#379

APROBACION

Considero que el trabajo de grado titulado

RELACION ENTRE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE LOGRO, PODER Y AFILIACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO, DE CONTINUIDAD Y NORMATIVO EN LA EMPRESA C.V.G MINERVEN EL CALLAO, EDO. BOLIVAR

Elaborado por:
Lic. Rosinella Troisi

Para optar por el título de: Magister

Magíster en Desarrollo Organizacional

Reúne los requisitos exigidos por la dirección del post grado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, Mayo de 2003-05-05

Lic. Oscar Gimenes
Tutor

UNIVERSIDAD CATOLICA "ANDRES BELLO"
NUCLEO GUAYANA
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RELACION ENTRE LAS MOTIVACIONES SOCIALES DE LOGRO, PODER Y AFILIACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO, DE CONTINUIDAD Y NORMATIVO EN LA EMPRESA C.V.G MINERVEN EL CALLAO, EDO. BOLIVAR

Proyecto de investigación presentado por:
Rosinella TROISI

Profesor Guía
Oscar GIMÉNEZ

Puerto Ordaz, Abril de 2003

INDICE GENERAL

Págs

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. Planteamiento del problema..... 1

1.2. Objetivo general..... 3

1.2.1. Objetivos específicos..... 4

1.3.Justificación..... 4

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Historia de la motivación..... 5

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1.Problema de Investigación..... 52

3.2.Hipótesis..... 52

3.2.1. Hipótesis General..... 52

3.2.2. Hipótesis Específicas..... 52

3.3.Definición de las Variables..... 53

3.4.Tipo de Investigación..... 54

3.5.Diseño de Investigación..... 54

3.6.Población y muestra..... 55

3.6.1. Población..... 55

3.6.2. Muestra..... 55

3.7.Instrumentos..... 56

3.8. Análisis Factorial..... 83

3.8.1. Análisis factorial de las escalas de logro, poder y afiliación..... 83

3.8.2.Análisis factorial del compromiso organizacional..... 90

3.9. Procedimiento..... 93

3.10. Determinación de la muestra:..... 94

CAPITULO IV

DESARROLLO

4.1. Análisis y discusión de los datos. 101

4.2. Descriptivos de las variables a controlar. 101

4.3. Determinación de las motivaciones sociales logro (MPL), poder (MPS) y afiliación (MAFI). 104

4.3.1. Motivación social de poder..... 108

4.3.2. Motivación social de afiliación..... 111

4.4. Determinación del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo por ítems. 119

4.4.1.Compromiso organizacional afectivo. 122

4.4.2. Compromiso organizacional de continuidad. 122

4.4.3. Compromiso organizacional normativo. 123

4.5. Comparación de medias entre variables dependientes e independiente, utilizando el programa SPSS,11. 127

4.6. Correlación 158

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones. 165

5.2 Recomendaciones..... 171

5.3 Limitaciones.....172

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA..... 173

ANEXOS..... 180

LISTA DE CUADROS

Págs.

Cuadro N° 1: Perspectiva Contemporánea. Motivación fisiológica..... 10

Cuadro N° 2. Perspectiva Contemporánea. Motivación Extrínseca – Intrínseca..... 11

Cuadro N° 3. Perspectiva Contemporánea. Motivación Cognitiva..... 12

Cuadro N° 4. Perspectiva Contemporánea. Diferencias Individuales..... 14

Cuadro N° 5. Teoría X Y 18

Cuadro N° 6. Teoría ERC y Teoría de la jerarquía de Maslow..... 19

Cuadro N° 7: Compromiso Organizacional: Perspectiva Sicológica. 43

Cuadro N ° 8: Compromiso organizacional: Perspectiva de intercambio. 44

Cuadro N° 9: Compromiso Organizacional: Perspectiva Sociológica..... 44

Cuadro N° 10: compromiso organizacional: perspectiva actitudinal y transaccional... 45

LISTA DE TABLAS

Págs.

Tabla N° 1. Inventario MLP (Motivación de logro)..... 57

Tabla N° 2. Inventario MPS. (Motivación al poder)..... 64

Tabla N° 3. Inventario MAFI (Motivación a la afiliación)..... 73

Tabla N° 4. Distribución de los ítems según el compromiso afectivo..... 78

Tabla N° 5: Compromiso de continuidad. 80

Tabla N° 6: Distribución de los ítems según el compromiso normativo..... 82

Tabla N° 7: Análisis factorial de las motivaciones sociales..... 85

Tabla N° 8: Matriz de los componentes de las motivaciones sociales..... 88

Tabla N° 9: Factorización del compromiso organizacional..... 92

Tabla N° 10: Matriz de componentes 93

Tabla N° 11: Distribución de la población por nomina..... 95

Tabla N° 12: Calculo de la muestra estratificada..... 97

Tabla N° 13: Tipo de trabajador (sexo). 101

Tabla N° 14: Antigüedad en años. 103

Tabla N° 15. Tipo de nómina. 104

Tabla N° 16: Descriptivos por ítem de la necesidad de logro..... 106

Tabla N° 17. Descriptivos de la motivación social de logro..... 109

Tabla N° 18: Descriptivos de la necesidad de poder. 110

Tabla N° 19: Descriptivos del compromiso organizacional afectivo..... 112

Tabla N° 20 : Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo... 113

Tabla N° 21: Descriptivos de la motivación afiliación..... 115

Tabla N° 22: Descriptivos de la motivación social de afiliación..... 122

Tabla N° 23: Descriptivos del compromiso organizacional afectivo..... 124

Tabla N° 24 : Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo... 125

Tabla N° 25: Descriptivos del Compromiso de Continuidad..... 126

Tabla N° 26: Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de continuidad..... 127

Tabla N° 27: Descriptivos del compromiso organizacional normativo..... 128

Tabla N° 28: Estadísticos del compromiso organizacional normativo..... 130

Tabla N° 29: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * tipo de trabajador..... 132

Tabla N° 30: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * Antigüedad en años..... 136
Tabla N° 31: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * Tipo de nómina..... 139
Tabla N° 32: Compromiso organizacional de continuidad y el tipo de trabajador según el sexo (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * tipo de trabajador según el sexo)..... 142
Tabla N° 33: Compromiso organizacional de continuidad y la antigüedad en años en la empresa (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * Antigüedad en años)... 147
Tabla N° 34: Compromiso organizacional de continuidad y el tipo de nomina de la empresa (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * tipo de nomina)..... 150
Tabla N° 35: Compromiso organizacional normativo y el tipo del trabajador según el sexo.....152
Tabla N° 36: Compromiso organizacional normativo y la antigüedad en años en la empresa.....157
Tabla N° 37: Compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina... 165
Tabla N° 38: Motivación de logro y compromiso afectivo..... 166
Tabla N° 39: Correlación entre motivación social de poder y compromiso afectivo.....167
Tabla N° 40: Motivación a la afiliación y compromiso organizacional de continuidad 168

LISTA DE GRÀFICAS

Págs.

Gráfico N° 1 : Sedimentación o comunidades de la variable motivación social..... 88
Grafico N° 2. Distribución de la muestra por tipo de nomina..... 98
Gráfico N° 3: Variable tipo de trabajador (sexo)..... 102
Gráfico N° 4: Variable a controlar Antigüedad en la empresa..... 103
Grafico N° 5 : Variable a controlar tipo de nómina..... 104
Gráfico N° 6: Antigüedad en la empresa..... 114
Gráfico N° 7: Motivación social y tipo de trabajador (sexo)..... 115
Gráfico N° 8: Motivación social y tipo de nómina..... 116
Grafico N° 9: Estadísticos descriptivos de las motivaciones sociales..... 118
Gráfico N° 10: Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo..... 126
Gráfico N° 11: Compromiso organizacional afectivo y sexo..... 128
Gráfico N° 12: El compromiso organizacional afectivo y la antigüedad en la empresa..... 132
Gráfico N° 13: Compromiso organizacional afectivo y el tipo de nómina..... 135
Gráfico N° 14: Compromiso organizacional de continuidad y sexo..... 137
Gráfico N° 15: Compromiso organizacional de continuidad y la antigüedad en la empresa..... 141
Gráfico N° 16: El compromiso organizacional de continuidad y el tipo de nómina..... 144
Gráfico N° 17: El compromiso organizacional normativo y el tipo de trabajador (sexo)..... 147
Gráfico N° 18: El compromiso organizacional normativo y la antigüedad en la empresa..... 151
Gráfico N° 19: El compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina..... 154
Gráfico N° 20, El compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo y, el tipo de nómina..... 155

Gráfico N° 21: Compromiso organizacional y sexo..... 156
Gráfico N° 22. Tipos de Compromiso Organizacional. Antigüedad en años..... 157

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo general determinar la relación que existe entre las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación con el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo. La hipótesis general de trabajo fue: A mayor motivación social de logro, poder y afiliación mayor el compromiso organizacional afectivo de continuidad y normativo.

La población estaba constituida por 818 individuos distribuidos en cuatro tipos de nominas: confidencial, mayor, menor y diaria. La muestra determinada fue 255 participantes, se realizó la fracción de muestreo para saber cuantas personas se debían escoger para cada estrato (tipos de nomina), dichos individuos fueron escogidos al azar; el resultado fue el siguiente: Nomina confidencial 09 personas, nomina mayor 84, diaria 166 y menor 03.

Los instrumentos para la recolección de los datos fueron los inventarios MLP (motivación de logro) con 24 ítems, MPS (motivación de poder) 20 ítems y MAFI con 16 ítems (motivación de afiliación); diseñados por Romero García y Salom de Bustamante. Para medir el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Meyer y Allen que consta de 18 items , distribuidos en 6 ítems para cada tipo de compromiso: afectivo de continuidad y normativo. Ambos cuestionarios tienen un nivel de medición por intervalos.

El tipo de estudio es correlacional y, de campo (medio natural en el que las variables interactúan normalmente. El diseño es no experimental (las variables no se manipulan) ex post facto y transversal (una sola medición).

Para el análisis de datos se utilizaron los estadisticos descriptivos media, mediana y desviación estándar y, el coeficiente de correlación producto/momento de Pearson.

Los resultados generales encontrados en cuanto a la motivación social fueron: la motivación social de afiliación tiene un promedio de 4,74; poder de 4,58 y logro tiene un promedio de 4,55. Para el compromiso organizacional afectivo el promedio fue de 5,07; el del compromiso de continuidad 4,79 y el promedio del compromiso normativo fue de 4,9.

Las dimensiones de las variables que presentaron una correlación débil y positiva fueron: logro y compromiso afectivo con un $r = 0,324$. Poder y compromiso afectivo con un $r = 0,23$. Afiliación y compromiso de continuidad con un $r = 0,20$ y afiliación y compromiso normativo con un $r = 0,17$.

Los resultados obtenidos pudieran ser considerados como base impirica para continuar estudios en cuanto a las motivaciones sociales y el compromiso organizacional. Igualmente se podría utilizar dichos resultados para la práctica del DO centrada en el conocimiento de las motivaciones sociales y el compromiso organizacional, de forma que se logre de los individuos mayor motivación y mayor compromiso dentro de la organización.

CAPITULO I

INTRODUCCION

En el presente capítulo se expone lo concerniente al planteamiento del problema, objetivo general, los específicos, la justificación e importancia de la investigación.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los esfuerzos por trabajar con la gente dentro de una organización han constituido desde siempre un gran problema social. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda, fundamentalmente, los mismos que un ejecutivo debe enfrentar hoy día (Shein,1982). Primeramente debe decidir que es lo que esta tratando de lograr, organizar el trabajo para lograr ese objetivo, saber como reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano disponible para llevar a cabo las funciones y tareas, así como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga y, saber establecer sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento y motivación suficiente para mantener esa eficiencia por largo tiempo.

Bajo este enfoque la organización es definida como un sistema complejo que evoluciona constantemente. Esta evolución afecta su funcionamiento interno, en consecuencia la organización debe crear condiciones que permitan al empleado permanecer en ella y mantener un alto nivel de eficiencia. Para lograr dicha permanencia y eficiencia se hace necesario que la organización conozca y comprenda que la motivación de un individuo para ofrecer su contribución a las metas organizacionales, requiere que tal conducta llene sus necesidades importantes, ya sean de realización, poder, afiliación, pertenencias u otras, es decir, que la organización tenga un amplio conocimiento de la naturaleza humana, de forma que

puedan lograr de sus miembros innovación y compromiso; aspectos importantes y necesarios de una organización realmente exitosa.

Dentro del marco organizacional-empresarial venezolano, las empresas de la Corporación Venezolana de Guayana (C.V.G) juegan un papel importante dentro del al ámbito político, económico y social. Una de estas empresas es C.V.G Minerven dedicada a la extracción del mineral de oro, ubicada en El Callao al sur del estado Bolívar donde las infraestructuras de salud y educación son limitadas. Por otro lado, el costo de producción es mayor al ingreso, lo que se traduce en una baja rentabilidad, que es compensada por la ayuda del gobierno para que permanezcan operativas.

El hecho de que la empresa tenga una baja rentabilidad implica, en primer lugar, que ofrezca bajos sueldos y salarios. Esta situación unida a la realidad donde se encuentra inmersa C.V.G MINERVEN hace que sea poco atractiva para profesionales con experiencia y aún para recién egresados. Es un problema para la empresa captar y retener el personal en la organización. En segundo lugar, la empresa se ve limitada para cumplir con los beneficios socio económico establecidos en la contratación colectiva vigente, de forma que se genera un descontento en el personal. Esto conlleva a una falta de interés para la realización de las tareas y funciones, traduciéndose en una baja producción en el proceso de la extracción del material aurífero.

Al existir incumplimiento de la contratación colectiva vigente por parte de la empresa y falta de interés para realizar el trabajo, surge una falta de credibilidad en la organización. Tal situación podría originar un sentido de complicidad entre el supervisor y obreros para no cumplir con los deberes que exige la empresa. En consecuencia existen momentos de reducción de personal y un alto índice de rotación, lo cual conlleva a un clima laboral enrarecido.

Esta situación se ha mantenido por mucho tiempo y, debido a la intervención del Estado, su impacto se ha amortiguado. No obstante cabría pensar que de seguir así, la quiebra de la empresa pudiese ser inminente.

Sin embargo llama la atención que las personas que han "sobrevivido" a la reducción de personal y a la rotación se sienten comprometidas con la organización es decir, tienen una alta tendencia a desear permanecer en ella. Por tanto, resulta interesante realizar una investigación, que se determine la magnitud del compromiso organizacional.

Igualmente se debe enfatizar que los empleados al ofrecer su contribución a las metas organizacionales es porque dicha conducta llena sus necesidades sociales más importantes en cuanto al logro, realización, poder, pertenencia u otras. En este orden de ideas es pertinente conocer las tendencias sociales que motivan al personal que labora en C.V.G MINERVEN.

Se podría, por tanto, plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es la motivación social predominante del personal que labora en C.V.G MINERVEN?, ¿Qué es lo que hace que las personas se sientan unidas a la organización?, ¿Qué relación existe entre la motivación social de logro, poder y afiliación y el compromiso organizacional en sus componentes afectivo, de continuidad y normativo?

1.2. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre las motivaciones sociales de logro poder y afiliación con el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo en la empresa C.V.G MINERVEN.

1.2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

a. Determinar las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación aplicando los cuestionarios MLP (inventario de motivación al logro), MPS (inventario de motivación al poder) y MAFI (inventario de la motivación a la afiliación) en las muestras de las distintas nominas de la empresa.

b. Determinar el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo, aplicando el cuestionario de Meyer y Allen en las muestras de las distintas nominas de la empresa.

c. Evaluar la relación que existe entre las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación con el compromiso organizacional en sus componentes afectivo, de continuidad y normativo, utilizando un análisis de varianza y regresión lineal.

1.3.JUSTIFICACION

Conocer aspectos actitudinales del personal que labora en la empresa C.V.G MINERVEN de forma que se pudiera establecer estrategias especificas para que exista una concordancia entre el deseo de permanecer en la organización y la motivación a hacer mejor la labor que desempeñan, de manera que se traduzca en una mejoría organizacional, considerando la cultura e idiosincrasia del personal que trabaja en C.V.G MINERVEN en lo que respecta a las relaciones más fraternales y afiliativas en el campo laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Seguidamente se ofrece lo concerniente a las bases teóricas que servirán de referencia para la realización del estudio, tales como la teoría de la motivación de David McClelland y, el modelo de Compromiso organizacional (Meyer y Allen) y, aspectos teóricos relacionados con ambas variables.

2.1. HISTORIA DE LA MOTIVACION

La motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales (por ejemplo, privación de alimento) o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe. Para comprender por qué la psicología hace uso de la motivación para explicar la conducta, es preciso un conocimiento de la historia del concepto en sí (Marshall, 1994).

Origen filosófico

El concepto de motivación remonta a los antiguos griegos-Socrates, Platón y Aristóteles. Platón (discípulo de Socrates) creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutricios, sensitivos y racionales. Aristóteles-discípulo de platón durante 20 años- conservó el concepto del alma jerárquica aunque empleando terminología ligeramente distinta. Las partes nutricias y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales como placer y dolor (sensitivos). Juntas estas dos partes formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectiva por naturaleza e

incluía la voluntad. Al postular la existencia de un alma tripartita y jerárquica, los antiguos griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzo de la voluntad. (Marshall, 1994).

Años más tarde el alma tripartita de los griegos quedó en un alma de dos partes; las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Tomás de Aquino, por ejemplo, sugirió que el cuerpo aportaba los impulsos motivacionales irracionales y basados en el placer mientras que la mente aportaba motivos racionales y basados en la voluntad.

En la era moderna (post-renacimiento) Descartes impulsó una distinción entre los aspectos pasivos y activos de la motivación. Para Descartes, el cuerpo era un agente pasivo de la motivación mientras que la voluntad era el agente activo. La conclusión a la cual llegó fue, sin embargo, que la voluntad era una propiedad poco entendida de la mente y que emergía de un conglomerado de sensaciones, ideas, y auto-reflexión.

Llegó a ser difícil explicar la voluntad como había sido explicar la motivación que supuestamente generaba. Dejando a un lado la incógnita de donde venía la motivación los filósofos tenían que averiguar de donde venía la voluntad. A pesar de estudios brillantes y creativos, la voluntad seguía siendo una propiedad difusa y ambigua de la mente. Al considerar la voluntad como un agente de la motivación, el filósofo se encontraba en la incomoda postura de tener que hacer uso de dos fenómenos no explicados, la motivación y la voluntad. Por esta razón, la nueva ciencia de la psicología opto por buscar un principio motivacional sustitutorio que fuera menos ambiguo y más mecanicista (Marshall, 1994).

Encontró uno, pero no en la filosofía. El principio motivacional sustitutorio de la psicología emergió del campo de la fisiología y la biología.

El auge de las grandes teorías

El determinismo biológico de Darwin hizo más que aportarle a la psicología su idea más importante a saber, la evolución. Las ideas de Darwin provocaron un cambio en el pensamiento científico predominante, donde predominaban los conceptos motivacionales mentalísticos (por ejemplo, voluntad) hacia conceptos más mecanicistas (sistemas biológicos). Para Darwin (1859, 1872, c.p Marshall, 1994) gran parte del comportamiento animal parecía automático y no aprendido. Para explicar la conducta no aprendida y automatizada, Darwin propuso la idea del instinto. El instinto podía explicar lo que no pudo la voluntad de los filósofos, es decir, de dónde venían las fuerzas motivacionales. Los instintos venían de la herencia genética del individuo, que era una sustancia física.

La teoría del instinto. James (1890, c.p Marshall, 1994) fue el primer psicólogo en popularizar una teoría de instinto de la motivación humana, atribuyendo a los seres humanos una gran variedad de instintos.

Para James, los instintos eran predisposiciones a la conducta dirigidas a conseguir metas. El individuo no necesitaba ser "educado" en qué metas perseguir. Lo único que hace falta para pasar de un estímulo a una conducta es el estímulo apropiado. Luego, McDougall (1908, c.p Marshall, 1994) se convertiría rápidamente en el defensor más acérrimo de la nueva generación de la teoría del instinto. McDougall consideraba que los instintos eran fuentes irracionales y apremiantes de conducta, fuerzas motivacionales que orientaban a la persona hacia una meta en particular. Para McDougall, el instinto determina que su poseedor perciba, y preste atención a objetos de cierta clase y que reaccione ante ellos de manera particular, o al menos, que sienta el impulso a la acción. Los instintos eran los mecanismos motivacionales que explicaban los esfuerzos por llegar a una meta, tan visibles en la conducta humana.

Teoría actual del instinto. En lugar de usar el término "instinto", los etólogos (Eibl-Eibesfeldt, 1989; Lorenz, 1965; Moltz, 1965, c.p Marshall, 1994) hablan de estructuras neuronales heredadas que se conservan intactas-no alteradas por el ambiente- durante el desarrollo. Estas estructuras neuronales heredadas no determinan el comportamiento, sino sólo las conductas específicas llamadas "patrones de acción fijos".

Perspectivas contemporáneas

En cuanto a las perspectivas contemporáneas existen cinco grandes áreas a saber: la motivación fisiológica, motivación extrínseca-intrínseca, motivación cognitiva, diferencias individuales y las emociones.

El área que se considera en ésta investigación es el de las diferencias individuales, haciendo énfasis en los motivos sociales de logro, poder y afiliación.

En la figura nº 1, se puede apreciar las cinco grandes áreas que abarca las perspectivas contemporáneas de la motivación; de las cuales se hará una breve referencia, haciendo énfasis en los motivos sociales de logro, poder y afiliación como aspecto predominante en este trabajo de investigación.

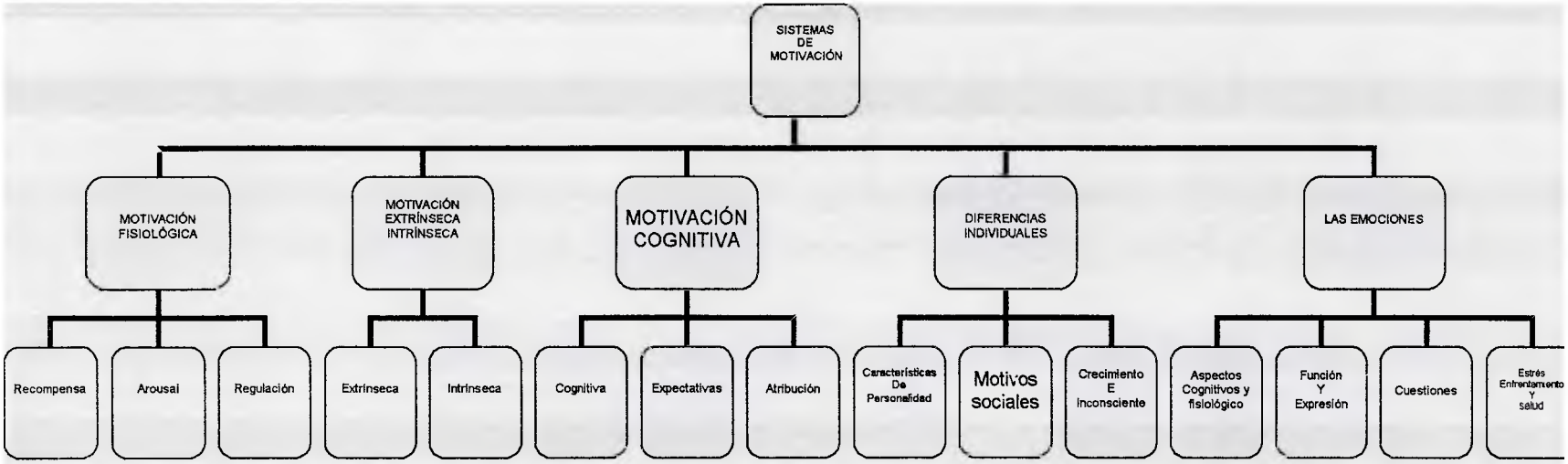


Figura 1: Principales áreas de investigación en la teoría de la motivación contemporánea.

Cuadro Nº 1: Perspectiva Contemporánea. Motivación fisiológica

Motivación fisiológica		
Representa el punto de vista biologista dentro del campo de la motivación y explora cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y emociones. El análisis fisiológico presta mucha atención a como el cuerpo se prepara para la acción, cómo produce sensaciones de dolor y de placer y cómo regula los sistemas internos para preservar la salud y la supervivencia. La conducta está regulada por una interacción entre estructuras cerebrales, producción hormonal y el sistema nervioso autónomo. Considera tres subáreas a saber:		
Recompensa Es el modo en que los psicólogos fisiologistas suelen estudiar los mecanismos cerebrales, mediante la estimulación eléctrica del cerebro. Buscan descubrir las bases fisiológicas desplacer, conductas de aproximación, aversión y evitación.	**Arousal** Es un término hipotético que describe los procesos que controlan la alerta, la vigilia y la activación. Los procesos que regulan el arousal son mecanismos conductuales y autonómicos. La actividad del cerebro, la musculatura esquelética y el sistema nervioso autonómico se suman para dar significado al constructo arousal Los cinco sistemas de arousal corporal son: sistema cardiovascular, plasmático, actividad ocular, electrotérmico y, la	**Regulación** Se hace énfasis en la teoría de la pulsión de Clark Hull, la cual establece que las privaciones y déficit fisiológicas dan lugar a estados corporales de necesidad. La emergencia de la necesidad fisiológica crea a su vez una pulsión psicológica. La pulsión es un estado emocional aversivo que energiza al individuo para que realice conductas que reduzcan la pulsión.

	actividad de la musculatura esquelética.	

Cuadro Nº 2. Perspectiva Contemporánea. Motivación Extrínseca – Intrínseca.

MOTIVACIÒN EXTRINSECA - INTRINSECA	
Extrínseca	**Intrínseca**
El estudio de la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Recompensa: Es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Castigo: Objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se repita. Incentivo: Objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. La recompensa y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelva a repetir, mientras que los incentivos se dan antes que la conducta y energizan su comienzo.	Esta motivación se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas animan al individuo a buscar novedades y, al hacerlo satisfacen necesidades psicológicas importantes. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno.

Cuadro Nº 3. Perspectiva Contemporánea. Motivación Cognitiva.

MOTIVACIÒN COGNITIVA Se centran en los procesos mentales o pensamientos como determinantes causales que llevan ala acción. Considera tres aspectos:		
Cognitiva	**Expectativa**	**Atribución**
Se consideran tres tipos de acontecimientos mentales que participan en la secuencia cognición-acción: plan, meta y consistencia. Planes: Modelo cognitivo de la motivación, Cuando se cree que existe un desajuste entre los estados actual e ideal, esta congruencia motiva al individuo a realizar una conducta dirigida por un plan para volver a ajustar los estados actual e ideal. Metas: Han de ser específicas, desafiantes y difíciles, tienen cuatro posibles consecuencias motivacionales: a) dirigir la atención hacia la tarea, b) movilizar el esfuerzo, c) aumentar la persistencia y	Es preciso destacar la teoría de la expectativa por valor de Tolman y Lewin, la cual propone que la tendencia de aproximación a un estímulo está en función de la multiplicación de los constructor cognitivos de expectativa y valor. La expectativa se refiere a la creencia de que la realización de una conducta en particular tendrá un resultado concreto. El valor es la satisfacción que la persona puede potencialmente derivar de un estímulo ambiental (Vroom, 1964).	El postulado principal de esta teoría es que las personas buscan saber porque tienen éxito o por qué fracasan en ciertas situaciones de la vida. La teoría de la atribución enriquece el marco de la teoría de la expectativa por valor porque propone un mecanismo cognitivo mediante el cual las expectativas y los valores cambian con el tiempo.

d) promover el desarrollo de estrategias eficaces. Es necesario el feedback; esto permite que la persona evalúe si su rendimiento es superior, inferior o esta al nivel que exige la meta. Consistencia: Dentro de éste concepto dos áreas de investigación: Disonancia cognitiva y el auto concepto. La Disonancia cognitiva establece que los seres humanos no les agrada la inconsistencia, por lo que se esfuerzan por conseguir la consistencia entre los pensamientos y acciones. El auto concepto: Propone que las personas buscan la consistencia de sus auto conceptos; para garantizar la consistencia las personas exhiben señas y símbolos de identidad para asegurarse de que las personas les ven como se ven así mismas o bien manipulan su entorno		

físico y social para que aporte un máximo de confirmación y un mínimo de consistencia.		

Cuadro Nº 4. Perspectiva Contemporánea. Diferencias Individuales.

Diferencias individuales		
El enfoque de personalidad reconoce que la gente comparte una gran variedad de motivos comunes (por ejemplo, hambre) pero también señala la existencia de diferencias individuales entre los motivos específicos.		
Características de personalidad El estudio de las características de personalidad se plantea por qué los motivos de las personas tienen fuerzas diferentes. Las diferencias individuales de temperamento explican porqué algunas personas buscan actividades que aumentan su nivel de arousal mientras que otras prefieren las actividades que reducen sus niveles de arousal. Las diferencias	**Motivos sociales** Se harán referencia a las teorías de Murray, Atkinson, McClelland y Romero García; dado que es en los motivos sociales que se hace énfasis en esta investigación. Dichas teorías se desarrollaran luego de dar una breve explicación a las teorías presentadas en este marco teórico.	**Crecimiento inconsciente** Las investigaciones que encontramos aquí, son de enfoque humanista siendo sus representantes más importantes Abraham Maslow y Carl Rogers. La idea que Maslow tiene de la motivación es que los seres humanos poseemos ansias o necesidades básicas a nivel organísmico. Existen cinco grupos de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de amor, valoración y auto-realización) ordenado jerárquicamente de modo que las necesidades que se

individuales de creencias de control explican las diferencias en la importancias que las personas le confieren al control que tienen sobre las situaciones además de por qué algunas personas reaccionan tan fuertemente ante su pérdida.		encuentran cerca de la base de la pirámide son las necesidades más fuertes, aparecen antes en el desarrollo y tienen que ser satisfechas antes de que emerjan las necesidades de orden superior. Para Rogers, los seres humanos tienen una necesidad fundamental que es la tendencia de realización, una necesidad que subsume y coordinan todas las demás hacia el mantenimiento, mejora y realización de la persona. Rogers utiliza los términos de congruencia e incongruencia para describir el punto hasta el que la persona niega y rechaza sus características propias y sus deseos (incongruencia) o acepta todas sus características y deseos (congruencia). La persona congruente y enteramente funcional vive próxima a su tendencia de actualización

		por lo que experimenta una marcada sensación de libertad, creatividad, espontaneidad y crecimiento.

La teoría de los incentivos trata de explicar por qué el comportamiento no siempre está motivado por una necesidad interna, tal como el deseo de reducir las pulsiones o de conservar un óptimo nivel de excitación. En lugar de centrarse en factores internos, la teoría de los incentivos explica la motivación con base en la naturaleza de los estímulos externos, los incentivos que dirigen y energizan al comportamiento. Desde esta perspectiva, las propiedades de los estímulos externos en gran medida, explican la motivación de las personas.

Aunque esta teoría explica por qué podemos sucumbir ante un incentivo (como un postre apetitoso) a pesar de que no haya claves internas (como el hambre), parece ser insuficiente para proporcionar una explicación completa de la motivación, puesto que los organismos tratan de satisfacer sus necesidades incluso cuando no hay incentivos presentes. A consecuencia de ello, muchos psicólogos creen que las pulsiones internas propuestas por la teoría de la pulsión trabajan en conjunto con los incentivos externos de la teoría de los incentivos para empujar y atraer el comportamiento, respectivamente. Por lo tanto, en lugar de contradecirse entre sí, las pulsiones y los incentivos pueden funcionar conjuntamente para motivar el comportamiento (Petri, 1991).

De acuerdo con algunas investigaciones relativas a ambos tipos de motivación, somos más capaces de perseverar, de esforzarnos y de realizar trabajos de mejor calidad cuando la motivación para una tarea es intrínseca. Además, algunos psicólogos sugieren que ofrecer recompensas para obtener el comportamiento

deseado puede provocar un decremento de la motivación intrínseca y un aumento de la extrínseca.

En la década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. Se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideren de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow la cual ya fue explicada, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación - higiene.

Teoría X y Teoría Y.

McGregor (1960) propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Después de revisar la forma en que los administradores tratan a los empleados, McGregor llegó a la conclusión de que el punto de vista de un administrador respecto a la naturaleza de los seres humanos se basa en cierto agrupamiento de supuestos, de acuerdo con los cuales tiende a modelar su comportamiento hacia sus subordinados.

Cuadro N° 5. Teoría X y Y.

SUPUESTOS DE LA TEORIA X	SUPUESTOS DE LA TEORIA Y
1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo. 2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen las metas.	1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego. 2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos. 3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir

3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible. 4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición	responsabilidades. 4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales de tales planteamientos, si se acepta el análisis de McGregor? Se puede expresar mejor la respuesta dentro del marco presentado por Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. McGregor mismo creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como una toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto.

No hay evidencia que confirme la validez de alguno de los dos conjuntos de supuestos, o que la aceptación de los supuestos de la teoría Y y la modificación de las acciones propias, de acuerdo con ellos, lleve a tener trabajadores más motivados (Robbins, 1996).

Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan de cerca. Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común: cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez. Robbins (1996), las llama teorías contemporáneas porque representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados.

Alderfer (1969, c.p Robbins, 1996), ha modificado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla a los resultados de las investigaciones empíricas. A su jerarquía modificada de necesidades se le llama ***teoría ERC.***

Alderfer (1969, c.p Robbins, 1996), plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento. El grupo de existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos. Por último, Alderfer incluye las necesidades de crecimiento, un deseo intrínseco de desarrollo personal.

La teoría ERC y la de la jerarquía de Maslow pueden compararse de la siguiente forma:

Cuadro N° 6. Teoría ERC y Teoría de la jerarquía de Maslow.

TEORIA ERC	TEORIA DE LA JERARQUIA DE MASLOW
Existencia	Necesidades fisiológicas y de seguridad
Relaciones	Necesidad social
Crecimiento	Estima y autorrealización

En contraste con la teoría de las jerarquías de necesidades, la teoría ERC muestra que 1) puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, y 2) si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La teoría de Maslow plantea que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedará satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior, se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. La teoría ERC establece que la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede dar como resultado la regresión a una necesidad de nivel inferior.

Otra teoría importante es la ***teoría de la equidad***, la cual establece que los individuos comparan los insumos y el producto de su trabajo con los de otros, y reaccionan con el fin de eliminar cualquier inequidad. Existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

1. Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.
2. Auto-externo: Las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del individuo.
4. Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.

El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables moderadoras: sexo, tiempo en el puesto, nivel en la organización y nivel de educación o profesionalismo. La investigación demuestra que tanto los hombres como las mujeres prefieren las comparaciones con su mismo sexo, la investigación también muestra que a las mujeres por lo general se les paga menos que a los hombres en puestos comparables, y que tienen menos expectativas de sueldo que los hombres, por el mismo trabajo.

Esto nos lleva a la conclusión de que los empleados con puestos en los que no hay segregación por sexo harán más comparaciones transexuales que aquéllos con puestos dominados por hombres o por mujeres. Esto sugiere también que, si las mujeres aceptan sueldos más bajos, ello puede deberse al estándar que utilizan como comparación.

Los empleados de niveles superiores, aquellos con jerarquía profesional y los que tienen mayor educación, tienden a ser más cosmopolitas y a tener mejor información respecto de las personas en otras organizaciones. Por tanto, este tipo de empleados efectúan más comparaciones otro-externo.

Basados en la teoría de la equidad, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a tomar una de seis alternativas:

1. Cambiar sus insumos (por ejemplo, no invertir tanto esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo pueden incrementar sus ingresos produciendo una mayor cantidad de unidades de menor calidad).
3. Distorsionar las percepciones de ellos mismos (por ejemplo, solía pensar que trabajaba a un paso moderado, pero ahora me doy cuenta de que trabajo más arduamente que los demás).
4. Distorsionar las percepciones de otras personas (por ejemplo, el puesto de Miguel no es tan deseable como yo creía)
5. Salirse del campo (renunciar al puesto).

La teoría de la equidad reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Cuando la gente percibe un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto a otros, se da lugar a

la tensión. Esta tensión proporciona la base para la motivación, puesto que la gente se afana en lo que concibe como equidad y justicia.

De manera específica, la teoría establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

1. Dado el pago por el tiempo, los empleados sobrepagados producen más que los empleados pagados justamente.
2. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobrepagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente.
3. Dado el pago por el tiempo, los empleados subpagados obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad.
4. Dado el pago por cantidad de producción, los empleados subpagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.

La teoría de la equidad muestra que, para la mayoría de los empleados, la motivación se ve influida significativamente por las recompensas relativas, lo mismo que por el total de las recompensas absolutas.

LOS MOTIVOS SOCIALES

Murray (1943, c.p Marshall, 1994) fue uno de los primeros teóricos de la personalidad interesado en el debate de si la estructura de la personalidad se describía mejor en términos de rasgos o de forma más dinámica en términos de necesidades o motivos. Desde el punto de vista de Murrray algunas conductas estaban gobernadas por un conjunto nuclear de necesidades humanas universales.

La mayor contribución de Murray al estudio de la motivación es su concepto de necesidad. Para Murray, las necesidades tenían base fisiológica y estaban

relacionadas con fuerzas químicas en el cerebro. Las necesidades podían surgir tanto de los procesos internos como de los acontecimientos externos pero todas las necesidades creaban un estado de tensión en la persona que, si eran satisfechas producían una reducción de la tensión. Todas las personas tenían una serie de necesidades básicas que energetizaban y dirigían su conducta hacia la satisfacción de aquellas necesidades sobre la que se basaba la personalidad de la persona.

Murray se vio en la necesidad de identificar las necesidades humanas nucleares para apoyar su creencia de que la conducta humana estaba gobernada por un conjunto nuclear de necesidades humanas universales. En primer lugar hizo una lista de todos los motivos más importantes, esta lista incluye algunas necesidades opuestas (p.e, dominancia y respeto) otras de naturaleza intelectual (p.e comprensión), de esfuerzo, defensivas y sociales. Para el sistema de Murray era necesario hacer pares de necesidades porque él creía que todas las necesidades están relacionadas entre sí hasta cierto punto.

Murray se propuso evaluar estos motivos de múltiples maneras porque veía que los motivos se expresaban de muchas formas, mediante las conductas de aproximación, de evitación, de atención selectiva por medio de fuertes reacciones emocionales. Para medir los motivos humanos Murray decidió usar todas las técnicas posibles. (cuestionarios, entrevistas, asociación libre, diarios, escritos autobiográficos, la observación de grupos y contextos experimentales además de observar las reacciones ante la frustración, la música y el humor) sin embargo quizás la mayor aportación de Murray (1943; Morgan y Murray, 1935 c.p Mankeliunas, 1994) fue la creación del Test de Apercepción Temática (TAT) para medir las necesidades humanas.

Siete años más tarde, (Atkinson y McClelland 1948; Atkinson, Clark y Roby 1949, c.p Marshall, 1994) empezaron a adaptar la técnica TAT de Murray a un método de puntuación de tres necesidades específicas: la necesidad de logro (nLog), la necesidad de afiliación (nAf) y la necesidad de poder (nPod). El interés de

McClelland y Atkinson se centraba en los aspectos científicos de la investigación más que en el aspecto clínico. Mientras que McClleand y Atkinson les interesaba medir la relativa fuerza de los motivos en la población en general a Murray le interesaba medir conjunto de necesidades del individuo.

La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación que se definen como sigue:

El motivo de logro: es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. McClelland y Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas, definen la necesidad de logro como el éxito en la competición con un criterio de excelencia. De hecho la persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío. La definición de éxito en la competición con un criterio de excelencia es una definición muy amplia si se tiene en cuenta que los criterios de excelencia pueden estar relacionados con la tarea, con uno mismo o relacionados con otros, las situaciones de logro se parecen entre sí en la medida en que la persona sabe que su rendimiento llevará a una evaluación favorable o desfavorable, lo que produce una reacción emocional de orgullo ante el éxito y de vergüenza ante el fracaso (Marshal, 1994).

El motivo de afiliación: En un principio se definía el motivo de afiliación como el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas.

Según el estudio de Atkinson y McClelland 1948; Atkinson, Clark y Roby 1949, c.p Marshall, 1994), la necesidad de afiliación se expresaría mejor como una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales. Sin embargo, Boyatzis (1973 c.p Marshall, 1994), encontró que esta conceptualización de nAf exageraba el aspecto de la ansiedad ante el rechazo y no

valoraba suficientemente el aspecto más positivo de nAf, es decir el interés de afiliación.

El motivo de poder: El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno. McClelland y Winter (1969), ofrecieron la siguiente definición formal del motivo de poder: la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o mundo en general. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder. De acuerdo con sí a la persona nPod se le permite expresar su activación simpática de manera que produzca recompensas sociales entonces se siente bien afectivamente. Si, por el contrario se le inhibe y bloquea la activación simpática de la persona de nPod entonces la activación simpática no recompensada puede aumentar la probabilidad de que se dé una enfermedad física. Por lo tanto, la activación simpática por un lado produce sensaciones de bienestar si es recompensada, pero por otro puede provocar enfermedad física si se inhibe.

Romero (1985), haciendo referencia a la teoría de McClelland, establece que la motivación se refiere, en general a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Igualmente establece que las motivaciones sociales, están originadas en carencias fisiológicas; son aprendidas, pero también energizan y dirigen la conducta hacia la obtención de metas específicas. Las motivaciones sociales son redes o asociaciones de pensamientos matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes. Los motivos son pensamientos y sentimientos relacionados con el logro de una meta. En la activación o energización de las motivaciones sociales cuenta mucho la expectativa que se tenga respecto al logro de la meta y el valor que se conceda a esa meta.

Al igual que McClelland, Romero (1985), establece que la necesidad de afiliación conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, a querer y a

buscar ser querido, esto es, dar y recibir afecto. Para una persona con alta necesidad de afiliación, lo importante es sentirse bien, no hacer daño a nadie, aunque eso signifique la inhibición de otros tipos de comportamiento, como los de poder y logro.

La motivación al poder impulsa al individuo a controlar a otras personas, a manipularlas, a llevarlas a conducirse de una manera adecuada a sus propios fines, a influenciarlas para que hagan unas cosas y otras no. Es una necesidad muy humana. En sí misma no es ni buena ni mala. La necesidad de poder de un gobernante que lleve la felicidad y la prosperidad a su pueblo no puede ser más beneficiosa. Pero el poder inescrupuloso o maníaco de dictadores paranoicos no puede ser tampoco más dañino.

La motivación de logro es distinta de las dos últimas mencionadas. Su radio de acción no es la búsqueda de aceptación ni el control de otras personas. La persona con alta necesidad de logro se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas. Pero no le basta con hacer las cosas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera posible (con excelencia), y con su propio toque personal (con unicidad). Esa persona está en constante competencia consigo misma. Un resultado bueno la lleva a exigirse otro mejor. Quiere ser competente, capaz, sentir que domina la actividad que realiza.

La afiliación, el poder y el logro están presentes en los niños desde temprana edad. Igualmente pueden ser apreciado en los adolescentes. Pero es en los adultos en quienes esas motivaciones alcanzan mayor relevancia. Cada persona tiene su combinación particular de esas tres necesidades, (Romero G., 1985).

La teoría de McClelland sobre las necesidades básicas del hombre, y el trabajo realizado por Romero García con esta teoría, es la que se utilizará en esta investigación, ya que se considera la más útil para entender a las personas que trabajan dentro de una organización, McClelland identifica tres necesidades básicas-

la necesidad de logro, de poder y afiliación. Cada persona, en algún momento de su vida, siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro, y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación. Por lo general, todas las personas tienen la tendencia a sentir una de las tres necesidades con más intensidad. Los estudios que se han hecho sobre diferentes ocupaciones muestran que el empresario, en contraste con el profesor o el abogado, tiende a tener una motivación de logro mucho más alta y una motivación de afiliación mucho más baja que el común de las personas. Están más preocupados, como se espera, por tener éxito en el logro de una tarea.

Por otro lado, aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en tratar de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales válidos y aceptados y no en beneficio personal. Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia a querer hacer cosas en beneficio de la organización y la necesidad de influir en otros a través de una "competencia interpersonal", es pertinente para el éxito gerencial (Harrel & Harrel, 1973) y Shein, (1978 c.p Shein, 1982).

Es importante indicar que Romero García conjuntamente con Salom de Bustamante diseñaron un instrumento que mide las tres motivaciones sociales (afiliación, logro y poder) cada una por separado, igualmente dicho instrumento ha sido utilizado en numerosos estudios; incluso se utilizó para comparar el estudio realizado por McClelland en Venezuela en los años 1930, 1950 y 1970, cuyo resultado difiere muy poco del estudio de McClelland, pudiendo establecer que la conducta del venezolano, está más orientada hacia el poder (Di Eugenio A; Teijeira María, 1998). Por lo tanto cuenta con suficiente validez y confiabilidad para aplicarlo en esta investigación.

En un estudio realizado por Carrasco y Polanco (1996); aplicaron el inventario MOSE (Romero García y Salom de Bustamante., 1990), donde miden la motivación al logro encontraron que el perfil motivacional de los trabajadores de la empresa en estudio, estuvo caracterizado por logro (Media de 79,79) en primer lugar, afiliación (Media de 76,48) en el segundo y último lugar la motivación de poder (Media de 49,99).

En otro estudio realizado por Carrasco y Polanco (1996), se encontró que el perfil motivacional característico de la empresa en estudio, fue la presencia de la motivación de logro en primer lugar, seguido por la afiliación y en último lugar la motivación de poder. Estos autores establecen que estar orientado en primer lugar hacia el logro es favorecedor al desarrollo personal, implicando el uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio del trabajador y de la empresa como colectivo. Este resultado adquiere mayor relevancia cuando también se mostró que los trabajadores perciben que en la empresa se practican estrategias de gerencia participativa, lo que aumenta la posibilidad de utilizar estrategias para el logro de una mayor productividad organizacional.

Otro investigador que ha trabajado los motivos sociales es Fernando Toro Alvarez en Colombia; encontrando que la motivación al logro suele alcanzar valores medios-bajos, entre 12 y 14, en una escala con rango entre 5 y25 ; estudios realizados antes de 1990.

En estudios recientes, posteriores a 1991, (toro, 1992, 1994 y 1995), realizados en empresas del sector financiero, industrial y de servicio, este factor alcanza también valores intermedios.

No obstante, en una investigación sobre el perfil del gerente exitoso (Toro, 1995), realizada en una empresa del sector financiero, el logro apareció como un motivo predominante. En los estudios colombianos se ha conceptualizado el logro como el interés por la búsqueda del éxito y la excelencia. Ser exitoso y excelente significa, en

parte, que se aventaja a otros. Este enfoque se diferencia del concepto de McClelland (1968, 1974) y también del matiz del grupo de investigación de la Universidad de los Andes en Mérida (Venezuela) (Romero García, 1990). Este último hace referencia a la formulación de metas y persistencia.

En un estudio más reciente sobre Clima organizacional y motivación (Toro, 1994 c.p. Toro, 1996). realizado en un grupo de empresas del sector financiero, se reportaron diferencias en la motivación al logro. Los hombres puntuaron más altos (13,94) que las mujeres (13,38).

Con respecto a la antigüedad en la empresa, un estudio realizado (Toro, 1994, c.p Toro, 1996) en una empresa del sector servicios, encontró diferencias en el motivo de logro según el tiempo de antigüedad en la empresa. El personal con más de 10 años de antigüedad puntuó significativamente más alto (14,63) que el personal que tiene entre 0 y 5 años (12,49), en una escala con rango entre 5 y 25.

Referente a la motivación al poder, en los estudios colombianos se ha conservado el concepto de McClelland (1974) y, en el estudio sobre clima organizacional y motivación (Toro, 1994), los hombres obtuvieron puntajes más altos (15,89) que las mujeres (14,95). En el mismo estudio se encintró que la motivación de poder tiende a ser mayor en las personas con mayor antigüedad: de 0 a 2 años (15,07); de 3 a 5 años (15,53) de 6 a 10 años (16,08) más de 10 años (16,10). Respecto a los años de antigüedad en la empresa se encontró que la motivación de poder tiende a ser mayor en las personas con mayor antigüedad. De 0 a 2 años (15,07); de 3 a 5 años (15,53); de 6 a 10 años (16,08) y, más de 10 años (16,10).

En una recopilación hecha en los estudios colombianos, se encontró la presencia de mayor motivación de poder a medida que aumenta el nivel jerárquico, como puede observarse en las siguientes puntuaciones: Presidente, una muestra de 110 (16,92);

gerente, una muestra de 346 (16,93); Personal sin mando, una muestra de 1.131 (14,22).

En el estudio de clima organizacional y motivación (Toro, 1994) realizado en una empresa de servicios, los hombres alcanzaron promedios significativamente superiores (14,42) a los de las mujeres (13,11) en afiliación.

Los resultados del estudio sobre clima organizacional y motivación (Toro, 1992) realizado en una empresa del sector privado, reportaron más altos puntajes en el motivo de afiliación en las personas con más antigüedad en la empresa así: Las personas que tienen de 6 a 15 años de antigüedad obtuvieron puntajes más altos (14,48) que las personas que tienen de 0 a 5 años (12,97).

En otro estudio sobre el mismo asunto (Toro, 1994), realizado en una empresa de servicio, se encontró un resultado contradictorio; las personas con mayor antigüedad desarrollaron un menor interés por el contacto interpersonal afiliativo. Las personas que tenían entre 0 y 5 años de antigüedad puntuaron más alto (14,14) que las personas con más de 10 años (12,06).

No obstante, en los resultados de la recopilación de datos de varios estudios, se vuelve a encontrar la tendencia observada en el primer estudio. Los grupos puntuaron de la siguiente manera: Más de 11 años de antigüedad (14,58); de 6 a 10 años (13,64); de 3 a 5 años (13,88) y de 0 a 2 años de antigüedad (13,54).

Aunque la diferencia significativa es sólo entre el grupo de más de 11 años de antigüedad y los otros tres, los resultados tienden a indicar la presencia de un más fuerte motivo de afiliación en las personas más antiguas en la empresa.

El estudio de castro y col. (1991) reportó una relación inversa entre los puntajes en afiliación y el nivel jerárquico así: gerentes (8,97); jefes de departamento (10,14);

supervisores (10,70) y operarios (12,57). En este caso son significativas las diferencias entre los extremos y el medio, pero no entre los grupos intermedios.

El estudio de Toro (1993) con gerentes de empresas públicas y privadas también encontró una pequeña diferencia no significativa entre los gerentes (9,0) y los empleados de nivel medio estudiados por Toro y cabrera (8,9).

En el estudio sobre Clima organizacional y Motivación (Toro, 1994), realizado por una empresa de servicios, los funcionarios sin personal a cargo puntuaron más altos (13,71) que los funcionarios con personal a cargo (12,24) en el motivo de afiliación.

En otro estudio sobre el mismo asunto Toro (1994), en un grupo de empresas del sector financiero, se encontraron dos situaciones diferentes, el personal sin mando puntuó más alto en afiliación que los jefes de sección, en concordancia con lo encontrado en el estudio referido antes. Y, a diferencia de esto, los gerentes puntuaron más alto (14,06) que los jefes de sección.

En la recopilación de datos de varios estudios resulta también el personal sin mando con puntuaciones más altas que los jefes. Los grupos puntuaron de la siguiente manera: Gerente (12,91); personal sin mando (13,89).

En este aspecto de la jerarquía, es más evidente que los grupos de personas en posiciones altas tienen un promedio más bajo en afiliación que los grupos en posiciones bajas.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según Robbins, (1996) las actitudes son afirmaciones evaluativas -favorables o desfavorables- en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente a cerca de algo.

La actitud consiste en tres componentes: a) cognoscitivo; b) emocional y c) conductual.

Las actitudes pueden inferirse a partir de lo que una persona dice y hace. Sin embargo, cabe preguntar si, una vez establecidas las actitudes de las personas, se puede predecir de manera precisa la conducta. Dicho a manera ¿ las actitudes expresadas por las personas (componente cognitivo y afectivo) coinciden con sus acciones (componente conductual)? Existe acuerdo en señalar que las actitudes son sólo una de las determinantes de la conducta en cuanto representan una predisposición a comportarse de un modo determinado. Sin embargo, el comportamiento real dentro de una situación determinada depende específicamente de las consecuencias inmediatas de la conducta (las evaluaciones de los demás y las conductas usuales en situaciones similares) y de factores situacionales que influyan en la producción de un comportamiento (Groos R., 1994).

Las actitudes al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y la membresía a grupos de personas como uno. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tal vez, incluso, tememos.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo (Robbins, 1996).

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional (CO) enfoca su atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de la investigación en el CO se ha ocupado de tres actitudes: satisfacción en el puesto, involucramiento con el puesto y compromiso organizacional. (Robbins, 1996).

Compromiso organizacional. Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización donde se labora (Robbins, 1996).

Berlin (1991), entiende el compromiso organizacional como una disposición para quedarse en la compañía, y también como la eficiencia en el desempeño de las tareas; en otras palabras, dedicar la máxima atención e interés en el cumplimiento de las tareas asignadas. El compromiso se estimula a través de los salarios altos y también utilizando otros aspectos de la cultura corporativa como el prestigio de la compañía que constituye un atractivo para los empleados. La compañía otorga a los ejecutivos de medio y alto nivel oportunidades de representar a la firma frente a otras organizaciones locales y multinacionales. Esto favorece al compromiso organizacional.

En general un alto grado de compromiso organizacional está asociado con la coincidencia entre los valores personales y los de la corporación. Cuando las contradicciones entre uno y otro comienzan a aparecer, el compromiso organizacional disminuye. Los miembros de una organización muestran distintos grados de compromiso organizacional dependiendo en el punto en que se encuentren dentro de su carrera profesional. Cuando los empleados están comenzando o están a la mitad

de sus carreras en la compañía tienden a mostrar un alto grado de compromiso organizacional. Si por el contrario, cuando un gerente alcanza una posición alta de la cual ya le es difícil subir, su grado de compromiso organizacional disminuye.

También existe una jerarquía a través de la cual los empleados califican sus percepciones de los distintos departamentos de la empresa Los empleados que pertenecen a los departamentos considerados como más prestigiosos tienen un mayor grado de compromiso organizacional que aquellos pertenecientes a unidades menos prestigiosas.

La cultura corporativa pierde importancia como elemento que genera compromiso con la organización a medida que la persona tiende a darle prioridad a lo económico. Eso usualmente pasa cuando las personas entran a una edad madura, cuando sus responsabilidades familiares aumentan, y el deseo de vivir mejor, también.

Otro enfoque interesante es el que establece Etzioni (1961), al distinguir tres tipos de participación de los miembros de una organización, a saber: 1) alienante, que quiere decir que la persona no participa psicológicamente pero se le obliga a permanecer en la organización; 2) calculadora, que quiere decir que la persona participa solamente en la medida en que pueda hacer sólo lo que se espera que haga "por el salario que percibe"; y 3) moral, que quiere decir que la persona valora intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, participa y se identifica con la organización.

En esta misma línea, Buchanan (1974), ve al compromiso organizacional como una conexión afectiva con los valores y metas de la organización a fin de proveer mayor seguridad en el individuo. Otras definiciones se diferencian de ésta en el tipo de conexión con la organización, afirmando que ésta es moral donde el envolvimiento con la empresa se da por una congruencia de valores (Becker, 1960; Etzioni, 1961;

Gould. 1979; Hall, Shneider y Nygren, 1970; Kidron, 1978; Meyer y Allen, 1984 c.p O`Reilly y Chatman, 1986).

Un mecanismo importante en el desarrollo de la conexión psicológica es el proceso de identificación (Boulby, 1982 c.p O`Reilly y Chatman, 1986). Desde esta perspectiva la conexión con un individuo, objeto, grupo u organización resulta de la identificación con las actitudes, valores o metas del modelo; estas características son aceptadas e incorporadas en el esquema cognitivo de individuo a individuo (Kgan, 1958 c.p O`Reilly y Chatman, 1986).

La importancia de tener dentro de la organización a individuos conectados psicológicamente, reside en que estos casos aumentan notablemente las conductas de cooperación, altruismo y ayuda con los otros empleados (Smith, Organ y Near, 1983 c.p O`Reilly y Chatman, 1986).

Mowday, Porter y Steers (1982), toma esta misma dirección y afirma que las organizaciones necesitan de estos miembros particularmente cuando se encuentran en posiciones importantes, para que así realicen sus deberes en función del beneficio de la empresa. Según él la motivación requerida para realizar estos actos van más allá de tener una simple relación con la organización.

Así mismo, Mowday y Steers (1979) señalan que muchas de las definiciones acerca del compromiso organizacional tienen su foco en comportamientos, los cuales representan cursos de acción que los individuos escogen para desenvolverse y relacionarse con la organización.

Según estos mismos autores, el segundo tipo de investigaciones definen el compromiso organizacional en términos de "actitud". De hecho, el compromiso actitudinal existe cuando la identidad de la persona se conecta con la organización (Sheldon, 1971) o cuando las metas de la organización y las del individuo

incrementan progresivamente en congruencia. El compromiso actitudinal representa el estado en que el individuo se identifica con una organización, con sus metas y siente el deseo de mantenerse miembro de la misma.

En este caso, el compromiso organizacional representa la lealtad hacia la organización. Es una relación activa con la organización donde los individuos dan algo de sí mismos a la industria para contribuir al buen funcionamiento de la misma. Así mismo, se puede observar que el compromiso no sólo se puede inferir de las expresiones, creencias y opiniones individuales sino también de sus acciones. Es importante notar que en esta definición no se excluye la posibilidad de que los individuos se sientan comprometidos con otros aspectos del medio (Mowday y Steers, 1979).

Otro enfoque es el que plantea O`Reilly, Chatman, y Cadwell (1991 c.p Meyer y Allen 1997) en el cual define al compromiso organizacional como el enganche psicológico del individuo con la organización. Se plantea como en proceso que se va formando en tres estadios: en la primera etapa, la persona acepta la influencia de otros, principalmente para obtener algo de ellos; en el segundo estadio, la persona acepta la influencia para obtener y mantener una relación satisfactoria y autodefinida y siente orgullo de pertenecer a la empresa; y finalmente la tercera etapa, el individuo encuentra que los valores de la organización son intrínsecamente parecidos y congruentes con los personales.

En este sentido, Reichers (1986) ha propuesto múltiples componentes del compromiso organizacional considerando a la organización de una forma amplia en donde existen y compiten múltiples metas y valores. De allí que, según su postura, los empleados pueden estar comprometidos con grupos diferentes de metas y valores, los cuales pueden estar en conflicto entre sí.

Cuando el compromiso es definido como las creencias que llevan a conducirse en función del conjunto de metas y valores de la organización, es congruente y pertinente creer que los individuos se comprometen con diferentes grupos de metas y valores dentro de una misma empresa.

Una implicación importante de esta perspectiva es el potencial de conflicto que puede existir entre los múltiples compromisos, dado que los miembros de la organización pueden conflictuarse por la confrontación directa de sus valores y de su lealtad. De ahí que, cuando un individuo debe escoger entre dos o más tipos de metas y valores para involucrarse con su organización puede surgir en él un conflicto que a la larga disminuye el compromiso hacia la organización, como reacción natural para la evitación de tal conflicto.

Los conflictos, según Maddi (1980 c.p Reichers 1986) pueden ser intrapsíquicos (dentro de la persona) o psicosociales (entre personas o grupos). El conflicto intrapsiquico surge cuando una persona debe decidir entre dos o más cursos de acción. El conflicto psicosocial se enfoca en la relación entre dos personas, dos grupos o una persona con un grupo.

Los autores más citados por su definición y estudio del Compromiso Organizacional, en los que se enfatizará junto con Meyer y Allen, dada la utilización de sus instrumentos, son Mowday y cols., (1982), quienes afirman que se refiere a la fuerza relativa de una identificación individual y el envolvimiento en una organización particular caracterizado por tres factores: el primero se refiere a una fuerte creencia en la organización aceptando las metas y valores, el segundo incluye la complacencia en ejercer lo mejor posible en nombre de la organización, y por último, un fuerte deseo de mantenerse como miembro de esa organización (Steers, 1977; Werbel y Gould, 1984; Wallace, 1995).

Meyer y Allen (1984), indicaron la distinción entre dos puntos de vistas populares de compromiso, el primero desarrollado por Mowday y cols. (1982), denominado compromiso actitudinal y en segundo lugar el desarrollado por Becker (1960), que describe al compromiso como un reflejo de intereses acumulados y reconocidos que comprometen al trabajador con la organización particular. Meyer y Allen (1984), usaron los términos de compromiso afectivo y compromiso contínuo respectivamente, para caracterizar estas dos posturas, que refleja un nexo entre empleados y la organización.

Meyer y Allen (1984), argumentaron que las medidas usadas para probar las ideas de Becker (1960) se saturaron con el compromiso afectivo y así no permitió utilizar una prueba apropiada para medir esta perspectiva. Por consiguiente, ellos desarrollaron escalas alternativas para medir compromiso afectivo y compromiso continuo (Meyer, Allen, Gellatly, 1990) y adicionalmente lo diferenciaron del compromiso normativo (Meyer y Allen, 1990). El compromiso afectivo (CA) se refiere al apego emocional del empleado al identificarse e involucrarse con la organización. El compromiso continuo (CC) se refiere al compromiso basado en el costo que el empleado asocia con dejar la organización. El compromiso normativo (CN) se refiere al sentimiento del empleado como obligación con la organización, es decir, los sentimientos que resultan de la internalización de las presiones normativas que ejercieron sobre el individuo en la entrada a la organización (familia o cultura social) o después de su ingreso a la misma (socialización a la organización) (Meyer y Allen, 1984; Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994).

Los empleados con un compromiso afectivo fuerte permanecen con la organización porque ellos quieren y en el compromiso contínuo fuerte los empleados permanecen porque ellos lo necesitan. Meyer y Allen (1990) desarrollaron la escala de compromiso afectivo (ECA) y la escala de compromiso contínuo (ECC). Los estudios con estas escalas se usaron para demostrar que las variables afectivas y

continuas del compromiso son diferencialmente significativas como antecedente y como consecuente.

Meyer y Allen (1990), encontraron que el compromiso afectivo era mejor predicho por las experiencias de trabajo que proporcionan sentimientos de comodidad en la organización (seriedad organizacional) y competencia personal (trabajo desafiante). El compromiso continuo, por otra parte, correlacionó más altamente con medidas de pérdida de potencial (pensión benéfica) y carencia de alternativas. Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.H., Goffin, R.D., y Jakson, D.N. (1989), encontraron que el compromiso afectivo correlacionó positivamente y el compromiso continuo negativamente, con el supervisor que califica el desempeño de trabajo y la promoción.

Meyer y Allen (1991) proponen, que el consentimiento de los empleados para contribuir a las metas organizacionales se ve influido diferencialmente por la naturaleza de su compromiso, es decir, los empleados que quieren pertenecer a la organización (CA) es más probable que ejerzan esfuerzos para trabajar, que los empleados que necesitan pertenecer (CC) o estén obligados a pertenecer (CN).

En 1993, Meyer, Allen y Smith realizaron una generalización del modelo de tres componentes de compromiso organizacional propuesta por Meyer y Allen en 1991. Las medidas de compromiso afectivo, conductual y normativo, fueron desarrolladas y usadas para determinar las relaciones diferenciales con variables antecedentes y consecuentes.

El análisis factorial confirmatorio registró que los tres componentes del compromiso organizacional fueron distinguibles unos de otro: El compromiso afectivo es un enganche emocional-afectivo con la organización (CA), el compromiso conductual es una percepción que implica el tener que pagar un alto costo si se deja la

organización (CC), y el compromiso normativo es una obligación de retribuir a la organización (CN).

El (CA) se desarrolla sobre la base de las experiencias de trabajo que los empleados encuentran satisfactorias. Los autores señalan que la satisfacción de las necesidades individuales (opuesta a las universales) son importantes en el desarrollo del (CA). Sobre la base de las investigaciones antecedentes, sugieren una aproximación universal para aquellos ambientes de trabajo en los cuales los empleados están apoyados, se les trata con justicia y se les hace sentir que hacen contribuciones importantes (Meyer y Allen, 1997).

EL (CC) ha recibido menos investigación que el desarrollo del compromiso afectivo. Esto se debe en parte a que las mediciones de esta dimensión son muy recientes en la literatura del compromiso (Cohen y Lowenberg, 1990; Meyer y Allen, 1984). Sin embargo la evidencia es consistente con la idea de que el compromiso de continuidad hacia una organización se desarrolla como una función de varias inversiones que el empleado hace y de las alternativas de empleo que éste cree que existen.

Los estudios realizados por Whitener y Walz (1993) son consistentes con la visión de que el compromiso conductual se desarrolla sobre la base del conocimiento del empleado; para que las inversiones y alternativas influyan sobre el compromiso de continuidad, las personas deben estar conscientes de sus implicaciones (Meyer y Allen, 1997).

Una aproximación menos común pero igualmente viable ha sido el ver al compromiso como la creencia acerca de la propia responsabilidad con la organización. Wiener (1982), definió al compromiso como "la totalidad de presión normativa internalizada para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses

de la organización" y sugiere que los individuos exhiben comportamientos sólo debido a que creen que es correcto y moral hacerlo.

Meyer, Allen y Smith (1993), midieron los tres componentes del compromiso organizacional y lo correlacionaron con el compromiso ocupacional, con el objeto de demostrar que ambos son dos constructos relativamente independientes y por lo tanto, cada uno contribuye individualmente en la conducta de los trabajadores. Así mismo, correlacionaron los tres componentes con la rotación, esperando encontrar una relación negativa entre ambas variables.

Los resultados del análisis de correlación y regresión demostraron que el compromiso organizacional y el compromiso ocupacional contribuyen independientemente en la predicción de la actividad profesional y conducta en el trabajo. Así mismo, se encontró que el compromiso afectivo y el normativo se relacionan significativamente de manera positiva porque tienen parecidos antecedentes. En contraste, el componente afectivo se relaciona negativamente con el componente conductual. Este componente correlacionó alto y positivo con el componente normativo. Finalmente, los tres componentes se relacionaron de forma negativa con el abandono de la ocupación y organizacional, pero el mejor predictor fue el compromiso afectivo.

En Venezuela Salom de Bustamante y D'Anello (1992) definen el compromiso organizacional como un vínculo psicológico (afectivo, cognitivo y conductual), resultado de la identificación y el envolvimiento. Implicando: a) la internalización de metas, estilos de funcionamiento, valores y creencias; b)esfuerzo en el trabajo; c) necesidad de permanecer como miembro de la organización. Dichas investigadoras encontraron una correlación entre compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo igual a 0,35.

Igualmente Salom de Bustamante y D'Anello (1992), aporta significativamente (13,3%) a la varianza de la satisfacción laboral, mostró que un empleado satisfecho se involucra de tal manera con la organización, que los objetivos y metas de la misma se constituyen en propias de la persona.

Mantilla, M y Lameda, A (1996), encontraron en su estudio Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción con el trabajo, encontraron que la correlación más alta y positiva estuvo dada entre compromiso organizacional y satisfacción con el puesto de trabajo (r = 0,34).

El estudio realizado por Giménez (1998), reportó que el compromiso organizacional de la nomina mayor solo el 67% se ubica en alto compromiso, el 29% en compromiso moderado y un 4% poco compromiso; mientras que los sujetos de la nomina personal se ubican en alto compromiso un 82%, en compromiso moderado 14% y en poco compromiso 3%.

En cuanto a las respuestas vistas desde el tiempo de servicio en la empresa existe una tendencia a mantener altos puntajes. Los niveles de compromiso organizacional tienden a disminuir con el paso del tiempo (Giménez, 1998).

A continuación se presentan una serie de tablas, que contienen la perspectiva de estudio, el autor y el concepto de compromiso organizacional.

Cuadro N° 7: Compromiso Organizacional: Perspectiva Sicológica. (garcía, 1988 c.p Giménez, 1998).

PERSPECTIVA PSICOLOGICA	
AUTOR	**CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**
Gruski, 1966	La naturaleza de la relación de los miembros hacia el sistema como un todo.
Hall, Schneider y Nygren, 1970	Es el proceso por el cual el objetivo de la organización y aquellos de los individuos son integrados.
Sheldon, 1971	Una orientación hacia la organización que vincula la identidad del individuo con la organización.
Buchanan,1974	La aceptación afectiva de los objetivos y valores de la organización.
Morris y Sherman, 1981	Es una orientación activa y positiva hacia la organización.
Mowday, Porter , Steers, 1982	La fuerza relativa de la identificación de un individuo con la organización y su interés por ella.

Cuadro N ° 8: Compromiso organizacional: Perspectiva de intercambio. (garcía, 1988 c.p Giménez, 1998).

PERSPECTIVA DE INTERCAMBIO ORGANIZACIÓN - INDIVIDUO	
AUTOR	**CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**
Morris y Sherman, 1981	El compromiso se da cuando una persona vincula intereses extraños con una consistente línea de actividad.
Hrebiniak y Alutto, 1972	El compromiso organizacional es un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones individuales u organizacionales.

Cuadro N° 9: Compromiso Organizacional: Perspectiva Sociológica. (García, 1988 c.p Giménez, 1998).

PERSPECTIVA SOCIOLOGICA	
AUTOR	**CONCEPTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**
Kanteer, 1968	La voluntad del actor social de dar energía y lealtad al sistema social. La adhesión del sistema personal a las relaciones sociales las cuales son vistas como autoexpresivas.
Salancik y Pfeffer, 1978	Un modo de ser en el cual el individuo enmarca sus acciones y, a través de estas acciones, las creencias que sostienen sus actividades e interés

Kanter, 1968	Resulta de la vinculación del sistema personal y organizacional. Las necesidades de los dos sistemas aseguran el efectivo funcionamiento. Los problemas de los subsistemas requieren el compromiso de los miembros: Continuidad, cohesión y control social.

Cuadro N° 10: compromiso organizacional: perspectiva actitudinal y transaccional. . (García, 1988 c.p Giménez, 1998).

DOS PERSPECTIVA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
ACTITUDINAL	**CONDUCTUAL-TRANSACCIONAL**
El compromiso organizacional es definido como la fuerza de la identificación del individuo y el involucramiento en una organización particular. Conceptualmente puede ser caracterizado al menos por tres factores: una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la voluntad de realizar un esfuerzo considerable de pertenecer a la organización y el fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.	La otra forma más popular de compromiso organizacional estudiado ha sido el compromiso calculado, se trata de un fenómeno estructural que resulta de las transacciones entre el individuo y la organización y las alteraciones en las inversiones de sobre tiempo a los acuerdos de ambas partes.

En esta investigación se asumirá el modelo de compromiso de Meyer y Allen (1984), quienes identifican tres dimensiones en la definición de compromiso: compromiso como adhesión afectiva a la organización, compromiso como la percepción del costo asociado con dejar la organización y compromiso como una

obligación de permanecer en la organización. Estas tres dimensiones han llevado a distinguir tres componentes de compromiso: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Meyer, y cols., (1993).

Se asumirá dicho modelo en primer lugar porque los tres componentes del CO tienen implicaciones directas en cuanto a quedarse o dejar la organización, en segundo lugar porque los tres componentes son conceptualmente diferentes entre sí, de modo que se puede medir con exactitud y, con el mismo instrumento cada tipo de compromiso, además el instrumento a utilizar ha sido usado en varios estudios, existiendo así suficiente evidencia de las propiedades psicométricas de las escalas y su relación con otras variables tanto personales como organizacionales.

En la revisión y meta análisis de los antecedentes, correlativos y consecuencias del compromiso organizacional, Mathieu y Zajac (1993) identifican estudios realizados en dos campos fundamentales que entienden el compromiso organizacional como compromiso actitudinal y compromiso conductual.

Entendiéndose el compromiso actitudinal como la fortaleza relativa de la identificación e involucramiento de un individuo con una organización en particular. Conceptualmente, puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, b) como una voluntad o disposición a ejercer un considerable esfuerzo en nombre de la organización y c) un fuerte deseo de mantenerse dentro de la organización (Mowday y cols, 1982).

Otra forma de compromiso organizacional es el compromiso calculativo construido en base al trabajo de Becker (1960), el compromiso calculativo es definido como un fenómeno estructural el cual ocurre como resultado de transacciones individuo -organización y alteraciones e inversiones sobre el tiempo (Hrebiniak y Allutto, 1972).

Con estos dos enfoques de compromiso organizacional Mowday y cols (1979), propusieron que empleados altamente comprometidos, están vistos como a estar más motivados, a gastar altos niveles de energía en nombre de la organización. Se podría esperar que la magnitud de tal relación sea mayor para el compromiso actitudinal, dado el hecho de que uno de los tres factores propuestos para caracterizar la escala de Porter es una disposición a ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización (Mowday y cols, 1979). Podría establecerse que la motivación interna (sentimientos de logro y de auto-cumplimiento), debería estar mayormente relacionada con el compromiso actitudinal; mientras que la motivación global (la derivada del logro, de recompensas tangibles, tales como bonos en efectivo) deberían estar mayormente relacionadas con el compromiso calculativo; sin embargo una evaluación directa de estas hipótesis no fue posible debido a que ningún estudio estuvo disponible, en el cual se presentaran correlaciones entre motivación y compromiso organizacional, no obstante alguna evidencia indirecta estuvo disponible a partir de una comparación de los meta-análisis conducidos separadamente acerca de la motivación interna y la global.

La motivación global exhibió una correlación corregida de F= 0,563 con un cien por ciento de variación a lo largo de cinco estudios, cinco estudios más presentaron correlaciones de la motivación interna, que juntas produjeron una correlación corregida de F= 0,668 debido a que los diez estudios incluidos a lo largo del meta-análisis, utilizaron la medición de Porter, por lo tanto una conclusión tentativa es que la inclusión de factores externos en una motivación global compuesta, reduce la magnitud de su relación con el compromiso actitudinal.

Granell y cols., (1997), en un estudio acerca del éxito gerencial y cultural en Venezuela, encontró que la orientación al poder, al logro o a la afiliación se relaciona con el compromiso con la organización.

El poder parece ser un elemento central en la concepción que tiene el venezolano sobre las organizaciones.

Esta necesidad de poder es una característica que con frecuencia se atribuye especialmente a los gerentes. Más del 60 por ciento del grupo total de encuestados está de acuerdo con la afirmación de que "la mayoría de los gerentes parecen estar más motivados por el poder que por el logro".

El venezolano tiende a ver y entender la organización como una estructura jerarquizada con niveles bien definidos de poder y autoridad. Aparentemente, el trabajador acepta la estructura de poder pero resiente ese poder y desearía que se oyera más su opinión, que se le consultara más, y ser parte de las decisiones. En realidad, hay casos en los cuales se ha logrado implantar con éxito un estilo gerencial más participativo en plantas formadas por trabajadores venezolanos y donde el sistema de sugerencia ha dado buenos resultados (Granell y cols., 1997).

Nuestras relaciones sociales y afectivas son muy poderosas. Esta necesidad de contacto y calor humano está presente en todos los contextos y es parte fundamental de las relaciones de trabajo.

La necesidad de afiliación ha sido vista por algunos como un impedimento para la eficiencia en el trabajo. Incluso se ha llegado a contraponer lo racional de las organizaciones con lo racional de la gente. ¿Cómo puede funcionar bien una persona esencialmente segura como el venezolano, en organizaciones y estructuras racionales?. En este sentido se ha distinguido dos tipos de necesidad de afiliación: una positiva para el trabajo (centrarse en el crecimiento y desarrollo del otro) y otra que podría interferir con él (responder a la búsqueda de relaciones interesadas). (Granell y cols., 1997).

El contacto personal es un elemento importante que favorece la motivación y el compromiso organizacional.

La gente, motivada por esa necesidad de afiliación, está dispuesta a cooperar ya sea para cumplir con la autoridad o para hacerlo como un favor personal. Si les caes bien, estarán dispuestos a hacer las cosas e incluso a protegerte y ser leal, los favores personales a veces son la mejor manera de lograr que las cosas se hagan (Granell y cols., 1997).

Para el venezolano las relaciones sociales y familiares son prioritarias. En consecuencia, el trabajo se combina con la satisfacción personal y familiar. La vida social, familiar y personal son valores preponderantes, los cuales no tienen por qué oponerse o ser excluyente con el trabajo. Equilibrar la vida familiar y personal con el trabajo pareciera ser la tendencia predominante (Granell y cols., 1997).

Esta tendencia al equilibrio tiene manifestaciones muy diferentes, dependiendo del nivel social y educativo. Según la opinión de muchos gerentes y consultores en la gerencia y empleados medios, la poca motivación al logro y la dificultad de encontrar en el mercado gente comprometida, dispuesta a anteponer el trabajo a todo lo demás, es más la norma que la excepción (Granell., 1997).

La necesidad de logro es como un impulso intrínseco que conduce al individuo a formularse metas controlables, a persistir en la conducta dirigida a obtener esas metas y a exigirse excelencia en la evaluación de los resultados, entonces, a nivel laboral la podríamos equiparar con lo que llamamos motivación y compromiso para el trabajo. Según, esta apreciación, aumentar la necesidad de logro sería equivalente a aumentar la motivación al trabajo y, por ende, el compromiso (Granell y cols., 1997).

La baja motivación al logro del venezolano, en comparación con otros países, ha sido señalada por McClelland (1976, c.p Granell y cols., 1997) y confirmada por otros trabajos realizados por expertos en psicología social.

Esta poca motivación al logro ha sido también observada con preocupación por varios de los ejecutivos extranjeros que trabajan en Venezuela. Sin embargo, la falta de coincidencia en este punto, ya que las observaciones sobre la existencia de personal no solamente bien preparado y con gran disposición en el trabajo entre profesionales y gerentes es también frecuente, nos hace pensar que quizás esta etiqueta, puesta algunos años, puede no ser generalizable y sí difícil de defender. La falta de motivación al logro no solamente está estrechamente relacionada con factores de tipo cultural, sino, también de tipo educativo y social. Es conveniente recordar que la motivación al logro se puede aprender, enseñar, fomentar y reforzar y- dependiendo del sistema de incentivos que se aplique- quizás es una de las áreas en las cuales los venezolanos tendríamos que reflexionar en el sistema educativo (Granell y cols., 1997).

En el marco teórico se han presentado en primer lugar teorías y definición sobre la motivación, estableciendo que en esta investigación la teoría a utilizar será la de las necesidades de McClelland conjuntamente con el trabajo realizado por Romero García. Igualmente se consideraron estudios de la motivación dentro de las organizaciones. Como también fue necesario tomar en cuenta las definiciones y estudios acerca de el compromiso organizacional, asumiendo el modelo de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1984).

Igualmente se menciona el análisis que realizan Granell, Garaway y Malpica (1997), acerca de las motivaciones sociales (poder, logro y afiliación) y el compromiso del venezolano con el trabajo.

Según lo establecido en el marco teórico, se puede apreciar que resultaría interesante estudiar las dos variables tipo de motivación social y los componentes del compromiso organizacional, con la finalidad de saber si existe alguna relación entre ambas.

La importancia de estudiar estas dos variables, radica en que, conociendo la orientación del comportamiento de las personas que trabajan dentro de una organización, se podrán crear estrategias para lograr de ellos un mayor compromiso, y por ende un mejor desenvolvimiento en su sitio de trabajo, logrando un bienestar tanto personal como organizacional.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Problema de Investigación.

¿Qué relación existe entre la motivación social de logro, poder y afiliación y el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo?

3.2.Hipótesis de trabajo.

3.2.1. Hipótesis General.

Las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación se relacionan con el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo. Se espera que ésta relación sea positiva y fuerte. A mayor motivación social de logro, de poder y de afiliación mayor es el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

3.2.2. Hipótesis Específicas.

1. A mayor necesidad de logro, mayor compromiso afectivo.
2. A mayor necesidad de logro, mayor compromiso de continuidad.
3. A mayor necesidad de logro, mayor compromiso normativo.
4. A mayor necesidad de poder, mayor compromiso afectivo.
5. A mayor necesidad de poder, mayor compromiso de continuidad.
6. A mayor necesidad de poder, mayor compromiso normativo.
7. A mayor necesidad de afiliación, mayor compromiso afectivo.

8. A mayor necesidad de afiliación, mayor compromiso de continuidad.
9. A mayor necesidad de afiliación, mayor compromiso normativo.

3.3.Definición de las Variables.

Motivación

Definición conceptual: Estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Romero (1995).

Definición operacional: Se reflejó en las respuestas dadas en los inventarios MSP, MLP Y MAFI de Romero García y Salom de Bustamante. Las respuestas se ubican en categorías según las dimensiones siguientes:

Motivación al logro: Es el motivo que promueve el éxito, por cuanto corrientemente se encuentra asociado al éxito académico de estudiantes y al buen rendimiento en el trabajo de empleados, profesionales y gerentes. También se ha encontrado asociado al desarrollo económico y social de los países (Romero, 1991).

Motivación al poder: Red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra conducta y la de los demás (Romero, 1995).

Motivación a la Afiliación: Red de conexiones cognitivo afectivas, relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y con los demás (Romero, 1995).

Compromiso organizacional

Definición Conceptual: Estado psicológico que (a) caracteriza la relación del empleado con la organización, y (b) tiene implicaciones para la decisión de continuar su afiliación con la organización (Meyer y Allen, 19911).

Definición operacional: Puntuación que se obtuvo de la escala del compromiso afectivo, construida por Meyer y Allen (1984).

Compromiso afectivo: Afiliación emocional del empleado con la organización y su identificación con la misma.

Compromiso de continuidad: Se refiere a estar consciente de los costos asociados con dejar la organización.

Compromiso normativo: Sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

3.4.Tipo de Investigación.

Según el objetivo del estudio la investigación es correlacional, ya que su interés se centra en determinar el grado de relación entre dos o más variables (Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. 1988, p.66)

Además, es un estudio de campo, ya que se realizó en el medio natural en el que las variables implicadas interactúan normalmente (Bordeleau,Y., Brubet, L., Haccoun, R., Jean Rigny, A., y Savoie, A (1987).

En este sentido Tamayo y Tamayo (1998) establece que en una investigación de campo los datos se recogen directamente de la realidad, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos.

3.5.Diseño de Investigación

El diseño de investigación es no experimental porque no se manipuló deliberadamente las variables. Se observó el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural, para ser analizado (Hernández y col.,1998).

Igualmente la investigación es ex post facto; dado que para este tipo de investigación el investigador parte de acontecimientos ya realizados; por tanto, sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos (Tamayo y Tamayo, 1998).

Es transversal porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández y col., 1998).

3.6.Población y muestra.

3.6.1. Población.

La población constituye el conjunto de elementos o casos que concuerdan con una serie de especificaciones que se desea estudiar (Hernández y cols., 1994).

La población de esta investigación estuvo constituida por los trabajadores de la empresa C.V.G MINERVEN durante el año 2001, siendo el número total de la población 818 individuos.

Unidad de análisis: Está compuesta por los sujetos a quienes se pedirá información a través de un instrumento (Hernández y cols., 1994). En este caso la unidad de análisis fueron los trabajadores que conforman las nominas confidencial, mayor y diaria de la empresa C.V.G MINERVEN, ubicada en El Callao al sur del Estado Bolívar.

Nomina confidencial: Esta conformada por los gerentes y jefes de división.

Nómina Mayor: Esta conformada por los empleados no amparados por la contratación colectiva vigente. Es personal de confianza.

Nomina Menor: Empleados amparados por el contrato colectivo vigente.

Nomina Diaria: Esta conformada por todo el personal obrero.

3.6.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará el software Cálculo del tamaño de la muestra (C.T.M), versión 1,1 @ Glaxo welcome.

La muestra será estratificada según el tipo de nomina de la empresa: confidencial, mayor, menor y diaria.

3.7.Instrumentos.

Para la recolección de la información se administrarán: a) el instrumento diseñado por Romero García y Salom de Bustamante, con la finalidad de medir las tendencias motivacionales y, b) el instrumento diseñado por Meyer y Allen, con la finalidad de medir el compromiso organizacional. (Anexo N° 1).

Cuestionario para medir las tendencias motivacionales.

El inventario sobre las motivaciones sociales está constituido por tres escalas. Cada una mide un tipo de motivación social: motivación de logro (MLP), afiliación (MAFI) y poder (MPS).

- **INVENTARIO MLP:** Mide la motivación al logro personal, contiene 24 ítems escritos en formato tipo lickert de seis puntos y se encuentran agrupados en cuatro factores:

1. **Desarrollo personal**: referido al establecimiento de metas de superación personal (8 ítems).

2. **Estrategias de acción de logro**: relacionados con las acciones de logro, como el esfuerzo, la persistencia y la planificación (6 ítems).
3. **Compromiso con la tarea**: referido al envolvimiento personal con las metas propuestas (4 ítems).
4. **Creencia facilitadoras de logro**: asociado con las creencias de superación del subdesarrollo (6 ítems).

El coeficientes de confiabilidad que se han determinado para esta prueba es de 0.73 alfa de cronbach. (base de datos).

A continuación la distribución de los ítems según la motivación de logro, en el inventario MLP

Tabla N° 1. Inventario MLP (Motivación de logro).

Inventario MLP	Ítems
	1. Siempre quiero alcanzar metas que me 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 de las tareas que me exigen emplearme a fondo. 5. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables 6. Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos. 7. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos. 8. Realmente disfruto las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer. 9. A veces mientras me preparo para hacer las cosas, peor me salen. 10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo. 11. Lo importante es empezar, después se verá como se termina el trabajo. 12. Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo. 13. De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.

	14. Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar. 15. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla. 16. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones. 17. En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada cual 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 riqueza en el cielo. 21. Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo 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.

Fuente: Inventario MLP.

Correlación Bivariada.

Esta correlación se hace para verificar la correlación interna entre las preguntas que conforman cada escala de las variables de la investigación.

Igualmente dicha correlación comprobará los supuestos teóricos de ésta investigación; en cuanto a las tres dimensiones respectivas de cada una de las variables en estudio: la motivación social (logro, poder y afiliación) y, el compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo).

Además es preciso para realizar posteriormente el análisis factorial de las variables en estudio. Solo se presentará el análisis de las correlaciones más significativas tanto del cuestionario que mide las diferentes motivaciones sociales, como del cuestionario que mide los tipos de compromiso organizacional. (Anexo N° 2).

Correlación Bivariada de la motivación social de logro.

Entre el ítem L1 y el L2, existe una correlación positiva de 0,313 (r = 0,313), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que existe una relación entre querer alcanzar metas que exigen trabajar más y más y, querer ver buenos resultados.

Entre el ítem L1 y el L3, existe una correlación positiva de 0,344 (r = 0,344), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); se da una relación entre querer alcanzar metas que exigen trabajar más y más y, trabajar en algo difícil, pero alcanzable.

Entre el ítem L1 y el L4, existe una correlación positiva de 0,35 (r = 0,35), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); se da una relación entre querer alcanzar metas que exigen trabajar más y más y, disfrutar a fondo con tareas que les exigen emplearse a fondo.

Entre el ítem L1 y el L5, existe una correlación positiva de 0,310 (r = 0,310), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); así como los individuos quieren alcanzar metas que les exigen trabajar más y más, también tienen una tendencia a fijarse metas difíciles pero controlables.

Entre el ítem L1 y el L6, existe una correlación positiva de 0,257 (r = 0,257), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); así como los individuos quieren alcanzar metas que les exigen trabajar más y más, también están dispuestos a vencer todos los obstáculos cuando se proponen a hacer algo.

Entre el ítem L1 y el L7, existe una correlación positiva de 0,315 (r = 0,315), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); así como los individuos quieren alcanzar metas que les exigen trabajar más y más, también prefieren que su trabajo este lleno de retos.

Entre el ítem L1 y el L8, existe una correlación positiva de 0,38 (r = 0,38), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,01 (99% de confianza de que la correlación es verdadera); así como los individuos quieren alcanzar metas que les exigen trabajar más y más, realmente disfrutan de tareas difíciles que implican obstáculos a vencer.

Entre el ítem nº 1 y. el resto de los ítems hasta el ítem nº 8 inclusive, se puede decir que existe una correlación interna entre ellos; esto confirma que la escala de la motivación al logro está conformada por ítems que miden actitudes en cuanto a el desarrollo personal. Lo que teóricamente significa el establecimiento de metas de superación personal; aspecto importante para conocer la tendencia al logro.

Entre el ítem L9 y el L10, existe una correlación positiva de 0,347 (r = 0,347), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95% de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que tienen la creencia de que mientras mas se preparen para hacer las cosas peor le salen, también cuando tienen dificultades para resolver un problema desearían no tener que hacerlo.

Entre el ítem L9 y el L12, existe una correlación positiva débil de 0,235 (r = 0,235), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que tienen la creencia de que mientras mas se preparen para hacer las cosas peor le salen, también se les hace difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que se proponen.

Entre el ítem L9 y el L13, existe una correlación positiva débil de 0,201 (r = 0,201), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que

la correlación es verdadera); es decir que tienen la creencia de que mientras más se preparen para hacer las cosas peor le salen, piensan que de nada sirve trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.

Entre el ítem L9 y el L14, existe una correlación positiva débil de 0,223 (r = 0,223), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que tienen la creencia de que mientras más se preparen para hacer las cosas peor le salen, igualmente les parece que planificar las actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar.

Entre el ítem L15 y el L16, existe una correlación positiva débil de 0,322 (r = 0,322), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que puede ser que no les guste una tarea, pero una vez que la comienzan no se sienten tranquilo (a) hasta terminarla, así mismo tienen la creencia de que cuando un grupo fracasa lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.

Entre el ítem L15 y el L17, existe una correlación positiva de 0,434 (r = 0,434), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que puede ser que no les guste una tarea, pero una vez que la comienzan no se sienten tranquilo (a) hasta terminarla, igualmente creen que en un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige así mismo los mejores resultados.

Entre el ítem L15 y el L18, existe una correlación positiva de 0,415 (r = 0,415), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); es decir que puede ser que no les guste una tarea, pero una vez que la comienzan no se sienten tranquilo (a) hasta terminarla, también piensan que casi todas las tareas son interesantes, si uno sabe interpretarlas apropiadamente.

Como se puede apreciar entre los ítems L15, L16, L17 y L18 existe una correlación medianamente alta, indicando coherencia interna en cuanto a el compromiso con la tarea, subfactor importante en la motivación social de logro.

Entre el ítem L19 y el L20, existe una correlación positiva débil de 0,464 (r = 0,464), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); los individuos encuestados posiblemente creen que hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta, igualmente creen que la pobreza en la tierra garantiza la riqueza en el cielo.

Entre el ítem L19 y el L21, existe una correlación positiva débil de 0,405 (r = 0,405), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); los individuos encuestados posiblemente creen que hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta, también piensan que si han vivido humildemente, querer enriquecerse sólo traerá problemas.

Entre el ítem L19 y el L22, existe una correlación positiva débil de 0,401 (r = 0,401), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); los individuos encuestados posiblemente creen que hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta, también piensan que sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.

Entre el ítem L19 y el L23, existe una correlación positiva débil de 0,214 (r = 0,214), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); los individuos encuestados posiblemente creen que hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta, igualmente creen que hay que conformarse con la situación actual porque viven cómodamente.

Entre el ítem L19 y el L24, existe una correlación positiva débil de 0,274 (r = 0,274), dicho coeficiente es significativo al nivel de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera); los individuos encuestados posiblemente creen que hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta, también prefieren la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.

Entre los ítems L19, L20, L21, L22, L23 y L24; existe una correlación medianamente alta y positiva; indicando que existe coherencia interna entre los ítems que conforman las creencias facilitadoras de logro, subfactor importante para medir la motivación social de logro.

Las correlaciones significativas internas entre los ítems que conforman los componentes de la motivación social de logro, confirman la teoría expuesta por el autor Romero García en cuanto a las motivaciones sociales y la forma como mide dichas motivaciones.

- **INVENTARIO MPS:**

Mide la motivación al poder. Consta de 20 ítems en formato tipo Lickert de seis puntos que van desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6).

El coeficientes de confiabilidad reportado es de 0.82 alfa de Cronbach. (base de datos).

A continuación la distribución de los ítems según la motivación al poder, en el inventario MPS:

Tabla N° 2. Inventario MPS. (Motivación al poder).

Inventario MPS	Ítems
	25. Ayudar a la gente me hace sentir importante 26. Disfruto cuando me piden consejos. 27. Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo. 28. Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros. 29. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en discusiones. 30. Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio. 31. Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa. 32. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas. 33. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante 34. Cuando uno hace favores gana deudores 35. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario. 36. En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento. 37. En toda organización uno tiene el deber de ser fiel a su jefe. 38. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia. 39. Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores. 40. En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador. 41. Pienso que es mejor mandar que ser mandado. 42. Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal. 43. Se que tengo condiciones especiales para mandar. 44. Pienso que alguna vez seré persona de mucha influencia.

Fuente: Inventario MPS.

Correlación Bivariada de la motivación social de poder.

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y P26 (disfruto cuando me piden consejo), existe una correlación positiva (r = 0,563), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo), existe una correlación positiva (r = 0,281), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros), existe una correlación positiva (r = 0,279), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y el ítem P39 (me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores), existe una correlación positiva (r = 0,294), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y el ítem P42 (saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal), existe una correlación positiva (r = 0,308), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P25 (ayudar a la gente me hace sentir importante) y el ítem P44 (pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia), existe una

correlación positiva (r = 0,344), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P26 (disfruto cuando me piden consejo) y el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo), existe una correlación positiva (r = 0,410), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P26 (disfruto cuando me piden consejo) y el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros), existe una correlación positiva (r = 0,353), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P26 (disfruto cuando me piden consejo) y el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones), existe una correlación positiva (r = 0,272), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P31 (para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa), existe una correlación positiva (r = 0,266), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P40 (En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador), existe una correlación positiva (r = 0,322), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P41 (pienso que es mejor mandar que ser mandado), existe una correlación positiva (r

= 0,358), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P42 (saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal), existe una correlación positiva (r = 0,342), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P43 (se que tengo condiciones especiales para mandar), existe una correlación positiva (r = 0,316), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P27 (Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo) y el ítem P44 (pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia), existe una correlación positiva (r = 0,242), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones), existe una correlación positiva (r = 0,401), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P37 (en toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento), existe una correlación positiva (r = 0,239), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P40 (En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador), existe una correlación positiva (r = 0,269), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P41 (pienso que es mejor mandar que ser mandado), existe una correlación positiva (r = 0,320), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P42 (saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal), existe una correlación positiva (r = 0,295), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P43 (se que tengo condiciones especiales para mandar), existe una correlación positiva (r = 0,308), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P28 (disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros) y el ítem P44 (pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia), existe una correlación positiva (r = 0,229), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones) y el ítem P37 (en toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento), existe una correlación positiva (r

= 0,296), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones) y el ítem P41 (pienso que es mejor mandar que ser mandado), existe una correlación positiva (r = 0,301), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones) el ítem P42 (saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal), existe una correlación positiva (r = 0,282), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones) y el ítem P43 (se que tengo condiciones especiales para mandar), existe una correlación positiva (r = 0,305), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P29 (me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones) el ítem P44 (pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia), existe una correlación positiva (r = 0,284), con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem P30 (si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio) y los ítems P31: Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa; P32: Hay que ser fuerte con los demás; P33: A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante; P34: Cuando uno hace favores gana deudores; y P35: Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario; existe una correlación positiva (r = 0,379; 0,295; 0,339; 0,370 y 0,325)

respectivamente, con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "negativo/maligno".

Entre el ítem P36 (En toda organización uno debe ser fiel a su jefe) y los ítems P37: En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento; P38: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia; P39: Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores; P40: En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador; P41: pienso que es mejor mandar que ser mandado; P42: saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal; P43: se que tengo condiciones especiales para mandar; existe una correlación positiva (r = 0,380; 0,335; 0,262; 0,171; 0,221; 0,280 y 0,233) respectivamente con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

Entre el ítem P38 (Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia) y los ítems P37: En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento; P27: Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo y P28: Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros; (r = 0,417; 0,316; 0,224; 0,258; 0,424; 0,323 y0,280) respectivamente, con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

Entre el ítem P40 (En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador) y los ítems P25: ayudar a la gente me hace sentir importante; P26: disfruto cuando me piden consejo; P27: Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo y P28: Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de

asignar tareas a otros; existe una correlación positiva (r = 0,269; 0,293; 0,322 y 0,269) respectivamente con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

Entre el ítem P41 (pienso que es mejor mandar que ser mandado) y P27: Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo y P28: Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros; P29: Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones; P36: En toda organización uno debe ser fiel a su jefe; P38: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia; P39: Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores; P40: En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador; P41: pienso que es mejor mandar que ser mandado; P42: saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal; P43: se que tengo condiciones especiales para mandar y P44: pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia; existe una correlación positiva (r = 0,358; 0,323; 0,301, 0,221; 0,258; 0,256; 0,406; 0,429; 0,50 y 0,389) respectivamente, con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

Entre el ítem P42 (saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal) y los ítems P25: ayudar a la gente me hace sentir importante; P26: disfruto cuando me piden consejo; P27: Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo y P28: Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros; P29: Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones; P36: En toda organización uno debe ser fiel a su jefe; P37: En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento; P38: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia; P39: Me siento más confiado cuando cuento

con la aprobación de mis superiores; P40: En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador; P41: pienso que es mejor mandar que ser mandado; P42: saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal; P43: se que tengo condiciones especiales para mandar y P44: pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia; existe una correlación positiva (r = 0,308; 0,365; 0,342; 0,295; 0,282; 0,221; 0,205; 0,258; 0,256; 0,406; 0,429; 0,478; 0,391) respectivamente, con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

Entre el ítem P43 (se que tengo condiciones especiales para mandar) y los ítems P25: ayudar a la gente me hace sentir importante; P26: disfruto cuando me piden consejo; P27: Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo y P28: Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros; P29: Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones; P36: En toda organización uno debe ser fiel a su jefe; P38: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia; P39: Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores; P40: En mis sueños, con frecuencia desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador; P42: saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal y P44: pienso que alguna vez seré alguna persona de mucha influencia; existe una correlación positiva (r = 0,212; 0,230; 0,316; 0,308; 0,305; 0,233; 0,409; 0,323; 0,302; 0,504; 0,500; 0;478 y 0,562) respectivamente con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman el poder "positivo/benigno".

En cuanto al resultado de correlaciones significativas en el inventario MPS, es notable que se confirma la teoría en cuanto a el poder benigno y maligno (positivo y negativo) expuesto por Romero García en la teoría de las

motivaciones sociales. Además se logra apreciar una vez más que dicho es valido y confiable.

- **INVENTARIO MAFI:**

Mide la motivación a la afiliación, consta de 16 ítems en formato tipo Lickert de seis puntos que van de completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). Contiene dos subescalas de 8 ítems cada una:

1. Afiliación Básica: referida a cogniciones y afectos relacionadas con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas.
2. Afiliación en el trabajo: referida al uso de estrategias afiliativas en el trabajo, tanto en el sector organizacional como educativo.

El coeficientes de confiabilidad que se ha determinado para esta prueba es de 0.79 de alfa de Cronbach. (base de datos).

A continuación la distribución de los ítems según la motivación a la afiliación, en el inventario MAFI.

Tabla N° 3 Inventario MAFI (Motivación a la afiliación)

Inventario MAFI	Ítems
	45. Cada vez que puedo tengo la oportunidad para reunirme con mis amigos. 46. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo. 47. Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos. 48. La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad. 49. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo. 50. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás. 51. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.

	52. Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad. 53. El trabajo es como la familia: Hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores. 54. En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo. 55. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda. 56. Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos. 57. A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos. 58. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar. 59. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo. 60. Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.

Fuente: Inventario MAFI.

Correlación Bivariada de la motivación social de afiliación

Entre el ítem A45 (Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos) y, los ítems A46: En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo; A48: Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo; A50: Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas; A51: Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener mi amistad; A52: El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores; A53: En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo; A54: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda; A55: Para progresar en el trabajo lo más importante es ser querido por todos; A56: A mi me satisface los resultados cuando todo el mundo esta contento con ellos; A58: Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del grupo; A59: Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura y A60: La

cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad; existe una correlación positiva (r = 0,229; 0,315; 0,416; 0,292; 0,402; 0,340; 0,428; 0,251; 0,361; 0,291; 0,440; y 0,381) respectivamente con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre todos los ítems que conforman la necesidad social de afiliación.

Entre el ítem A52 (El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores) y los ítems A53: En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo; A54: Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda; A55: Para progresar en el trabajo lo más importante es ser querido por todos; A56: A mi me satisface los resultados cuando todo el mundo esta contento con ellos; A57: Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar; A58: Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del grupo; A59: Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura; existe una correlación positiva (r = 0,469; 0,468; 0,392; 0,439; 0,402; 0,293 y 0,435) respectivamente; con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman la necesidad social de afiliación en el trabajo.

Entre el ítem A45 (Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos) y, los ítems A46: En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo; A48: Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo; A60: La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad; existe una correlación positiva (r = 0,229; 0,315; 0,416 y 0,381) respectivamente; con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera). Por lo tanto existe una correlación interna entre los ítems que conforman la necesidad social de afiliación sin tomar en cuenta la correlación de afiliación en el trabajo.

La correlación entre ítems que miden la motivación social hacia la afiliación, demuestra una vez más evidencia empírica en cuanto al modelo teórico propuesto por Romero García. Además se aprecia la confiabilidad y validez de dicho inventario.

Como se sabe la escala de motivación social (logro, poder y afiliación) tiene un recorrido que va desde el uno (1) hasta el seis (6), donde los puntajes tendientes a seis (6) reflejan que la persona está más orientada hacia una motivación determinada, y los puntajes tendientes a uno (1) indican poca orientación hacia determinada motivación social. La puntuación se obtiene sumando los valores obtenidos respecto a cada frase.

Cuestionario para medir Compromiso Organizacional.

El estudio de Allen y Meyer, en el área de compromiso organizacional (CO) comenzó con un intento para ilustrar cómo las inconsistencias en lo conceptual y medida de compromiso pueden inferir en el entendimiento del proceso de compromiso (Meyer y Allen, 1984, c.p Meyer y Allen, 1997). Este trabajo llevó finalmente al desarrollo de un modelo de compromiso de tres componentes y sus respectivas medidas.

El desarrollo de las escalas de compromiso afectivo, de continuidad, y normativo fue basado sobre los principios de escala de construcción delineado por Jackson (1970, c.p Meyer y Allen, 1997). Brevemente, las definiciones de los tres proyectos fueron utilizadas para desarrollar un conjunto inicial de ítems que fueron administrados a muestras de hombres y mujeres que trabajaban en varias ocupaciones y organizaciones.

Meyer y col., (1993), realizaron la revisión de las tres escalas, específicamente la escala correspondiente a compromiso normativo, a partir de esta revisión, las escalas de los componentes afectivo y de continuidad fueron modificados de 8 ítems a 6 ítems y en cuanto a la escala del componente normativo se eliminaron 2 ítems quedando también 6, pasando así de una escala de 24 ítems a 18 ítems (tomando en cuenta los dos eliminados de cada escala). Por lo tanto el puntaje más alto que un individuo puede tener es de 126 puntos y el más bajo de 18 puntos.

La consistencia interna de las tres escalas típicamente ha sido estimada utilizando el coeficiente alfa. El número de estimados obtenidos para las tres escalas tiene un alcance desde un bajo de 20 para la escala de compromiso normativo hasta un alto de más de 40 para la escala de compromiso afectivo. La confiabilidad para las escalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo, respectivamente, son 0.85, 0.79, y 0.73.

La estabilidad temporal es evaluada correlacionando las medidas de compromiso obtenidos en diferentes tiempos (test - re-test). Relativamente pocos estudios publicados han reportado los estimados de la confiabilidad de test re-test, y aquellos que lo tienen, típicamente han coleccionado datos de recién llegados en varios puntos durante su primer año de empleo. La estabilidad temporal tiende a ser más baja cuando el compromiso es medido muy prematuramente en la carrera de los empleados. Vandenberg y Self (1993, c.p Meyer y Allen, 1997), por ejemplo, encontraron la confiabilidad de test re-test tan bajo como .38 para un compromiso afectivo y .44 para compromiso de continuidad cuando el compromiso medido en el primer día de trabajo fue correlacionado con el compromiso 6 meses después. Meyer y col, (1991 c.p Meyer y Allen, 1997) encontró estimados de confiabilidad sobre .60 cuando las medidas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo incluidas en la correlación fueron obtenidas después de por lo menos 1 mes en el trabajo. Blau, Paul y St. John (1993, c.p Meyer y Allen, 1997) encontraron un coeficiente de .94 en la confiabilidad de test re-test para la escala de compromiso afectivo cuando fue

administrado 7 semanas por separados a una muestra de empleados con un promedio de tendencia de más de 5 años. Juntos estos descubrimientos sugieren que, como debe esperarse, el compromiso está en un estado de flujo en el principio del periodo de empleo pero rápidamente comienza a estabilizarse.

Para este estudio los alfha correspondiente a cada escala son los siguientes: compromiso organizacional afectivo 0,673; compromiso organizacional de continuidad 0,41 y compromiso normativo 0,467. (base de datos)

A continuación se presentan las tablas que contienen los ítems de cada uno de los componentes del compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo).

Tabla Nº 4 Distribución de los ítems según el compromiso afectivo.

FACTOR	ITEMS
COMPROMISO AFECTIVO (CA)	1. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 2. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 3. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal. 4. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. 5. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. 6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.

Fuente: Compromiso en el lugar de trabajo de Meyer y Allen (1997).

Correlación bivariada de la escala del compromiso organizacional afectivo.

Entre el ítem CA1 (Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización) y el ítem CA2 (Realmente siento los problemas de mi organización como propios); existe una correlación (r = 0,231) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA1 (Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización) y el ítem CA3 (Esta organización para mí tiene un alto grado de

significación personal); existe una correlación (r = 0,317) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA2 (Realmente siento los problemas de mi organización como propios) y el ítem CA3 (Esta organización para mí tiene un alto grado de significación personal); existe una correlación (r = 0,406) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA2 (Realmente siento los problemas de mi organización como propios) y el ítem CA5 (No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización); existe una correlación (r = 0,269) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA2 (Realmente siento los problemas de mi organización como propios) y el ítem CA6 (No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización); existe una correlación (r = 0,320) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA3 (Esta organización para mí tiene un alto grado de significación personal) y el ítem CA4 (No me siento como "parte de la familia" en la organización); existe una correlación (r = 0,217) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA3 (Esta organización para mí tiene un alto grado de significación personal) y el ítem CA5 (No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización existe) una correlación (r = 0,489) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA4 (No me siento como "parte de la familia" en la organización) y el ítem CA5 (No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización)

existe una correlación positiva (r = 0,419) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA6 (No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización) y el ítem CA4 (No me siento como "parte de la familia" en la organización) existe una correlación positiva (r = 0,419) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CA6 (No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización) y el ítem CA5 (No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización) existe una correlación positiva (r = 0,430) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

En forma general se puede decir que entre los ítems que conforman el componente afectivo del compromiso organizacional, existe correlación interna.

A continuación los ítems que conforman la escala de medición del compromiso organizacional de continuidad:

Tabla N° 5 Compromiso de continuidad.

FACTOR	ITEMS
COMPROMISO DE CONTINUIDAD (CC).	7. Si yo no hubiera invertido tanto tiempo de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte. 8. Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 9. mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 10. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas. 11. Unas de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.

	12. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.

Fuente: Compromiso en el lugar de trabajo trabajo. Meyer y Allen (1997).

Correlación Bivariada para la escala del compromiso organizacional de continuidad.

Entre el ítem CC12 (Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización; incluso si lo deseara) y el ítem CC10 (Si renunciaría a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas) existe una correlación positiva (r = 0,247) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas) y el ítem CC9 (Mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo), existe una correlación positiva (r = 0,179) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas) y el ítem CC10 (Si renunciaría a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas) existe una correlación positiva (r = 0,161) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas) y el ítem CC12 (Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización; incluso si lo deseara) existe una correlación positiva (r = 0,170) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

En forma general se puede decir que la correlación interna entre los ítems que forman el componente de continuidad es positiva pero débil y, tan solo se dan correlaciones significativas entre los ítems mencionados.

A continuación los ítems que conforman la escala de medición del compromiso organizacional normativo.

Tabla N° 6.Distribución de los ítems según el compromiso normativo.

FACTOR	ITEMS
COMPROMISO NORMATIVO (CN)	13. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar a mi organización ahora. 14. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en éste momento. 15. Esta organización merece mi lealtad. 16. No siento ninguna obligación para permanecer con mi empleador actual. 17. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella. 18. Le debo mucho a mí organización

Fuente: Compromiso en el lugar de trabajo. Meyer y Allen (1997).

Correlación Bivariada para la escala del compromiso organizacional normativo

Entre el ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora) y el ítem CN14 (Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento); existe una correlación positiva (r = 0,156) con un nivel de significancia de 0,05 (95 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora) y el ítem CN16 (No siento ninguna obligación

con permanecer con mi empleador actual), existe una correlación positiva (r = 0,259 con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,190) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN14 (Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento) y el ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual); existe una correlación positiva (r = 0,241) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN14 (Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,383) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,250) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

CN13: Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora; CN14: Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento; CN15: Esta organización merece mi lealtad; CN16: No siento

con permanecer con mi empleador actual), existe una correlación positiva (r = 0,259 con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,190) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN14 (Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento) y el ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual); existe una correlación positiva (r = 0,241) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN14 (Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,383) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

Entre el ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual) y el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), existe una correlación positiva (r = 0,250) con un nivel de significancia de 0,01 (99 % de confianza de que la correlación es verdadera).

CN13: Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar mi organización ahora; CN14: Me sentiría muy culpable se renunciara a la organización en éste momento; CN15: Esta organización merece mi lealtad; CN16: No siento

ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual; CN17: Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella; CN18: Le debo muchísimo a mi organización

En forma general se puede decir que la correlación interna entre los ítems que forman el componente normativo es positiva pero débil y, tan solo se dan correlaciones significativas entre los ítems mencionados.
Nota: Las respuestas para cada ítems esta hecha en una escala de 7 puntos:

1= fuertemente en desacuerdo
2= moderadamente en desacuerdo
3= Débilmente en desacuerdo
4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5= Débilmente de acuerdo
6= Moderadamente de acuerdo y
7= fuertemente de acuerdo.

Como se sabe la escala de compromiso organizacional, tiene un recorrido que va desde el uno (1) hasta el siete (7), donde los puntajes tendientes a siete (7) reflejan altos niveles de compromiso, y los puntajes tendientes a uno (1) indican bajos niveles de compromiso. La puntuación se obtiene sumando los valores obtenidos respecto a cada frase.

3.8. Análisis Factorial.

3.8.1. Análisis factorial de las escalas de logro, poder y afiliación.

Se utilizó esta herramienta estadística para reducir datos, establecer perfiles generales que apoyan el análisis de varianza y de regresión lineal

Se tomaron las sesenta preguntas de la variable motivación y, el software Spss, versión 11, las concentró en tres factores, que conforman la motivación social, las cuales son:. logro, poder y afiliación.

La siguiente tabla confirma que los 60 ítems de las motivaciones sociales, pueden comprimirse en tres grandes bloques: Logro, poder afiliación.

Tabla N° 7: Análisis factorial de las motivaciones sociales.

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.510	17.516	17.516	10.510	17.516	17.516	7.975	13.292	13.292
2	5.908	9.847	27.363	5.908	9.847	27.363	5.980	9.967	23.259
3	3.352	5.587	32.951	3.352	5.587	32.951	5.815	9.691	32.951
4	2.597	4.328	37.279						
5	1.876	3.126	40.405						
6	1.788	2.980	43.386						
7	1.642	2.736	46.122						
8	1.579	2.632	48.754						
9	1.337	2.228	50.982						
10	1.278	2.130	53.112						
11	1.206	2.009	55.121						
12	1.154	1.924	57.045						
13	1.109	1.848	58.893						
14	1.079	1.798	60.691						
15	1.044	1.740	62.431						
16	1.022	1.703	64.134						
17	.941	1.569	65.703						
18	.932	1.554	67.256						
19	.893	1.488	68.745						

20	.850	1.417	70.161						
21	.806	1.344	71.506						
22	.781	1.301	72.807						
23	.772	1.286	74.093						
24	.749	1.248	75.341						
25	.730	1.217	76.558						
26	.722	1.203	77.761						
27	.676	1.127	78.888						
28	.665	1.108	79.996						
29	.616	1.027	81.023						
30	.605	1.009	82.032						
31	.587	.979	83.011						
32	.558	.930	83.940						
33	.554	.923	84.863						
34	.518	.863	85.726						
35	.506	.844	86.569						
36	.491	.819	87.388						
37	.469	.782	88.170						
38	.463	.772	88.942						
39	.444	.741	89.682						
40	.431	.719	90.401						
41	.414	.690	91.091						
42	.395	.658	91.749						
43	.381	.636	92.385						
44	.378	.631	93.015						
45	.363	.604	93.619						
46	.340	.566	94.185						
47	.322	.537	94.723						
48	.321	.535	95.257						
49	.305	.508	95.766						
50	.301	.502	96.268						
51	.282	.470	96.738						
52	.274	.456	97.194						
53	.264	.441	97.634						
54	.247	.412	98.046						

55	.239	.398	98.444						
56	.225	.375	98.819						
57	.207	.345	99.164						
58	.182	.304	99.468						
59	.166	.277	99.745						
60	.153	.255	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

La sección "inicial Eigenvalues" (autovalores iniciales), contiene todos los autovalores (60), así como el porcentaje (%) de la varianza (de las variables), explicada por cada una de ellas, y un porcentaje acumulado de la varianza.

La sección "Extraction sums of squared loadings" (Cargas de sumas de los cuadrados de extracción), muestra tres autovalores con valores superiores a tres (03); el primero es bastante grande.

La sección "Rotation sums of squard loading" (carga de la suma de los cuadrados de rotación) muestra que la varianza contabilizada para cada componente principal está distribuida mas desigualmente entre los componentes. Se seleccionaron tres componentes y todos ellos colectivamente contabilizan el 32, 95 % de la varianza de las 60 variables.

Aunque se indujo a que el SPSS seleccionara tres componentes principales, esto no supone un corte rígido; para otros estudios puede encontrarse otro punto de corte superior a uno (01) que pueda contabilizar un mayor porcentaje de varianza.

Los resultados del análisis factorial de las motivaciones sociales, indican la suma de los cuadrados cuando hace una rotación es de 32,951 % de los 60 ítems.

El siguiente gráfico de sedimentación o comunidades (Scree Plot); se utiliza para ayudar al investigador a decidir el numero de factores o componentes a seleccionar.

Consiste en un grafico de los autovalores en el eje vertical con el número de factores en el eje horizontal.

En el grafico se aprecia que existe una transición desde los grandes autovalores a la izquierda hasta los muy pequeños que aparecen en la parte derecha del grafico.

Se observa que a partir del valor 4, los valores son constantes (10,5 y 3).

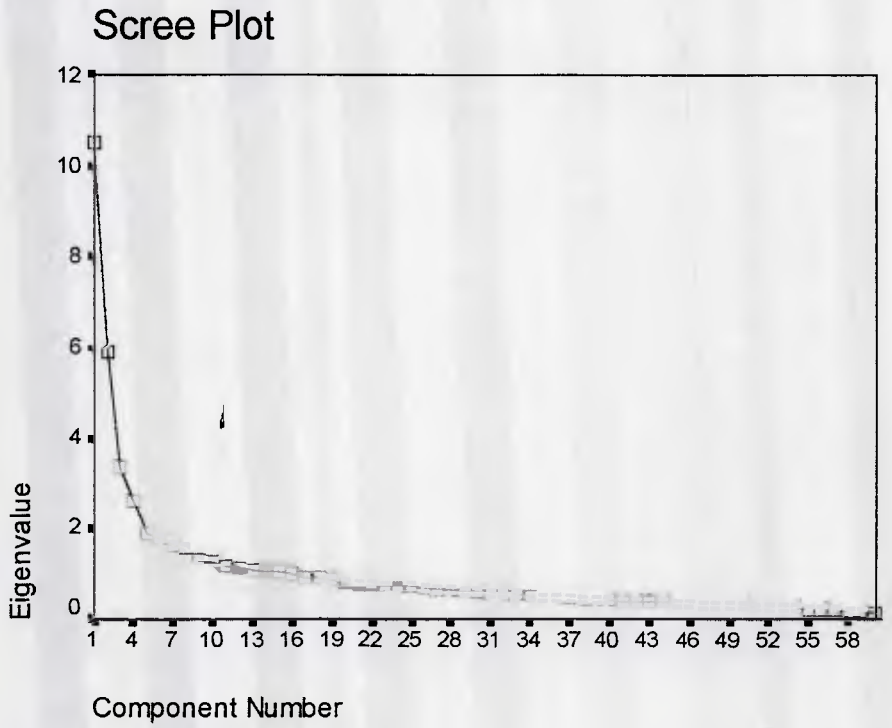


Gráfico N° 1 : Sedimentación o comunidades de la variable motivación social.

A continuación se presenta una matriz de componentes rotados para los tres factores, las variables forman las filas y los componentes las columnas.

Tabla N° 8: Matriz de los componentes de las motivaciones sociales.

	Component		

	1	2	3
M54	.670		
M56	.664		
M55	.650	-.303	
M53	.643		
M59	.642		
M57	.636		
M58	.623		
M52	.609		
M60	.594		
M51	.588		
M50	.542		
M48	.496		
M45	.485		
M49	.466		
M47	.462		
M46	.444		
M16	.431	.309	
M20	-.410	.400	
M21	-.410		
M24	-.404		
M15	.353		
M17	.343	.321	
M13	-.320		
M31		.608	
M34		.551	
M35		.549	
M4		.543	
M30		.525	

M12		.523	
M32		.510	-.322
M7		.510	
M3		.499	
M14		.486	
M33		.480	
M10		.478	
M8		.432	
M1		.425	
M18	.393	.409	
M2		.373	
M9		.367	
M22	-.338	.367	
M23		.364	
M19	-.349	.357	
M5		.331	
M43			.689
M28			.651
M41			.633
M42			.627
M27			.620
M44	.310		.562
M40			.548
M26			.525
M29			.517
M37			.485
M25			.456
M39	.336		.447
M38			.430

M36			.415
M6		.313	.363
M11			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization a Rotation converged in 7 iterations.

Los valores de la tabla son las cargas factoriales, nótese las celdas en blanco a lo largo de la tabla; estos vacíos ocurren donde las cargas son menores a 0,3 y se omiten debido a que se seleccionó esta opción. De esta manera se pueden podemos concentrarnos en las cargas factoriales más grandes (aquello por encima del valor positivo de 3).

En la tabla N° 8, se observa que el componente 1, tiene concentrado 26 ítems, de los cuales 16 ítems corresponden a la motivación de afiliación; conformando así el factor de la motivación de afiliación.

En el componente 2 están concentrado los ítems que conforman la motivación social de logro y, en el componente 3 se encuentran los ítems que conforman la motivación social de poder.

El análisis factorial confirma que los 60 ítems de las motivaciones sociales pueden comprimirse por lo menos en tres componentes.

Igualmente se realizó el análisis factorial para la variable compromiso organizacional, los 18 ítems que conforman esta variable, se concentraron en tres componentes.

3.8.2.Análisis factorial del compromiso organizacional

Tabla N° 9: Factorización del compromiso organizacional.

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.464	19.243	19.243	3.464	19.243	19.243	2.982	16.565	16.565
2	2.093	11.628	30.871	2.093	11.628	30.871	2.290	12.720	29.285
3	1.265	7.030	37.901	1.265	7.030	37.901	1.551	8.616	37.901
4	1.185	6.582	44.484						
5	1.137	6.315	50.798						
6	1.029	5.718	56.516						
7	.970	5.389	61.906						
8	.884	4.911	66.817						
9	.804	4.465	71.282						
10	.743	4.128	75.410						
11	.712	3.955	79.365						
12	.690	3.834	83.199						
13	.637	3.539	86.738						
14	.603	3.350	90.088						
15	.492	2.735	92.823						
16	.467	2.593	95.416						
17	.441	2.451	97.867						
18	.384	2.133	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Los resultados del análisis factorial del compromiso organizacional indican que la suma de los cuadrados cuando hace una rotación es de 37,901 % de los 18 ítems.

La sección "inicial Eigenvalues" (autovalores iniciales), contiene todos los autovalores (18), así como el porcentje (%) de la varianza (de las variables), explicada por cada una de ellas, y un porcentaje acumulado de la varianza.

La sección "Extraction sums of squared loadings" (Cargas de sumas de los cuadrados de extracción), muestra tres autovalores con valores superiores a tres (03); el primero es bastante grande.

La sección "Rotation sums of squard loading" (carga de la suma de los cuadrados de rotación) muestra que la varianza contabilizada para cada componente principal está distribuida mas desigualmente entre los componentes. Se seleccionaron tres componentes y todos ellos colectivamente contabilizan el 37,901.

Aunque se indujo a que el SPSS seleccionara tres componentes principales, esto no supone un corte rígido; para otros estudios puede encontrarse otro punto de corte superior a uno (01) que pueda contabilizar un mayor porcentaje de varianza.

Los resultados del análisis factorial del compromiso organizacional, indican la suma de los cuadrados cuando hace una rotación es de 37,901 % de los 18 ítems.

Tabla N° 10: Matriz de componentes

	Component		
	1	2	3
CO# 12	.711		
CO# 13	.674		
CO# 8	.636		
CO# 11	.626		
CO# 6	.570		
CO# 9	.550	.324	
CO# 7	.467		
CO# 18		.753	
CO# 15		.741	
CO# 14		.718	
CO# 1		-.354	
CO# 2		-.315	
CO# 5			.627

CO# 3			.538
CO# 17	.341		.523
CO# 4			.406
CO# 16			.326
CO# 10			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 6 iterations.

En la tabla N° 10, se puede observar que las variables se listan desde la pregunta n° 1 hasta la 18 ítems correspondientes al compromiso organizacional con el objeto de observar el agrupamiento que coincide con la discriminación utilizada en el anterior análisis en cuanto a sus dominaciones de compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Para efectos de manejar mejor la variable compromiso organizacional en el software SPSS, las nominaciones de compromiso afectivo (CA), compromiso normativo (CN) y de continuidad (CC), se transformaron en CO y su respectiva numeración (CO#).

3.9. Procedimiento.

En primera instancia para llevar a cabo la siguiente investigación se hizo una revisión bibliográfica, tanto de los estudios hechos con respecto a la motivación, como de compromiso organizacional e investigaciones que han estudiado las dos variables.

Seguidamente se realizó el contacto con la organización, (C.V.G MINERVEN) a través de la presidencia y la gerencia de Relaciones Industriales, aquí se planteó que el propósito era realizar una investigación como parte de un requisito que exige la Universidad para optar por el título de la maestría en Desarrollo Organizacional, de tal forma que se obtuvo la información acerca del número total de individuos que

laboran en la empresa, siendo estos la población que se utilizará en la investigación, la cual está constituida por 818 individuos distribuidos en cuatro tipos de nominas: confidencial, mayor, menor y diaria.

A continuación se presenta una tabla donde se puede apreciar los tipos de nominas y, la población de cada una de ellas

Tabla N° 11: Distribución de la población por nomina

Tipo de nomina	Población total por nomina
Confidencial	23
Mayor	264
Menor	9
Diaria	522
Total	818

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos.

Después de cuantificar la población total de C.V.G MINERVEN, en sus respectivas nominas, chequeando el listado del personal, se determinó la muestra.

3.10. Determinación de la muestra:

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará el software Cálculo del tamaño de la muestra (C.M.T), versión 1,1 @ glaxo welcome.

Estimación de una proporción en una población finita:

Datos:

4. + ó – Epsilón = 5.00
5. p1 (estimación inicial) = 50.00
6. Nivel de confianza = 0.9500
7. N (tamaño de la población de origen) = 818

Valores intermedios

- Desviación típica Poblacional = 50.000
- K (Factor de confianza) = 1.9600

Resultados

- N (sujetos necesarios) = 262

Para la obtención de la fracción de muestreo se dividió el tamaño de la muestra por el total de la población (n/N), dando como resultado 0,320293 (aproximadamente el 32% de los individuos de cada estrato (Hernández y cols., 1994).

Para cada estrato se tomará aproximadamente el 32% de la muestra correspondiente a cada tipo de nomina.

La finalidad de utilizar una muestra estratificada se debió a que este tipo de muestreo aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, " a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral" (Kish, 1995).

Luego de obtener el tamaño de la muestra y aplicar la fracción de muestreo se hizo un proceso de selección al azar sin reposición; colocando en cajas identificadas según el tipo de nomina, los nombres de cada uno de los individuos que conformaban la población de cada nomina, para luego seleccionar el 32 % correspondiente a cada tipo de nomina.

De este modo la muestra se conformó por 262 sujetos, distribuidos en 09 individuos para la nomina confidencial, 84 para la nomina mayor y 166 para la nomina diaria.
En la siguiente tabla se ofrece los resultados del cálculo de la muestra estratificada.

En la tabla N° 12: Cálculo de la muestra estratificada

Tipo de nomina	**población**	**Porcentaje (%)**	**Numero de encuestas a aplicar**	**Muestra**
Confidencial	23	2,81%	262*2,81%	09
Mayor	264	32,27	262*32,27	84
Diaria	522	63,81	262*63,81	166
Menor*	9	1,10	262*9	3
total	818	100		262

* Esta nomina fue descartada para el estudio dado el número bajo de sus elementos.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la distribución de la muestra por tipo de nomina.

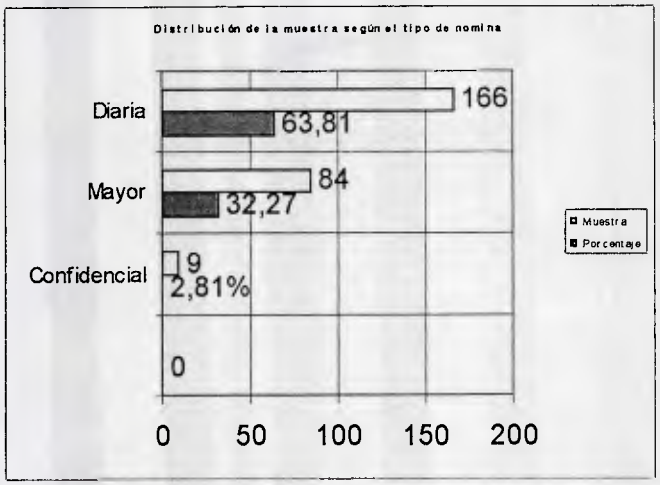


Grafico N° 2. Distribución de la muestra por tipo de nomina.

En el gráfico se puede observar que la nomina con el mayor numero de individuos es la nomina diaria.

Después de la obtención de la muestra, se procedió a la aplicación de los instrumentos, con la ayuda de la gerencia de Recursos humanos.

Luego, se recopilaron todos los cuestionarios y, los datos fueron vaciados en una matriz, con el objeto de analizarlos estadísticamente, pero, antes de pasar a los estadísticos descriptivos pertinentes a esta investigación, se procedió a realizar una correlación bivariada para las variables motivacionales (logro, poder y afiliación) y para compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo), para estimar la correlación interna de los ítems que conforman cada componente de las variables en estudio.

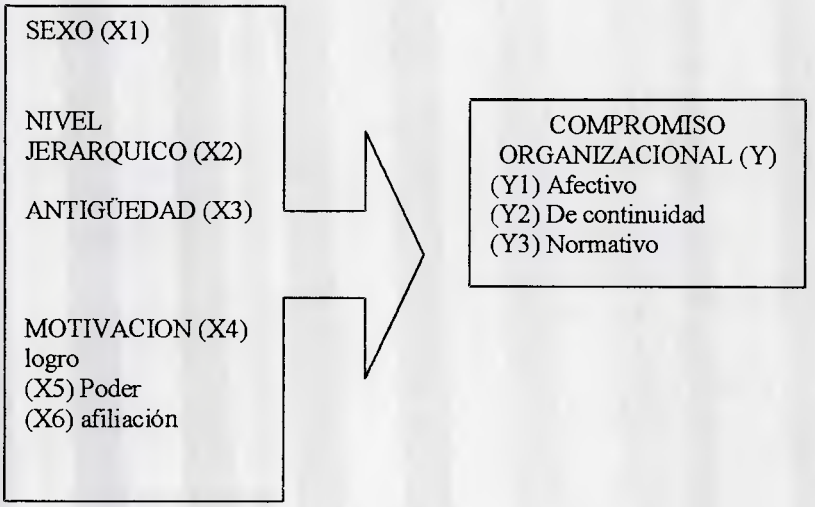
Posteriormente un análisis factorial de cada una de las variables, con la finalidad de reducir datos, establecer perfiles e interpretar más claramente.

Una vez procesado los datos se procedió a describir estadísticamente las variables en estudio. Este proceso descriptivo consiste en lo siguiente:

Consideración de las medias de mayor a menor peso, para determinar agrupamiento y características más relevantes.

Posteriormente se usará un estudio de comparación de medias entre las variables independientes (sexo, antigüedad en años y, tipo de nomina) con los diferentes tipos de compromiso organizacional, con la finalidad de comparar el comportamiento de las medias de las variables independientes sexo, antigüedad en años en la empresa y nomina, con las medias de las variables dependientes: compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo.

Y, finalmente se realizará una correlación producto/momento de Pearson análisis de varianza, para responder a las hipótesis específicas planteadas. Este procedimiento se llevó a cabo con la intencionalidad de responder el siguiente modelo:



Nivel de medición de las variables: La variable dependiente debe estar medida en un nivel por intervalos, y las variables independientes en cualquier nivel de medición, pero expresadas de manera categórica.

Sexo: masculino y femenino

Tipo de nómina: confidencial, mayor y diaria

Antigüedad: 0 a 1 año, más de 1 año a 5 años, más de 5 a 10 años, más de 10 años a 20 años y más de 20 años.

Motivación: logro, poder y afiliación.

Compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo.

CAPITULO IV

ANALISIS Y DISCUSION DE LOS DATOS

En este capítulo se desarrollan los objetivos planteados en el planteamiento del problema.

4.1. Análisis y discusión de los datos.

A continuación se presentan los descriptivos de las variables a controlar en el presente estudio.

4.1.1. Descriptivos de las variables a controlar.

La siguiente tabla, contiene la variable sexo, la frecuencia, el porcentaje tanto valido como acumulado correspondiente a cada sexo.

Tabla N° 13: Tipo de trabajador (sexo).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	23	8,6	9,0	9,0
	Masculino	232	87,2	91,0	100,0
	Total	255	95,9	100,0	
Missing	System	11	4,1		
Total		266	100,0		

Fuente: Base de datos

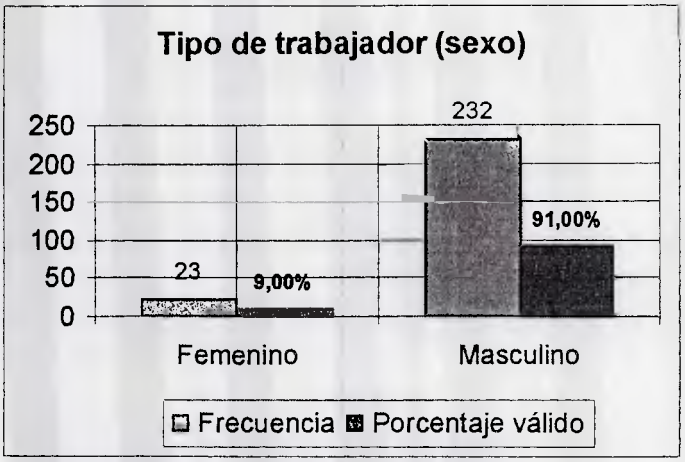


Gráfico Nº 3: Variable tipo de trabajador (sexo).

En el gráfico Nº 3, se aprecia que el sexo masculino conforma el 91% de la muestra en estudio y, el sexo femenino un 9%.

En la siguiente tabla se encuentra el porcentaje tanto valido y acumulado de la variable a controlar antigüedad en la empresa en años.

Tabla Nº 14: Antigüedad en años.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	7,1	7,5	7,5
	2	97	36,5	38,0	45,5
	3	81	30,5	31,8	77,3
	4	44	16,5	17,3	94,5
	5	9	3,4	3,5	98,0
	6	5	1,9	2,0	100,0
	Total	255	95,9	100,0	
Missing	System	11	4,1		
Total		266	100,0		

Fuente: Base de datos

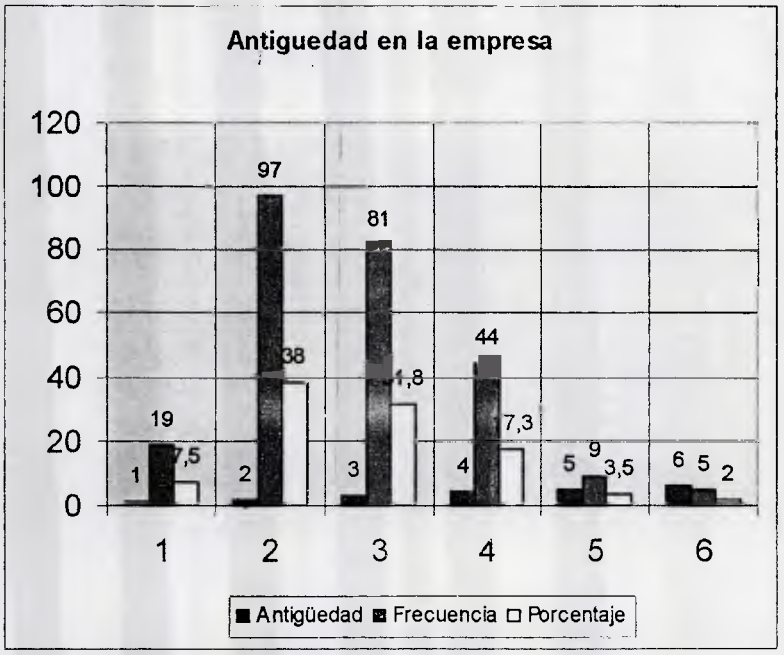


Gráfico Nº 4: Variable a controlar Antigüedad en la empresa

En el gráfico Nº 4 se observa que los individuos que tienen entre 1 y 5 años de edad conforman la mayoría de la muestra (38%), seguidos de aquellos que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad en la misma (31,8%). Y, los individuos que tienen más de 20 años en la empresa conforman tan solo una minoría de la muestra (2%). En general se puede decir, que el grosor de la muestra está conformada por los individuos que tienen entre 1 a 5 años, de 5 a 10 años y de 10 a 15 años (17,3) de antigüedad en la empresa.

A continuación se presenta la tabla correspondiente al tipo de nómina

Tabla Nº 15. Tipo de nómina.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	confidencial	9	3,4	3,5	3,5
	Mayor	84	31,6	32,9	36,5
	Diana	162	60,9	63,5	100,0
	Total	255	95,9	100,0	
Missing	System	11	4,1		
Total		266	100,0		

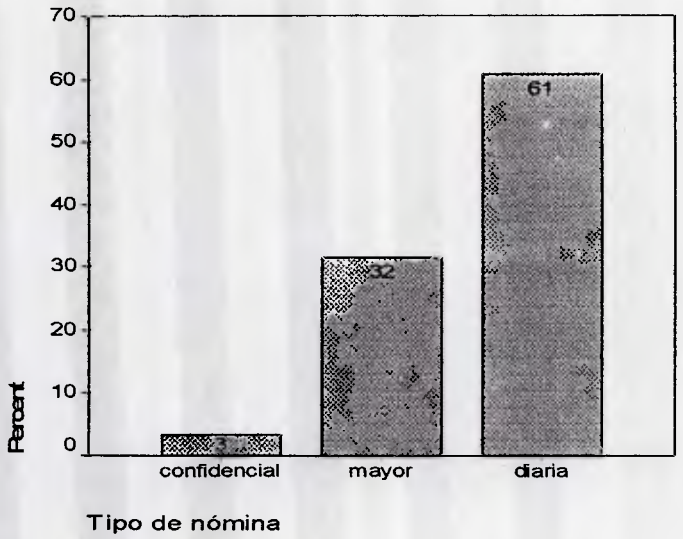


Grafico Nº 5 : Variable a controlar tipo de nómina.

En el gráfico Nº 5 se aprecia que la nómina diaria conforma la mayoría (61,5%) de los individuos encuestados; le sigue la nómina mayor con un 32,9% y, por último la nómina confidencial con un 3,5%.

4.3. Determinación de las motivaciones sociales logro (MPL), poder (MPS) y afiliación (MAFI).

En este subcapítulo se determinó las motivaciones sociales logro, poder y afiliación, aplicando los cuestionarios MPL, MPS Y MAFI en los individuos que conformaron la muestra estratificada.

En primer lugar se consideraron los descriptivos por ítem y, luego se analizó la media, mediana y desviación estándar de la escala de la motivación de logro (MPL).

Las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación son una de las más importantes necesidades que el ser humano necesita cubrir, para alcanzar su pleno desarrollo (autorrealización) como persona, ya que estas conducen al individuo a la obtención de

metas específicas, para alcanzar dichas metas cuenta mucho las expectativas que se tengan al logro de la meta y el valor que se le conceda.

La necesidad de logro conduce al individuo a proponerse metas y a trabajar de forma persistente hasta conseguirlas, la persona con alta necesidad de logro no solo alcanza las metas, también se exige a sí misma excelencia para obtener los mejores resultados; de forma que siempre va en búsqueda de nuevos retos que pueda alcanzar con buenos términos.

La necesidad de logro se midió con el inventario MLP que consta de 24 ítems, el cual se aplicó en su versión original, el recorrido de la variable es desde el 1 (completamente en desacuerdo) hasta el 6 (completamente de acuerdo) y, los resultados estadísticos por ítems en cuanto al promedio, el mínimo, el máximo, y la desviación estándar se pueden observar en la siguiente tabla.

A continuación se presenta la tabla N° 16, donde se pueden apreciar los valores por ítem de la necesidad de logro.

Tabla N° 16: Descriptivos por ítem de la necesidad de logro

	N	Min.	Máx.	SUM	Mean	Std. Desviation
L6	255	1	6	1393	5.46	1.037
L16	255	1	6	1361	5.34	1.250
L17	255	1	6	1355	5.31	1.290
L18	255	1	6	1340	5.25	1.262
L2	255	1	6	1336	5.24	1.401
L5	255	1	6	1304	5.11	1.193
L3	255	1	6	1298	5.09	1.278
L4	255	1	6	1293	5.07	1.281
L15	255	1	6	1278	5.01	1.399
L1	255	1	6	1233	4.84	1.528

L7	255	1	6	1229	4.82	1.441
L8	255	1	6	1187	4.65	1.536
L9	255	1	6	1131	4.44	1.666
L10	255	1	6	1096	4.30	1.789
L14	255	1	6	1094	4.29	1.977
L12	255	1	6	1063	4.17	1.842
L21	255	1	6	1049	4.11	1.915
L22	255	1	6	1033	4.05	1.881
L23	255	1	6	1027	4.03	1.858
L19	255	1	6	1016	3.98	2.045
L20	255	1	6	982	3.85	2.163
L24	255	1	6	892	3.50	2.008
L13	255	1	6	860	3.37	2.084
L11	255	1	6	820	3.22	1.947

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 16, se puede observar que la variable logro tiene un rango desde el valor 3 (ligeramente en desacuerdo) hasta el 5 (moderadamente de acuerdo), se puede decir que los individuos se ubican en los valores intermedios de la escala hacia los valores mayores.

Igualmente se observa que la variable hace un recorrido que va desde el 01 (completamente en desacuerdo) hasta el 6 (completamente de acuerdo).

El ítems con mayor peso es el L6 de la tabla, con un peso de 5,46; es decir que la mayoría de los individuos encuestados cuando se proponen a hacer algo están dispuestos a vencer todos los obstáculos para lograrlo.

En este mismo orden los ítems que le siguen, en orden de mayor a menor peso son: L16 (5,34); L17 (5,31); L18 (5.25); los cuales hacen referencia al desenvolvimiento personal con las metas propuestas, es decir, que la mayoría de los individuos encuestados están comprometidos con la tarea.

También se observa un alto valor en los ítems L2, L5, L3 y L4 (5.24, 5.11, 5.09, 5.07), referidos al establecimiento de metas de superación personal; lo que quiere decir que los individuos encuestados, tienen una alta tendencia hacia el desarrollo personal.

Unos de los ítems con pesos más bajos son el L19, L20, y L24 (3.98, 3.85, y 3.50) referidos a las creencias de superación de subdesarrollo, lo que es compatible con las respuestas de los ítems referidos al desarrollo de personal.

Por otro lado se observa que los ítems L9 (4,44), L10 (4,30), L12 (4,17) tienden hacia los valores altos de la escala y los ítems con menor peso son el L11 y el L13 (3.87 y 3.22); este grupo de ítems miden estrategias de acción de logro, lo que quiere decir que existe cierta incompatibilidad con los ítems que miden desarrollo personal y compromiso con la tarea; ya que las estrategias de acción de logro se refieren a las acciones de logro, como el esfuerzo, persistencia y planificación.

Considerando la información arrojada en los ítems, por los individuos encuestados; se podría decir que, existe un compromiso con la tarea, igualmente tienen una alta tendencia de superación personal, dicha tendencia es compatible respecto a superar las creencias en cuanto al subdesarrollo.

Sin embargo existe cierta incongruencia con los resultados mencionados anteriormente y, los que se refieren a el esfuerzo, persistencia y planificación ya que para éstos ítems encontramos que los valores se ubican hacia los valores más bajos de la escala; se podría pensar que prefieren la improvisación para realizar sus funciones y tareas.

Por lo tanto es difícil lograr la excelencia en cualquier ámbito, tanto personal, como organizacional, ya que según McClelland (1985), la tendencia hacia la motivación al logro, permite que una persona realice tareas moderadamente desafiantes, persista en la tarea y, persiga el éxito laboral y la actividad empresarial innovadora e independiente.

En este sentido Romero (1985), establece que la persona con alta necesidad de logro se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas. Pero no le basta con hacer las cosas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera posible (con excelencia) y, con su propio toque personal.

A continuación los estadísticos descriptivos (Media, mediana y desviación estándar) en cuanto a la escala de la

Tabla Nº 17. Descriptivos de la motivación social de logro:

N	**Valid**	255
	Missing	11
Mean		4,55
Median		5,00
Std. Deviation		,696

Fuente: Base de datos.

La tendencia de la motivación social al logro es hacia los valores altos de la escala, con un promedio de 4,55≈ 5,00 (moderadamente de acuerdo). El 50% de los sujetos está por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo, se desvían de 4,55; en promedio, 0.696 unidades de la escala.

4.3.1. Motivación social de poder

La necesidad de poder es una necesidad muy humana, esta impulsa al individuo a controlar a otras personas, a manipularlas, a influenciarlas para que hagan unas cosas y otras no; en pro de su bienestar personal.

La motivación de poder fue medida aplicando el inventario MPS en su versión original dicho inventario tiene 20 ítems, la variable hace un recorrido desde el 1 (completamente en desacuerdo) hasta el 6 (completamente de acuerdo); y, los resultados estadísticos por

ítems en cuanto al promedio, el mínimo, el máximo, y la desviación estándar se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 18: Descriptivos de la necesidad de poder.

	N	Min.	Máx.	Sum	Mean	Std. desviation
P38	255	1	6	1350	5.29	1.225
P39	255	1	6	1300	5.10	1.421
P30	255	1	6	1266	4.96	1.515
P33	255	1	6	1244	4.88	1.546
P42	255	1	6	1209	4.74	1.533
P35	255	1	6	1205	4.73	1.678
P44	255	1	6	1197	4.69	1.503
P25	255	1	6	1193	4.68	1.756
P43	255	1	6	1187	4.65	1.500
P26	255	1	6	1172	4.60	1.683
P31	255	1	6	1162	4.56	1.804
P41	255	1	6	1109	4.35	1.704
P37	255	1	6	1107	4.34	1.683
P32	255	1	6	1090	4.27	1.804
P34	255	1	6	1074	4.21	1.898
P29	255	1	6	1042	4.09	1.812
P36	255	1	6	1033	4.05	1.795
P40	255	1	6	931	3.65	1.838
P28	255	1	6	857	3.36	1.811
P27	255	1	6	848	3.33	1.768

Fuente: Base de datos.

Tabla N° 19: Descriptivos del compromiso organizacional afectivo

	N	Min	Max.	sum	mean	Std. Deviation
CA3	255	1	7	1450	5.69	1.656
CA2	255	1	7	1399	5.49	1.874
CA1	255	1	7	1198	4.70	2.100
CA6	255	1	7	1190	4.67	2.205

CA5	255	1	7	1187	4.65	2.142
CA4	255	1	7	1174	4.60	2.293

Fuente: Base de datos

En la tabla N° 19, los ítems con mayor peso son el CA3 (5.69≈ 6); lo que podría traducirse que la mayoría de los individuos sienten los problemas de la organización como propios. El ítem CA2, tiene un promedio de (5.49), ubicándose hacia los valores medianamente altos de la escala lo cual podría significar que la organización tiene un alto grado de significación personal para el personal encuestado.

Los ítems CA1 (4.70≈5), CA6 (4.67≈5), CA5 (4.65≈5) y CA4 (4.60≈5), indicando que los valores se encuentran hacia los puntajes medianamente altos de la escala.

Por los resultados es evidente que los individuos se encuentran en la organización porque ellos quieren porque así lo desean (Robbins, 1996).

Es importante destacar que C.V.G MINERVEN es la compañía minera más importante de la zona y, tiene como misión la explotación y desarrollo aurífero de la región, entonces, trabajar en ella podría implicar la importancia de pertenecer a la misma. En este sentido Etzioni (1961), dice que el compromiso moral se da cuando las personas valoran intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, por lo tanto se identifica con la misma y, participa en ella.

En la siguiente tabla se encontrará con los descriptivos (media, mediana y desviación estándar) de la escala del compromiso organizacional afectivo:

Tabla N° 20 : Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo.

N	Valid	255
	Missing	11
Mean		5,07
Median		5,00
Std. Deviation		1,285

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 20, se puede apreciar que la actitud hacia el compromiso afectivo tiene un promedio de 5,07 (débilmente de acuerdo), ubicándose hacia los valores medianos altos de la escala. El 50% de los sujetos estás por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo se desvían de 5.07, promedio, 1,285 unidades de la escala. La desviación estándar demuestra que existe una significativa dispersión de los datos, lo que podría indicarnos que el compromiso afectivo tiende a variar, pudiera tener una tendencia hacia los valores altos o bajos de la escala; por lo tanto se podría afirmar que dicha actitud no está totalmente consolidada para con la empresa.

4.3.2. Motivación social de afiliación

La necesidad de afiliación conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables, a querer y a buscar ser querido. Una persona con alta tendencia hacia la afiliación generalmente busca sentirse bien con los demás, no hacer daño a las otras personas, aunque eso signifique inhibir las otras tendencias como el logro o el poder.

La motivación de afiliación fue medida aplicando el inventario MAFI en su versión original, dicho inventario tiene 16 ítems, la variable hace un recorrido desde el 1 (completamente en desacuerdo) hasta el 6 (completamente de acuerdo); los resultados estadísticos en cuanto al promedio se pueden observar en la siguiente tabla:

Al igual que la motivación social al logro y poder, en la tabla que se presenta están los valores correspondientes a la motivación social a la afiliación por ítems:

Tabla N° 21: Descriptivos de la motivación afiliación.

	N	Min.	Máx.	Sum	Mean	Std. desviation
A54	255	1	6	1370	5.37	1.118
A59	255	1	6	1362	5.34	1.149

A45	255	1	6	1327	5.20	1.263
A58	255	1	6	1297	5.09	1.406
A56	255	1	6	1286	5.04	1.412
A60	255	1	6	1285	5.04	1.374
A52	255	1	6	1275	5.00	1.519
A53	255	1	6	1265	4.96	1.492
A50	255	1	6	1214	4.76	1.448
A55	255	1	6	1146	4.49	1.777
A57	255	1	6	1137	4.46	1.807
A48	255	1	6	1120	4.39	1.689
A51	255	1	6	1119	4.39	1.735
A47	255	1	6	1078	4.23	1.735
A49	255	1	6	936	3.67	1.981
A46	255	1	6	911	3.57	1.830

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 21, se observa que los ítems con mayor peso son el A54 y el A59 (5.37, 5.34) respectivamente, la mayoría de los individuos encuestados tienen una tendencia a creer que lo más importante en el trabajo es que exista un clima de ayuda y, que para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.

Igualmente se aprecia que dentro de los valores intermedios de la escala, el ítem con mayor peso es el L53 (4.96) respectivamente, es decir, que la mayoría de los individuos tienen la tendencia de creer que en el trabajo el éxito depende de la amistad entre los compañeros de trabajo. En este sentido Granell (1997), manifiesta que al venezolano le cuesta separar su vida personal del trabajo. Lo social lo mezcla con las horas de eficacia laboral.

Dentro de los ítems con menor peso están: A49 y A46 (3.67, 3.57) respectivamente, es decir, que la mayoría de los individuos encuestados tienen una baja tendencia a creer que por causa de sus amigos se les dificulta concentrarse en lo que están haciendo, así como a no preocuparse cuando no les caen bien los demás.

Cabe destacar que los ítem A45, A58, A56, A60, y A52 con pesos de 5.20, 5.09, 5.04, y 5.00; se ubican hacia los valores más alto de la escala y, reflejan que una vez más que para el venezolano es sumamente importante una relación fraternal tanto con sus jefes como con sus compañeros de trabajo; tienen una alta tendencia hacia la afiliación en el trabajo. Bajo esta perspectiva Granell (1997), concluyó que las relaciones personales, familiares y, de amistad son mucho más importante y poderosas que las reglas. Las relaciones sociales y familiares son prioritarias. En consecuencia, el trabajo se combina con la satisfacción personal y familiar.

En este mismo orden le siguen los ítems A53,A50, A55, A57, A48, A51 y A47 con pesos respectivos de 4.96, 4.76, 4.49, 4.46, 4.39 y 4.23; tienen una tendencia hacia los valores altos de la escala, lo que podría significar que la mayoría de los individuos encuestados les interesa mantener excelentes relaciones interpersonales de amistad en el ambiente de trabajo.

A continuación los estadísticos descriptivos (media, mediana y desviación estándar) en cuanto a la escala de la motivación social de afiliación (MAFI):

Tabla Nº 22: Descriptivos de la motivación social de afiliación.

N	**Valid**	255
	Missing	11
Mean		4,74
Median		5,00
Std. Deviation		1,003

Fuente: Base de datos

La tendencia de la motivación social hacia la afiliación es hacia los valores altos de la escala, con un promedio de 4,74≈ 5,00 (moderadamente de acuerdo). El 50% de los sujetos está por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo, se desvían de 4,55; en promedio, 1,003 unidades de la escala.

Una vez descrito la variable motivación social, respecto a los ítems, y por escala (logro, poder y afiliación), se mostrará gráficamente el comportamiento de dicha variable con las variables a controlar.

En los siguientes gráficos se observará el comportamiento de la variable motivación social con respecto a la antigüedad en la empresa, el tipo de trabajador (sexo) y, el tipo de nomina.

Motivaciones sociales de logro, poder y afiliación y, la antigüedad en años

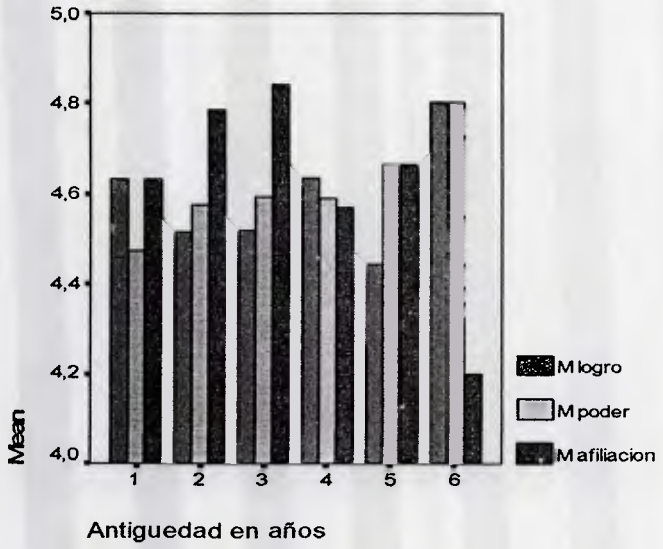


Gráfico Nº 6: Antigüedad en la empresa.

En el gráfico Nº 6, se logra observar que los individuos que tienen una antigüedad entre cero (00) y 1 año tienden más al logro y a la afiliación que al poder; los individuos que tienen entre 1 año y 5 años, 5 y 10 años; los individuos que tienen entre 10 y 15 años de antigüedad tienden más al logro y al poder que a la afiliación; los que tienen entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa tienden más a la afiliación y al poder que al logro; y aquellos con más de 20 años en la empresa tienden más hacia la motivación al logro y al poder que hacia la afiliación.

Igualmente se puede apreciar que la motivación al poder aumenta a medida que se tiene más años de antigüedad en la empresa. Este resultado concuerda con el reporte del estudio de Toro (1994), quien encontró que la motivación al poder tiende a ser mayor en las personas con mayor antigüedad: de 0 a 2 años (15,07); de 3 a 5 años (15,53); de 6 a 10 años (16,08) y más de 10 años (16,10).

En una recopilación de datos de varios estudios, realizada por Toro (1996), se vuelve a encontrar la misma tendencia. Los grupos puntuaron de la siguiente manera: más de 11 años de antigüedad (14,58); de 6 a 10 años (13,64); de 3 a 5 años (13,88) y de 0 a 2 años de antigüedad (13,54).

En el siguiente gráfico se encuentra el comportamiento de la variable motivación social de logro, poder y afiliación; según el tipo de trabajador (sexo).

Gráfico N° 7: Motivación social y tipo de trabajador (sexo).

En el gráfico N° 7 , se observa que el sexo femenino tiende más al logro y al poder que el sexo masculino; mientras que el sexo masculino tiende más hacia la afiliación que el sexo femenino. Es posible que dicha tendencia se vea marcada por el nivel de educativo y, la nomina a la cual pertenecen; ya que el sexo femenino solo forma parte de la nomina mayor y confidencial, mientras que la mayoría de los individuos encuestados pertenecen a la nomina diaria.

Este resultado discrepa del resultado encontrado por Toro (1994), el cual reportó que los hombres puntuaban más alto (13,94) en la motivación al logro que las mujeres (13,38). Igualmente difiere de otros estudios recientes, con una muestra de 625 hombres y 985 mujeres, se encontró una puntuación significativamente mayor en los hombres (14,5) que en las mujeres (13,57), respecto al logro. Igualmente el estudio de Toro (1994), difiere al reportar que los hombres tienden más al poder (15,89) que las mujeres (14,95).

Sin embargo los resultados de esta investigación concuerdan con los de Toro (1994), el cual reportó que los hombres alcanzaron promedios significativamente superiores (14,42) a los de las mujeres (13,11) en afiliación.

A continuación la representación gráfica de la variable motivación social de logro, poder y afiliación respecto al tipo de nomina.

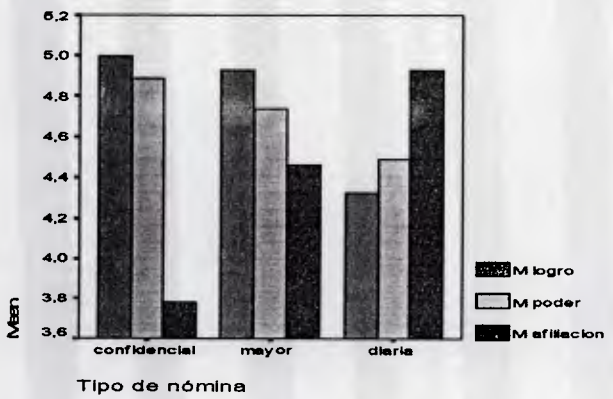


Gráfico N° 8: Motivación social y tipo de nómina.-

En el gráfico N° 8; se visualiza que la nomina confidencial tiende más hacia el logro en primer lugar, hacia el poder en segundo lugar y hacia la afiliación en tercer lugar; Así mismo es el comportamiento de la variable en la nomina mayor, solo que la nomina mayor tiende más a la afiliación que la nomina confidencial. En este sentido, la recopilación de varios estudios realizada por Toro (1996), respecto a la motivación al poder, se encontró que la motivación al poder es mayor a medida que aumenta el nivel jerárquico; presidente (16,92), gerentes (16,39) y, personal sin mando (14,22).

Para la nomina diaria se observa que la motivación a la afiliación es la tendencia más alta, seguida por la necesidad de poder y por último la motivación hacia el logro; en relación a los otros tipos de nomina.

Igualmente Toro (1994), reportó que los funcionarios sin personal a cargo puntuaron más altos (13,71) que los funcionarios con personal a cargo (12,24), en afiliación.

En una recopilación realizada por Toro (1996), también encontró que el personal sin mando (13,89), puntuó más alto que los gerentes (12,91) ,en cuanto a la motivación de afiliación.

En este sentido Toro (1996), establece que es evidente que los grupos de personas en posiciones altas tienen un promedio más bajo en afiliación que los grupos en posiciones bajas.

El comportamiento de la variable en la nomina confidencial, es coherente con aquello que establece Shein (1982), aquellos ejecutivos que han llegado a los más altos cargos, tienen la tendencia a sentir más necesidad de poder que otras personas en otro tipo de ocupación y a usar este poder en tratar de influir en otros para que busquen y logren objetivos organizacionales validos y aceptados.

A continuación se presenta un gráfico que contempla las motivaciones sociales (logro, poder y afiliación), sus respectivos promedios y desviación estándar:

Grafico Nº 9: Estadísticos descriptivos de las motivaciones sociales.

En el gráfico Nº 9, se puede apreciar que la tendencia hacia la motivación a la afiliación es la que tiene un puntaje mayor en cuanto a promedio 4,74≈ 5 y, en cuanto a la desviación estándar (1,003), de modo que los resultados están dispersos, lo cual podría indicar que estos resultados pudiesen variar, dependiendo la situación general de la organización, en segundo lugar está de la motivación social de poder con un promedio de 4,58 y una desviación estándar de 0,69 y, luego la necesidad de logro con un promedio de 4,44 y, una desviación estándar de 0,69. Indicando la desviación estándar, una pequeña variabilidad; igualmente dichas motivaciones pudiesen cambiar en el tiempo a mas o a menos. Se podría afirmar que estas tendencias motivacionales no son determinantes.

En general el personal que labora en C.V.G. MINERVEN, están orientados más hacia la afiliación que hacia las otras necesidades sociales.

En cuanto a la motivación al logro del personal que labora en C.V.G MINERVEN, es menor con respecto a las otra necesidades; confirmando una vez más que el venezolano tiene baja tendencia hacia la motivación social de logro. (McCleland, 1930, 1950,1970 c.p Di Eugenio y Tejeira 1998) y Granell (1997).

Di Eugenio y Tejeira (1998), encontraron que el venezolano tiende más hacia el poder y a la afiliación que al logro.

Según Granell (1997), la poca motivación al logro en el venezolano, es una dificultad que no ayuda a conseguir gente comprometida con el trabajo, haciendo de esto más la norma que la excepción. Sin embargo la falta de motivación al logro no solamente está estrechamente ligada con factores de tipo cultural, sino, también de tipo educativo y social. Cabe mencionar que la mayoría de los encuestados pertenecen a la nomina diaria y, en su mayoría son personas con tan solo la educación primaria de carácter formal. La falta de motivación al logro no solamente está estrechamente relacionada con factores de tipo cultural, sino también de tipo educativo y social .

El resultado de esta investigación difiere del resultado encontrado por Polanco y Carrasco (1996), ya que su estudio sobre las motivaciones sociales está caracterizado por la necesidad de logro en primer lugar, afiliación en segundo y en último lugar la motivación de poder.

Según Granell (1997), el aspecto motivacional del trabajador venezolano, depende en gran medida del sistema del trabajo y el estilo gerencial. Ello puede deberse a que el trabajador venezolano es muy sensible al trato personal y espera que el gerente sea comprensivo ante las dificultades, excusas y limitaciones que tiene que enfrentar. Pero, por otra parte, su baja calidad de vida, poca educación y ausencia de buena alimentación, pueden ser elementos determinantes en sus rasgos motivacionales.

4.4. Determinación del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo por ítems.

Continuando con la descripción por ítems de las variables en estudio, es de mencionar al compromiso organizacional, el cual se refiere a la identificación del individuo con una organización determinada y sus metas y, el deseo de mantener su membresía en la misma.

Meyer y Allen (1991), distinguen tres tipos de compromisos organizacionales: Afectivo, de continuidad y normativo; los cuales se describirán a continuación.

4.4.1.Compromiso organizacional afectivo.

Se refiere al aspecto emocional del empleado con la organización y su identificación con la misma.

El compromiso organizacional afectivo fue medido con el cuestionario de compromiso organizacional, el cual tiene 6 ítems que miden la tendencia hacia dicho compromiso.

La variable hace un recorrido desde el 1 (fuertemente en desacuerdo) hasta el 7 (fuertemente de acuerdo).

Los resultados estadísticos en cuanto al promedio, el mínimo, el máximo y la desviación estándar por ítems del compromiso organizacional afectivo, se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla Nº 23: Descriptivos del compromiso organizacional afectivo

	N	Min	Max.	sum	mean	Std. Deviation
CA3	255	1	7	1450	5.69	1.656
CA2	255	1	7	1399	5.49	1.874
CA1	255	1	7	1198	4.70	2.100
CA6	255	1	7	1190	4.67	2.205
CA5	255	1	7	1187	4.65	2.142
CA4	255	1	7	1174	4.60	2.293

Fuente: Base de datos

En la tabla Nº 23, los ítems con mayor peso son el CA3 (5.69≈ 6); lo que podría traducirse que la mayoría de los individuos sienten los problemas de la organización como propios. El ítem CA2, tiene un promedio de (5.49), ubicándose hacia los valores medianamente altos de la escala lo cual podría significar que la organización tiene un alto grado de significación personal para el personal encuestado.

Los ítems CA1 (4.70≈5), CA6 (4.67≈5), CA5 (4.65≈5) y CA4 (4.60≈5), indicando que los valores se encuentran hacia los puntajes medianamente altos de la escala.

Por los resultados es evidente que los individuos se encuentran en la organización porque ellos quieren porque así lo desean (Robbins, 1996).

Es importante destacar que C.V.G MINERVEN es la compañía minera más importante de la zona y, tiene como misión la explotación y desarrollo aurífero de la región, entonces, trabajar en ella podría implicar la importancia de pertenecer a la misma. En este sentido Etzioni (1961), dice que el compromiso moral se da cuando las personas valoran intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, por lo tanto se identifica con la misma y, participa en ella.

En la siguiente tabla se encontrará con los descriptivos (media, mediana y desviación estándar) de la escala del compromiso organizacional afectivo:

Tabla N° 24 : Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo.

N	Valid	255
	Missing	11
Mean		5,07
Median		5,00
Std. Deviation		1,285

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 24, se puede apreciar que la actitud hacia el compromiso afectivo tiene un promedio de 5,07 (débilmente de acuerdo), ubicándose hacia los valores medianos altos de la escala. El 50% de los sujetos estás por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo se desvían de 5.07, promedio, 1,285 unidades de la escala. La desviación estándar demuestra que existe una significativa dispersión de los datos, lo que podría indicarnos que el compromiso afectivo tiende a variar, pudiera tener una tendencia hacia los valores altos o bajos de la escala; por lo tanto se podría afirmar que dicha actitud no está totalmente consolidada para con la empresa.

4.4.2. Compromiso organizacional de continuidad.

El compromiso organizacional de continuidad es aquel que está asociado a que la permanencia del trabajador en la organización se refiere a los costos que implicaría renunciar a la misma.

Fue medido con el cuestionario de compromiso organizacional, el cual tiene 6 ítems que miden la tendencia hacia dicho compromiso.

La variable hace un recorrido desde el 1 (fuertemente en desacuerdo) hasta el 7 (fuertemente de acuerdo). Los resultados estadísticos descriptivos (media, mínimo, máximo, desviación estándar) por ítems, se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla Nº 25: Descriptivos del Compromiso de Continuidad.

	N	Min	Max.	sum	mean	Std. Deviation
CC9	255	1	7	1538	6.03	3.013
CC8	255	1	7	1294	5.07	2.109
CC12	255	1	7	1229	4.82	2.105
CC7	255	1	7	1142	4.48	2.245
CC11	255	1	7	1102	4.32	2.166
CC10	255	1	7	912	3.58	2.176

Fuente: Base de datos

En la tabla Nº 25, se logra visualizar que el ítem con mayor peso es el C9 (6,03), lo que podría traducirse en que la mayoría de los individuos encuestados, mantenerse en la organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo. El ítems CC8 (5,07) le corresponde el segundo lugar, de forma que el personal encuestado, creen que si renuncian a la organización, muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas.

Referente al ítem CC10 ($3{,}58 \approx 4$) que se ubica en el valor intermedio de la escala; se podría pensar que en otro momento y en otras circunstancias, pudiera ubicarse hacia los

valores altos o bajos de la escala; No obstante pensar que existen pocas alternativas de trabajo a la hora de renunciar a la organización, hace que exista un compromiso de continuidad más fuerte, que cuando creen que existen varias alternativas de trabajo (Meyer y Allen, 1991).

Respecto al ítem CC11 (4,82≈5) indica que existe una tendencia hacia los valores medianamente altos de la escala y, para los individuos encuestados una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas. Esto podría interpretarse que el compromiso de continuidad es débil, dado que el compromiso de continuidad de los empleados que creen que tienen varias alternativas de trabajo es más débil que aquellos que piensan que tienen pocas alternativas (Meyer y Allen, 1991).

En la siguiente tabla se encuentran los descriptivos (media, mediana y desviación estándar) de la escala del compromiso organizacional de continuidad:

Tabla Nº 26: Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional de continuidad.

N	Valid	255
	Missing	11
Mean		4,79
Median		5,00
Std. Deviation		1,210

Fuente: Base de datos.

En la tabla Nº 26, se puede apreciar que la actitud hacia el compromiso organizacional de continuidad tiene un promedio de 4,79≈5 (débilmente de acuerdo), ubicándose hacia los valores altos de la escala. El 50% de los sujetos estás por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo se desvían de 5.07, promedio, 1,210 unidades de la escala. La desviación estándar demuestra que existe una significativa dispersión de los datos, lo que podría indicarnos que el compromiso de continuidad tiende a

variar, pudiera tener una tendencia hacia los valores altos o bajos de la escala; por lo tanto se podría afirmar que dicha actitud no está totalmente consolidada para con la empresa.

4.4.3. Compromiso organizacional normativo.

El compromiso organizacional normativo está asociado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

Fue medido con el cuestionario de compromiso organizacional, el cual tiene 6 ítems que miden la tendencia hacia dicho compromiso.

La variable hace un recorrido desde el 1 (fuertemente en desacuerdo) hasta el 7 (fuertemente de acuerdo). Los resultados estadísticos en cuanto al promedio, mínimo, máximo, y la desviación estándar del compromiso organizacional normativo se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla N° 27: Descriptivos del compromiso organizacional normativo

	N	Min	Max.	sum	mean	Std. Deviation
CN14	255	1	7	1442	5.65	1.803
CN17	255	1	7	1425	5.59	1.757
CN16	255	1	7	1140	4.47	2.166
CN13	255	1	7	1091	4.28	2.184
CN18	255	1	7	1080	4.24	2.131
CN15	255	1	7	1075	4.22	2.151

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 27, se observa que los ítems con mayor peso es el CN14 ($5.65 \approx 6$) y el CN17 ($5.59 \approx 6$) ubicándose en los valores medianamente altos de la escala, indicando que la mayoría de los individuos encuestados se sentirían culpables si renuncian a la organización en este momento, e igualmente no renuncian a la misma porque se sienten obligados con la gente en ella.

En este sentido Meyer y Allen (1991) establecen que pareciera que el compromiso organizacional normativo refleja una creencia generalizada en una necesidad de cumplir nuestras obligaciones hacia otros.

No obstante el hecho de que exista una posible ventaja de irse de la organización, la actitud no tiende hacia un compromiso normativo fuerte, sino, a los valores intermedios de la escala CN13 (4,28) (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Esta diferencia pudiera radicar en el proceso cultural de socialización; ya que el compromiso organizacional normativo se desarrolla sobre la base de una colección de presiones que los individuos sienten durante sus tempranas socialización (la familia, la cultura). Las experiencias de socialización, bien sea en nuestra juventud o de un patrón, son extremadamente ricas y variadas y llevan con ellos toda clase de mensajes sobre lo apropiado de actitudes particulares y comportamientos (Wienner, 1982).

El resto de los ítems CN16 (4.47), CN13(4.28), CN18(4.24) Y CN15(4.22); se ubican en el valor intermedio de la escala (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo que podría significar que éste valor puede baja o subir dependiendo de las circunstancias en que se desempeñe la empresa.

En la siguiente tabla se encuentran los descriptivos (media, mediana y desviación estándar) de la escala del compromiso organizacional normativo:

Tabla N° 28: Estadísticos del compromiso organizacional normativo.

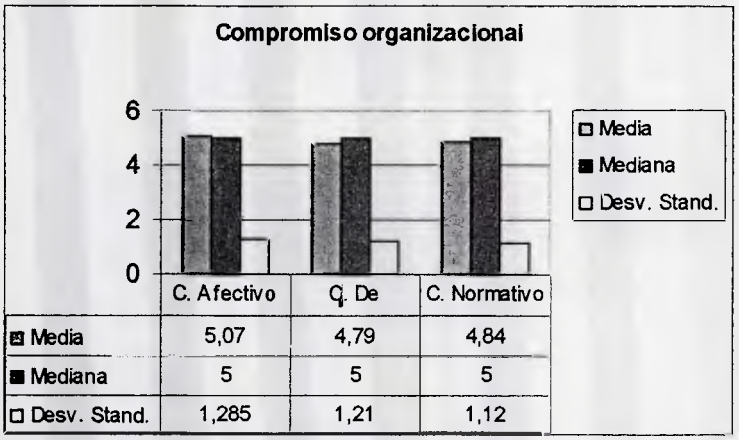
N	Valid	255
	Missing	11
Mean		4,84
Median		5,00
Std. Deviation		1,123

Fuente: Base de datos.

En la tabla N° 28, se puede apreciar que la actitud hacia el compromiso organizacional normativo tiene un promedio de 4,84≈5 (débilmente de acuerdo), ubicándose hacia los

valores altos de la escala. El 50% de los sujetos estás por encima del valor 5,00 y el restante 50% se sitúa por debajo de ese valor. Asimismo se desvían de 5.07, promedio; 1,123 unidades de la escala. La desviación estándar demuestra que existe una significativa dispersión de los datos, lo que podría indicarnos que el compromiso normativo tiende a variar pudiera tener una tendencia hacia los valores altos o bajos de la escala; por lo tanto se podría afirmar que dicha actitud no está totalmente consolidada para con la empresa.

A continuación se presenta un gráfico con los estadísticos descriptivos de las escalas de cada uno de los compromisos organizacionales.



	C. Afectivo	C. De	C. Normativo
Media	5,07	4,79	4,84
Mediana	5	5	5
Desv. Stand.	1,285	1,21	1,12

Gráfico Nº 10: Estadísticos descriptivos del compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo.

Como se puede apreciar en el gráfico Nº 10, el compromiso con mayor promedio es el compromiso organizacional afectivo, seguido del compromiso organizacional normativo y, tiene el menor promedio el compromiso organizacional de continuidad. El 50% de los individuos están por encima del valor 5 de la escala y, el otro 50% por debajo de ese valor.

No obstante es importante considerar que las desviación estándar de los tres tipos de compromiso refleja un puntaje alto con respecto a la media, lo cual indica que existe una alta variabilidad de las tendencias al compromiso organizacional en C.V.G MINERVEN, lo que permitiría afirmar que los diferentes tipos de compromiso organizacional, pudiesen

variar en el tiempo; puede ser que tienda a más como a menos en los valores de la escala. La actitud referente a los tipos de compromiso no es determinante en la organización.

En función del modelo establecido para esta investigación, se presenta una comparación entre las variables a controlar (sexo, nomina y antigüedad en la empresa), con la variable dependiente compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo

Para comparar las variables motivación al logro, poder y afiliación se le aplicarán otras técnicas estadísticas que se especificaran en los capítulos correspondientes.

4.5. Comparación de medias entre variables dependientes e independiente, utilizando el programa SPSS,11.

Se compararon las medias de las variables sexo, antigüedad y tipo de nomina con los diferentes tipos de compromiso organizacional, con la finalidad de comparar el comportamiento de las variables independientes sexo, antigüedad y tipo de nomina, con la variable dependiente: compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo.

En la tabla siguiente se presentaran los ítems correspondientes al compromiso organizacional afectivo y el tipo de trabajador según su sexo.

Tabla Nº 29: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * tipo de trabajador

Tipo de trabajador		CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Femenino	Mean	4.52	6.57	6.43	5.26	5.30	6.22
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	1.780	.662	.896	2.378	2.265	1.565
Masculino	Mean	4.72	5.38	5.61	4.54	4.59	4.51
	N	232	232	232	232	232	232
	Std. Deviation	2.131	1.921	1.697	2.279	2.124	2.202

Total	**Mean**	4.70	5.49	5.69	4.60	4.65	4.67
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.100	1.874	1.656	2.293	2.142	2.205

Fuente: Base de datos.

Para el ítem CA1 el sexo masculino tiene un promedio de 4,72 y, el sexo femenino de 4,52; el resultado pudiera interpretarse como que el sexo masculino tiende a ser más feliz si trabajara el resto de su vida en la organización, que el sexo femenino.

Respecto al ítem CA2, se observa que el sexo femenino tiene un promedio de 6,57 y, el masculino de 5,38; podría interpretarse como que para el sexo femenino la organización tiene un alto grado de significación personal más que para el sexo masculino.

En los ítems CA3, CA4, CA5, y CA6 se tienen los siguientes promedios para el sexo femenino: 6,43; 5,26; 5,30 y 6,22 y, para el sexo masculino los promedios son los siguientes: 5,61; 4,54; 4,59 y 4;51; pareciera posible pensar que el sexo femenino tiende más hacia el compromiso organizacional afectivo que el sexo masculino.

A continuación la gráfica correspondiente al comportamiento afectivo y el tipo de de trabajador (sexo).

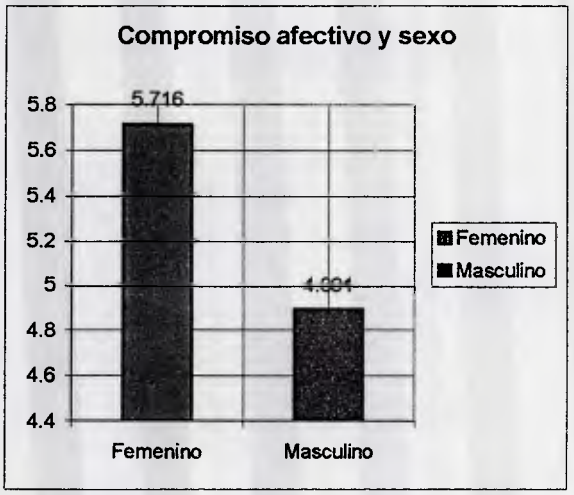


Gráfico Nº 11: Compromiso organizacional afectivo y sexo.

Como se puede apreciar en el gráfico N° 11, el sexo femenino pareciera que tiende más hacia el compromiso afectivo que el sexo masculino, cabe destacar que el sexo femenino solo forma el 9 % de la muestra y, pertenece solo a la nomina mayor; mientras que el sexo masculino está conformado tanto por la nomina diaria, como por la mayor y la confidencial.

En la siguiente tabla se presenta el compromiso afectivo y la antigüedad en años en la empresa:

Tabla N° 30: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * Antigüedad en años.

Antiguedad en años		CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
1	Mean	4.89	5.84	6.05	5.21	5.32	4.05
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	2.132	1.803	1.311	1.988	1.945	2.415
2	Mean	4.55	5.19	5.36	4.52	4.41	4.55
	N	97	97	97	97	97	97
	Std. Deviation	2.052	1.986	1.932	2.359	2.105	2.232
3	Mean	4.64	5.48	5.73	4.40	4.53	4.57
	N	81	81	81	81	81	81
	Std. Deviation	2.232	1.944	1.500	2.131	2.180	2.061
4	Mean	4.80	5.77	5.91	4.52	4.95	5.05
	N	44	44	44	44	44	44
	Std. Deviation	2.007	1.476	1.460	2.574	2.199	2.372
5	Mean	5.33	6.00	6.44	5.56	5.56	5.11
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	2.179	2.000	1.014	2.297	2.007	1.900
6	Mean	5.80	6.60	6.60	6.40	4.60	6.80
	N	5	5	5	5	5	5
	Std.	1.643	.894	.894	.894	2.510	.447

	Deviation						
Total	**Mean**	4.70	5.49	5.69	4.60	4.65	4.67
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.100	1.874	1.656	2.293	2.142	2.205

Fuente: Base de datos.

Como se puede observar en la tabla N° 29, los individuos encuestados que tienen una antigüedad entre 15 y 20 años y más de 20 años de antigüedad en la empresa, se ubican en el valor 5 (débilmente de acuerdo) de la escala del compromiso organizacional afectivo.

Los individuos de 0 a 1 año, 1 a 5 años, 5 a 10 años y entre 10 y 15 años, se ubican en el valor 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) de la escala del compromiso organizacional afectivo.

Podría decirse que para los individuos entre 15 y 20 años y con más de 20 años serían más felices si trabajaran el resto de su vida en esta organización, que el resto de sus compañeros.

Se puede observar que para el ítem CA2, los individuos que tienen entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa, se ubicaron en el valor 6 y 6,60 respectivamente; pareciera entonces que estos individuos sienten más los problemas de la organización como propios; que aquellos individuos que están en un valor mas bajo de la escala 5,19; 5,48; y 5,77.

Referente al ítems CA3, se observó: Que los individuos entre 0 y 1 año de antigüedad en la empresa (6,05), los individuos entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa (6,44) y, aquellos con más de 20 años den la empresa (6,60) la organización tiene un alto grado de significación personal, más que los individuos que tienen entre 1 y 5 años (5,36), y los que tienen entre 5 y 10 años (5,73).

Respecto al ítem CA4 (no me siento como parte de mi familia en mi organización); se observó que los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa (6,40), si se sienten como parte de la familia en la organización; mientras que aquéllos individuos que

tienen entre 5 y 10 y, 10 y 15 años de antigüedad en la empresa (4,52), se ubican en el valor intermedio de la escala (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Para el ítem CA5 (No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización), se encontró que los individuos que tienen una antigüedad entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa tiene un promedio de 5,56 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo), esto significa que si tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización.

En el orden de mayor a menor promedio, se encontró que los individuos que tienen de 0 a 1 año de antigüedad en la empresa, tienen un promedio de 5,32 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), ubicándose hacia los valores más altos de la escala, pudiéndose interpretar que estos individuos tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Igualmente se encontró que los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa y los que tienen de 10 a 15 tienen un promedio de 4,60; 4,95 ≈ 5 (débilmente de acuerdo) respectivamente, pudiéndose interpretar que estos individuos tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, ya que tienden a ubicarse hacia los valores más altos de la escala.

Ahora bien, los individuos que tienen de 1 a 5 años y de 5 a 10 años de antigüedad en la empresa, se ubican más hacia el valor intermedio de la empresa 4, 41 y 4,53 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) podría decirse que en otras circunstancias este valor pudiese bajar o subir en la escala.

Respecto al ítem CA6 (No me siento emocionalmente vinculado con esta organización) se encontró que los individuos que tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 6,80 ≈ 7 (fuertemente de acuerdo), se pudiera decir que se sienten emocionalmente vinculados con la organización.

El resto de los individuos con menor años de antigüedad en la empresa, se ubican entre el valor 5 y 4 de la escala, se pudiera decir que a más años de antigüedad en la empresa, más vinculados emocionalmente se sienten los individuos con la organización.

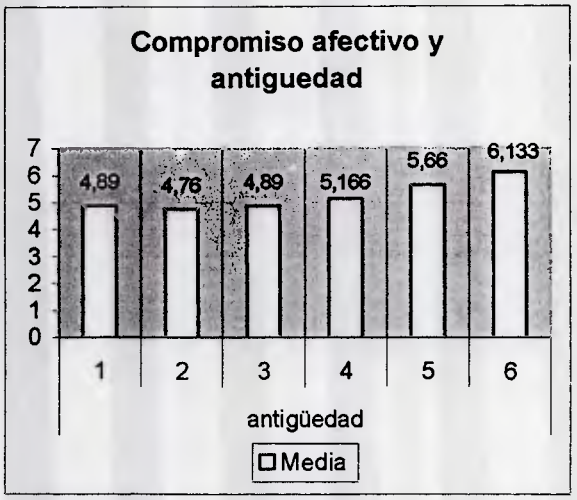


Gráfico N° 12: El compromiso organizacional afectivo y la antigüedad en la empresa.

En el gráfico N° 12, se aprecia que el compromiso organizacional afectivo es mayor en los individuos que tienen mas de 20 años de antigüedad en la empresa. Además también se observa que el compromiso afectivo aumenta a medida que el individuo tiene más tiempo en años de antigüedad dentro de la organización. En este sentido Maberti (201), observó que los empleados con más antigüedad en la organización establecen lazos psicológicos con ella, que los lleva a identificarse y vincularse en mayor medida con la empresa de manera efectiva.

En la siguiente tabla se presenta el compromiso afectivo y el tipo de nómina:

Tabla N° 31: CA1 CA2 CA3 CA4 CA5 CA6 * Tipo de nómina.

Tipo de nómina		CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6
Confidencial	Mean	5.22	6.22	6.33	4.78	5.78	5.67
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	2.108	1.986	1.658	2.682	1.986	2.646

Mayor	Mean	4.55	5.99	5.69	5.15	4.99	5.55
	N	84	84	84	84	84	84
	Std. Deviation	2.091	1.541	1.714	2.220	2.231	1.984
Diaria	Mean	4.75	5.19	5.65	4.31	4.42	4.15
	N	162	162	162	162	162	162
	Std. Deviation	2.110	1.966	1.628	2.269	2.072	2.137
Total	Mean	4.70	5.49	5.69	4.60	4.65	4.67
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.100	1.874	1.656	2.293	2.142	2.205

Fuente: Base de datos.

Como puede observarse en la tabla N° 30, el ítem CA1 (sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización), se encontró que en promedio la nómina confidencial tiene un promedio de 5,22; el cual es más alto que para los otros tipos de nómina, siendo el promedio de 4,55 para la nómina mayor y 4,75 para la nómina diaria; podría decirse que para los individuos de la nómina confidencial y diaria se sentirían muy felices si trabajaran el resto de sus vidas en esta organización.

Respecto al ítems CA2 (realmente siento los problemas de la organización como propios), la nómina confidencial tiene un promedio de 6,22 (moderadamente de acuerdo); la nómina mayor obtuvo un promedio de 5,99 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo) y, la nómina diaria de 5,19 (débilmente de acuerdo); pudiera decirse que la nómina confidencial tiende más a sentir los problemas de la organización como propios que el resto de los otros tipos de nómina.

Para el ítem CA3 (Esta organización para mi tiene un alto grado de significación personal), se observó que los tres tipos de nominas tienden hacia los valores altos de la escala, nómina confidencial (6,33), nómina mayor (5,69) y la diaria (5,65); se pudiera decir que para los tres tipos de nómina, la organización tiene un alto grado de significación personal.

Se puede observar que para el ítem CA4 (No me siento como parte de la familia en la organización), se encontró que la nómina confidencial tiene un promedio de 4,78 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), la nómina mayor tiene un promedio de 5,15; la nómina diaria de 4,31 (ni de acuerdo ni en desacuerdo); es decir que tanto la nómina confidencial y mayor se sienten como parte de la familia en la organización; mientras que la nómina diaria se ubica en el valor intermedio de la empresa, valor que pudiese bajar o subir en la escala según las circunstancias.

Respecto al ítem CA5 (no tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización), la nómina confidencial tiene un promedio de 5,78≈ 6 (moderadamente de acuerdo), ubicándose hacia los valores altos de la escala, la nómina mayor tiene un promedio de 4, 99 ≈ 5 (débilmente de acuerdo) y, la nómina diaria de 4,42 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo); esto significa que la nómina confidencial si tiene un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, más que el resto de los otros dos tipos de nómina.

Referente al ítems CA6 (no me siento emocionalmente vinculado con esta organización), se puede observar que la nómina confidencia tiene un promedio de 5,67≈ 6 (moderadamente de acuerdo), la nómina mayor de 5,55 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo) y, la nómina diaria de 4,15 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), Se puede decir, que la nómina confidencial se siente emocionalmente más vinculada con la organización, que la nómina mayor y, esta más que la nómina diaria.

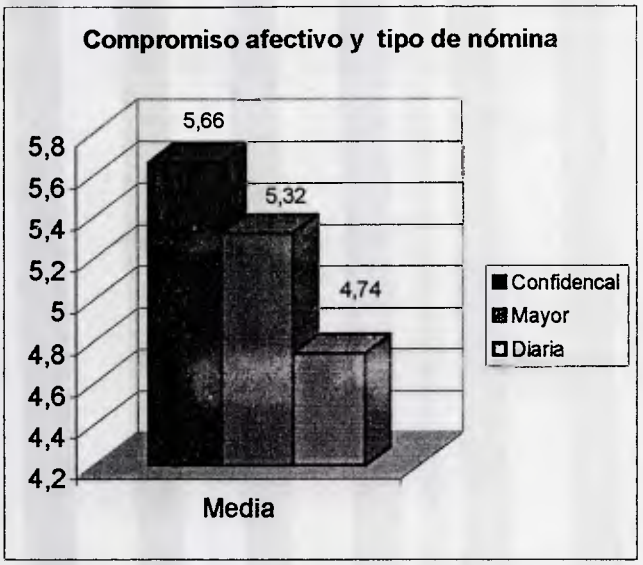


Gráfico Nº 13: Compromiso organizacional afectivo y el tipo de nómina.

En el gráfico Nº 13, se logra visualizar que la nómina confidencial, es la que tiende más hacia un compromiso organizacional afectivo (5,66≈6), seguido de la nómina mayor con 5,32 de promedio y, por último la nómina diaria con un promedio de 4,74 en la escala.

En la tabla siguiente se presentaran los ítems correspondientes al compromiso organizacional de continuidad y el tipo de trabajador según su sexo.

Tabla Nº 32: Compromiso organizacional de continuidad y el tipo de trabajador según el sexo (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * tipo de trabajador según el sexo).

Tipo de trabajador		CC10	CC11	CC12	CC7	CC8	CC9
Femenino	Mean	3.57	4.30	5.91	3.43	5.83	6.22
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	2.446	2.265	1.474	2.573	1.850	1.536
Masculino	Mean	3.58	4.32	4.71	4.58	5.00	6.01
	N	232	232	232	232	232	232
	Std. Deviation	2.153	2.161	2.130	2.189	2.122	3.123
Total	Mean	3.58	4.32	4.82	4.48	5.07	6.03
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.176	2.166	2.105	2.245	2.109	3.013

Respecto al ítem CC10 (Si renunciaría a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas), se encontró que tanto el sexo masculino, como el femenino tienen un promedio de 3,57 y 3,58 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) respectivamente, valor que bien pudiera estar orientado hacia los valores altos de la escala o hacia los más bajos, todo depende de las circunstancias que atreviese la empresa.

Referente al ítem CC11 (Una de las pocas consecuencias importante de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas), se encontró que tanto el sexo masculino tiene un promedio de 4,30 y el sexo femenino tiene un promedio de 4,32; ubicándose ambos en el valor intermedio de la escala (ni de acuerdo ni en desacuerdo), valor que bien pudiera estar orientado hacia los valores altos de la escala o hacia los más bajos, todo depende de las circunstancias que atreviese la empresa.

Para el ítem CC12 (Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización; incluso si lo deseara), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 5,91≈ 6 (moderadamente de acuerdo) y, el sexo masculino de 4,71≈ 5 (débilmente de acuerdo), esto podría significar que para el sexo femenino se les haría más difícil dejar a la organización en este momento, aunque lo deseen; que al sexo masculino.

Concerniente al CC7 (Si yo no hubiese invertido tanto de mi mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 3,43 (débilmente en desacuerdo) y, el sexo masculino 4,58≈ 5 (débilmente de acuerdo), es decir que para el sexo masculino consideran más el tiempo invertido en la organización, para tomar la decisión de irse que el sexo femenino.

Respecto al CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 5,83≈ 6 (moderadamente de acuerdo) y el sexo masculino tiene un promedio de 5,00 (débilmente de acuerdo), es decir, pareciera que para el sexo femenino muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas si renuncian a la organización en éste momento.

En el ítem CC9 (Mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 6,22 y el sexo masculino de 6,01 (moderadamente de acuerdo), para ambos mantenerse en la organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

A continuación el gráfico sobre el compromiso organizacional de continuidad y el tipo de trabajador (sexo).

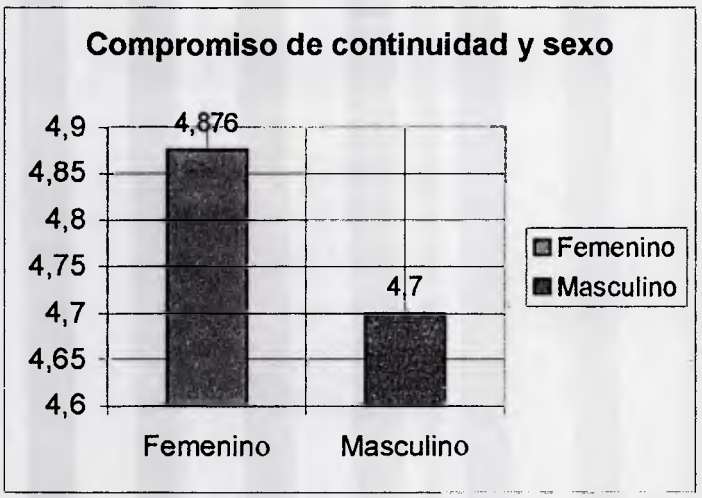


Gráfico N° 14: Compromiso organizacional de continuidad y sexo.-

Según el gráfico N° 14, el sexo femenino en promedio (4,87) tiende más hacia el compromiso organizacional de continuidad que el sexo masculino (4,70). Es posible que el hecho de que la mujer sea la responsable del hogar y de la educación de los hijos; exista un mayor compromiso organizacional normativo. Granell (1997), establece que la mujer suele ser más responsable que los hombres, cuida más su trabajo y está dispuesta a un mayor sacrificio para sacar adelante a los suyos.

En la siguiente tabla se presentan los ítems del compromiso organizacional de continuidad y antigüedad en años.

Tabla N° 33: Compromiso organizacional de continuidad y la antigüedad en años en la empresa (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * Antigüedad en años).

Antiguedad en años		CC10	CC11	CC12	CC7	CC8	CC9
1	Mean	4.00	4.74	4.68	3.00	4.84	6.16
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	2.404	2.423	2.540	2.285	2.340	1.675
2	Mean	3.58	4.41	4.73	4.56	5.01	5.67
	N	97	97	97	97	97	97
	Std. Deviation	2.145	2.154	2.124	2.087	2.114	1.663
3	Mean	3.68	4.35	5.04	4.99	5.30	6.52
	N	81	81	81	81	81	81
	Std. Deviation	2.161	2.056	1.978	1.984	1.952	4.749
4	Mean	3.25	4.34	4.73	4.11	4.70	6.05
	N	44	44	44	44	44	44
	Std. Deviation	2.092	2.134	2.004	2.581	2.226	1.430
5	Mean	3.33	3.67	4.33	5.33	5.78	5.44
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	2.398	2.598	2.739	2.236	2.224	2.068
6	Mean	3.60	1.60	5.20	2.00	5.60	5.60
	N	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	3.130	1.342	2.387	2.236	2.608	2.608
Total	Mean	3.58	4.32	4.82	4.48	5.07	6.03
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.176	2.166	2.105	2.245	2.109	3.013

Fuente: Base de datos.

En el ítem CC10 (Si renunciaría a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas), se encontró que los individuos que tienen entre 0 y un año, entre 5 y 10 años, más de 20 años y entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa, tiene un promedio respectivo de: 4,00; 3,68≈4; 3,60≈4; y 3,58≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) valor, que bien pudiera estar por encima o por debajo, según las circunstancias que atraviese la empresa. Los individuos que tienen entre 15 y 20 años y 10 y 15 años de antigüedad en la empresa, tienen un promedio de 3,33 y 3,25 (débilmente en desacuerdo), pareciera que

estos individuos no se quedan en la organización porque hay pocas alternativas, sino porque así lo desean u otro motivo.

Para el ítem CC11 (Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas), se encontró que los individuos de 0 a 1 año, de 1 a 5 años, de 5 a 10 años, de 10 a 15 años y de 15 a 20 años tienen los siguientes promedios: 4,74≈5 (débilmente de acuerdo), 4,41; 4,35; 4,34; y 3,67≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) respectivamente y, los individuos con más de 20 años tienen un promedio de 1,60≈2 (moderadamente en desacuerdo); esto podría significar que para los individuos que tienen entre 0 y 1 año de antigüedad en la empresa, una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización es la escasez de alternativas.

En cambio para los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa, si consideran la escasez de alternativas una de las consecuencias importantes a la hora de renunciar a la organización.

Para el resto de los individuos que están entre 1 y 5, 5 y 10, y 15 y 20 años de antigüedad en la empresa se ubican en el valor 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) de la escala, en otras circunstancias este valor pudiera estar hacia los valores altos o bajos de la escala, según las circunstancias que atraviese la empresa.

Para el ítem CC12 (Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización; incluso si lo deseara), se encontró que los individuos que tienen más de 20 años, entre 5 y 10, 10 y 15, 1 y 5 y, 0 y 1 año de antigüedad en la empresa tienen los siguientes promedios respectivamente: 5,20; 5,04; 4,73; 4,68 ≈5 (débilmente de acuerdo) y los individuos que tienen entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 4,33≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Esto significa que para los individuos que se ubican hacia los valores más altos de la escala, consideran que es muy difícil para ellos renunciar a la organización en este momento, incluso si así lo desearan, igual de difícil sería para los individuos que tienen entre 5 y 10, 10 y 15, 1 y 5 y, 0 y 1 año de antigüedad en la empresa; mientras que para los individuos que tienen entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa,

su promedio podría estar orientado hacia los valores altos o hacia los valores bajos de la escala, esto va a depender de las circunstancias que atraviesa la empresa.

Concerniente al ítem CC7 (Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización; yo consideraría trabajar en otra parte), se encontró que los individuos que tienen entre 15 y 20 años, 5 y 10, y 1y 5 años de antigüedad en la empresa, tienen los siguientes promedios respectivos: 5,33; 4,99 y 4,56 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), los individuos que tienen entre 10 y 15 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 4,11≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), los que tienen de 0 a 1 año tienen un promedio de 3,00 (débilmente en desacuerdo)y los que tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 2,00 (moderadamente en desacuerdo).

Esto podría interpretarse que para los individuos que tienen entre 15 y 20 años, 5 y 10, y 1y 5 años de antigüedad en la empresa, le dan poco valor al tiempo invertido en la organización para dejarla y, considerarían trabajar en otra parte.

Los individuos que tienen entre 10 y 15 años de antigüedad en la empresa, ese valor podría cambiar según las circunstancias que atraviese la empresa.

Para los individuos que tienen de 0 a 1 año de antigüedad en la empresa, no les parece importante el tiempo invertido en la empresa y, podrían considerar trabajar en otra parte.

Para los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa, pareciera que si le dan valor al tiempo invertido en la organización como para dejarla e ir a trabajar en otra parte.

En cuanto al ítem CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas), se encontró que los individuos que tienen entre 15 y 20 años, y más de 20 años de antigüedad en la empresa tienen promedios 5,78 y 5,60 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo) respectivamente; los individuos que tienen entre 5 y 10 años, 1 y 5, 0 y 1, y 10 y 15 años de antigüedad en la empresa tienen los

siguientes promedios respectivamente: 5,30; 5,01; 4,84 y 4,70 ≈ 5 (débilmente de acuerdo). Esto podría significar que para los individuos que entre 15 y 20 años y más de 20 años de antigüedad en la empresa, renunciar a la organización en este momento muchas cosas de sus vidas se vería interrumpida. Mientras que para el resto de los individuos se ubican en un valor menor de la escala; sin embargo también renunciar a la organización en este momento muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas.

Concerniente al ítem CC9 (Mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo), se encontró que los individuos que tienen entre 5 y 10 años tienen un promedio de 6,52≈ 7 (fuertemente de acuerdo) y los individuos que tienen entre, 0 y 1, 10 y 15, 1 y 5, y; más de 20 años de antigüedad en la empresa, tienen los siguientes promedios respectivos: 6,52; 6,16; 6,05; 5,67; 5,60 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo), y los individuos que tienen entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 5,44 ≈ 5 (débilmente de acuerdo).

Todos los individuos se ubican hacia los valores más altos de la escala; sin embargo para los individuos que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad en la empresa, están fuertemente de acuerdo en que permanecer en la organización es tanto por necesidad como por deseo.

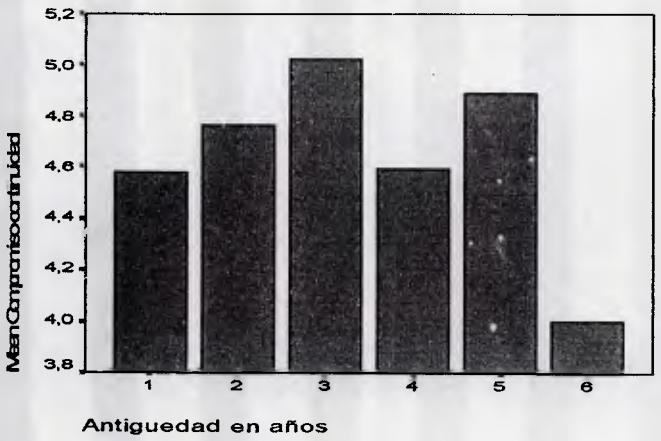


Gráfico Nº 15: Compromiso organizacional de continuidad y la antigüedad en la empresa.

En el gráfico N° 15, se puede apreciar que los grupos que tienen de 5 a 10 (4,69) años y de 15 a 20 (4,69) años de antigüedad en la empresa, son los que tienden más hacia el compromiso de continuidad; en este mismo orden el grupo que les sigue son los que tienen de 1 a 5 años de antigüedad. y, los que tienden menos hacia el compromiso organizacional de continuidad son los que tienen más de 20 de antigüedad en la empresa.

Una posible respuesta a este hallazgo se encuentra en el planteamiento de Meyer y Allen (1984), de que este componente del compromiso está dado por el reconocimiento de la falta de alternativas disponibles, que hace que el retiro sea más costoso. Aludiendo así a variables idiosincrásicas y situacionales, ya que algunos costos asociados con el retiro podrían aumentar, pero otros pudieran disminuir, siendo por tanto, cada caso muy particular.

En la siguiente tabla se presentan los ítems del compromiso organizacional de continuidad y el tipo de nomina.

Tabla N° 34: Compromiso organizacional de continuidad y el tipo de nomina de la empresa (CC10 CC11 CC12 CC7 CC8 CC9 * tipo de nomina).

Tipo de nómina		CC10	CC11	CC12	CC7	CC8	CC9
Confidencial	Mean	2.33	3.67	4.44	3.67	4.11	5.56
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	1.414	2.236	2.744	2.345	2.522	2.186
Mayor	Mean	3.04	3.99	4.99	3.93	5.31	6.26
	N	84	84	84	84	84	84
	Std. Deviation	2.125	2.231	1.904	2.358	2.094	4.810
Diaria	Mean	3.93	4.53	4.75	4.81	5.01	5.94
	N	162	162	162	162	162	162
	Std. Deviation	2.163	2.112	2.173	2.122	2.087	1.452
Total	Mean	3.58	4.32	4.82	4.48	5.07	6.03
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.176	2.166	2.105	2.245	2.109	3.013

Fuente: Base de datos.

Para el ítem CC10 (Si renunciaría a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas), se encontró que los individuos que pertenecen a la nomina confidencial tienen un promedio de 2,33 (moderadamente en desacuerdo), la nomina mayor 3,04 (débilmente en desacuerdo) y, la nomina diaria 3,93≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo); podría decirse que tanto los individuos de la nomina diaria, como los individuos de la nomina mayor, no creen que si renuncian a la organización tendrían muy pocas opciones alternativas; mientras que los individuos de nomina diaria pudieran estar ubicados hacia los valores más altos o hacia los valores más bajos de la escala, esto va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Referente al ítem CC11 (Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas), se encontró que la nomina diaria tiene un promedio de 4,53 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), la nomina confidencial 3,99 y, la nomina mayor 3,67 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Para los individuos de nomina diaria es importante la escasez de alternativas, en el momento de renunciar a la organización; mientras que para los otros tipos de nominas su puntaje pudiese ubicarse hacia los valores más altos de la escala o hacia los valores más bajos, eso va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Respecto al ítem CC12 (Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización; incluso si lo deseara), la nomina confidencial tiene un promedio de 4,44≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), la nomina mayor tiene un promedio de 4,99 ≈ 5 (débilmente de acuerdo) y la nomina diaria de 4,75 ≈ 5 (débilmente de acuerdo). Es de suponerse que para los individuos de nomina mayor y diaria es más difícil dejar la organización, incluso si así lo desearan, que los individuos de la nomina confidencial.

En cuanto al ítem CC7 (Si yo no hubiera invertido tanto tiempo de mi mismo en esta organización; yo consideraría trabajar en otra parte), se encontró que la nómina diaria tiene un promedio de 4,81 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), la nómina mayor de 3,93 y la

confidencial de 3,67 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Esto podría significar que para la nómina diaria es importante el tiempo invertido en la organización, de no ser así considerarían trabajar en otra parte. No es así para las nóminas mayor y confidencial, su promedio podría estar orientado hacia los valores más altos de la escala o los más bajo, todo va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Para el ítem CC8 (Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas), se encontró que para la nómina diaria (5,01) como para la nómina mayor (5,31), renunciar a la organización en este momento, implicaría que muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas.

La nómina confidencial se ubica en el valor 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), indicando que en otras circunstancias ese promedio pudiera estar orientado hacia los valores más altos o hacia los más bajos de la escala, esto va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Respecto al ítem CC9 (Mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de deseo como de necesidad), se encontró que la nómina mayor tiene un promedio de 6,29; la nómina confidencial de 5,56 ≈ 6 y, la nómina diaria 5,94 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo). Para los tres tipos de nóminas mantenerse en la organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

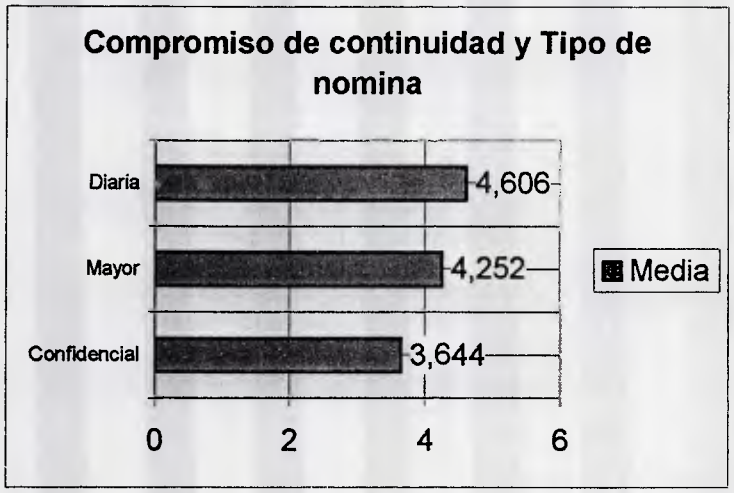


Gráfico N° 16: El compromiso organizacional de continuidad y el tipo de nómina.

En el gráfico N° 16, se logra visualizar que la nómina diaria en promedio (4,60), tiende más al compromiso organizacional de continuidad y, la nómina confidencial en promedio (3,64), tiende menos hacia el compromiso de continuidad.

En la siguiente tabla se presentan los ítems del compromiso organizacional normativo y el tipo de trabajador según el sexo.

Tabla N° 35: Compromiso organizacional normativo y el tipo del trabajador según el sexo.

Tipo de trabajador		CN13	CN14	CN15	CN16	CN17	CN18
Femenino	Mean	4.83	6.65	5.22	4.09	6.65	4.17
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	2.167	.714	2.194	2.193	.714	2.367
Masculino	Mean	4.22	5.56	4.12	4.51	5.48	4.24
	N	232	232	232	232	232	232
	Std. Deviation	2.183	1.848	2.126	2.164	1.795	2.112
Total	Mean	4.28	5.65	4.22	4.47	5.59	4.24
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.184	1.803	2.151	2.166	1.757	2.131

Fuente: Base de datos.

Respecto al ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar a mi organización ahora), se encontró que el sexo femenino tienen un promedio de 4,83 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), y el sexo masculino de 4,22 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), se pudiera decir, que para el sexo femenino no es correcto dejar la organización ahora, aunque fuese ventajoso para ellas.

Para el ítem CN14 (Me sentiría culpable, se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 6,65 ≈ 7 (fuertemente de acuerdo) y, el sexo masculino de 5,56 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo); pudiera decirse, que el sexo femenino se sentiría más culpable que el sexo femenino, si renuncia a la organización en este momento.

En cuanto al ítem CN15 (Esta organización merece mi lealtad), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 5,22 (débilmente de acuerdo) y, el sexo masculino de 4,12 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), se pudiera decir, que para el sexo femenino la organización merece más lealtad, que para el sexo masculino.

Referente al ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual), se encontró que el sexo masculino tiene un promedio de 4,51 ≈ 5 (débilmente de acuerdo) y, el sexo femenino de 4,09 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), se pudiera decir, que el sexo masculino no siente ninguna obligación de permanecer con su empleador actual; mientras que el promedio del sexo femenino, pudiera estar por encima o por debajo de ese valor, eso va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

En el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), se encontró que el sexo femenino tiene un promedio de 6,57 ≈ 7 (fuertemente de acuerdo) y, el sexo masculino tiene un promedio de 5,48 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo); en promedio pareciera que el sexo femenino se siente más obligado con la gente en la organización que el sexo masculino.

Respecto al ítem CN18 (Le debo muchísimo a mi organización), se encontró que tanto el sexo femenino (4,17) como el sexo masculino (4,24), se ubicaron en el valor intermedio de la escala, este valor pudiera estar por encima o por debajo de ese promedio, dependiendo de las circunstancias que atraviese la empresa.

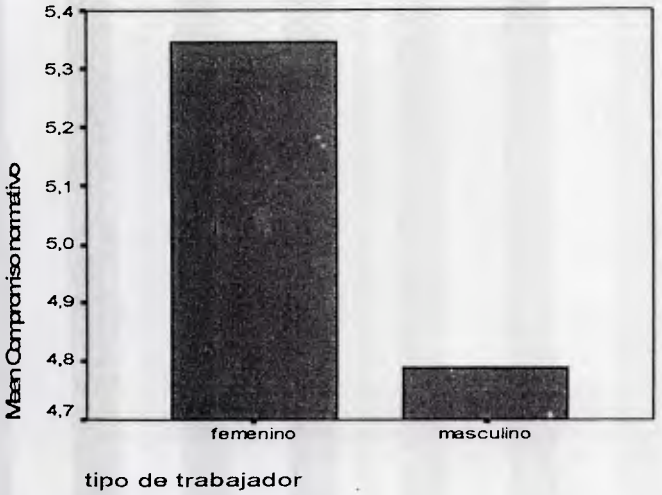


Gráfico N° 17: El compromiso organizacional normativo y el tipo de trabajador (sexo).

En el gráfico N° 17, se logra ver que el sexo femenino en promedio, tiende más hacia el compromiso normativo que el sexo masculino.

En la siguiente tabla se presentan los ítems del compromiso organizacional normativo y la antigüedad en años en la empresa.

Tabla N° 36: Compromiso organizacional normativo y la antigüedad en años en la empresa.

Antiguedad en años		CN13	CN14	CN15	CN16	CN17	CN18
1	Mean	4.00	6.00	4.21	5.05	5.58	3.89
	N	19	19	19	19	19	19
	Std. Deviation	2.582	1.700	2.275	2.297	1.539	2.401
2	Mean	4.44	5.34	4.18	4.46	5.60	4.52
	N	97	97	97	97	97	97
	Std. Deviation	2.111	1.914	2.146	2.141	1.754	2.052
3	Mean	4.20	5.77	4.20	4.23	5.25	4.26
	N	81	81	81	81	81	81
	Std. Deviation	2.046	1.698	2.124	2.117	1.888	2.126

4	Mean	4.32	5.77	4.16	4.59	5.93	3.75
	N	44	44	44	44	44	44
	Std. Deviation	2.350	1.841	2.241	2.203	1.620	2.114
5	Mean	3.22	6.00	4.44	4.56	6.11	4.78
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	2.438	1.658	2.068	2.506	1.616	2.438
6	Mean	5.00	7.00	5.40	5.00	7.00	3.00
	N	5	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	2.550	.000	2.302	2.550	.000	1.871
Total	Mean	4.28	5.65	4.22	4.47	5.59	4.24
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.184	1.803	2.151	2.166	1.757	2.131

Fuente: Base de datos.

Respecto al ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar a mi organización ahora), se encontró que los individuos con más de 20 años de antigüedad en la organización tienen un promedio de 5,00 (débilmente de acuerdo), los individuos que tienen entre 1y 5 años, entre 5 y 10 años, entre 10 y 15 años; tienen promedios respectivos de: 4,44; 4,20 y 4,32 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y, los que tienen entre 15 y 20 años tienen un promedio de 3,22 ≈3 (débilmente de acuerdo).

Para los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa, creen que no es correcto dejar la organización ahora, aunque sea ventajoso para ellos; mientras que las personas que tienen entre 15 y 20 años, creen que pudiesen abandonar la empresa, si fuese ventajoso para ellos.

El resto de los individuos están en una posición que bien pudiese variar, según las circunstancias que atraviese la empresa.

Respecto al ítem CN14 (Me sentiría culpable se renunciara a mi organización en este momento), se encontró que los individuos con más de 20 años tienen un promedio de 7,00 (fuertemente de acuerdo), los individuos entre 15 y 20 años, 0 y 1, 5 y 10 años y 10 y 15 años de antigüedad en la empresa tienen promedios de 6,00 y 5,77 ≈6 (moderadamente de acuerdo), los que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa tiene un promedio de 5,34 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo).

Los individuos con más de 20 años, y los individuos que tienen entre 15 y 20 años, 0 y 1, 5 y 10 años y 10 y 15 años de antigüedad en la empresa, renunciar a la organización en este momento los haría sentir culpable en mayor grado que los que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa.

Para al ítem CN15 (Esta organización merece mi lealtad), se encontró que los individuos con más de 20 años en la organización, tienen un promedio de 5,40 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo), los individuos que tienen entre 15 y 20 años, 5 y 10 años, 1 y 5 años, 10 y 15 años y, 0 y 1 año tienen los siguientes promedios respectivos: 4,44; 4,20; 4,18; 4,16 y 4,21 ≈ 4,00 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Para los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa, creen que la organización merece su lealtad; para el resto de los individuos que se encuentran ubicados en el valor intermedio de la escala, ese valor pudiese estar orientado hacia los valores altos o bajos de la escala, esto va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Referente al ítem CN16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual), se encontró que los individuos que tienen de 0 a 1 año de antigüedad en la empresa, con más de 20 años, entre 10 y 15 años, entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa, tienen los siguientes promedios respectivos: 5,05; 5,00; 4,59; y 4,56 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo), los individuos que tienen entre 1 y 5 años y 5 y 10 años de antigüedad en la empresa tienen promedios respectivos de: 4,46 y 4,23 ≈ 4,00 (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Los individuos que tienen de 0 a 1 año, con más de 20 años, entre 10 y 15 años, entre 15 y 20 años de antigüedad en la empresa, pareciera que no sienten mucha obligación de permanecer con su empleador actual; mientras que los individuos que tienen entre 1 y 5 años y 5 y 10 años de antigüedad en la empresa se ubican en el valor intermedio de la escala, ese valor pudiese estar orientado hacia los valores altos o bajos de la escala, esto va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

Para el ítem CN17 (Yo no renunciaría a mí organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), se encontró que los individuos que tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa, tienen un promedio de 7,00 (fuertemente de acuerdo), los que tiene entre 15 y 20 años, 10 y 15 años, de 0 a 1 año y entre 1 y 5 años tienen los siguientes promedios respectivos: 6,00; 5,93; 5,58; 5,60 ≈6 (moderadamente de acuerdo) y, 5 y 10 años de antigüedad en la empresa tienen un promedio de 5,25 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo).

Todos los individuos se encuentran ubicados hacia los valores altos de la escala, indicando que se sienten obligados con la gente de la organización; sintiéndose más obligados aquellos que tienen más de 20 años de antigüedad en la empresa y, posiblemente menos obligados los que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad en la misma.

Respecto al ítem CN18 (Le debo muchísimo a mi organización), se encontró que los individuos que tiene entre 15 y 20 años, los que tienen entre 1 y 5 años, tienen promedios respectivos de: 4,78 y 4,52 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo), que los individuos que tienen entre 5 y 10 años, entre 0 y 1 año, entre 10 y 15 años de antigüedad en la empresa tienen los siguientes promedios respectivos: 4,26; 3,89; 3,75 ≈ 4,00 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y, los que tienen más de 20 años tienen un promedio de 3,00 (débilmente en desacuerdo).

Los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa, pareciera que no sienten que le deban muchísimo a la organización; que los individuos que tiene entre 15 y 20 años, los que tienen entre 1 y 5 años, parece que si sienten que le deben muchísimo a la organización; y los individuos que tienen entre 5 y 10 años, entre 0 y 1 año, entre 10 y 15

años de antigüedad en la empresa se ubican en el valor intermedio de la escala, este valor pudiera estar orientado hacia los valores más alto o hacia los más bajos, eso va a depender de las circunstancias que atraviese la empresa.

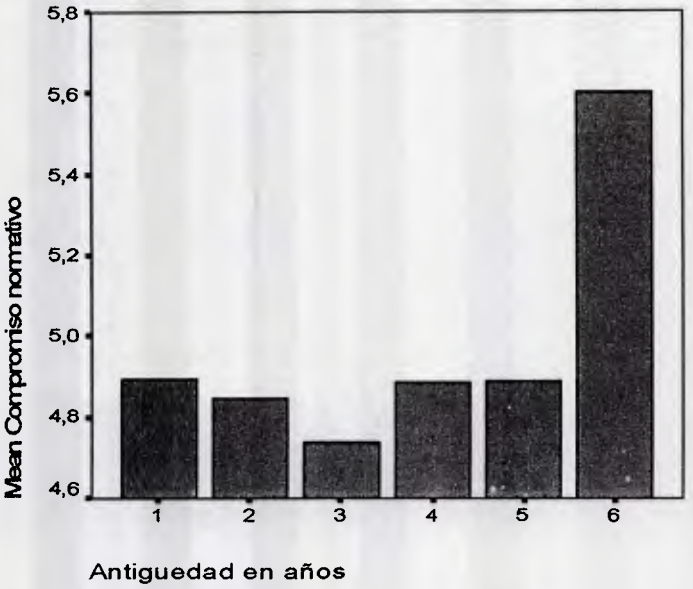


Gráfico N° 18: El compromiso organizacional normativo y la antigüedad en la empresa.

En el gráfico N° 18, se observa que el compromiso organizacional normativo en C.V.G. MINERVEN tiende a ser mayor en los individuos que tienen mas de 20 años en la empresa, los individuos que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad y entre 5 y 10 años de antigüedad, son los que tienden menos a un compromiso normativo. Mientras que para los individuos que tienen de cero (0) a 1 año de antigüedad, de 10 a 15 y de 15 a 20 años de antigüedad en la empresa, tienden a tener un compromiso normativo similar en cuanto al promedio.

Pareciera, entonces, que a mas antigüedad en la empresa pudiese existir una actitud hacia el compromiso normativo, dado que, lo que se internacionaliza es la creencia sobre lo que es apropiado a la lealtad hacia la organización al cual uno pertenece (Wiener, 1982).

En la siguiente tabla se presentan los ítems del compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina.

Tabla N° 37: Compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina.

Tipo de nómina		CN13	CN14	CN15	CN16	CN17	CN18
Confidencial	Mean	5.11	6.00	4.78	5.00	5.78	5.33
	N	9	9	9	9	9	9
	Std. Deviation	2.522	2.121	2.728	2.179	1.481	2.062
Mayor	Mean	4.40	5.98	5.12	4.15	5.86	3.90
	N	84	84	84	84	84	84
	Std. Deviation	2.329	1.620	2.131	2.225	1.694	2.279
Diaria	Mean	4.17	5.47	3.72	4.60	5.44	4.35
	N	162	162	162	162	162	162
	Std. Deviation	2.086	1.859	1.973	2.127	1.794	2.035
Total	Mean	4.28	5.65	4.22	4.47	5.59	4.24
	N	255	255	255	255	255	255
	Std. Deviation	2.184	1.803	2.151	2.166	1.757	2.131

Fuente: Base de datos.

Respecto al ítem CN13 (Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar a mi organización ahora), se encontró que la nomina confidencial tienen un promedio de 5,11 ≈ 5,00 (débilmente de acuerdo), que la nomina mayor y diaria tienen un promedio respectivo de 4,40 y 4,17 (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Podría decirse que para los individuos de la nomina confidencial no es correcto dejar la organización ahora, aunque fuese ventajoso para ellos y, el promedio de los individuos de la nomina mayor y diaria pudiera estar orientado hacia los valores altos o los valores bajos de la escala, eso dependerá de las circunstancias que atraviese la empresa.

En lo concerniente al ítem CN14 (Me sentiría culpable se renunciara a mi organización en este momento), se encontró que la nomina confidencial tiene un promedio de 6,00 (moderadamente de acuerdo), que la nomina mayor y diaria tienen un promedio respectivo de 5,98 y 5,47 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo). Para todos los individuos encuestados que conforman los tres tipos de nomina se sentirían culpable si renuncian a la organización en este momento.

Para el ítem CN15 (Esta organización merece mi lealtad), se encontró que la nomina confidencial tiene un promedio de 4,78 ≈ 5 (débilmente de acuerdo), la nomina mayor de 5,12 y, la nomina diaria de 3,72≈4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo); tanto la nomina confidencial como la mayor tienden a creer que la organización merece su lealtad; mientras que para la nomina diaria el promedio podría subir o bajar según las circunstancias.

Referente al ítem CN 16 (No siento ninguna obligación con permanecer con mi empleador actual), se encontró que la nomina confidencial tiene un promedio de 5,00 (débilmente de acuerdo), la nomina mayor 5,86 ≈ 6 (moderadamente de acuerdo), la nomina diaria de 5,44≈5 (débilmente de acuerdo).

Pareciera que para los individuos de la nomina confidencial, mayor y diaria no sienten ninguna obligación en permanecer con su empleador actual; pero la nomina mayor posiblemente se siente con menos obligación.

Respecto al ítem CN 17 (Yo no renunciaría a mí organización ahora, porque me siento obligado con la gente en ella), se encontró que la nomina confidencial tiene un promedio de 5,78≈ 6 (moderadamente de acuerdo), la nomina mayor de 5,86≈ 6 (moderadamente de acuerdo), y, la nomina diaria de 5,44≈5 (débilmente de acuerdo).

Todos los individuos se sienten obligados con la gente de la organización, pero la nomina confidencial y nomina mayor se sienta más obligados que la nomina diaria.

Respecto al ítem CN 18 (Le debo muchísimo a mi organización), se encontró que la nómina confidencial tiene un promedio de 5,33 ≈5 (débilmente de acuerdo), la nómina mayor de 3,90 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y, la nómina diaria de 4,35 ≈ 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo). Podría decirse que la nómina confidencial siente que le debe muchísimo a la organización en comparación con los otros tipos de nómina.

A continuación se presenta el gráfico correspondiente al compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina.

Gráfico N° 19: El compromiso organizacional normativo y el tipo de nómina.

En el gráfico N° 19, se puede evidenciar que la nómina confidencial (5,33); tiende más hacia el compromiso organizacional normativo, luego le sigue la nómina mayor y, la nómina diaria es la que tiende menos hacia un compromiso organizacional normativo.

A continuación se presentan gráficos concernientes a las variables a controlar y, el tipo de compromiso organizacional:

1. El tipo de nóminas y, el compromiso organizacional:

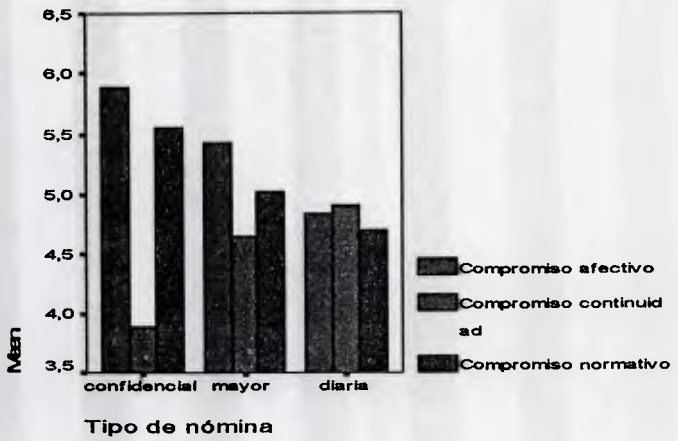


Gráfico N° 20, El compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo y, el tipo de nómina.

De acuerdo al gráfico N° 20, la nómina confidencial tiende más hacia el compromiso organizacional afectivo (5,66), que las nóminas mayor (5,32) y, diaria (4,74).

En cuanto al compromiso organizacional de continuidad es la nómina diaria la que tiende más hacia este tipo de compromiso (4,60), luego le sigue la nómina mayor (4,25) y, la nómina confidencial es la que tiende menos a éste tipo de compromiso (3,64). Es posible que este resultado se deba a lo que Meyer y Allen (1991), explican como inversiones y alternativas de trabajo; ellos establecen que a medida que un trabajador tenga más alternativas de trabajo su compromiso de continuidad es más débil, que aquel que tenga pocas alternativas de trabajo.

Respecto al compromiso organizacional normativo, la nómina confidencial tiende más a este compromiso (5,33); pero más hacia al CA (5,66); la nómina mayor tiene un promedio respecto al CN de (4,90), más que la nómina diaria (4,62); pero al igual que la confidencial tiende más hacia el CA (5,32). Igualmente la nómina diaria tiende más hacia el compromiso afectivo, que hacia los otros tipos de compromiso.

2. En cuanto al compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo y, el tipo de trabajador (sexo), se observa lo siguiente:

Gráfico Nº 21: Compromiso organizacional y sexo.

Del gráfico Nº 21, se desprende que El sexo femenino tiende más hacia un CA (4,72) que el sexo masculino (4,52). Además que el sexo femenino tiende más hacia un compromiso de continuidad (4,87), que el sexo masculino (4,70) y, igualmente el sexo femenino tiende más hacia un CN (5,26), que el sexo masculino (4,60).

En general el sexo femenino tiene niveles más altos de todos los diferentes componentes del compromiso organizacional, que el sexo masculino.

3. En cuanto al tipo de compromiso organizacional y las diferentes categorías de antigüedad en la empresa, se observa lo siguiente:

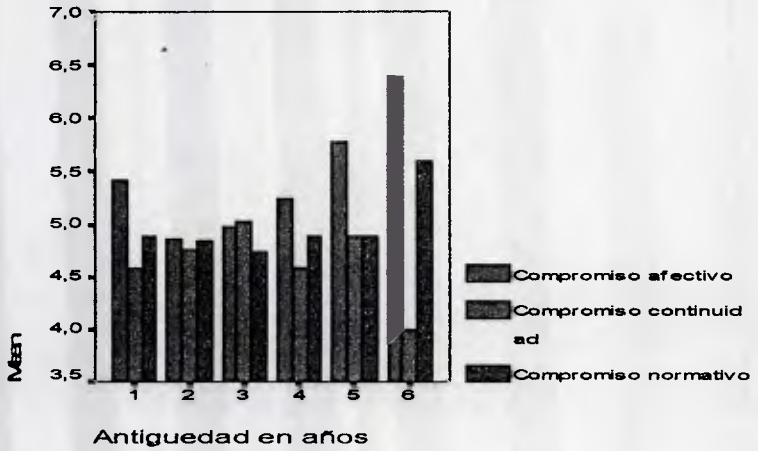


Gráfico N° 22. Tipos de Compromiso Organizacional. Antigüedad en años.

En el gráfico N° 22, se puede apreciar que el compromiso afectivo es mayor en cuanto al promedio que los compromiso de continuidad y normativo para los individuos que tienen de cero (00) a 1 año de antigüedad en la empresa.

Para los individuos que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa el compromiso afectivo es mayor que los otros compromisos, sin embargo el compromiso normativo es mayor que el compromiso de continuidad.

Para los individuos que tienen entre 5 y 10 años de antigüedad el compromiso de continuidad es mayor que el compromiso afectivo y que el compromiso normativo. Igualmente el compromiso afectivo es mayor con respecto a los otros compromisos en los individuos que tienen de 10 a 15 años, de 15 a 20 años y 20 años y más de antigüedad en la empresa.

Para los grupos de 10 a 15 años, de 15 a 20 años y más de 20 años, el compromiso de continuidad es menor para aquellos que tienen más de 20 años en la empresa, igualmente el compromiso normativo es mayor para aquellos individuos que tienen más de 20 años en la empresa.

Otro aspecto que sería interesante destacar es que el compromiso afectivo aumenta a partir de los 10 años de antigüedad en la empresa.

Los resultados encontrados en esta investigación, coinciden con los hallazgos de Maberti (2001), referentes a la antigüedad y el compromiso organizacional afectivo, al observar que los empleados con más antigüedad en la organización establecen lazos psicológicos con ella, que los lleva a identificarse y vincularse en mayor medida con la empresa de manera afectiva.

Referente al compromiso normativo, igual que Maberti (2001) se encontró que este disminuye cuando el individuo tiene más antigüedad en la empresa; es posible que los efectos de socialización se diluyan a la par que el empleado dedica más tiempo a la organización.

Continuando con el modelo de investigación establecido, se utilizó una prueba estadística de correlación tipo pearson (r) para describir las hipótesis específicas formuladas.

4.6. Correlación

Para la determinación de los niveles de relación entre las motivaciones sociales de logro, poder y, afiliación y, los tipos de compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo, se utilizó como estadístico el coeficiente de correlación producto/momento de Pearson.

A continuación las relaciones significativas en esta investigación y, para la muestra en la cual se tomaron los datos; dichas relaciones describen las hipótesis específicas de trabajo.

En la descripción de la relación entre motivación de logro y compromiso afectivo el resultado fue el siguiente:

Tabla N° 38: Motivación de logro y compromiso afectivo

		M logro	Compromiso afectivo
M logro	Pearson Correlation	1	,324**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	255	255
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	,324	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	255	255

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Como se puede observar en la tabla N° 38, el coeficiente de Pearson (r) es de 0,324; con un nivel de significancia de 0,01 (99% de que la relación es verdadera), indicando que la relación es positiva y débil.

Se acepta la hipótesis de trabajo: A mayor necesidad de logro, mayor compromiso afectivo.

En este sentido Buchanan (1974), establece que algunos estudios han demostrado que empleados con una alta necesidad de logro y una fuerte ética de trabajo tienen mayor compromiso organizacional afectivo.

En este sentido Mathieu y Zajac (1990), reportaron que existe un fuerte enlace entre compromiso afectivo y personas con alta tendencia hacia el logro. Igualmente establecen que puede haber otra explicación para esta posible relación, y, es la siguiente: "las personas competentes podían escoger organizaciones de más calidad, lo cual a su vez inspiraban un compromiso afectivo más fuerte.

Es necesario destacar que la motivación al logro en el presente estudio, es la motivación social más baja, lo cual podría justificar el porque que la relación es débil.

Otra de las correlaciones significativas del presente estudio, es la referente a la hipótesis de trabajo: A mayor necesidad de poder, mayor compromiso afectivo.

Tabla N° 39: Correlación entre motivación social de poder y compromiso afectivo

		M poder	Compromiso afectivo
M poder	Pearson Correlation	1	,232**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	255	255
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	,232	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	255	255

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

En la tabla N° 39, se aprecia que el coeficiente de Pearson (r) es de 0,232; con un nivel de significancia de 0,01 (99% de que la relación es verdadera), indicando que la relación es positiva y débil. Se acepta la hipótesis de trabajo: A mayor motivación de poder, mayor compromiso afectivo.

Considerando que el CA es aquel que indica que el individuo permanece en la organización porque así lo desea y, la tendencia hacia el poder benigno tiende hacia los valores mas altos de la escala en esta investigación, pareciera que hacer uso de el poder en forma altruista, lleva al individuo a lograr los objetivos organizacionales a través de una competencia interpersonal, de forma que toma los objetivos organizacionales como propios, de forma que pudiera haber una relación entre CA y poder.

Igualmente existe una coherencia significativa entre querer trabajar en un clima de disciplina, orden y obediencia (ítems que miden poder) y el CA, ya que no solo basta pertenecer y permanecer en la organización porque lo desean, es necesario que exista un clima agradable de trabajo.

A continuación se presenta la tabla que contiene las dimensiones de motivación a la afiliación y, compromiso organizacional de continuidad y, la relación (coeficiente de Pearson) entre éstas.

Tabla Nº 40: Motivación a la afiliación y compromiso organizacional de continuidad

		M afiliacion	Compromiso continuidad
M afiliacion	Pearson Correlation	1	,201**
	Sig. (2-tailed)	,	,001
	N	255	255
Compromiso continuidad	Pearson Correlation	,201	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,
	N	255	255

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Otra de las correlaciones significativas encontradas en este trabajo de investigación, es la que existe entre motivación a la afiliación y compromiso de continuidad; en la tabla Nº 39, se observa que el coeficiente Pearson es de 0,201 (r = 0,201); con un nivel de significancia de 0,01 (99% de que la relación es verdadera). Esto indica que la relación entre ambas variables es positiva y débil. Se acepta la hipótesis de trabajo: A mayor necesidad de afiliación, mayor compromiso de continuidad.

Dada la realidad en que esta sumergida C.V.G MINERVEN como una de las pocas empresas existentes en la zona de El Callao que ofrece cierta estabilidad laboral, es interesante pensar que pertenecer a la misma es un asunto tanto de necesidad como de deseo; por una parte la nómina confidencial y mayor asumen trabajar en la misma dado que les proporciona no solo estabilidad laboral, sino, experiencia y desarrollo profesional, además de entrar al Holding C.V.G; por otro lado la nómina diaria goza de buenos beneficios económicos - sociales e inclusive de formación como personal de la empresa.

Bajo esa perspectiva, pareciera que abandonar la organización implica un costo; unido a lo anterior esta la alta tendencia hacia la afiliación (sobre todo nomina diaria), en aspectos como la amistad entre los compañeros de trabajo, la existencia de lazos de parentesco

familiares, años de amistad, trabajar entre gente conocida, pudiese implicar otro tipo de costo, para abandonar la organización.

Tabla Nº 41: Correlación entre motivación a la afiliación y compromiso normativo.

		M afiliacion	Compromiso normativo
M afiliacion	Pearson Correlation	1	,179**
	Sig. (2-tailed)	,	,004
	N	255	255
Compromiso normative	Pearson Correlation	,179	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,
	N	255	255

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

En la tabla Nº 41, se logra visualizar que el coeficiente Pearson (r = 0,179), con u nivel de confianza de 0,01 (99% de que la relación es verdadera); indicando de que la relación es positiva y débil. Se acepta la hipótesis de trabajo: A mayor motivación de afiliación, mayor compromiso normativo.

En cuanto a la motivación social de afiliación y el compromiso organizacional normativo, es importante destacar que la mayoría del personal que labora en C.V.G MINERVEN ingresan a la misma por amistad, padrinazgo, política (palancas); de forma que se pudiesen considerar como elementos que conduzcan hacia un compromiso normativo, ya que el mismo implica obligaciones con la gente que trabaja dentro de la misma (Meyer y Allen, 1991), dichas obligaciones hacia otros pudiesen estar ligadas a la tendencia hacia la amistad, con aquellos que los ayudaron a ingresar a la organización.

Es importante destacar que la tendencia social más alta encontrada en esta investigación, fue la tendencia hacia la afiliación. Ahora bien, el compromiso normativo no escapa a la cultura regional y local, en este sentido (Wienner, 1982), establece que el CN se desarrolla sobre la base de una colección de presiones que los individuos sienten durante sus tempranas socializaciones (la familia, la cultura); de manera que se pudiese pensar que la

tendencia hacia la afiliación y el CN, estén relacionados, debido al conjunto de elementos mencionados anteriormente.

Para el resto de las hipótesis específicas de trabajo establecidas en esta investigación y, con ésta muestra; las relaciones encontradas, no fueron significativas (ver anexo N° 3).

De acuerdo a la los modelos teóricos utilizados en esta investigación, se pudiesen utilizar para justificar las no relaciones, encontradas en éste estudio.

La medición correlativa entre la motivación social al logro y el compromiso normativo, es ínfima, inexistente. Se pudiese pensar que dicha relación sea de esa forma, porque, un individuo con alta necesidad de logro va en búsqueda de alcanzar metas personales y organizacionales, va hacia la excelencia; y no a permanecer y pertenecer a la organización porque se siente obligado con la gente en ella.

Otra correlación que pareciera que no es posible en esta investigación, es la de la necesidad de poder y el compromiso normativo; como bien se sabe el CN, refleja ciertos patrones de socialización que permiten varias formas de pertenecer y mantenerse dentro de la organización, considerando sobre todo la obligación con los otros.

Ahora bien, la necesidad de poder, desde el punto de vista negativo/maligno que no es otra cosa que controlar a los demás para el beneficio personal; y en esta investigación dicha tendencia se ubica hacia los valores mas altos de la escala; se pudiese pensar que el personal que labora en C.V.G MINERVEN, no se siente realmente obligado con las personas dentro de la misma, sino, que se mantiene y permanece en la misma porque es la oportunidad de controlar a otros, de forma que no existe un compromiso como tal con la organización.

En cuanto a la afiliación y el CA, pareciera que no existe relación, dado que el CA va en pro de lo importante que es la organización, la misión y alcanzar las metas organizacionales establecidas, de forma que su compromiso se ve reflejado en el trabajo; mientras que la

necesidad de afiliación refleja el grado de relaciones interpersonales agradables, a querer y buscar ser queridos, dicha necesidad puede ser tan fuerte que inhibe las otras necesidades de logro y poder; de forma que pudiese ser mas importante las relaciones interpersonales, de amistad, de familiaridad dentro del trabajo, que el mismo compromiso con la organización.

Una vez mas se ve reflejado que para el venezolano las relaciones personales, familiares y de amistad son mucho masimportantes y poderosas que las reglas (Granell, 1997).y, el trabajo es fuente de hacer amistades y crear relaciones interpersonales; esto no significa que el trabajo es incompatible con la parte social.

La correlación negativa entre necesidad de logro y el CC; se pudiera pensar que mientras más se acarician éxitos menos segura se tiene a las personas, o visto de otro modo, tener altos estándares de CC no garantiza altos niveles de logro.

En cuanto a la necesidad de poder y CC, habría que suponer que el poder no esta relacionado con el compromiso de continuidad y por lo tanto, se podría esperar mas rotación a mayor nivel de poder hasta cierto nivel, según la cantidad de dinero (sueldo) que se reciba. Además no se puede presuponer altos niveles de CC por pertenecer a un status superior en la organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

5.1 Conclusiones.

En atención a los resultados del desarrollo de ésta investigación, se pudieron establecer las siguientes conclusiones:

Considerando el análisis por ítems de las motivaciones sociales, es conveniente destacar los siguientes resultados:

Los individuos encuestados manifiestan un alto compromiso con la tarea, igualmente tienen una alta tendencia a la superación personal; dicha tendencia es compatible respecto a superar las creencias en cuanto al subdesarrollo.

No obstante pareciera que existiera cierta incongruencia, ya que los ítems que se refieren al esfuerzo, persistencia y planificación tienden hacia los valores más bajos; lo que hace posible que se pudiese pensar que dichos individuos prefieren la improvisación para realizar sus funciones y tareas.

El resultado anterior se contrapone a lo que establece Romero (1985) en su teoría: La persona con alta necesidad de logro se propone metas para sí misma y trabaja de manera persistente hasta conseguirlas. Pero no solo basta con hacer las cosas. Se exige a sí misma hacerlas de la mejor manera posible y, con su propio toque personal.

No obstante la motivación social al logro, tiende hacia los valores medianamente alto de la escala.

Es importante destacar que si bien la organización se planifica para lograr las metas organizacionales mensuales (unas áreas las logran otras no); esta se ve contrarestada con la improvisación personal e individual.

Por otro lado, en la descripción por ítems de la motivación social al poder, se encontró que los ítems con mayor puntaje son aquellos que establecen que lo más importante en el trabajo es que exista en clima de disciplina, orden y obediencia; sin embargo la realidad dista de éste resultado, dado que en el entorno laboral se puede observar desorden y falta de disciplina al trabajar bajo la improvisación.

Igualmente para los trabajadores de C.V.G MINERVEN, es importante contar con la aprobación de los jefes; este resultado concuerda con el resultado encontrado por Granell (1997).

Es necesario destacar que existe una tendencia medianamente alta hacia el poder benigno; el cual es definido por Romero (1995), como la tendencia a usar la asertividad y altruismo en el control de los demás; esta tendencia pudiera servir para lograr una efectividad gerencial y organizacional (Shein, 1982).

La motivación social al poder tiende hacia los valores medianamente altos de la escala 4,58 (moderadamente de acuerdo).

Referente a la motivación social de afiliación los resultados más significativos son aquellos que indican que la mayoría de los individuos encuestados, tienen la tendencia a creer que en el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de trabajo, así como establecer una relación fraternal tanto con sus jefes como son sus compañeros de trabajo.

La motivación hacia la afiliación tiene un promedio de 4,74; mayor respecto a las otras motivaciones sociales de logro y poder.

Al ser la afiliación la motivación social con mayor promedio, es posible que pudiera ser una herramienta que podría favorecer a la motivación en general y al compromiso organizacional (Granell, 1997).

En general dentro de la empresa C.V.G MINERVEN la motivación social más predominante es la de afiliación, seguida de la motivación al poder; siendo la motivación social de logro aquella con menor promedio.

Igualmente los resultados arrojaron que la motivación social de poder, aumenta medida que se tiene más años de antigüedad en la organización.

Respecto a las motivaciones sociales y el sexo, la investigación reportó que el sexo femenino pareciera que tiende más al logro y al poder que el sexo masculino y, el sexo femenino pareciera que tiende menos a la afiliación que el sexo masculino.

En cuanto a las motivaciones sociales y, el tipo de nómina; se encontró que la necesidad de logro y la de poder es más predominante en la nómina confidencial y mayor que en la nómina diaria; por lo tanto a medida que disminuye el nivel del cargo, también disminuye la motivación social de logro.

Referente a la motivación social de afiliación, el resultado de la investigación indica que disminuye a medida que el nivel del cargo es más alto; por lo tanto la nómina confidencial, seguida de la nómina mayor tienden a tener una necesidad de afiliación menor que la nómina diaria.

Para el tipo de compromiso organizacional, los resultados más significativos arrojados en el análisis por ítems fueron los siguientes:

Respecto al compromiso organizacional afectivo (CA), los resultados indican que la mayoría de los individuos sienten los problemas de la organización como propios, e igualmente la organización tiene un alto grado de significación personal para estos; lo cual

podría indicar que los individuos se encuentran en la organización porque ellos quieren, porque así lo desean.

Es conveniente decir que C.V.G MINERVEN es la empresa minera más importante de la zona y, tiene como misión la explotación y desarrollo aurífero tanto de la zona como de la región; lo cual nos indica que trabajar y pertenecer a la misma podría implicar en un compromiso moral, que según Etzioni (1961), se da cuando las personas valoran intrínsecamente su trabajo y la misión de la organización, por lo tanto se identifica con la misma y participa en ella.

Referente al compromiso de continuidad (CC), el resultado del análisis por ítems arrojó que el ítems con mayor promedio es aquel que refleja que la mayoría de los individuos encuestados, se mantienen en la organización por un asunto tanto de necesidad como por deseo; así como también renunciar a la organización en estos momentos muchas cosas de sus vidas se verían interrumpidas.

Es posible que las cosas que pudieran verse interrumpidas en las vidas de estos individuos se refiera a las facilidades para comprar una vivienda, un vehículo, desarrollo y formación profesional y los servicios y beneficios en el área de salud.

En la zona de El Callao, las alternativas de trabajos son pocas; lo cual podría indicarnos que el CC pudiera ser más fuerte, que si hubiese muchas alternativas de trabajo (Meyer y Allen, 1991).

En cuanto al CN los ítems con mayor promedio son los que se refieren a los que indican que los individuos pueden sentirse culpables, si renuncian a la organización en este momento y, se sienten obligados con la gente en ella.

Esta actitud que es reflejada mediante los ítems de mayor promedio del CN; pudiese interpretarse bajo el siguiente enfoque:

Como empresa pública al fin la mayoría de los individuos que ingresan a la empresa, es mediante el padrinazgo, por política o por amistad; es posible que estos individuos al ingresar a la organización y transcurrido un tiempo, y consideran la idea de marcharse es posible que no lo hagan porque se sienten obligados con las personas que facilitaron su entrada a la misma. En este sentido Wienner (1982), establece que el CN se desarrolla sobre la base de una colección de presiones que los individuos sienten durante sus tempranas socialización (la familia, la cultura).

En forma general, el compromiso organizacional afectivo (CA) puntuó más alto que el compromiso organizacional normativo (CN) y, éste más que el compromiso organizacional de continuidad (CC).

En relación al CA y el tipo de trabajador (sexo), pareciera que dicho compromiso es mayor en el sexo femenino.

De igual manera, el CA pareciera que aumenta a medida que la antigüedad es mayor en la organización.

En lo tocante al tipo de nominas y CA, dicho compromiso tiene una tendencia a ser mayor en la nomina confidencial, seguido de la nomina mayor; siendo el CA, con tendencia menor en la nomina diaria; por ende se podría pensar que a medida que el nivel del cargo es más alto el CA, es más predominante.

Al igual que en el CA, pareciera que el sexo femenino tiende más al CC que el sexo masculino.

Continuando con la comparación de medias entre las variables independientes y la variable dependiente, se encontró que el CC tiende a ser menor en los individuos con más de 20 años en la empresa y, mayor en los individuos que tienen entre 5 y 10años de antigüedad en la organización.

El CC tiende a ser mayor en la nómina diaria, le sigue la nómina mayor y, dicho compromiso pareciera que es menor en la nómina confidencial.

Al igual que en los otros tipos de compromiso, el sexo femenino pareciera que tiende más al CC, que el sexo masculino.

En relación a la antigüedad y el CN, los individuos con más de 20 años de antigüedad en la empresa tienden más a éste compromiso que el resto de los individuos.

El CN tiende a ser más alto en la nomina confidencial, que en la nomina mayor y, a su vez es menor en la nomina diaria. Cabría pensar que a medida que el nivel del cargo es superior el CN, es mayor.

Tanto el compromiso organizacional como el compromiso normativo tienden a ser más altos a medida que la antigüedad en la empresa aumenta.

En cuanto a la descripción de las hipótesis de trabajo establecidas, se pude decir que el coeficiente Pearson arrojó las siguientes relaciones significativas entre las dimensiones de las variables; vale decir que las relaciones que dio el estudio son positivas y débiles:

- A mayor necesidad de logro, mayor compromiso afectivo.
- A mayor motivación de poder, mayor compromiso afectivo.
- A mayor necesidad de afiliación, mayor compromiso de continuidad.
- A mayor motivación de afiliación, mayor compromiso normativo.

Los hallazgos en este trabajo de investigación permiten aportar ideas importantes en el campo del Desarrollo organizacional:

La base del crecimiento y el continuo crecimiento del DO como disciplina, radica en la investigación del comportamiento del individuo en el mundo de las organizaciones.

De igual forma manifiesta que la cultura nacional, en este caso regional-local, infiere en la actitud de los individuos con respecto a su trabajo; esto es un aspecto bien importante a considerar a la hora de realizar consultorías externas e internas.

Otro aspecto importante que el DO debe considerar es los aspectos motivacionales de logro, poder y afiliación; las tres tendencias sociales pueden considerarse significativas a la hora de una intervención organizacional; de forma que se puede lograr de los individuos que laboran en una organización mayor compromiso.

Igualmente conocer el movimiento de la variable motivación pudiera considerarse a la hora de relacionar los objetivos personales y organizacionales, de forma que alcanzar objetivos personales implique lograr objetivos organizacionales y viceversa.

Conocer la actitud del individuo en cuanto al compromiso organizacional es una herramienta que debe manejarse en todo proceso de consultoría, dado que saber de dicha actitud es conocer lo importante que es la empresa para el individuo y, como se siente este en la misma.

5.2 Recomendaciones

Para futuras investigaciones concernientes a las motivaciones sociales y los tipos de compromiso organizacional, se sugiere:

Incluir en las variables a controlar; la edad, tiempo en el cargo, estado civil, sueldo y salarios, y el nivel de estudios formales.

Igualmente, considerar una muestra más amplia, donde el sexo femenino y masculino en cuanto a la cantidad, sean proporcionalmente iguales.

Sería interesante indagar sobre las posibles relaciones que pudieran existir entre los subfactores de la motivación al logro (desarrollo personal, estrategias de acción de logro,

compromiso con la tarea y creencias facilitados de logro) y, los tipos de compromiso organizacional.

De igual forma parecería conveniente usar un diseño longitudinal que permita evaluar el efecto del tiempo.

5.3 Limitaciones

La inexistencia en cuanto a otros trabajos de investigación referidos al grado de relación entre las motivaciones sociales y el compromiso organizacional afectivo de continuidad y normativo.

El estudio realizado estuvo limitado solamente a una organización con características particulares. Lo cual debe influir en los individuos. Además se circunscribió solo a la sede principal de la empresa. Esto limita la generalización de los resultados obtenidos hacia toda la empresa.

Otra limitación importante es que la muestra estaba conformada más por el sexo masculino que femenino; por ende es delicado generalizar en cuanto al sexo

En cuanto al diseño de la investigación fue transeccional, una sola medición.

En cuanto a los instrumentos, los resultados reflejan las respuestas dadas al cuestionario administrado y por lo tanto depende de la percepción, espontaneidad y honestidad de los participantes, lo que "hace imposible garantizar la validez de las respuestas" (García 1988 c.p Giménez 1998)

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. ***American Journal of Sociology***. (66), 32-34.

Berlin, M. (1991) El rol de la cultura corporativa en la interacción social en una compañía multinacional en Venezuela. ***Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*** (27), 89-101.

Berlyne, D. (1967). ***Arousal and*** reinforcement. En D. Levine (E.d.), Nebraska symposium on motivation. Lincoln. University of Nebraska Press.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Haccoun, R., Jean rigny, A., y Savoie, A. (1987). ***Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos***. México: Trillas.

Brehm, J.W. y Self, E.A. (1989). The intensity of motivation. ***Annual Review of Psychology***. (40), 109-131.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. ***Administrative Science Quartely***. (19), 533-546.

Carrasco, C. y Polanco, L. Motivos, valores y productividad en una empresa agroindustrial. Memorias. **Evemo 6**. 1996. 099-104.

Castro, A., Posada, D., Uribe, M., Velásquez, N. (1991). Diferencias en el perfil motivacional de mandos superiores, medios, inferiores y personal sin mando en empresas reproducción textil del Valle de Aburrá (Medellín). *Revista Interamericana de psicología ocupacional*. Vol. 10, N° 2.

Cohen, A., y Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment. A meta-analisys. ***Human Relations***. (43), 1015-1050.

Di Eugenio, A., y Teijeira M. (1998). ***Investigación de McClelland y Romero García. Aproximación al perfil motivacional de los 90.*** Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Etzioni, A. (1961). ***Complex organizations***. New York: Holt, Rinehat and winstern.

Feldman, R. (Ed.). (1995). ***Psicología***. México: McGraw Hill.

Gimenéz, O. (1998). ***Congruencia entre valores individuales y organizacionales: Predictor del compromiso organizacional.*** Tesis de Maestría no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). ***Éxito gerencial y cultural en venezuela***. Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, Venezuela.

Groos R, (1994). **Psicologia: la ciencia de la mente y de la conducta**. Mexico: Manual Moderno.

Hackett, R.D., Bycio, P., y Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of meyer and Allen`s (1991) Trhee- component model of organizational commitment. ***Journal of Applied psychology*** (79), 15-23.

Harrel, T.W., y Harrell, M.S. (1973). The personality of MBA`S who reach general management early. ***Personnel Psychology***. (26), 127-134.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). ***Metodología de la investigación***. México: McGraw Hill.

Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). ***The motivation to work***. New York: Wiley.

Hrebiniak, L.G., y Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quartely** (17), 555-573.

Katz, D. y Kahn, R., (1997). ***Psicología social de las organizaciones.*** México: Trillas.

Kish, Leslie, (1995). Survey Sampling. Nueva York: Jhon Wiley and sons.

Lawrence, P. y Lorsh, J. (1991). ***Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción.*** E.U.A: Adisson-Wesley.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task maotivation and incentives. ***Organizational Behavior and Human Performance.*** pp 157-89.

Maberti, Fulvia (2001). **El apoyo organizacional percibido, la edad y el nivel de cargo como predoctores del compromiso organizacional**. Tesis no publicada Escuela de psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Mantilla, M. y Lameda, A. Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción en el trabajo. **Memorias Evemos**. 1996. 159-164.

Mankeliunas, M. (Ed.). (1994). ***Psicología de la investigación.*** México: Trillas.

Marshall, J. (Ed.). (1994) ***Motivación y emoción***. México: Mc Graw Hill.

Maslow, A. (1954). ***Motivation and personality***. New Yory: Harperd & Row.

Mathieu, J.E. y Zajac, D.M. (1990). A rewieu and meta analisys of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. ***Psychologycal Bulletin***. (108), 171-194.

Mayo, E. (1933) ***The human problems of industrial civilization***. New York: Macmillan.

Mc Gee, G.W. y Ford, R.C. (1987). Two or more dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance scales. ***Journal Of Applied Psychology***. (72), 638-642.

McClelland, D. (1930,1950,1970). ***Estudio sobre el Perfil motivacional del venezolano.*** Caracas, Venezuela.

McClelland, D. y Winter, D.G. (1969). ***Motivating economic achievement.*** New York. Free Press.

McGregor, D. (1960). ***The human side of enterprise***. New York. McGraw Hill.

Meyer, J.P, y Allen, N.J. (1984) Testing the side-bet theory of organizational commitment. Some methodological considerations. ***Journal of Applied Psichology*** (69), 372-378.

Meyer, J.P., Allen, N.J., y Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. ***Journal of Applied Psychology***. (78), 538-551.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V, Gellatly, I.H, Goffin, R.D., y Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: it`s the nature of the commitment that counts. ***Journal of Applied Psychology***. (74), 152-156.

Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1991) A three- component conceptualization of organizational commitment. ***Human Resource Management Rewiew***. (1), 61-89.

Meyer, P.J. y Allen, J.N. (1990). Affective and continuance commitment to the organizational: evaluation of measures and analisys of concurrent and time-lagged relations. ***Journal Of Applied Psychology***. (6), 710-720.

Meyer, P.J. y Allen, J.N. (1997). ***Commitment in the work place***. USA, Sage Publications.

Meyer, P.J., Allen, J.N. y Gellatly, J.R. (1990). Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analisys Of Concurrent And Time Lagged Relations. ***Journal Of Applied Psychology***. 75 (6) 710-720.

Mowday, R.T. y Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. ***Journal of vocational behavior***. (14), 224-247.

Mowday, R.T., Porter, L.W., y Steers, R. (1982). ***Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover.*** San Diego, C.A: Academic Prees.

O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychology attachment: the effects of complience, identification and internalization on prosocial behaviors. ***Journal of Applied Psychology***. (71) 492-499.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). ***En busca de la excelencia***. New York, U.S.A: Normas S.A.

Petri, H.L. (1991). ***Motivation: Theory, research, and applications.*** (3ra. Ed.). belmont, C.A: Wadsworth.

Reichers, E. A. (1986). Conflict And organizational commitments. ***Journal of Applied Psychology*** (71) 508-514.

Robbins, S. (1996). ***Comportamiento organizacional***. México: Prentice Hall.

Romero García, O. (1985). **Motivando para el trabajo.** Cuaderno Lagoven serie siglo XXI. Venezuela: Refolit, C.A.

Romero García, O. (1991). **Motivando para el trabajo**. Mérida: Rogya.

Romero García, O. (1995). **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales.** Medellín: Cincel Ltda.

Salom de Bustamante, C. y D'anello, S. (1992). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés. **Memorias Evemo 4**. 85-93.

Shein, E. (1982). ***Psicología De La Organización***. México: Prentice Hall.

Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. ***Administrative Science Quartely.*** (16), 143-150.

Steers, R.M (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. ***Administrative Science Quartely***. (22), 46-50.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). ***El proceso de la investigación científica***. México, D.F: Limusa. Toro, F.

Toro, F. (1993). Diferencias en el perfil motivacional de gerentes de empresa públicas y privadas. *Revista Latinoamericana de psicología*. Vol. 25, N° 3.

Toro, F. (1994). Estudio de Clima organizacional y motivación. Grupo de empresas de Fundación social. Informe inédito.Medellín.

Toro, F. (1995). Perfil del Gerente Exitoso. Informe de investigación. Inédito presentado a la caja social. Medellín.

Toro, F. (1996). Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Diferencias individuales. Cincel Ltda. Medellín, Colombia.

Vroom, V.H. (1964). ***Work and motivation***. New York: Willey.

Wallace, J.E (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. ***Administrative Science Quartely.*** (40), 228-255.

Werbel, J.D. y Gould, S. (1984). A comparison of the relative relationship of commitment turnover in recent hires and tenured employees. ***Journal of Applied Psychology***. (4), 678-690.

Whitener, E. y Walz, P. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. ***Journal of Vocational Behavior***. (42), 265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. ***Academy of Management Rewiew***. (7), 538-551.

A N E X O S

N° 1: Instrumentos

N° 2: Correlaciones divariadas de las motivaciones sociales. Correlaciones divariadas de los tipos de compromisos organizacionales

N° 3: Correlaciones entre las dimensiones de las variables en estudio: de logro, poder y afiliación y los tipos de compromiso afectivo, de continuidad y normativo

ANEXO 1
INSTRUMENTOS:
MOTIVACIÒN SOCIAL
LOGRO (MLP)
PODER (MPS)
AFILIACIÓN (MAFI)

A continuación se presentan dos (02) instrumentos que tienen la finalidad de recoger la información acerca del compromiso que usted tiene con la organización como también de aquellos aspectos del trabajo que son de su interés sobre las acciones que usted está dispuesto para conseguirlos.

No son test para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto no existen repuestas ni buena ni malas. La veracidad de sus respuestas es lo más importante.

La información recolectada es totalmente confidencial.
Agradecemos su colaboración y sinceridad.

INFORMACION GENERAL
Marque con una "X" su repuesta

Sexo: M ( )

F ( )

Antigüedad en la empresa:
De 0 a 1 año ( )
Más de 1 año a 5 años ( )
De 5 años a 10 años ( )
De 10 años a 15 años ( )
De 15 años a 20 años ( )
Más de 20 años ( )

Tipo de nomina:
Confidencial ( )

Mayor ( )

Menor ( )

Diaria ( )

CUESTIONARIO SOBRE LAS MOTIVACIONES SOCIALES

Instrucciones

En cada una de las siguientes preguntas, marque con una "X" solo una de las sietes categorías de respuesta que usted considere más acorde con su sentimiento hacia la organización.

Categorías de respuestas:

Completamente En desacuerdo (1)	Moderadamente En Desacuerdo (2)	Ligeramente En desacuerdo (3)	Ligeramente De Acuerdo (4)	Moderadamente De Acuerdo (5)	Completamente De Acuerdo (6)

1.- Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más.	1	2	3	4	5	6
2.- No me conformo con trabajar; necesito ver buenos resultados.	1	2	3	4	5	6
3.- Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable.	1	2	3	4	5	6
4.- Disfruto mucho de las tareas que me exigen emplearme a fondo.	1	2	3	4	5	6
5.-Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables	1	2	3	4	5	6
6.- Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.	1	2	3	4	5	6
7.- Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos.	1	2	3	4	5	6
8.- Realmente disfruto las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer.	1	2	3	4	5	6
9.- A veces mientras me preparo para hacer las cosas, peor me salen.	1	2	3	4	5	6
10.- Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo.	1	2	3	4	5	6
11.- Lo importante es empezar, después se verá como se termina el trabajo.	1	2	3	4	5	6
12.- Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.	1	2	3	4	5	6
13.- De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho.	1	2	3	4	5	6
14.- Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar.	1	2	3	4	5	6
15.- Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.	1	2	3	4	5	6
16.- Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.	1	2	3	4	5	6
17.- En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada cual se exige a sí mismo los mejores resultados.	1	2	3	4	5	6
18.- Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.	1	2	3	4	5	6
19.- Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	1	2	3	4	5	6
20.- La pobreza en la tierra garantiza la riqueza en el cielo	1	2	3	4	5	6

21.- Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo traerá problema.	1	2	3	4	5	6
22.- Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo.	1	2	3	4	5	6
23.- Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente.	1	2	3	4	5	6
24.- Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza.	1	2	3	4	5	6
25.-Ayudar a la gente me hace sentir importante	1	2	3	4	5	6
26.- Disfruto cuando me piden consejos.	1	2	3	4	5	6
27.- Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo.	1	2	3	4	5	6
28.- Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros.	1	2	3	4	5	6
29.- Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en discusiones.	1	2	3	4	5	6
30.- Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio.	1	2	3	4	5	6
31.-Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa.	1	2	3	4	5	6
32.- Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.	1	2	3	4	5	6
33.- A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante	1	2	3	4	5	6
35.- Cuando uno hace favores gana deudores	1	2	3	4	5	6
36.- Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario.	1	2	3	4	5	6
37.- En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento.	1	2	3	4	5	6
38.- En toda organización uno tiene el deber de ser fiel a su jefe.	1	2	3	4	5	6
39.-Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.	1	2	3	4	5	6
40.- Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores.	1	2	3	4	5	6
41.-En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.	1	2	3	4	5	6
42.-Pienso que es mejor mandar que ser mandado.	1	2	3	4	5	6
43.- Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal.	1	2	3	4	5	6
44.- Se que tengo condiciones especiales para mandar.	1	2	3	4	5	6
45.- Pienso que alguna vez seré persona de mucha influencia.	1	2	3	4	5	6
46.- En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.	1	2	3	4	5	6

concentrarme en lo que estoy haciendo.						
47.- Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos.	1	2	3	4	5	6
48.- La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad.	1	2	3	4	5	6
49.- Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo.	1	2	3	4	5	6
50.- Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás.	1	2	3	4	5	6
51.- Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.	1	2	3	4	5	6
52.- Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.	1	2	3	4	5	6
53.- El trabajo es como la familia: Hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.	1	2	3	4	5	6
54.- En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo.	1	2	3	4	5	6
55.- Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda.	1	2	3	4	5	6
56.- Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos.	1	2	3	4	5	6
57.- A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.	1	2	3	4	5	6
58.- Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar.	1	2	3	4	5	6
59.- Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo.	1	2	3	4	5	6
60.- Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.	1	2	3	4	5	6

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
FORMA AUTOAPRECIATIVA

Instrucciones

En cada una de las siguientes peguntas, marque con una X solo una de las sietes categorías de respuesta que usted considere más acorde con su sentimiento hacia la organización.

1	2	3	4	5	6	7
Fuertemente en desacuerdo.	Moderadamente en desacuerdo.	Débilmente en desacuerdo.	Ni en acuerdo ni en desacuerdo.	Débilmente de acuerdo.	Moderadamente de acuerdo	Fuertemente en acuerdo.

1. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta organización tiene para mi un alto grado de significación personal.	1	2	3	4	5	6	7
4. . No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
5. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
7. Si yo no hubiera invertido tanto tiempo de mi mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4	5	6	7
8. Si desearía renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5	6	7
9. mantenerme en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
10. . Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1	2	3	4	5	6	7
11. Unas de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7
13. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto dejar a mi organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
14. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en éste momento.	1	2	3	4	5	6	7
15. Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
16. No siento ninguna obligación para permanecer con mi empleador actual.	1	2	3	4	5	6	7
17. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.	1	2	3	4	5	6	7
18. Le debo mucho a mí organización	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 2
CORRELACIÓN BIVARIADA

correlación bivariada de logro

		M1	M2	M3	M4	M5	M6
M1	Pearson Correlation	1	,383**	,438**	,228*	,196	,234*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,027	,059	,023
	N	94	94	94	94	94	94
M2	Pearson Correlation	,383**	1	,521**	,266**	,407**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,009	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M3	Pearson Correlation	,438**	,521**	1	,626**	,568**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M4	Pearson Correlation	,228*	,266**	,626**	1	,630**	,659**
	Sig. (2-tailed)	,027	,009	,000	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M5	Pearson Correlation	,196	,407**	,568**	,630**	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,059	,000	,000	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M6	Pearson Correlation	,234*	,353**	,606**	,659**	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,000	,000	.
	N	94	94	94	94	94	94
M7	Pearson Correlation	,159	,437**	,460**	,675**	,532**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,125	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M8	Pearson Correlation	,272**	,432**	,482**	,514**	,490**	,562**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M9	Pearson Correlation	,079	,044	,063	,091	-,026	,131
	Sig. (2-tailed)	,451	,674	,548	,384	,804	,208
	N	94	94	94	94	94	94
M10	Pearson Correlation	,079	,123	,096	,131	,065	,208*
	Sig. (2-tailed)	,448	,240	,357	,209	,534	,044
	N	94	94	94	94	94	94
M11	Pearson Correlation	,167	,039	,015	-,043	-,075	-,206*
	Sig. (2-tailed)	,108	,710	,887	,683	,475	,047
	N	94	94	94	94	94	94
M12	Pearson Correlation	,221*	,053	,015	,048	-,049	,075
	Sig. (2-tailed)	,032	,609	,885	,648	,641	,471
	N	94	94	94	94	94	94
M13	Pearson Correlation	,173	,169	,152	,152	,218*	,117
	Sig. (2-tailed)	,096	,103	,143	,143	,035	,262
	N	94	94	94	94	94	94
M14	Pearson Correlation	,230*	-,010	,156	,074	,068	,055
	Sig. (2-tailed)	,026	,922	,134	,476	,513	,599
	N	94	94	94	94	94	94
M15	Pearson Correlation	,014	,196	,225*	,209*	,149	,287**
	Sig. (2-tailed)	,893	,059	,029	,044	,152	,005
	N	94	94	94	94	94	94
M16	Pearson Correlation	-,014	-,022	,122	,135	,056	,238*
	Sig. (2-tailed)	,894	,834	,242	,194	,590	,021
	N	94	94	94	94	94	94
M17	Pearson Correlation	-,059	,150	,183	,206*	,090	,306**
	Sig. (2-tailed)	,569	,149	,077	,046	,387	,003
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M7	M8	M9	M10	M11	M12
M1	Pearson Correlation	,159	,272**	,079	,079	,167	,221*
	Sig. (2-tailed)	,125	,008	,451	,448	,108	,032
	N	94	94	94	94	94	94
M2	Pearson Correlation	,437**	,432**	,044	,123	,039	,053
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,674	,240	,710	,609
	N	94	94	94	94	94	94
M3	Pearson Correlation	,460**	,482**	,063	,096	,015	,015
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,548	,357	,887	,885
	N	94	94	94	94	94	94
M4	Pearson Correlation	,675**	,514**	,091	,131	-,043	,048
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,384	,209	,683	,648
	N	94	94	94	94	94	94
M5	Pearson Correlation	,532**	,490**	-,026	,065	-,075	-,049
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,804	,534	,475	,641
	N	94	94	94	94	94	94
M6	Pearson Correlation	,575**	,562**	,131	,208*	-,206*	,075
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,208	,044	,047	,471
	N	94	94	94	94	94	94
M7	Pearson Correlation	1	,744**	,146	,076	-,039	,023
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,159	,468	,711	,822
	N	94	94	94	94	94	94
M8	Pearson Correlation	,744**	1	,108	,101	,000	,051
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,302	,332	,999	,622
	N	94	94	94	94	94	94
M9	Pearson Correlation	,146	,108	1	,324**	,070	,278**
	Sig. (2-tailed)	,159	,302	.	,001	,501	,007
	N	94	94	94	94	94	94
M10	Pearson Correlation	,076	,101	,324**	1	,028	,286**
	Sig. (2-tailed)	,468	,332	,001	.	,789	,005
	N	94	94	94	94	94	94
M11	Pearson Correlation	-,039	,000	,070	,028	1	,250*
	Sig. (2-tailed)	,711	,999	,501	,789	.	,015
	N	94	94	94	94	94	94
M12	Pearson Correlation	,023	,051	,278**	,286**	,250*	1
	Sig. (2-tailed)	,822	,622	,007	,005	,015	.
	N	94	94	94	94	94	94
M13	Pearson Correlation	,145	,105	,080	,126	,267**	,251*
	Sig. (2-tailed)	,162	,314	,443	,227	,009	,015
	N	94	94	94	94	94	94
M14	Pearson Correlation	,051	,061	,175	,177	,380**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,629	,562	,091	,087	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M15	Pearson Correlation	,325**	,221*	-,172	-,088	-,225*	,029
	Sig. (2-tailed)	,001	,032	,098	,397	,029	,779
	N	94	94	94	94	94	94
M16	Pearson Correlation	,213*	,198	-,021	-,026	-,181	,247*
	Sig. (2-tailed)	,039	,055	,840	,805	,081	,016
	N	94	94	94	94	94	94
M17	Pearson Correlation	,356**	,381**	-,143	-,117	-,248*	,101
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,168	,262	,016	,331
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M1	M2	M3	M4	M5	M6
M18	Pearson Correlation	,105	,096	,234*	,161	,035	,223*
	Sig. (2-tailed)	,312	,356	,023	,121	,737	,031
	N	94	94	94	94	94	94
M19	Pearson Correlation	,171	,065	,063	,086	-,004	,055
	Sig. (2-tailed)	,100	,531	,548	,412	,971	,598
	N	94	94	94	94	94	94
M20	Pearson Correlation	,060	,145	,019	-,096	-,020	,002
	Sig. (2-tailed)	,565	,163	,853	,359	,847	,985
	N	94	94	94	94	94	94
M21	Pearson Correlation	,105	-,037	-,002	-,126	-,056	-,145
	Sig. (2-tailed)	,314	,723	,986	,225	,589	,163
	N	94	94	94	94	94	94
M22	Pearson Correlation	,093	,151	,054	,066	-,028	,020
	Sig. (2-tailed)	,374	,147	,608	,529	,788	,849
	N	94	94	94	94	94	94
M23	Pearson Correlation	-,029	,016	,040	-,053	-,128	,017
	Sig. (2-tailed)	,781	,878	,705	,609	,217	,870
	N	94	94	94	94	94	94
M24	Pearson Correlation	-,113	,022	-,113	-,130	-,064	-,090
	Sig. (2-tailed)	,278	,831	,280	,212	,540	,387
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M13	M14	M15	M16	M17	M18
M1	Pearson Correlation	,173	,230*	,014	-,014	-,059	,105
	Sig. (2-tailed)	,096	,026	,893	,894	,569	,312
	N	94	94	94	94	94	94
M2	Pearson Correlation	,169	-,010	,196	-,022	,150	,096
	Sig. (2-tailed)	,103	,922	,059	,834	,149	,356
	N	94	94	94	94	94	94
M3	Pearson Correlation	,152	,156	,225*	,122	,183	,234*
	Sig. (2-tailed)	,143	,134	,029	,242	,077	,023
	N	94	94	94	94	94	94
M4	Pearson Correlation	,152	,074	,209*	,135	,206*	,161
	Sig. (2-tailed)	,143	,476	,044	,194	,046	,121
	N	94	94	94	94	94	94
M5	Pearson Correlation	,218*	,068	,149	,056	,090	,035
	Sig. (2-tailed)	,035	,513	,152	,590	,387	,737
	N	94	94	94	94	94	94
M6	Pearson Correlation	,117	,055	,287**	,238*	,306**	,223*
	Sig. (2-tailed)	,262	,599	,005	,021	,003	,031
	N	94	94	94	94	94	94
M7	Pearson Correlation	,145	,051	,325**	,213*	,356**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,162	,629	,001	,039	,000	,001
	N	94	94	94	94	94	94
M8	Pearson Correlation	,105	,061	,221*	,198	,381**	,294**
	Sig. (2-tailed)	,314	,562	,032	,055	,000	,004
	N	94	94	94	94	94	94
M9	Pearson Correlation	,080	,175	-,172	-,021	-,143	-,037
	Sig. (2-tailed)	,443	,091	,098	,840	,168	,721
	N	94	94	94	94	94	94
M10	Pearson Correlation	,126	,177	-,088	-,026	-,117	-,082
	Sig. (2-tailed)	,227	,087	,397	,805	,262	,434
	N	94	94	94	94	94	94
M11	Pearson Correlation	,267**	,380**	-,225*	-,181	-,248*	-,161
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,029	,081	,016	,120
	N	94	94	94	94	94	94
M12	Pearson Correlation	,251*	,482**	,029	,247*	,101	,263*
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,779	,016	,331	,010
	N	94	94	94	94	94	94
M13	Pearson Correlation	1	,255*	-,210*	-,052	-,135	-,169
	Sig. (2-tailed)	.	,013	,042	,620	,196	,104
	N	94	94	94	94	94	94
M14	Pearson Correlation	,255*	1	-,126	-,039	-,054	,008
	Sig. (2-tailed)	,013	.	,226	,710	,606	,939
	N	94	94	94	94	94	94
M15	Pearson Correlation	-,210*	-,126	1	,487**	,720**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,042	,226	.	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M16	Pearson Correlation	-,052	-,039	,487**	1	,627**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,620	,710	,000	.	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M17	Pearson Correlation	-,135	-,054	,720**	,627**	1	,663**
	Sig. (2-tailed)	,196	,606	,000	,000	.	,000
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M13	M14	M15	M16	M17	M18
M18	Pearson Correlation	-,169	,008	,508**	,830**	,663**	1
	Sig. (2-tailed)	,104	,939	,000	,000	,000	,
	N	94	94	94	94	94	94
M19	Pearson Correlation	,271**	,304**	-,193	-,061	-,209*	-,125
	Sig. (2-tailed)	,008	,003	,062	,559	,043	,228
	N	94	94	94	94	94	94
M20	Pearson Correlation	,121	,221*	-,218*	-,008	-,180	-,105
	Sig. (2-tailed)	,244	,032	,035	,941	,083	,313
	N	94	94	94	94	94	94
M21	Pearson Correlation	,196	,513**	-,186	-,115	-,230*	-,128
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,073	,268	,026	,220
	N	94	94	94	94	94	94
M22	Pearson Correlation	,336**	,313**	-,190	-,031	-,014	-,119
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,067	,765	,892	,254
	N	94	94	94	94	94	94
M23	Pearson Correlation	-,003	,357**	-,006	-,024	-,105	-,017
	Sig. (2-tailed)	,974	,000	,952	,821	,314	,868
	N	94	94	94	94	94	94
M24	Pearson Correlation	,183	,151	-,101	-,078	-,137	-,160
	Sig. (2-tailed)	,078	,145	,334	,454	,187	,124
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M19	M20	M21	M22	M23	M24
M1	Pearson Correlation	,171	,060	,105	,093	-,029	-,113
	Sig. (2-tailed)	,100	,565	,314	,374	,781	,278
	N	94	94	94	94	94	94
M2	Pearson Correlation	,065	,145	-,037	,151	,016	,022
	Sig. (2-tailed)	,531	,163	,723	,147	,878	,831
	N	94	94	94	94	94	94
M3	Pearson Correlation	,063	,019	-,002	,054	,040	-,113
	Sig. (2-tailed)	,548	,853	,986	,608	,705	,280
	N	94	94	94	94	94	94
M4	Pearson Correlation	,086	-,096	-,126	,066	-,053	-,130
	Sig. (2-tailed)	,412	,359	,225	,529	,609	,212
	N	94	94	94	94	94	94
M5	Pearson Correlation	-,004	-,020	-,056	-,028	-,128	-,064
	Sig. (2-tailed)	,971	,847	,589	,788	,217	,540
	N	94	94	94	94	94	94
M6	Pearson Correlation	,055	,002	-,145	,020	,017	-,090
	Sig. (2-tailed)	,598	,985	,163	,849	,870	,387
	N	94	94	94	94	94	94
M7	Pearson Correlation	,134	-,050	-,062	,127	-,108	-,066
	Sig. (2-tailed)	,197	,634	,551	,223	,300	,528
	N	94	94	94	94	94	94
M8	Pearson Correlation	,124	-,029	-,114	,185	-,113	-,093
	Sig. (2-tailed)	,234	,785	,275	,074	,280	,373
	N	94	94	94	94	94	94
M9	Pearson Correlation	,282**	,061	,213*	,200	,231*	,154
	Sig. (2-tailed)	,006	,561	,039	,053	,025	,137
	N	94	94	94	94	94	94
M10	Pearson Correlation	,172	,106	,122	,190	,383**	,271**
	Sig. (2-tailed)	,098	,310	,241	,067	,000	,008
	N	94	94	94	94	94	94
M11	Pearson Correlation	,236*	,133	,234*	,254*	,080	,090
	Sig. (2-tailed)	,022	,200	,023	,013	,442	,387
	N	94	94	94	94	94	94
M12	Pearson Correlation	,228*	,110	,164	,151	,355**	,040
	Sig. (2-tailed)	,027	,290	,114	,147	,000	,700
	N	94	94	94	94	94	94
M13	Pearson Correlation	,271**	,121	,196	,336**	-,003	,183
	Sig. (2-tailed)	,008	,244	,058	,001	,974	,078
	N	94	94	94	94	94	94
M14	Pearson Correlation	,304**	,221*	,513**	,313**	,357**	,151
	Sig. (2-tailed)	,003	,032	,000	,002	,000	,145
	N	94	94	94	94	94	94
M15	Pearson Correlation	-,193	-,218*	-,186	-,190	-,006	-,101
	Sig. (2-tailed)	,062	,035	,073	,067	,952	,334
	N	94	94	94	94	94	94
M16	Pearson Correlation	-,061	-,008	-,115	-,031	-,024	-,078
	Sig. (2-tailed)	,559	,941	,268	,765	,821	,454
	N	94	94	94	94	94	94
M17	Pearson Correlation	-,209*	-,180	-,230*	-,014	-,105	-,137
	Sig. (2-tailed)	,043	,083	,026	,892	,314	,187
	N	94	94	94	94	94	94

Correlations

		M19	M20	M21	M22	M23	M24
M18	Pearson Correlation	-,125	-,105	-,128	-,119	-,017	-,160
	Sig. (2-tailed)	,228	,313	,220	,254	,868	,124
	N	94	94	94	94	94	94
M19	Pearson Correlation	1	,552**	,483**	,525**	,240*	,292**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,020	,004
	N	94	94	94	94	94	94
M20	Pearson Correlation	,552**	1	,554**	,505**	,327**	,520**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,001	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M21	Pearson Correlation	,483**	,554**	1	,526**	,292**	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,004	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M22	Pearson Correlation	,525**	,505**	,526**	1	,256*	,475**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,013	,000
	N	94	94	94	94	94	94
M23	Pearson Correlation	,240*	,327**	,292**	,256*	1	,335**
	Sig. (2-tailed)	,020	,001	,004	,013	,	,001
	N	94	94	94	94	94	94
M24	Pearson Correlation	,292**	,520**	,472**	,475**	,335**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,001	,
	N	94	94	94	94	94	94

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlación bivariada de poder

		M25	M26	M27	M28	M29	M30
M25	Pearson Correlation	1	,563**	,281**	,279**	,155*	-,112
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,013	,073
	N	255	255	255	255	255	255
M26	Pearson Correlation	,563**	1	,410**	,353**	,272**	-,108
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,087
	N	255	255	255	255	255	255
M27	Pearson Correlation	,281**	,410**	1	,561**	,305**	-,216**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,001
	N	255	255	255	255	255	255
M28	Pearson Correlation	,279**	,353**	,561**	1	,401**	-,185**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,003
	N	255	255	255	255	255	255
M29	Pearson Correlation	,155*	,272**	,305**	,401**	1	-,142*
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000	.	,023
	N	255	255	255	255	255	255
M30	Pearson Correlation	-,112	-,108	-,216**	-,185**	-,142*	1
	Sig. (2-tailed)	,073	,087	,001	,003	,023	.
	N	255	255	255	255	255	255
M31	Pearson Correlation	-,131*	-,180**	-,266**	-,203**	-,179**	,379**
	Sig. (2-tailed)	,037	,004	,000	,001	,004	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M32	Pearson Correlation	-,098	-,186**	-,189**	-,297**	-,358**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,120	,003	,002	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M33	Pearson Correlation	-,065	-,025	-,216**	-,301**	[illegible]	[illegible]
	Sig. (2-tailed)	,300	,691	,001	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M34	Pearson Correlation	-,224**	-,248**	-,174**	-,280**	-,286**	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M35	Pearson Correlation	-,063	-,092	-,088	-,141*	-,151*	,325**
	Sig. (2-tailed)	,313	,141	,162	,024	,015	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M36	Pearson Correlation	,116	,133*	,115	,180**	,140*	-,073
	Sig. (2-tailed)	,064	,033	,067	,004	,025	,244
	N	255	255	255	255	255	255
M37	Pearson Correlation	,068	,160*	,178**	,239**	,296**	-,128*
	Sig. (2-tailed)	,280	,010	,004	,000	,000	,041
	N	255	255	255	255	255	255
M38	Pearson Correlation	,196**	,251**	,128*	,094	,166**	-,060
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,041	,134	,008	,338
	N	255	255	255	255	255	255
M39	Pearson Correlation	,294**	,262**	,155*	,153*	,202**	-,092
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,014	,001	,144
	N	255	255	255	255	255	255
M40	Pearson Correlation	,269**	,293**	,322**	,269**	,151*	-,173**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,016	,006
	N	255	255	255	255	255	255
M41	Pearson Correlation	,169**	,170**	,358**	,323**	,301**	-,108
	Sig. (2-tailed)	,007	,006	,000	,000	,000	,085
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M31	M32	M33	M34	M35	M36
M25	Pearson Correlation	-,131*	-,098	-,065	-,224**	-,063	,116
	Sig. (2-tailed)	,037	,120	,300	,000	,313	,064
	N	255	255	255	255	255	255
M26	Pearson Correlation	-,180**	-,186**	-,025	-,248**	-,092	,133*
	Sig. (2-tailed)	,004	,003	,691	,000	,141	,033
	N	255	255	255	255	255	255
M27	Pearson Correlation	-,266**	-,189**	-,216**	-,174**	-,088	,115
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001	,005	,162	,067
	N	255	255	255	255	255	255
M28	Pearson Correlation	-,203**	-,297**	-,301**	-,280**	-,141*	,180**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,024	,004
	N	255	255	255	255	255	255
M29	Pearson Correlation	-,179**	-,358**	-,218**	-,286**	-,151*	,140*
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,015	,025
	N	255	255	255	255	255	255
M30	Pearson Correlation	,379**	,295**	,339**	,370**	,325**	-,073
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,244
	N	255	255	255	255	255	255
M31	Pearson Correlation	1	,472**	,398**	,430**	,386**	,009
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,881
	N	255	255	255	255	255	255
M32	Pearson Correlation	,472**	1	,478**	,440**	,440**	-,041
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,516
	N	255	255	255	255	255	255
M33	Pearson Correlation	,398**	,478**	1	,363**	,221**	-,067
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,285
	N	255	255	255	255	255	255
M34	Pearson Correlation	,430**	,440**	,363**	1	,358**	-,011
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,858
	N	255	255	255	255	255	255
M35	Pearson Correlation	,386**	,440**	,221**	,358**	1	,117
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,062
	N	255	255	255	255	255	255
M36	Pearson Correlation	,009	-,041	-,067	-,011	,117	1
	Sig. (2-tailed)	,881	,516	,285	,858	,062	.
	N	255	255	255	255	255	255
M37	Pearson Correlation	-,011	-,123*	-,073	-,103	,[illegible]	,380**
	Sig. (2-tailed)	,862	,050	,244	,101	,896	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M38	Pearson Correlation	,016	-,053	,025	-,107	,085	,335**
	Sig. (2-tailed)	,794	,402	,689	,090	,174	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M39	Pearson Correlation	-,077	-,017	,038	-,060	,054	,262**
	Sig. (2-tailed)	,222	,791	,549	,337	,388	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M40	Pearson Correlation	-,220**	-,157*	-,163**	-,198**	-,100	,171**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,009	,002	,111	,006
	N	255	255	255	255	255	255
M41	Pearson Correlation	-,156*	-,155*	-,159*	-,184**	-,067	,221**
	Sig. (2-tailed)	,013	,013	,011	,003	,287	,000
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M25	M26	M27	M28	M29	M30
M42	Pearson Correlation	,308**	,365**	,342**	,295**	,282**	,016
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,794
	N	255	255	255	255	255	255
M43	Pearson Correlation	,212**	,230**	,316**	,308**	,305**	-,173**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,005
	N	255	255	255	255	255	255
M44	Pearson Correlation	,344**	,284**	,242**	,229**	,284**	-,134*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,032
	N	255	255	255	255	255	255
M45	Pearson Correlation	,163**	,131*	,078	,052	,211**	,014
	Sig. (2-tailed)	,009	,036	,216	,408	,001	,823
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M37	M38	M39	M40	M41	M42
M25	Pearson Correlation	,068	,196**	,294**	,269**	,169**	,308**
	Sig. (2-tailed)	,280	,002	,000	,000	,007	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M26	Pearson Correlation	,160*	,251**	,262**	,293**	,170**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,000	,000	,006	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M27	Pearson Correlation	,178**	,128*	,155*	,322**	,358**	,342**
	Sig. (2-tailed)	,004	,041	,013	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M28	Pearson Correlation	,239**	,094	,153*	,269**	,323**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,134	,014	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M29	Pearson Correlation	,296**	,166**	,202**	,151*	,301**	,282**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,001	,016	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M30	Pearson Correlation	-,128*	-,060	-,092	-,173**	-,108	,016
	Sig. (2-tailed)	,041	,338	,144	,006	,085	,794
	N	255	255	255	255	255	255
M31	Pearson Correlation	-,011	,016	-,077	-,220**	-,156*	,028
	Sig. (2-tailed)	,862	,794	,222	,000	,013	,655
	N	255	255	255	255	255	255
M32	Pearson Correlation	-,123*	-,053	-,017	-,157*	-,155*	-,038
	Sig. (2-tailed)	,050	,402	,791	,012	,013	,543
	N	255	255	255	255	255	255
M33	Pearson Correlation	-,073	,025	,033	-,163**	-,159*	-,009
	Sig. (2-tailed)	,244	,689	,549	,009	,011	,895
	N	255	255	255	255	255	255
M34	Pearson Correlation	-,103	-,107	-,060	-,198**	-,184**	-,065
	Sig. (2-tailed)	,101	,090	,337	,002	,003	,301
	N	255	255	255	255	255	255
M35	Pearson Correlation	,008	,085	,054	-,100	-,067	-,006
	Sig. (2-tailed)	,896	,174	,388	,111	,287	,920
	N	255	255	255	255	255	255
M36	Pearson Correlation	,380**	,335**	,262**	,171**	,221**	,280**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M37	Pearson Correlation	1	,417**	,241**	,254**	,205**	,323**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,001	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M38	Pearson Correlation	,417**	1	,316**	,224**	,258**	,424**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M39	Pearson Correlation	,241**	,316**	1	,242**	,256**	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M40	Pearson Correlation	,254**	,224**	,242**	1	,406**	,380**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M41	Pearson Correlation	,205**	,258**	,256**	,406**	1	,429**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	.	,000
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M37	M38	M39	M40	M41	M42
M42	Pearson Correlation	,323**	,424**	,305**	,380**	,429**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	255	255	255	255	255	255
M43	Pearson Correlation	,409**	,323**	,302**	,504**	,500**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M44	Pearson Correlation	,290**	,280**	,379**	,464**	,389**	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M45	Pearson Correlation	,271**	,335**	,327**	,136*	,245**	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,030	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M43	M44	M45
M25	Pearson Correlation	,212**	,344**	,163**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,009
	N	255	255	255
M26	Pearson Correlation	,230**	,284**	,131*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,036
	N	255	255	255
M27	Pearson Correlation	,316**	,242**	,078
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,216
	N	255	255	255
M28	Pearson Correlation	,308**	,229**	,052
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,408
	N	255	255	255
M29	Pearson Correlation	,305**	,284**	,211**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	255	255	255
M30	Pearson Correlation	-,173**	-,134*	,014
	Sig. (2-tailed)	,005	,032	,823
	N	255	255	255
M31	Pearson Correlation	-,161**	-,160*	,047
	Sig. (2-tailed)	,010	,010	,458
	N	255	255	255
M32	Pearson Correlation	-,164**	-,159*	,079
	Sig. (2-tailed)	,009	,011	,209
	N	255	255	255
M33	Pearson Correlation	-,168**	-,065	,025
	Sig. (2-tailed)	,007	,300	,693
	N	255	255	255
M34	Pearson Correlation	-,231**	-,215**	-,012
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,855
	N	255	255	255
M35	Pearson Correlation	-,049	-,115	,034
	Sig. (2-tailed)	,438	,068	,589
	N	255	255	255
M36	Pearson Correlation	,233**	,195**	,127*
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,042
	N	255	255	255
M37	Pearson Correlation	,409**	,290**	,271**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M38	Pearson Correlation	,323**	,280**	,335**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M39	Pearson Correlation	,302**	,379**	,327**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M40	Pearson Correlation	,504**	,464**	,136*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,030
	N	255	255	255
M41	Pearson Correlation	,500**	,389**	,245**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255

Correlations

		M43	M44	M45
M42	Pearson Correlation	,478**	,391**	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M43	Pearson Correlation	1	,562**	,322**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	255	255	255
M44	Pearson Correlation	,562**	1	,369**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	255	255	255
M45	Pearson Correlation	,322**	,369**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	255	255	255

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO 3
CORRELACIÓN PRODUCTO/ MOMENTO PEARSON

Correlación bivariada de afiliación

		M46	M47	M48	M49	M50	M51
M46	Pearson Correlation	1	,266**	,314**	,220**	,169**	,405**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,007	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M47	Pearson Correlation	,266**	1	,450**	,299**	,266**	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M48	Pearson Correlation	,314**	,450**	1	,499**	,372**	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M49	Pearson Correlation	,220**	,299**	,499**	1	,360**	,404**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M50	Pearson Correlation	,169**	,266**	,372**	,360**	1	,366**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,000	,000	,	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M51	Pearson Correlation	,405**	,275**	,324**	,404**	,366**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,
	N	255	255	255	255	255	255
M52	Pearson Correlation	,248**	,363**	,270**	,253**	,369**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M53	Pearson Correlation	,341**	,183**	,284**	,277**	,397**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M54	Pearson Correlation	,222**	,256**	,233**	,226**	,415**	,347**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M55	Pearson Correlation	,320**	,212**	,306**	,435**	,360**	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M56	Pearson Correlation	,240**	,268**	,201**	,219**	,300**	,334**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M57	Pearson Correlation	,299**	,263**	,268**	,327**	,274**	,396**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M58	Pearson Correlation	,343**	,257**	,239**	,214**	,316**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M59	Pearson Correlation	,199**	,216**	,259**	,216**	,369**	,267**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,001	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M60	Pearson Correlation	,231**	,290**	,253**	,298**	,361**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M52	M53	M54	M55	M56	M57
M46	Pearson Correlation	,248**	,341**	,222**	,320**	,240**	,299**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M47	Pearson Correlation	,363**	,183**	,256**	,212**	,268**	,263**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,001	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M48	Pearson Correlation	,270**	,284**	,233**	,306**	,201**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M49	Pearson Correlation	,253**	,277**	,226**	,435**	,219**	,327**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M50	Pearson Correlation	,369**	,397**	,415**	,360**	,300**	,274**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M51	Pearson Correlation	,408**	,398**	,347**	,548**	,334**	,396**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M52	Pearson Correlation	1	,469**	,468**	,392**	,439**	,402**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M53	Pearson Correlation	,469**	1	,516**	,529**	,384**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M54	Pearson Correlation	,468**	,516**	1	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M55	Pearson Correlation	,392**	,529**	,394**	1	,470**	,448**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M56	Pearson Correlation	,439**	,384**	,533**	,470**	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M57	Pearson Correlation	,402**	,348**	,355**	,448**	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	255	255	255	255	255	255
M58	Pearson Correlation	,293**	,403**	,565**	,399**	,488**	,451**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M59	Pearson Correlation	,435**	,350**	,627**	,320**	,515**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
M60	Pearson Correlation	,307**	,312**	,413**	,471**	,407**	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255

Correlations

		M58	M59	M60
M46	Pearson Correlation	,343**	,199**	,231**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	255	255	255
M47	Pearson Correlation	,257**	,216**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000
	N	255	255	255
M48	Pearson Correlation	,239**	,259**	,253**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M49	Pearson Correlation	,214**	,216**	,298**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000
	N	255	255	255
M50	Pearson Correlation	,316**	,369**	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M51	Pearson Correlation	,348**	,267**	,390**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M52	Pearson Correlation	,293**	,435**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M53	Pearson Correlation	,403**	,350**	,312**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M54	Pearson Correlation	,565**	,627**	,413**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M55	Pearson Correlation	,399**	,320**	,471**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M56	Pearson Correlation	,488**	,515**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M57	Pearson Correlation	,451**	,453**	,422**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	255	255	255
M58	Pearson Correlation	1	,481**	,471**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
	N	255	255	255
M59	Pearson Correlation	,481**	1	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	255	255	255
M60	Pearson Correlation	,471**	,493**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
	N	255	255	255

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		CO# 6	CO# 9	CO# 12	CO# 14	CO# 15	CO# 18
CO# 6	Pearson Correlation	1	,231**	,317**	,033	,096	,136*
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,599	,127	,029
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 9	Pearson Correlation	,231**	1	,406**	,149*	,269**	,320**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,018	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 12	Pearson Correlation	,317**	,406**	1	,217**	,166**	,206**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,008	,001
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 14	Pearson Correlation	,033	,149*	,217**	1	,489**	,419**
	Sig. (2-tailed)	,599	,018	,000	.	,000	,000
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 15	Pearson Correlation	,096	,269**	,166**	,489**	1	,431**
	Sig. (2-tailed)	,127	,000	,008	,000	.	,000
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 18	Pearson Correlation	,136*	,320**	,206**	,419**	,431**	1
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,001	,000	,000	.
	N	255	255	255	255	255	255

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlación bivariada de compromiso de continuidad

		CO# 1	CO# 3	CO# 4	CO# 5	CO# 16	CO# 17
CO# 1	Pearson Correlation	1	,066	,107	,068	,086	,070
	Sig. (2-tailed)	.	,296	,088	,277	,173	,265
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 3	Pearson Correlation	,066	1	,179**	,161**	-,029	,170**
	Sig. (2-tailed)	,296	.	,004	,010	,640	,007
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 4	Pearson Correlation	,107	,179**	1	,082	,070	,110
	Sig. (2-tailed)	,088	,004	.	,192	,268	,081
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 5	Pearson Correlation	,068	,161**	,082	1	,098	,247**
	Sig. (2-tailed)	,277	,010	,192	.	,120	,000
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 16	Pearson Correlation	,086	-,029	,070	,098	1	,114
	Sig. (2-tailed)	,173	,640	,268	,120	.	,070
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 17	Pearson Correlation	,070	,170**	,110	,247**	,114	1
	Sig. (2-tailed)	,265	,007	,081	,000	,070	.
	N	255	255	255	255	255	255

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlación bivariada de compromiso organizacional normativo

		CO# 7	CO# 8	CO# 10	CO# 11	CO# 13	CO# 2
CO# 7	Pearson Correlation	1	,156*	,084	,259**	,190**	,116
	Sig. (2-tailed)	,	,012	,184	,000	,002	,064
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 8	Pearson Correlation	,156*	1	,030	,241**	,383**	,026
	Sig. (2-tailed)	,012	,	,629	,000	,000	,676
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 10	Pearson Correlation	,084	,030	1	,047	-,015	-,002
	Sig. (2-tailed)	,184	,629	,	,451	,812	,979
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 11	Pearson Correlation	,259**	,241**	,047	1	,250**	,083
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,451	,	,000	,184
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 13	Pearson Correlation	,190**	,383**	-,015	,250**	1	,157*
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,812	,000	,	,012
	N	255	255	255	255	255	255
CO# 2	Pearson Correlation	,116	,026	-,002	,083	,157*	1
	Sig. (2-tailed)	,064	,676	,979	,184	,012	,
	N	255	255	255	255	255	255

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		M logro	M poder	M afiliacion	Compromiso afectivo	Compromiso continuidad	Compromiso normativo
M logro	Pearson Correlation	1	,293	-,075	**,324****	-,065	,098
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,236	,000	,301	,118
	N	255	255	255	255	255	255
M poder	Pearson Correlation	,293	1	,276	**,232****	,102	,020
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,103	,752
	N	255	255	255	255	255	255
M afiliacion	Pearson Correlation	-,075	,276	1	,006	,201	**,179****
	Sig. (2-tailed)	,236	,000	.	,923	,001	,004
	N	255	255	255	255	255	255
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	,324**	,232**	,006	1	,035	,338
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,923	.	,575	,000
	N	255	255	255	255	255	255
Compromiso continuidad	Pearson Correlation	-,065	,102	,201	,035	1	,140
	Sig. (2-tailed)	,301	,103	,001	,575	.	,025
	N	255	255	255	255	255	255
Compromiso normativo	Pearson Correlation	,098	,020	,179	,338	,140	1
	Sig. (2-tailed)	,118	,752	,004	,000	,025	.
	N	255	255	255	255	255	255

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).