

# Perfil Motivacional del Personal Directivo y Empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia

RECIBIDO: 08-11-2002 • ACEPTADO: 28-07-2003

## Resumen

El estudio se relaciona directamente con las motivaciones sociales, la internalidad y el autoritarismo. El objetivo general estuvo dirigido a identificar, analizar y evaluar el perfil motivacional, el grado de internalidad y autoritarismo del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia, utilizando el enfoque de las tres motivaciones propuesto por McClelland, y adaptado conceptualmente al medio cultural venezolano por el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de Los Andes (ULA). El estudio fue de tipo exploratorio – descriptivo. La muestra del estudio fue de 150 personas que conforman el personal directivo y empleado. Se encontró: (a) un predominio de las motivaciones de logro y afiliación sobre la motivación de poder; (b) la internalidad se presentó con relativa baja intensidad; y (c) el autoritarismo se presentó con relativa alta intensidad. También se reportó el perfil motivacional discriminado por sexo, edad, nivel educativo, posición en la organización y tipo de organización.

## Abstract

*The study is related directly with the social motivations, the internality and the authoritarian profiles . The general objective was directed to identify, to analyze and to evaluate the motivational profile, the internality and authoritarian degree of the directive and employee personnel in organizations of Santa Bárbara de Zulia, using the focus of the three motivations proposed for McClelland, and adapted conceptually to the venezuelan cultural means for the Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) of the Universidad de Los Andes (ULA). The study was of type exploratory - descriptive. The sample of the study belonged to 150 persons that conform the directive and employee personnel. The study found: a) a prevalence of the achievement and affiliation motivations on the motivation of power; b) the internality was presented with relative low intensity; and c) the authoritarian profile was presented with relative high intensity. The motivational profile was also reported discriminated for sex, age, educational level, position in the organization and organization type.*

\*Licenciado en Administración (ULA), Magister Scientiae en Administración (ULA), Profesor en la Cátedra de Gerencia General y de Recursos Humanos de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de FACES, Universidad de Los Andes.

## Introducción

El ambiente de las organizaciones venezolanas ha cambiado de manera significativa en las últimas décadas, pasando de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo.

A la luz de las nuevas realidades, se evidencia en el país y en las organizaciones la necesidad de manejar y aprovechar los recursos de manera eficiente y de estimular el espíritu emprendedor para lograr los objetivos con efectividad. Las organizaciones requieren de estrategias que les permitan participar competitivamente en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal motivado y capacitado, por cuanto es el recurso humano el encargado de establecer y llevar a cabo estrategias para alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recursos. Cabe destacar que la conducta adoptada por el personal ejerce influencia significativa en el alcance de las metas y en la productividad.

Para Venezuela y otros países, en general, es de vital importancia que las organizaciones cuenten con la capacidad para analizar y evaluar las motivaciones de su personal. Según Granell (1997), en la búsqueda del éxito organizacional, el estudio de las motivaciones del personal y de otros elementos (como los valores y actitudes), es un paso necesario. En relación con las motivaciones, para McClelland (1974), las personas innovadoras que han contribuido con el éxito de su organización son personas con alta motivación de logro.

Por tal razón, el objetivo del presente trabajo fue enfocado a identificar, analizar y evaluar el perfil motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia, Estado Zulia, utilizando el enfoque de las tres motivaciones propuesto por David McClelland, y adaptado conceptualmente al medio cultural venezolano por el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de Los Andes (ULA), con el propósito de recomendar estrategias, de acuerdo con los resultados obtenidos, que tiendan a contribuir con el desarrollo de las organizaciones estudiadas.

## Perfil Motivacional y el Desarrollo de las Organizaciones

Es reflejado por algunos investigadores (Romero, 1999; D' Anello, 1992; McClelland, 1974; Escalante, 1979; y Granell, 1997) que en el desarrollo de las

organizaciones venezolanas desempeña un papel importante la intensidad con la cual se presenten las motivaciones sociales (logro, poder y afiliación), la internalidad y el autoritarismo en el personal. Ya McClelland (1974), ha hecho referencia a la manifestación simultánea de las motivaciones sociales, explicando su presencia en las personas con alguna intensidad. Este autor plantea que la motivación de logro es necesaria para el desarrollo de una organización, una comunidad o un país. Por tanto, el estudio del perfil motivacional es clave a la hora de pensar en el desarrollo de la organización.

Según Granell (1997), el estudio del perfil motivacional, entre otras variables, constituye una base para que cada organización, cultura o región se conozca mejor a sí misma y entienda y procese las diferencias con otras sociedades, con el fin de buscar un camino que le permita formar parte del mundo con dignidad y eficiencia.

McClelland (1974), y Granell (1997), señalan la necesidad de plantearse el tema del perfil motivacional en organizaciones venezolanas, por cuanto la motivación de logro ha resultado baja en dichas organizaciones. Al parecer, la falta de motivación de logro en Venezuela está relacionada con factores de tipo cultural, educativo y social. La motivación de logro se puede aprender, enseñar, fomentar y reforzar y quizás es una de las áreas de reflexión para mejorar el sistema educativo.

## ¿Por qué las Organizaciones de Santa Bárbara de Zulia?

La población de Santa Bárbara de Zulia, ubicada en el Sur del Lago de Maracaibo, no escapa a las realidades propias de las organizaciones venezolanas. Su importancia organizacional en la zona es indiscutible. En esta población se localizan empresas cuya actividad principal es el procesamiento y comercialización de productos de consumo masivo derivados de la producción agropecuaria. Estos productos son distribuidos en toda la zona del Sur del Lago de Maracaibo y en otras regiones del país. También se localizan organizaciones de los sectores bancario, educativo y salud, entre otros, cuyas actividades son de protagonismo significativo para el desarrollo de esta población.

El estudio de las motivaciones, la internalidad y el autoritarismo del personal en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia permitiría:

·Conocer y entender mejor a las organizaciones estudiadas en el campo motivacional, de la internalidad y del autoritarismo. Esto proporciona una base que ayuda a comprender, con mayor precisión, el comportamiento adoptado por las organizaciones, para recomendar estrategias tendentes a contribuir con el desarrollo organizacional.

·Facilitar a los empleados mejor conocimiento entre sí y considerar maneras para ser más productivos en su aporte a la organización.

·Generar conocimiento propio del campo de las ciencias de la conducta en una realidad organizacional específica.

## Algunos Fundamentos teóricos

En esta sección se presentan los fundamentos teóricos en los cuales está basado el estudio. Los fundamentos son los siguientes:

- El término organización, como empresa o institución.
- Personal directivo y empleado.
- Conceptos motivacionales relevantes al estudio.

## El Término Organización

El lugar donde trabajan los empleados y el personal directivo se denomina organización. Toda organización –lucrativa o no, grande o pequeña, manufacturera o de servicio- cuenta con personas que trabajan en común para alcanzar metas.

Una organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. De acuerdo con esta definición, son organizaciones las empresas comerciales, productoras y de servicios, así como también los hospitales, universidades, iglesias, equipos deportivos y otras. (Robbins, 1994).

## Personal Directivo y Empleado

De acuerdo con la Ley Orgánica del Trabajo de Venezuela (1997), el personal directivo y empleado se clasifica de la siguiente manera:

-Empleado. Es “el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual” (Garay, 1997, p.13). Según esta definición, son empleados en una organización los profesionales con puestos no gerenciales (por ejemplo, los ingenieros, abogados o los contadores públicos), las secretarías ejecutivas y otros.

·Empleado de dirección. Es “el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la empresa, así como el que tiene el carácter de representante del patrono frente a otros trabajadores o terceros y puede sustituirlo, en todo o en parte, en sus funciones”. (Garay, 1997, p.13).

-El empleado de dirección es un tipo de gerente, o administrador, dentro de la organización. En este sentido, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen al gerente como aquella persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

## Conceptos Motivacionales relevantes al estudio.

La motivación, como fuerza que impulsa a las personas a hacer cosas, ha sido estudiada ampliamente en el campo organizacional. Las investigaciones sobre las motivaciones que activan la conducta humana son de sumo interés por su impacto en el desarrollo de las organizaciones.

Salom y Pinto (1988), definen la motivación como una fuerza interna que dirige y orienta la conducta hacia metas específicas. Para ellas, las motivaciones son agrupadas en dos tipos:

·Fisiológicas, las cuales son innatas y con una base carencial, como por ejemplo el hambre, la sed y el sexo.

·Sociales, las cuales son aprendidas y susceptibles de modificaciones, tales como la necesidad de afecto y la necesidad de realización personal.

El presente estudio hace énfasis en las motivaciones sociales. En este sentido, McClelland (1968), ha propuesto tres motivaciones básicas que intentan explicar el comportamiento social de las personas: El logro, el poder y la afiliación.

La motivación de logro, es definida por McClelland como un impulso por destacar, triunfar o realizarse. Las personas con alta motivación de logro buscan mejorar constantemente en las cosas que hacen. Quieren asumir la responsabilidad para resolver problemas y establecen metas con un grado moderado de dificultad. Estas personas dan un alto valor a la retroalimentación oportuna sobre su actuación, la autonomía y la variedad, mientras que los individuos con poca motivación de logro buscan el éxito fortuito, la estabilidad y la seguridad.

En cuanto a la motivación de poder, McClelland (1968), señala que ésta se presenta en personas con afán por influir y controlar a otros. Cuando la necesidad de poder es alta, el individuo busca posiciones en donde pueda ejercer el mando y siente mayor atracción por el prestigio y por influir en los demás más que por un rendimiento efectivo.

La motivación de afiliación es definida por McClelland (1968), como el deseo de ser aceptado por los demás y de tener relaciones interpersonales en donde predominen la amistad, la comprensión y la cooperación. Las personas motivadas por la afiliación se preocupan por el establecimiento y mantenimiento de una relación afectiva con otras personas.

Por otra parte, el impacto que tiene la internalidad, como variable motivacional, en la productividad de las organizaciones es significativo. Las personas con alta internalidad, o internos, adoptan conductas que los pueden llevar a ser más exitosos en la organización que las personas con baja internalidad, o externos.

Romero (1987), señala que la motivación de logro y la internalidad están relacionadas de manera estrecha. Este autor manifiesta que las personas con alta internalidad se hacen responsables de cuanto hacen, se perciben como origen de la conducta que emiten. En cambio, las personas que presentan baja internalidad no perciben la conexión entre sus acciones y los resultados de esas acciones.

## Autoritarismo

En ocasiones, los directivos y empleados pueden tener muy enraizado el modelo autoritario. Tal situación tiende a inhibir la participación y la aplicación de métodos democráticos en la organización.

Robbins (1994), hace referencia al autoritarismo como uno de los atributos de la personalidad que influyen en el campo del comportamiento organizacional. Para este autor, el autoritarismo se refiere a la idea de que deben existir diferencias de posición y de poder entre las personas de una organización. Igualmente, explica lo siguiente:

Quienes tienen una personalidad muy autoritaria guardarán una relación negativa con el rendimiento cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes. Por otra parte, cuando los empleos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario debería funcionar muy bien. (p. 108).

## Metodología

### Tipo de Investigación

En el estudio se utilizó la investigación ex post facto de tipo descriptivo – exploratorio. De tipo exploratorio porque el tema central del trabajo no ha

sido tratado o abordado antes en la realidad investigada (organizaciones de Santa Bárbara de Zulia). De tipo descriptivo, por cuanto especifica ciertas características y propiedades de la realidad estudiada, para luego proceder a analizarlas y evaluarlas, con el propósito de recomendar estrategias, de ser necesario, que contribuyan con el desarrollo de las organizaciones de Santa Bárbara de Zulia.

### Sujetos de Estudio

La población estuvo compuesta por el personal directivo y empleado de las organizaciones ubicadas en Santa Bárbara de Zulia. De esta población se seleccionó una muestra de directivos y empleados pertenecientes a empresas privadas e instituciones públicas consideradas representativas de la realidad organizacional en estudio.

Para la selección de la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo no probabilístico; específicamente, el muestreo de juicio, el cual permitió obtener dicha muestra mediante el criterio del investigador y de asesores expertos en el área. El criterio utilizado para la selección fue la importancia relativa de las organizaciones estudiadas para el desarrollo de la zona del Sur del Lago de Maracaibo y el resto del país. Como se mencionó en el capítulo 1, algunas de estas organizaciones procesan y comercializan productos de consumo masivo, los cuales son distribuidos en diferentes regiones de Venezuela. Además, para el desarrollo del Sur del Lago de Maracaibo, las organizaciones escogidas de los sectores bancario, educativo y salud son de importancia significativa.

Los sujetos de estudio fueron 150 personas que conforman el personal directivo y empleado de las organizaciones seleccionadas, distribuidos de la siguiente manera: (a) 66 personas pertenecientes al personal directivo (gerentes de alto nivel, gerentes de nivel medio y supervisores); y (b) 84 empleados (profesionales con puestos no gerenciales, secretarías, técnicos especializados, asistentes y otros). De los 150 empleados estudiados, 90 fueron del sexo femenino y 60 del sexo masculino, con rango de edad comprendido entre 25-38 años, y con niveles educativos variados: (a) Bachillerato; (b) Técnico Medio; (c) T.S.U (Técnico Superior Universitario); y (d) Profesional. En la Tabla 1 se presenta la distribución del tipo y número de organizaciones que conformaron la muestra.

Tabla 1

Tipo, sector y número de organizaciones que conformaron la muestra

Organización	Sector	Número de organizaciones por sector	Total
Privada	Agroindustrial-	3	7
	Banca Comercial	4	
Pública	Educación Superior-	2	4
	Salud-	1	
	Gubernamental	1	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recabados por el autor

## Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron instrumentos elaborados y validados por el Centro de Investigaciones Psicológicas (CIP) de la Universidad de Los Andes (ULA), los cuales fueron aplicados a los sujetos de estudio. Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Motivación de Logro Personal (MLP).
- Motivación de Poder Social (MPS).
- Motivación de Afiliación (MAFI).
- Internalidad (Escala I-E de Levenson).
- Autoritarismo (Escala F 45/40).

## Procedimiento

Los instrumentos de medición fueron administrados en el sitio de trabajo de los sujetos de estudio por el autor de la presente investigación con la colaboración de profesionales entrenados para tal fin. La aplicación de los instrumentos se realizó de manera

sucesiva, ya que éstos eran aplicados en una organización y luego en otra. En cada organización se solicitó la autorización y colaboración del gerente (o autoridad) respectivo, para luego proceder a la aplicación de los instrumentos.

## Resultados

### Perfil Motivacional

El perfil motivacional que caracteriza al personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara de Zulia es motivación de logro y motivación de afiliación, en primer lugar, con igual intensidad y motivación de poder en segundo. Al comparar las diferencias entre las medias, se encontró que entre logro y afiliación no hay diferencias significativas. Sí se encontraron diferencias entre logro y poder, y entre afiliación y poder. Las Tablas 2 y 3 contienen esta información.

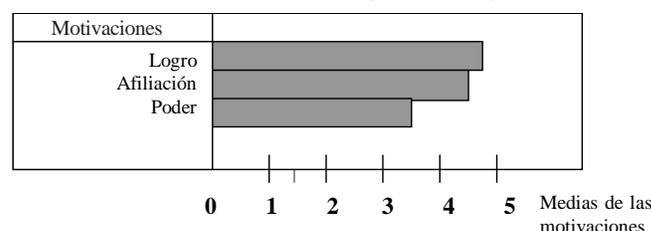
Tabla 2

Medias y rangos en las motivaciones de logro, afiliación y poder

	Logro	Afiliación	Poder	F	p
Medias	4.753	4.574	3.653	125.78	.000
Rango	1	1	2		

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recabados por el autor

Gráfico 1. Medias de las motivaciones de logro, afiliación y poder.



**Tabla 3**  
**Diferencias entre las medias de las tres motivaciones**

	Logro vs. Afiliación	Logro vs. Poder	Afiliación vs. Poder
Escalas	.179	1.100*	.921*

\* < .001

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recabados por el autor

Al predominar el logro en las organizaciones estudiadas, se puede afirmar que el personal está equipado motivacionalmente para el trabajo. Es un personal orientado a establecer metas realistas y a alcanzarlas con excelencia, teniendo presente el mejoramiento continuo. Sin embargo, al predominar también la motivación de afiliación, ésta última es tan intensa que puede llegar a obstaculizar el campo de la eficiencia y la productividad, dando prioridad a las relaciones interpersonales. Es necesaria cierta dosis de afiliación como capacidad de cooperar y compartir experiencias. Pero si esta motivación es de alta intensidad, en comparación con las otras motivaciones, entonces se puede producir una afiliación perturbadora del logro, la cual no es favorable para obtener una máxima productividad. Será afiliación perturbadora porque las relaciones interpersonales, en general, orientan la conducta del personal (alta motivación de afiliación), lo cual puede ser una barrera para la eficiencia y la productividad, como se dijo anteriormente.

Por otra parte, el hecho de que la motivación de poder esté en último lugar, implica que en el personal estudiado el mayor interés no se da por el afán de tener influencia sobre los demás. En el caso de los gerentes, esto no resulta muy atractivo para las organizaciones estudiadas, por cuanto ellos necesitan del poder socializado o benigno (lado positivo del poder) que les proporciona la capacidad para influenciar y motivar a otros a cumplir con las tareas y a alcanzar las metas organizacionales. Pero, por otra parte, es positivo que el poder esté en último lugar, ya que esto revela que el personal gerencial y no gerencial usa pocas estrategias de control explotadoras y manipuladoras.

### **Características Demográficas y Perfil Motivacional**

1. Sexo. Se encontró que entre un sexo y el otro no hay diferencia estadísticamente significativa en cuanto a las motivaciones de logro, afiliación y poder,

2. El personal profesional presentó con mayor intensidad la motivación de logro que los bachilleres y los técnicos medios. Es justificable el resultado, ya que para ser profesional, la persona requiere de una formación más científica e integral, lo cual le puede proporcionar las bases para desarrollar mejor la motivación de logro. Además, en el profesional es mayor la probabilidad de desarrollar la experticia, aspecto básico en la motivación de logro, que significa dominio, maestría en el hacer y uso instrumental de ese hacer.

3. El motivo de afiliación predomina en el personal (a) con edad comprendida entre 18 y 24 años; (b) bachilleres; y (c) empleado. Al predominar la afiliación en bachilleres, con edad comprendida entre 18 y 24 años, se confirman los resultados reportados por Salom y D'Anello (1990), así como también, los señalados por Salom y Pinto (1988), en cuanto a motivación de afiliación en primer lugar.

### **Perfil Motivacional Directivos-Empleados**

La investigación reveló que entre directivos y empleados se registró mayor motivación de logro en los directivos. Para lograr el éxito, el personal directivo requiere, sin lugar a dudas, de una alta motivación de logro que lo impulse a definir metas realistas y retadoras, que sean significativas para él y para el grupo. Requiere de la orientación al logro, lo cual le proporciona una visión para establecer cursos de acción apropiados que puedan conducirlo al éxito y a los resultados con eficacia. El logro le permite al líder gerenciar de manera eficiente el recurso humano. El directivo líder requiere de la motivación de logro para generar el desarrollo continuo de su personal y proporcionarles confianza para alcanzar las metas con excelencia.

Sin embargo, la motivación de logro no es suficiente para ejercer funciones de dirección. Esta motivación no equipa suficientemente al personal directivo para interactuar con los demás. Aquí la motivación de poder es necesaria. Es esta motivación, expresada en poder socializado, la que proporciona

habilidades al personal directivo para dirigir y guiar a los empleados, atender adecuadamente sus demandas y estimularlos a alcanzar las metas. Los resultados del estudio revelaron que la motivación de poder se presenta con baja intensidad en comparación con las otras motivaciones, tanto en directivos como en empleados, presentando éstos últimos mayor poder explotador que los directivos. Se observa, pues, que en los directivos de las organizaciones estudiadas se presenta con baja intensidad una motivación esencial (poder socializado) para cumplir con eficiencia sus funciones de supervisión y de dirección.

Se observa que la afiliación se presenta con mayor intensidad en empleados, en especial la afiliación perturbadora. Se encontró en los empleados una alta afiliación perturbadora del logro, en comparación con los directivos. Al predominar la afiliación, los empleados pueden preferir compañeros y jefes simpáticos, en lugar de compañeros y jefes competentes. La preocupación quizá se centre básicamente en la solidaridad y el compañerismo, sacrificando la preferencia por una actuación competente y de calidad. La afiliación es importante cuando es considerada como capacidad de compartir afectos y experiencias con otros. Pero no es deseable para la organización el hecho de que la intensidad de la afiliación sea tan fuerte que pueda llegar a perjudicar y a mermar la productividad y la eficiencia.

### Perfil Motivacional según el tipo de organización (Privada-Pública)

Los resultados indican que la organización privada presenta con mayor intensidad la motivación de

afiliación. Al parecer, en este tipo de organización hay mayor interés por establecer y mantener relaciones afectivas con otras personas. Si esto se convierte en el objetivo principal del personal descuidando el alcance de las metas, la eficiencia y la calidad, la organización resultará perjudicada. El exceso de motivo de afiliación, especialmente de afiliación perturbadora, inhibe el desarrollo de la organización.

La motivación de poder también es más alta en la organización privada que en la pública. Parece ser, pues, que la organización privada tiene un personal más orientado a influir y controlar a otros que la organización pública.

### Internalidad y autoritarismo

La internalidad y el autoritarismo que caracterizan al personal directivo y empleado en las organizaciones estudiadas se muestran en la Tabla 4. La tabla indica la intensidad con que se presentan estas variables (internalidad y autoritarismo) de manera general y por sexo. De acuerdo con el procedimiento para la corrección de la Escala Levenson, 40 es el valor máximo para la variable internalidad. En este estudio se obtuvo una media general de 16.29, lo que evidencia una internalidad relativamente baja. En autoritarismo el valor más alto puede ser 168, de acuerdo con el procedimiento para la corrección de la Escala F-45-40. Los resultados muestran una media general de 114.75, lo cual indica un autoritarismo relativamente alto.

Tabla 4

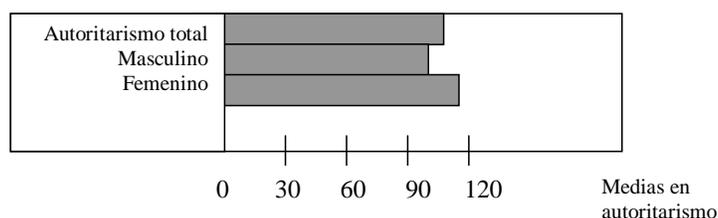
Medias en internalidad y autoritarismo por sexo y de manera general

	Femenino	Masculino	Medias generales
Internalidad	15.8167	16.7667	16.2917
Autoritarismo	118.000	109.8833	114.75
N	90	60	

Fuente: Elaboración propia, con base en datos recabados por el autor

Gráfico 2. Medias en internalidad por sexo.

Gráfico 3. Medias en autoritarismo por sexo.



Los resultados reportados revelan que en el personal estudiado se presenta la internalidad con relativa baja intensidad. Se produce entonces la ausencia de un elemento vital para el desarrollo de las organizaciones estudiadas. Al presentar baja internalidad el personal asume que fuerzas externas controlan cuanto hace, dejando la responsabilidad de su modo de proceder y de los resultados a factores tales como la suerte o el azar. Estas personas quizá ni se detengan a reflexionar si ellas pueden controlar o no las tareas asignadas, si esas tareas se encuentran o no dentro del rango de su experticia y mucho menos se van a responsabilizar personalmente por los resultados. Es evidente que esta situación no es apropiada para el desarrollo de la organización.

Por otra parte, los resultados indican que existe un autoritarismo relativamente alto en el personal estudiado. Si el personal es altamente autoritario, su conducta estará orientada a explotar a los inferiores, desconfiar de los demás, juzgar a otros, apoyar normas disciplinarias de alta coerción y resistir al cambio. Ante tal situación, las organizaciones difícilmente podrán aspirar a obtener altos índices de eficiencia y productividad.

### Características Demográficas Internalidad y Autoritarismo

Se observó que en autoritarismo hay una diferencia significativa entre un sexo y el otro, presentando mayor autoritarismo las personas de sexo femenino. En internalidad no se encontró diferencia significativa.

Asimismo, el personal profesional mostró mayor internalidad que el personal bachiller y técnico medio. Esto era de esperar, por cuanto por poseer una formación más científica e integral, el profesional tiende a escoger tareas percibidas como controlables, considerando que dichas tareas se encuentren dentro del rango de su experticia. El profesional tiende, en mayor proporción, a responsabilizarse personalmente por los resultados, cualquiera sea el grado de éxito alcanzado.

En autoritarismo, se reportaron diferencias significativas entre profesionales y bachilleres, resultando más autoritarios los bachilleres. También se

encontró diferencia en autoritarismo entre profesionales y TSU, reflejando los TSU mayor autoritarismo. Como se ha mencionado anteriormente, es de suponer que los profesionales poseen una formación más científica e integral que los TSU y los bachilleres. Esto último tiende a aumentar la probabilidad de que el profesional sea menos autoritario, por cuanto su formación le puede dar mayor capacidad para adaptarse a los cambios, apoyar normas adecuadas y flexibles, y rechazar la idea de explotar y juzgar a otros. Además, los profesionales estudiados presentan mayor motivación de logro e internalidad que las personas de otros grupos, orientando su acción a luchar constantemente por hacer mejor las cosas, lo cual produce menor intensidad en la variable autoritarismo.

Los resultados revelan diferencias en autoritarismo entre gerentes y supervisores, presentando los supervisores mayor autoritarismo. También se registraron diferencias en autoritarismo entre gerentes y empleados, resultando estos últimos con una personalidad más autoritaria. Estos resultados parecen coincidir con lo planteado por Granell (1997). En su estudio, Granell señala que los gerentes, en comparación con los empleados, están más orientados a valorar la colaboración y las relaciones, lo cual los hace menos autoritarios que los empleados. “Son precisamente los empleados quienes esperan una guía clara y precisa de sus supervisores, una libertad controlada y el arbitraje de los conflictos concentrado en una persona (posiblemente la que tiene autoridad y poder)”. (p.17).

### Directivos y empleados

Se encontró diferencia en internalidad entre directivos y empleados, presentando mayor internalidad los directivos. El resultado era de esperar, ya que los directivos presentaron alta motivación de logro, siendo ésta más alta que en los empleados, la cual está relacionada de manera estrecha con la internalidad, de acuerdo con Romero (1987).

Asimismo, se observa diferencia en autoritarismo entre directivos y empleados, siendo éste mayor en los

empleados. Este resultado fue comentado anteriormente, cuando se mencionó el estudio de Granell (1997), el cual indica que los gerentes tienden a ser menos autoritarios que los empleados porque se orientan más a valorar la colaboración y las relaciones.

## Conclusiones

En relación con el perfil motivacional, se observó que en el personal directivo y empleado predominan las motivaciones de logro y afiliación, las cuales se presentan con igual intensidad, seguidas por la motivación de poder, la cual se ubica en último lugar.

En cuanto a las características demográficas y el perfil motivacional de directivos y empleados, se encontró lo siguiente: (a) El personal profesional presentó con mayor intensidad la motivación de logro que los bachilleres y los técnicos medios; (b) Alta motivación de logro en el personal directivo en relación con los empleados; y (c) La motivación de afiliación se presenta con mayor intensidad en el personal con edad comprendida entre 18 y 24 años, bachiller y empleado. Además, se observó que las organizaciones privadas presentan con mayor intensidad las motivaciones de afiliación y de poder que las públicas.

El personal directivo y empleado reflejó relativa baja intensidad en internalidad. Asimismo, el personal profesional presentó una intensidad en internalidad más alta que el personal bachiller y técnico medio. Además, la intensidad en internalidad es mayor en directivos que en empleados.

Por su parte, el autoritarismo resultó relativamente alto en el personal estudiado. Respecto al sexo, se encontró que las personas de sexo femenino resultaron más autoritarias que las personas de sexo masculino. Asimismo, se reportó mayor autoritarismo en los bachilleres y los TSU que en los profesionales. En cuanto a posición, el personal empleado y supervisor resultó con mayor intensidad en autoritarismo que los gerentes. Además, fueron reveladas diferencias entre directivos y empleados, resultando más autoritarios los empleados.

Para explicar estas conclusiones, a continuación se ofrecen algunas indicaciones.

En el campo organizacional, aumentar la motivación de logro en el personal es aumentar la motivación al trabajo. Equipado con esta motivación y si es entrenado adecuadamente para hacer lo que le satisface, el personal obtendrá una productividad máxima en el trabajo (Romero, 1987). El desarrollo de las organizaciones, a nivel nacional e internacional, se encuentra directamente relacionado con el aporte de

gerentes y empleados altamente motivados por el logro.

En el caso del personal gerencial, la motivación de poder, expresada en poder socializado, es vital. Es esta motivación (poder socializado, o benigno) la que contribuye significativamente a equipar al gerente de habilidades para dirigir, estimular y guiar a los empleados a alcanzar las metas de la organización. Si la intensidad con que se presenta esta motivación en un directivo o gerente es alta, su interés se centrará en desarrollar su capacidad para dirigir y trabajar con otras personas.

Por su parte, la motivación de afiliación es importante como capacidad de compartir experiencias y de mejorar las relaciones interpersonales sin inhibir la productividad. Pero si la intensidad de esta motivación es alta, se pudiera presentar la afiliación perturbadora, la cual llegaría a invadir el campo de la productividad y la eficiencia (D'Anello, 1992).

La internalidad, como variable motivacional (Romero, 1987), es necesaria para el éxito de una organización. Si esta variable es alta, el personal tiende a considerar que puede controlar su destino, responsabilizándose por sus acciones y por los resultados.

Por otro lado, es conveniente para las organizaciones que el autoritarismo, como variable de la personalidad, se presente con relativa baja intensidad. Si esto ocurre, el personal tiende a apoyar y promover los cambios necesarios y a fomentar el debate de ideas.

Señalar con precisión la intensidad apropiada con que deben presentarse las motivaciones sociales, la internalidad y el autoritarismo en las organizaciones es difícil. Pero es indiscutible que una alta intensidad en motivación de logro y en internalidad es necesaria para el desarrollo de las organizaciones.

Cabe destacar que las motivaciones sociales (logro, poder y afiliación), la internalidad y el autoritarismo son variables pertenecientes al campo de las ciencias de la conducta. De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998), es en la función de dirección del administrador en donde las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la administración. Según los autores, es labor de los administradores conocer las motivaciones del personal, así como la individualidad y personalidad de éste.

## Recomendaciones

A continuación, se realizan algunas recomendaciones que tienden a favorecer los cambios motivacionales necesarios.

Se recomienda la implantación de métodos directos de entrenamiento motivacional, por parte de las organizaciones estudiadas. Esta sugerencia se puede materializar mediante el programa de intervención para aumentar la motivación de logro y desarrollar la internalidad, ya que esta última resultó relativamente baja. Con el aumento de estas variables se intenta disminuir la afiliación, especialmente la perturbadora. El programa se llevaría a cabo mediante un trabajo psicológico de tipo grupal (taller), el cual contiene ejercicios diseñados para desarrollar la motivación de logro y la internalidad. En el taller se hace énfasis en desarrollar habilidades para establecer metas controlables y definir cursos de acción idóneos para alcanzarlas, buscando siempre la excelencia. Cabe destacar que el taller, como método directo de entrenamiento motivacional, es aplicable a grupos limitados de participantes.

También se sugiere la implantación de talleres y charlas sobre la función de dirección para los supervisores y gerentes. Con esta recomendación se busca que los supervisores y gerentes de las

organizaciones estudiadas desarrollen habilidades para: (a) motivar al personal; (b) ser líderes, generando en sus seguidores la necesidad de desarrollar sus potencialidades; (c) manejar conflictos; (d) comunicarse de manera efectiva con sus seguidores; y (e) trabajar en equipo. Si la función de dirección es comprendida e internalizada por los gerentes y supervisores, es mayor la posibilidad de que aumente en ellos la intensidad de la motivación de poder socializado.

La participación activa del personal, tanto de directivos como empleados, debe formar parte de la filosofía de la organización. Esta recomendación puede contribuir a disminuir la intensidad relativamente alta encontrada en autoritarismo, especialmente en el personal femenino. Es necesario un liderazgo vigoroso que simbolice metas y valores altos, de tal manera que el personal tienda a cambiar, en forma positiva, su modo de actuar en el trabajo y en su vida cotidiana. Es necesario que la gerencia de las organizaciones estudiadas haga énfasis en aspectos relacionados con “el lado humano del trabajo”, por cuanto el autoritarismo intenso puede producir frustraciones y presiones en el personal.

## Bibliografía

- ALLAN, John. (1996). *Cómo ser mejor... Motivando al personal*. Trad. J.C. Jolly. México: Panorama Editorial, S.A.
- BEDOYA OROZCO, Mario. (1995). *Motivación, Trabajo y Éxito*. Venezuela: Editorial Venezolana, C.A.
- D'ANELLO KOCH, Silvana. (1992). *Características Motivacionales y Actitudinales de Supervisores*. Mérida: Memorias EVEMO 4.
- D'ANELLO KOCH, Silvana y SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. (1990). *Perfil Motivacional y Rendimiento Académico en Niños*. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).
- D'ANELLO KOCH, Silvana y SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. (1988). *Perfil Motivacional en Estudiantes de Educación Básica*. Mérida: Memorias EVEMO 2, Sección Motivación Social.
- D'ANELLO KOCH, Silvana y SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. (1992). *Motivación de Logro, Actitud hacia el Trabajo, Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*. Mérida: Memorias EVEMO 4.
- ESCALANTE, Gregorio. (1979). *La Escala F en Muestra Venezolanas*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- ESCALANTE, Gregorio. (1979). *Autoritarismo y Estilo Docente*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- FAYOL, Henri. (1983). *Administración Industrial y General*. Trad. A. Garzón Del Camino. Vigésima Séptima edición. México: Herrero Hermanos, Sucs, S.A.
- GRANELL DE ALDAZ, Elena; GARAWAY, David y MALPICA, Claudia. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura (Retos y Oportunidades en Venezuela)*. Ediciones IESA, C.A.
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (1998). *Administración (Una Perspectiva Global)*. Trad. Enrique Mercado González. 11ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- McCLELLAND, David C. (1974). *Informe Sobre el Perfil Motivacional Observado en Venezuela en los Años de 1930, 1950 y 1970*. Caracas: Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas (FUNDASE).
- McCLELLAND, David C. (1968). *La Sociedad Ambiciosa (Factores Psicológicos en el Desarrollo Económico)*. Trad. J. Cazorla Pérez. España: Ediciones Guadarrama, S.A.
- MORALES DE ROMERO, Nancy María. (1992). *Diferencias Motivacionales Dentro de la Cultura Industrial*. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).
- NAIM, Moisés. (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Segunda edición. Venezuela: Ediciones IESA, C.A.
- ROBBINS, Stephen P. (1994). *Comportamiento Organizacional*. Trad. P. Mascaró Sacristán. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ROMERO GARCÍA, Oswaldo. (1985). *Motivando para el Trabajo*. Mérida, Venezuela: Ediciones ROGYA, C.A.
- ROMERO GARCÍA, Oswaldo. (1991). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida, Venezuela: Ediciones ROGYA, C.A.
- ROMERO GARCÍA, Oswaldo. (1999). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Tercera edición. Mérida, Venezuela: Ediciones ROGYA, C.A.
- ROMERO GARCÍA, Oswaldo. (1987). *Aumentando Internalidad y Necesidad de Logro en Supervisores Petroleros*. Publicación 89. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).
- SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia. (1990). *Motivación de Logro en Venezuela: Una Década de Investigación*. Publicación 102. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).
- SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia y BEDOYA OROZCO, Mario. (1992). *Características Motivacionales de los Gerentes*. Mérida: Memorias EVEMO4.
- SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia y PINTO DE DONQUIS, Nora. (1988). *Motivaciones Sociales en Estudiantes Universitarios*. Mérida: Memorias EVEMO 2, Sección Motivación Social.
- SALOM DE BUSTAMANTE, Colombia y RAMÍREZ, Ana. (1988). *Evaluación del Programa de Intervención Motivacional en Secretarías de la Industria Petrolera*. Mérida: Memorias EVEMO 2, Sección Motivación en la Industria.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT JR, Daniel. (1996). *Administración*. Trad. P. Mascaró Sacristán. Sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.