo 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 o implementar las correcciones.
17.- En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a sí mismo los mejores resultados.
18.- Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas

---

	apropiadamente.
	19.- Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.
	20.- La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo.
	21.- Si uno siempre 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.

INVETARIO MPS  
 Romero y Salom

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A.- Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de ser semejantes piensa acerca de su función en la sociedad en relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta estas 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 más importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B.- Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de estas 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  |

C.- Para contestar, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado izquierdo del ítem considerado. Sea honesto. Gracias.

	1.- Ayudar a la gente me hace sentir importante.
	2.- Disfruto cuando me piden consejos.
	3.- Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo.
	4.- Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros.
	5.- Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones.
	6.- Si uno es líder, está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio.
	7.- Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de la gente poderosa.
	8.- Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.
	9.- A la gente hay que tratarla duramente para que siga 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 debe ser fiel a sus jefes.
	14.- Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.
	15.- Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores.
	16.- En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.
	17.- Pienso que es mejor mandar que ser mandado.
	18.- Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.
	19.- Se que tengo condiciones especiales para mandar.
	20.- Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.

Universidad de los Andes  
 Centro de Investigaciones Psicológicas

INVETARIO MAFI  
 Romero y Salom

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A.- Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de ser semejantes piensa acerca de su función en la sociedad en relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta estas 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 más importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

B.- Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de estas 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  |

	1.- Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos.
	2.- En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.
	3.- Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.
	4.- La cualidad que me impacta más en alguien es la amabilidad.
	5.- Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.
	6.- Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás.
	7.- Planifico actividades en las cuales puedo reunirme con personas amistosas.
	8.- Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.
	9.- 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 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 trata de mejorar.
	15.- Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del equipo de trabajo.
	16.- Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.

**ANEXO B: INVENTARIO DE LAS MOTIVACIONES SOCIALES (MODIFICADO).**



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

**INVENTARIO DE MOTIVACIONES SOCIALES**  
 (Romero y Salom ULA – Centro de Investigaciones Psicológicas)

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A.- Cada ser humano tiene creencias respecto a su propia conducta y a la conducta de ser semejantes piensa acerca de su función en la sociedad en relación a la función de los demás. Sin darnos cuenta estas 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 más importante es que sus respuestas reflejen lo que usted realmente cree.

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

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

C.- Para contestar, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado derecho del ítem considerado. Sea honesto. Gracias

I Parte: MAFI	
1.- Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos.	
2.- En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.	
3.- Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.	
4.- La cualidad que me impacta más en alguien es la amabilidad.	
5.- Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.	
6.- Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás.	
7.- Planifico actividades en las cuales puedo reunirme con personas amistosas.	
8.- Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.	
9.- 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 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 trata de mejorar.	
15.- Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del equipo de trabajo.	



16.- Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.	
II Parte: MP	
1.- Ayudar a la gente me hace sentir importante.	
2.- Disfruto cuando me piden consejos.	
3.- Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo.	
4.- Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros.	
5.- Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones.	
6.- Si uno es líder, está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio.	
7.- Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de la gente poderosa.	
8.- Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.	
9.- A la gente hay que tratarla duramente para que siga 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 debe ser fiel a sus jefes.	
14.- Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.	
15.- Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores.	
16.- En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.	
17.- Pienso que es mejor mandar que ser mandado.	
18.- Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.	
19.- Se que tengo condiciones especiales para mandar.	
20.- Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia.	
III Parte: ML	
1.- Siempre quiero alcanzar metas que exigen trabajar más y más.	
2.- No me conformo con trabajar, necesito ver buenos resultados.	
3.- Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.	
4.- Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo.	
5.- Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables.	
6.- Cuando me propongo a hacer algo, estoy dispuesto a vencer los obstáculos.	
7.- Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos.	
8.- Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer.	
9.- 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 cómo 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 o implementar las correcciones.	
17.- En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a sí mismo los mejores resultados.	
18.- Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.	
19.- Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	
20.- La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo.	

21.- Si uno siempre 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.	

**ANEXO C: CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES PARA UN  
MEJOR DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO**



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

Estimado(a) Sr.(a):

El siguiente cuestionario fue elaborado para la realización del Trabajo de Grado para la obtención del título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, el uso del mismo no influenciará en su trabajo y únicamente será utilizado con fines académicos. La función de este instrumento es medir el impacto que tiene su percepción de las condiciones de trabajo contenidas en este instrumento en su desempeño laboral.

Por favor llene completos sus datos personales:

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Sexo:   M     F  
Edad: \_\_\_\_\_

A continuación se le presentan 47 afirmaciones que reflejan situaciones de trabajo, Ud. deberá seleccionar la alternativa que considere se asemeja más a su percepción del ambiente de trabajo. Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible, le recordamos que es de estricto uso académico y en ningún momento sus supervisores o demás compañeros de trabajo tendrán acceso a la información suministrada. Recuerde contestar todas las preguntas, no hay respuestas buenas o malas, lea las opciones de respuesta para cada afirmación.

Situaciones de Trabajo	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre
1. Recibo información detallada sobre la forma en que realizo mi trabajo.	1	2	3	4
2. Me reúno con mi supervisor y pares para evaluar mi trabajo	1	2	3	4
3. Mi supervisor solo habla conmigo de mi desempeño luego de culminar el proceso de Evaluación de desempeño.	1	2	3	4
4. Mi Evaluación de Desempeño es hecha de manera objetiva	1	2	3	4
5. Al momento de evaluar mi desempeño, el supervisor se enfoca en:	<b>Ningún aspecto particular</b>	<b>Aspectos que debo mejorar</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos mas sobresalientes de mi desempeño y los que se pueden mejorar</b>
	1	2	3	4
6. La información que me es suministrada sobre el desempeño en el cumplimiento de mi trabajo es:	<b>Inexistente</b>	<b>Superficial</b>	<b>Breve y puntual</b>	<b>Detallada</b>
	1	2	3	4
7. Dentro de las posibilidades del cargo que ocupo, me es permitida cierta libertad para hacer el trabajo a mi manera	<b>Nunca</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Siempre</b>
	1	2	3	4
8. Se ha llevado a cabo algún proyecto o actividad propuesta por mí.	1	2	3	4
9. Al momento de proponer un proyecto o actividad, evalúo los costos y medios que sugieran un trabajo más eficaz por medio de una vía más corta.	1	2	3	4
10. Consulto con el supervisor inmediato las actividades que realizo	1	2	3	4
11. Siento que gozo de autonomía para crear mi espacio de trabajo estableciendo un plan de trabajo en pro de mis metas y las de la organización	1	2	3	4
12. El cargo permite inclinarme por tareas que signifiquen un trabajo desafiante y apartarme un poco de la rutina	1	2	3	4
13. En el plan de trabajo se diferencian los distintos objetivos a cumplir	1	2	3	4
14. Se establecen proyectos que estén enmarcados dentro de un período de tiempo definido	1	2	3	4
15. Participo en el establecimiento y construcción de los objetivos a cumplir en mi trabajo	1	2	3	4
16. Dispongo de un tiempo realista para el logro de mis objetivos	1	2	3	4
17. El tiempo establecido para alcanzar mis objetivos de desempeño es proporcional a la magnitud de los mismos	1	2	3	4
18. La magnitud de los objetivos me permite darle un toque personal al logro de los mismos	1	2	3	4
19. El cargo que ocupo me permite participar activamente en decisiones que son determinantes en el proceso productivo	1	2	3	4
20. En el puesto que desempeño siento que las medidas que tomo tienen influencia sobre el resultado de mi trabajo.	1	2	3	4
21. Las tareas que realizo pueden ser modificadas por mi cuando lo considere conveniente.	1	2	3	4
22. Conozco a cabalidad la influencia de mis decisiones en el proceso productivo.	1	2	3	4
23. El riesgo de la toma de decisiones que genera el cargo que ocupo es mayor al que asumen mis pares.	1	2	3	4
24. El esfuerzo que implica llevar a cabo mis tareas ejerce influencia directa	1	2	3	4

en los resultados u objetivos alcanzados.				
25. El sistema de recompensas implantado en la organización gratifica de manera justa los esfuerzos que realizo para llevar a cabo un proyecto.	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4
26. Siento que las recompensas que son otorgadas por la organización son distribuidas por igual en el equipo de trabajo	1	2	3	4
27. Las tareas que desempeño me son reconocidas de manera individual	1	2	3	4
28. El modo en que me son recompensadas las actividades me permite evaluar mi desempeño con respecto al de mis pares en el departamento	1	2	3	4
29. Me son otorgados incentivos monetarios en función del éxito en la consecución de los objetivos	1	2	3	4
30. Las recompensas económicas que percibo por mi desempeño vienen dadas por:	No hay recompensas	Independientem ente del logro de los objetivos	Logro de objetivos grupales	Logro de objetivos individuales
	1	2	3	4
31. Considero que la dirección del Departamento promueve la participación de los empleados en las actividades del mismo	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	Siempre
	1	2	3	4
32. Mi supervisor se atribuye el mérito de objetivos alcanzados por mi.	1	2	3	4
33. Las propuestas y sugerencias que hago son realmente consideradas a la hora de tomar una decisión en el departamento	1	2	3	4
34. El trabajo que hago es valorado por mi supervisor	1	2	3	4
35. Mis intereses personales son tomados en cuenta por la organización a la hora de hacer algún cambio en las funciones que ejerzo.	1	2	3	4
36. Las buenas ideas son consideradas y apoyadas por mi equipo	1	2	3	4
37. Cuando se rechaza alguna propuesta hecha por mi, conozco con claridad las razones por las cuales mi idea es rechazada	1	2	3	4
38. Me son otorgadas herramientas para desarrollar mis competencias de manera que me permitan el logro de mis objetivos	1	2	3	4
39. La organización se preocupa por mi desarrollo profesional	1	2	3	4
40. La organización se compromete con el bienestar de su gente	1	2	3	4
41. Mis compañeros valoran mis logros	1	2	3	4
42. Debo cumplir objetivos individuales a largo plazo	1	2	3	4
43. Mis objetivos de desempeño individual están alineados con la Visión de la organización	1	2	3	4
44. Tengo conocimiento del impacto e implicaciones de mis logros en los logros de mi equipo.	1	2	3	4
45. Cada objetivo se encuentra claramente detallado y lo comprendo a cabalidad, al igual que mi supervisor	1	2	3	4
46. Existen mecanismos o indicadores que me indiquen como va en el avance de mis objetivos	1	2	3	4
47. Son revisados periódicamente los avances de mis objetivos establecidos	1	2	3	4

“Gracias por su valiosa colaboración”

**ANEXO E: ALFA DE CRONBACH SI SE ELIMINA UN ELEMENTO DE LA ESCALA DE MEDICIÓN DE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO**

	<b>Media de la escala si se elimina el elemento</b>	<b>Alfa de Cronbach si se elimina el elemento</b>
MAFIbsic1	212.75	.903
MAFIbsic2	214.15	.904
MAFIbsic3	213.07	.903
MAFIbasic4	212.78	.901
MAFIbasic5	213.18	.902
MAFIbsic6	214.88	.904
MAFIbsic7	213.25	.903
MAFIbsic8	214.28	.901
MAFItrab9	212.89	.901
MAFItrab10	213.26	.901
MAFItrab11	212.65	.901
MAFItrab12	214.47	.901
MAFItrab13	213.20	.900
MAFItrab14	213.44	.900
MAFItrab15	212.70	.901
MAFItrab16	212.25	.902
MPDbng1	213.56	.901
MPDbng2	213.32	.901
MPDbng3	215.02	.903
MPDbng4	214.96	.902
MPDbng5	215.38	.903
MPDexp6	215.82	.903
MPDexp7	215.34	.904
MPDexp8	215.38	.902
MPDexp9	215.90	.903
MPDexp10	215.99	.903
MPDexp11	216.04	.903
MPDexp12	213.84	.904
MPDexp13	213.50	.903
MPDexp14	212.89	.901
MPDexp15	212.99	.903
MPDbng16	214.80	.903
MPDbng17	214.60	.902
MPDbng18	213.87	.900

MPDbng19	213.91	.903
MPDbng20	213.71	.902
MLmdp1	212.47	.903
MLmdp2	212.08	.903
MLmdp3	212.20	.902
MLmdp4	212.24	.903
MLmdp5	212.59	.902
MLmdp6	212.02	.903
MLmdp7	212.53	.903
MLmdp8	212.55	.902
MLinst9	215.16	.903
MLinst10	215.27	.904
MLinst11	213.94	.902
MLinst12	215.40	.903
MLinst13	214.99	.903
MLinst14	215.58	.903
MLcclt15	212.46	.903
MLcclt16	212.04	.904
MLcclt17	212.11	.904
MLcclt18	212.40	.905
MLcflg19	215.14	.904
MLcflg20	215.72	.902
MLcflg21	215.40	.902
MLcflg22	215.12	.902
MLcflg23	214.55	.902
MLcflg24	214.96	.902

**ANEXO G: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN AL PODER Y EL DESEMPEÑO**

		<b>Desempeño</b>	<b>Motivación al Logro</b>
<b>Desempeño</b>	Correlación de Pearson	1	.201(**)
	Sig. (bilateral)		.004
	N	203	203
<b>Motivación al Logro</b>	Correlación de Pearson	.201(**)	1
	Sig. (bilateral)	.004	
	N	203	203

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).



**ANEXO H: TABLA POR INDIVIDUO Y LA MEDIA DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE MOTIVACIÓN**

	<b>MAFI</b>	<b>MPD</b>	<b>ML</b>
<b>1</b>	5.56	2.00	4.58
<b>2</b>	4.38	4.50	4.63
<b>3</b>	4.38	2.50	3.21
<b>4</b>	4.75	4.20	3.63
<b>5</b>	3.38	1.65	2.84
<b>6</b>	5.13	3.20	4.45
<b>7</b>	3.94	4.10	3.95
<b>8</b>	5.25	3.30	4.40
<b>9</b>	4.50	4.60	4.35
<b>10</b>	2.94	2.35	2.60
<b>11</b>	5.19	2.30	4.29
<b>12</b>	5.06	2.10	4.79
<b>13</b>	5.75	3.05	4.09
<b>14</b>	3.63	1.85	4.25
<b>15</b>	5.13	3.50	3.58
<b>16</b>	4.81	2.90	3.91
<b>17</b>	5.63	3.75	4.71
<b>18</b>	4.31	2.80	4.17
<b>19</b>	4.31	3.30	3.25
<b>20</b>	4.63	3.60	4.00
<b>21</b>	4.88	3.65	4.16
<b>22</b>	5.19	3.65	5.00
<b>23</b>	4.56	2.25	3.72
<b>24</b>	3.25	4.30	3.73
<b>25</b>	3.94	1.90	3.82
<b>26</b>	2.81	1.85	3.67
<b>27</b>	3.94	2.90	3.28
<b>28</b>	4.38	2.95	3.33
<b>29</b>	4.75	2.45	4.39
<b>30</b>	4.25	2.70	2.95
<b>31</b>	4.19	3.80	3.96
<b>32</b>	3.94	3.05	3.19
<b>33</b>	3.63	3.20	3.83
<b>34</b>	4.06	3.15	3.73
<b>35</b>	4.38	1.75	3.24
<b>36</b>	5.00	2.40	4.02
<b>37</b>	3.44	3.80	4.21
<b>38</b>	5.00	3.90	3.95
<b>39</b>	5.31	2.75	4.06

<b>40</b>	4.44	1.55	4.75
<b>41</b>	5.31	2.90	4.52
<b>42</b>	3.81	3.25	3.65
<b>43</b>	4.56	3.05	4.09
<b>44</b>	3.88	4.35	3.44
<b>45</b>	4.94	3.70	3.61
<b>46</b>	4.38	3.35	4.67
<b>47</b>	5.00	3.35	4.72
<b>48</b>	2.56	2.35	3.19
<b>49</b>	5.31	2.65	5.21
<b>50</b>	4.88	3.50	3.50
<b>51</b>	3.75	3.40	3.85
<b>52</b>	4.44	3.90	4.24
<b>53</b>	3.00	1.90	2.74
<b>54</b>	3.88	4.70	3.77
<b>55</b>	4.19	3.50	4.08
<b>56</b>	5.13	4.60	4.84
<b>57</b>	4.56	2.85	4.58
<b>58</b>	4.31	2.95	3.66
<b>59</b>	3.50	1.85	3.70
<b>60</b>	2.94	2.85	2.94
<b>61</b>	4.50	4.35	4.46
<b>62</b>	3.63	3.25	3.79
<b>63</b>	5.38	4.15	5.17
<b>64</b>	4.38	2.10	4.22
<b>65</b>	2.44	1.85	3.56
<b>66</b>	3.88	3.90	3.81
<b>67</b>	4.25	2.65	4.21
<b>68</b>	5.13	3.50	3.59
<b>69</b>	5.13	3.50	4.25
<b>70</b>	4.81	3.80	4.01
<b>71</b>	3.38	2.00	3.56
<b>72</b>	4.81	3.60	4.13
<b>73</b>	3.75	2.30	3.91
<b>74</b>	2.75	3.85	3.09
<b>75</b>	4.13	3.05	3.61
<b>76</b>	4.38	3.90	3.61
<b>77</b>	2.38	2.25	3.75
<b>78</b>	5.13	3.60	4.63
<b>79</b>	5.38	4.55	4.29

<b>80</b>	3.88	3.25	3.15
<b>81</b>	4.19	2.75	3.44
<b>82</b>	4.13	3.05	3.61
<b>83</b>	3.88	3.25	3.15
<b>84</b>	4.56	2.25	3.72
<b>85</b>	4.25	2.70	2.95
<b>86</b>	4.19	3.80	3.96
<b>87</b>	3.94	3.05	3.19
<b>88</b>	3.63	3.20	3.83
<b>89</b>	4.06	3.15	3.73
<b>90</b>	4.38	1.75	3.24
<b>91</b>	5.56	2.00	4.58
<b>92</b>	4.38	4.50	4.63
<b>93</b>	4.38	2.50	3.21
<b>94</b>	4.56	3.05	4.09
<b>95</b>	3.88	4.35	3.44
<b>96</b>	4.94	3.70	3.61
<b>97</b>	4.38	3.35	4.67
<b>98</b>	5.00	3.35	4.72
<b>99</b>	2.56	2.35	3.19
<b>100</b>	5.31	2.65	5.21
<b>101</b>	4.88	3.50	3.50
<b>102</b>	3.94	1.90	3.82
<b>103</b>	2.81	1.85	3.67
<b>104</b>	3.94	2.90	3.28
<b>105</b>	4.38	2.95	3.33
<b>106</b>	4.75	2.45	4.39
<b>107</b>	4.25	2.70	2.95
<b>108</b>	3.94	1.90	3.82
<b>109</b>	2.81	1.85	3.67
<b>110</b>	3.94	2.90	3.28
<b>111</b>	4.38	2.95	3.33
<b>112</b>	4.75	2.45	4.39
<b>113</b>	4.25	2.70	2.95
<b>114</b>	2.81	1.85	3.67
<b>115</b>	3.94	2.90	3.28
<b>116</b>	4.38	2.95	3.33
<b>117</b>	4.75	2.45	4.39
<b>118</b>	4.25	2.70	2.95
<b>119</b>	4.19	3.80	3.96
<b>120</b>	3.94	3.05	3.19
<b>121</b>	3.63	3.20	3.83
<b>122</b>	4.06	3.15	3.73
<b>123</b>	4.38	1.75	3.24
<b>124</b>	5.00	2.40	4.02

<b>125</b>	4.50	4.60	4.35
<b>126</b>	2.94	2.35	2.60
<b>127</b>	5.19	2.30	4.29
<b>128</b>	5.06	2.10	4.79
<b>129</b>	5.13	3.60	4.63
<b>130</b>	5.38	4.55	4.29
<b>131</b>	3.88	3.25	3.15
<b>132</b>	4.19	2.75	3.44
<b>133</b>	5.56	2.00	4.58
<b>134</b>	4.38	4.50	4.63
<b>135</b>	4.38	2.50	3.21
<b>136</b>	4.75	4.20	3.63
<b>137</b>	3.38	1.65	2.84
<b>138</b>	5.13	3.20	4.45
<b>139</b>	3.94	4.10	3.95
<b>140</b>	5.25	3.30	4.40
<b>141</b>	4.50	4.60	4.35
<b>142</b>	4.88	2.85	3.67
<b>143</b>	3.19	4.05	3.91
<b>144</b>	3.88	1.85	3.50
<b>145</b>	5.25	3.60	4.56
<b>146</b>	2.50	2.35	2.88
<b>147</b>	3.13	3.40	4.00
<b>148</b>	3.88	3.05	3.15
<b>149</b>	2.06	2.00	3.76
<b>150</b>	4.25	3.55	4.50
<b>151</b>	5.06	4.25	4.52
<b>152</b>	2.81	1.80	3.80
<b>153</b>	3.69	2.55	3.36
<b>154</b>	3.88	2.95	4.04
<b>155</b>	3.69	3.15	3.75
<b>156</b>	5.50	3.50	4.07
<b>157</b>	4.94	3.50	3.52
<b>158</b>	4.19	2.15	3.18
<b>159</b>	3.00	1.40	3.55
<b>160</b>	3.69	1.25	3.71
<b>161</b>	4.50	2.15	3.55
<b>162</b>	4.63	3.00	4.10
<b>163</b>	4.56	3.95	4.21
<b>164</b>	4.13	2.75	3.37
<b>165</b>	4.81	2.65	4.34
<b>166</b>	4.44	4.20	4.28
<b>167</b>	3.88	3.20	3.60
<b>168</b>	4.75	3.10	4.69
<b>169</b>	3.94	1.85	3.59

<b>170</b>	4.63	2.30	3.15	
<b>171</b>	4.63	1.90	3.06	
<b>172</b>	4.44	2.60	3.75	
<b>173</b>	5.63	4.20	4.04	
<b>174</b>	4.06	2.90	2.82	
<b>175</b>	4.00	2.35	3.27	
<b>176</b>	3.56	3.70	3.67	
<b>177</b>	3.13	3.30	3.80	
<b>178</b>	4.56	3.10	4.57	
<b>179</b>	3.88	2.75	3.91	
<b>180</b>	3.38	3.95	4.19	
<b>181</b>	2.44	2.15	2.88	
<b>182</b>	2.13	2.10	2.60	
<b>183</b>	4.81	3.20	3.93	
<b>184</b>	5.00	3.00	3.95	
<b>185</b>	4.56	2.70	4.21	
<b>186</b>	2.31	2.15	2.66	
<b>187</b>	3.94	2.60	3.49	
<b>188</b>	2.13	2.05	2.69	
<b>189</b>	2.00	1.45	2.44	
<b>190</b>	1.25	2.00	2.66	
<b>191</b>	3.31	2.35	4.19	
<b>192</b>	5.00	3.25	2.83	
<b>193</b>	2.81	2.50	3.38	
<b>194</b>	3.88	4.55	2.84	
<b>195</b>	5.19	3.40	4.20	
<b>196</b>	3.75	1.95	3.79	
<b>197</b>	4.13	1.70	3.86	
<b>198</b>	3.44	3.00	3.81	
<b>199</b>	2.94	2.00	3.88	
<b>200</b>	3.56	2.45	4.02	
<b>201</b>	5.75	3.20	3.72	
<b>202</b>	4.63	3.10	4.98	
<b>203</b>	2.56	2.35	2.85	
<b>Total</b>	<b>N</b>	203	203	203
	<b>Media</b>	4.1776	2.9638	3.7999

**ANEXO I: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN Y EL DESEMPEÑO**

		<b>Motivación a la Afiliación</b>	<b>Desempeño</b>
<b>Motivación a la Afiliación</b>	Correlación de Pearson	1	.126
	Sig. (bilateral)		.072
	N	203	203
<b>Desempeño</b>	Correlación de Pearson	.126	1
	Sig. (bilateral)	.072	
	N	203	203

**ANEXO J: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES MOTIVACIÓN AL PODER Y EL DESEMPEÑO**

		<b>Desempeño</b>	<b>Motivación al Poder</b>
<b>Desempeño</b>	Correlación de Pearson	1	.138(*)
	Sig. (bilateral)		.049
	N	203	203
<b>Motivación al Poder</b>	Correlación de Pearson	.138(*)	1
	Sig. (bilateral)	.049	
	N	203	203

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**ANEXO K: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLE DESEMPEÑO Y LA VARIABLE PERCEPCIÓN DE CONDICIONES**

		<b>Desempeño</b>	<b>Percepción de condiciones</b>
<b>Desempeño</b>	Correlación de Pearson	1	.241(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	203	203
<b>Percepción de Condiciones</b>	Correlación de Pearson	.241(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	203	203

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**ANEXO L: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LA VARIABLE MOTIVACIÓN AL LOGRO Y PERCEPCIÓN DE CONDICIONES**

		<b>Motivación al Logro</b>	<b>Percepción de condiciones</b>
<b>Motivación al Logro</b>	Correlación de Pearson	1	.243(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	203	203
<b>Percepción de Condiciones</b>	Correlación de Pearson	.243(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	203	203

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**ANEXO M: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LA VARIABLE MOTIVACIÓN A LA AFILIACIÓN Y PERCEPCIÓN DE CONDICIONES**

		<b>Motivación a la Afiliación</b>	<b>Percepción de condiciones</b>
<b>Motivación a la Afiliación</b>	Correlación de Pearson	1	.136
	Sig. (bilateral)		.053
	N	203	203
<b>Percepción de Condiciones</b>	Correlación de Pearson	.136	1
	Sig. (bilateral)	.053	
	N	203	203



**ANEXO N: TABLA DE CORRELACIÓN ENTRE LA VARIABLE MOTIVACIÓN AL PODER Y PERCEPCIÓN DE CONDICIONES**

		<b>Motivación al Poder</b>	<b>Percepción de condiciones</b>
<b>Motivación al Poder</b>	Correlación de Pearson	1	.141 (*)
	Sig. (bilateral)		.045
	N	203	203
<b>Percepción de Condiciones</b>	Correlación de Pearson	.141 (*)	1
	Sig. (bilateral)	.045	
	N	203	203

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).