



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**ORIENTACIÓN MOTIVACIONAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y LOCUS DE
CONTROL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y SUS FILIALES.**

TUTOR:
VICENTE MARRERO

AUTOR:
GABRIELA ORTIZ

CARACAS, JUNIO DE 2016



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento de Psicología Industrial**

**“Orientación motivacional, satisfacción laboral y locus de control de los
trabajadores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo
y sus filiales”**

Trabajo de investigación presentado ante la escuela de psicología de la
Universidad Central de Venezuela, como requisito parcial para obtener el título de
Licenciado en Psicología.

Tutor:
Vicente Marrero

Autor:
Gabriela Ortiz¹

Caracas, junio de 2016

1 Gabriela Ortiz, Departamento de Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a la siguiente dirección: gabrielaortiz.ruiz@gmail.com

Créditos

Tutoría

Profesor Vicente Marrero

Ubicación de la muestra

Licenciado David Torin

Estadística

Alexis Junior La Cruz

Dedicatoria

A Mamá, Papá, Edu y Valen.

Agradecimientos

Gracias a la Universidad Central de Venezuela, a mi Papá y mi Mamá, mi Hermano Edu, mi Hermana Valen, mi Tía Thamara, mi prima Dani y a la familia Naranjo Sardá.

Gracias igualmente a todos los trabajadores de la corporación que lidera Ponce & Benzo, SUCR, C.A, así como también a: Luisa Bolívar, Prof. Vicente Marrero, Junior La Cruz, Lic. David Torin, Profa. Anayda Gutiérrez, Alexis Monsalve, Profa. Virginia, Orlando, Oliver y Johan Pérez.

Nammiojorenguekio

**“Orientación motivacional, satisfacción laboral y locus de control de los
trabajadores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo
y sus filiales”**

Gabriela Ortiz Ruiz

gabrielaortiz.ruiz@gmail.com;

Universidad Central de Venezuela

Resumen

La presente investigación es de tipo descriptiva, transeccional, con un diseño no experimental, cuyo objetivo general es describir la orientación motivacional, los satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, así como el locus de control de los trabajadores activos de una corporación empresarial. El estudio se basa en la teoría de las necesidades de David McClelland, el modelo bifactorial de Frederick Herzberg y el concepto multidimensional de locus de control de Hannah Levenson. Para la recolección de datos se utilizó el Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero (1990), el Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral -construido para la investigación- y la Escala de Locus de Control Levenson (1974) en la versión de Romero (1979). El análisis de datos requirió el uso de SPSS 20 y Microsoft Excel 2007. La muestra estuvo compuesta por 224 trabajadores activos de ambos sexos, con edades comprendidas entre 20 y 60 años, con diferentes grados de instrucción, estado civil y antigüedad en las empresas. Los resultados generales permiten observar el predominio de la Orientación Motivacional al Logro, seguido de la Orientación Motivacional a la Afiliación y luego al Poder con igual figuración en ambas; los trabajadores otorgan importancia similar a satisfactores y reductores en el aumento de su satisfacción así como también en la disminución de su insatisfacción laboral, finalmente, se encontró el predominio de la Internalidad en cuanto a la percepción de responsabilidad manifiesta, seguido de Otros Poderosos y Azar.

Palabras clave: Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Locus de Control.

**Orientation of motivation, job satisfaction and locus of control of a company
marketing of consumer products and its subsidiaries.**

Abstract

The following research is descriptive, transectional, with a non-experimental design, whose overall objective is to describe the motivational orientation, the satisfactors and reducers job dissatisfaction, and the locus of control of active workers of a business corporation. The study is based on the David McClelland's theory of needs, the Frederick Herzberg two-factor model and multidimensional concept of locus of control developed by Hannah Levenson. For data collection it was used Inventory of Social Motivations Romero (1990), Questionnaire major satisfactions and reducing labor dissatisfaction -built for research- and Locus of Control Scale Levenson (1974) Romero Version (1979). Data analysis required the use of SPSS 20 and Microsoft Excel 2007. The sample consisted of 224 active workers of both sexes, aged between 20 and 60 years, with varying degrees of education, marital status and seniority in enterprises. The overall results showed predominance of motivational achievement orientation first, followed by motivational membership orientation and then to power with the same figuration; also, it notes that workers give equal importance to satisfactors and reducers to increase their satisfaction as well as decreasing their job dissatisfaction, finally, the prevalence of Internality was found in the perception of responsibility manifests, followed by powerful others and chance in last position.

Key Words: Work Motivation, Job Satisfaction, Locus of Control.

ÍNDICE GENERAL

Índice general

	pág.
CRÉDITOS.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. La organización.....	3
2.1.1. Enfoque sistémico de la organización.....	4
2.2. El trabajo.....	5
2.2.1. Enfoque psicosocial del trabajo.....	6
2.3. La motivación en el trabajo.....	7
2.3.1. Motivaciones intrínseca y extrínseca.....	8
2.4. Teorías de motivación laboral.....	9
2.4.1. Teoría de las necesidades Maslow.....	10
2.4.2. Teoría ERC de Alderfer.....	10
2.4.3. Teoría de las necesidades de David McClelland.....	11
2.4.3.1. Necesidad de logro.....	12
2.4.3.2. Necesidad de poder.....	14
2.4.3.3. Necesidad de afiliación.....	16
2.4.4. Teoría del reforzamiento.....	18
2.4.5. Teoría de las expectativas.....	18
2.4.6. Teoría de la equidad.....	19
2.4.7. Teoría de la fijación de metas.....	19
2.5. Logro, poder y afiliación en el venezolano.....	20
2.6. Satisfacción Laboral.....	23
2.6.1. Teoría bifactorial de Frederick Herzberg.....	24
2.7. Locus de control.....	28
2.7.1. Concepto multidimensional de Locus de Control de Hannah Levenson.....	32
2.7.2. Escala de Internalidad, Otros Poderosos y Azar.....	33

ÍNDICE GENERAL

2.8. Descripción de la corporación que lidera Ponce & Benzo, SUCR, C.A.....	35
2.8.1. Laboratorios Ponce, C.A.....	36
2.8.2. Soluciones Genéricas, C.A. (Solgen, C.A.).....	36
2.8.3. Corporación Yohiroma, C.A.....	36
2.8.4. Especialidades Químicas, C.A.....	37
2.8.5. Picking, C.A.....	37
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	38
IV. OBJETIVOS.....	48
4.1. Objetivo general.....	48
4.2. Objetivos específicos.....	48
V. MARCO METODOLÓGICO.....	49
5.1. Definición de variables.....	49
5.1.1. Orientación Motivacional (OM).....	49
5.1.2. Satisfacción Laboral (SL).....	52
5.1.3. Locus de Control (LC).....	56
5.1.4. Variables atributivas.....	58
5.1.5. Variables extrañas.....	59
5.2. Tipo de investigación.....	61
5.2.2. Nivel de investigación.....	61
5.2.3. Diseño de investigación.....	62
5.3. Participantes.....	62
5.3.1. Población.....	62
5.3.2. Muestra.....	63
5.4. Recursos.....	69
5.5. Estadísticos.....	70
5.6. Instrumentos.....	70
5.6.1. Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero García y Salom (1990).....	71
5.6.2. Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral.....	73
5.6.3. Escala de Locus de Control de Levenson (1974) versión Romero (1979).....	77

ÍNDICE GENERAL

5.7. Procedimiento.....	79
VI. RESULTADOS.....	85
6.1. Descripción de la muestra.....	86
6.2. Análisis descriptivo de variables en estudio.....	90
6.2.1. Orientación Motivacional.	91
6.2.2. Satisfacción Laboral.....	94
6.2.2.1. Resultados Forma A.....	95
6.2.2.2. Resultados de la Forma B.....	99
6.2.3. Locus de Control.....	105
6.3. Orientación Motivacional y el Locus de Control por Empresa.....	107
6.3.1. Resultados de OM y LC de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.....	107
6.3.2. Resultados de OM y LC de Laboratorios Ponce, C.A.....	109
6.3.3. Resultados de OM y LC de Solgen, C.A.....	111
6.3.4. Resultados de OM y LC de Corporación Yohiroma, C.A.....	113
6.3.5. Resultados de OM y LC de Especialidades Químicas, C.A.....	116
6.3.6. Resultados de OM y LC de Picking, C.A.....	118
6.4. Comparación de puntuaciones de Orientación Motivacional y Locus de Control entre las empresas de la corporación.....	120
6.5. Orientación Motivacional y el Locus de Control por Dirección de P&B.....	125
6.5.1. Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo.....	125
6.5.2. Gerencia General de Finanzas.....	126
6.5.3. Dirección de Manufactura y Proyectos.....	127
6.5.4. Dirección de Operaciones.....	128
6.5.5. Dirección de Talento Humano.....	129
6.5.6. Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal.....	130
6.5.7. Dirección de Comercialización.....	131
6.6. Comparación de puntuaciones de Orientación Motivacional y Locus de control entre Direcciones de P&B.....	132
6.7. Contraste de Orientación Motivacional y Locus de Control con Variables atributivas.....	134
6.7.1. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. edad.....	135
6.7.2. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. sexo.....	136
6.7.3. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. estado civil.....	138

ÍNDICE GENERAL

6.7.4. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. último nivel académico culminado.....	139
6.7.5. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. empresa.....	140
6.7.6. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. dirección.....	142
6.7.7. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. antigüedad.....	144
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	146
VIII. CONCLUSIONES.....	157
IX. LIMITACIONES.....	160
X. RECOMENDACIONES.....	161
Referencias Bibliográficas.....	164
Anexos.....	172

ÍNDICE DE TABLAS

Índice de tablas

	pág.
Tabla 1.Operacionalización de la variable: Orientación Motivacional.....	50
Tabla 2.Operacionalización de la variable satisfacción laboral: Satisfactores.....	53
Tabla 3.Operacionalización de la variable satisfacción laboral: Reductores de Insatisfacción laboral.....	54
Tabla 4. Clasificación de ítems en base a teoría bifactorial de Frederick Herzberg.....	55
Tabla 5. Operacionalización de la variable: Locus de Control.....	57
Tabla 6. Datos de descripción de la muestra.....	67
Tabla 7. Escala de Medición de la variable Orientación Motivacional.....	72
Tabla 8. Satisfactores y Reductores de la Insatisfacción Laboral: Status Inicial vs. Status Modificado.....	76
Tabla 9. Escala de Medición de la variable Locus de Control.....	78
Tabla 10. Porcentaje de cuestionarios respondidos correctamente por escala.....	79
Tabla 11.Expertos que apoyaron en la construcción del instrumento de SL.....	80
Tabla 12.Distribución de la muestra por edad.....	86
Tabla 13.Distribución de la muestra por sexo.....	87
Tabla 14.Distribución de la muestra por estado civil.....	87
Tabla 15.Distribución de la muestra por último nivel académico culminado.....	88
Tabla 16. Distribución de la muestra por empresa.....	88
Tabla 17. Distribución de la muestra por dirección (Ponce & Benzo, SUCR, C.A)..	89
Tabla 18. Distribución de la muestra por antigüedad en las empresas.....	89
Tabla 19. Orientación Motivacional para el total de encuestados.....	93
Tabla 20. Suma ponderada de los ítems con mayor frecuencia de respuesta para la Forma A.....	98
Tabla 21. Suma ponderada de los ítems con mayor frecuencia de respuesta para la Forma B.....	102
Tabla 22. Locus de Control para el total de encuestados.....	106
Tabla 23. Orientación Motivacional de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo.....	125
Tabla 24. Locus de Control de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo.....	125
Tabla 25. Orientación Motivacional de la Gerencia General de Finanzas.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 26. Locus de Control de la Gerencia General de Finanzas.....	126
Tabla 27. Orientación Motivacional de la Dirección de Manufactura y Proyectos	127
Tabla 28. Locus de Control de la Dirección de Manufactura y Proyectos.....	127
Tabla 29. Orientación Motivacional de la Dirección de Operaciones.....	128
Tabla 30. Locus de Control de la Dirección de Operaciones.....	128
Tabla 31. Orientación Motivacional de la Dirección de Talento Humano.....	129
Tabla 32. Locus de Control de la Dirección de Talento Humano.....	129
Tabla 33. Orientación Motivacional de la Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal.....	130
Tabla 34. Locus de Control de la Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal.....	130
Tabla 35. Orientación Motivacional de la Dirección Comercialización.....	131
Tabla 36. Locus de Control de la Dirección de Comercialización.....	131
Tabla 37. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. edad.....	135
Tabla 38. Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. edad.....	136
Tabla 39. Prueba U de Mann Whitney para Orientación Motivacional en vs. sexo	137
Tabla 40. Prueba de U de Mann Whitney para Locus de Control vs. sexo.....	137
Tabla 41. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. estado civil	138
Tabla 42. Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. estado civil.....	139
Tabla 43. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. último nivel académico culminado.....	140
Tabla 44. Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. último nivel académico culminado	141
Tabla 45. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. empresa	141
Tabla 46. Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. empresa.....	142
Tabla 47. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. dirección.	143
Tabla 48. Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. dirección.....	144
Tabla 49. Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. antigüedad.	144
Tabla 50. Prueba de Kruskal Wallis Locus de Control en vs. antigüedad.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Índice de figuras

	pág.
Figura 1. Logotipos de la corporación que lidera Ponce & Benzo, SUCR, C.A.....	
Figura 2. Porcentaje de muestra definitiva vs. personas no participantes.....	64
Figura 3. Porcentaje de personas no participantes por categoría vs. muestra definitiva.....	64
Figura 4. Porcentaje de participantes por empresa.....	65
Figura 5. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.....	65
Figura 6. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Laboratorios Ponce, C.A.....	66
Figura 7. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Solgen, C.A.	66
Figura 8. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Corporación Yohiroma, C.A.....	66
Figura 9. Orientación Motivacional para el total de encuestados.....	93
Figura 10. Comparación de Medianas de las Dimensiones de Orientación Motivacional para el total de encuestados.....	94
Figura 11. Cuestionarios de Satisfacción Laboral descartados.....	95
Figura 12. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 5 Forma A.....	96
Figura 13. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 4 Forma A.....	96
Figura 14. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 3 Forma A.....	97
Figura 15. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 2 Forma A.....	97
Figura 16. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 1 Forma A.....	98
Figura 17. Frecuencia de Satisfactores y Reductores de la Forma A.....	99
Figura 18. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 5 Forma B.....	100
Figura 19. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 4 Forma B.....	100
Figura 20. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 3 Forma B.....	101
Figura 21. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 2 Forma B.....	101
Figura 22. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 1 Forma B.....	102
Figura 23. Frecuencia de Satisfactores y Reductores de la Forma B.....	103
Figura 24. Contraste de Frecuencias Forma A y Forma B.....	104
Figura 25. Locus de Control para el total de encuestados.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 26. Comparación de Medianas de las Dimensiones de Locus de Control para el total de encuestados.....	107
Figura 27. Orientación Motivacional de Ponce & Benzo, SUCR.C.A.....	108
Figura 28. Locus de Control de Ponce & Benzo, SUCR.C.A.....	109
Figura 29. Orientación Motivacional de Laboratorios Ponce, C.A.....	110
Figura 30. Locus de Control de Laboratorios Ponce, C.A.....	111
Figura 31. Orientación Motivacional de Solgen, C.A.....	112
Figura 32. Locus de Control de Solgen, C.A.....	113
Figura 33. Orientación Motivacional de Corporación Yohiroma, C.A.....	114
Figura 34. Locus de Control de Corporación Yohiroma, C.A.....	115
Figura 35. Orientación Motivacional de Especialidades Químicas, C.A.....	116
Figura 36. Locus de Control de Especialidades Químicas, C.A.....	117
Figura 37. Orientación Motivacional de Picking, C.A.....	118
Figura 38. Locus de Control de Picking, C.A.....	119
Figura 39. Comparación de Medianas de OMLog por empresas.....	120
Figura 40. Comparación de Medianas de OMPod por empresas.....	121
Figura 41. Comparación de Medianas de OMAfil por empresas.....	121
Figura 42. Comparación de Medianas de las dimensiones de OM por Empresa....	122
Figura 43. Comparación de Medianas de Internalidad por empresas.....	122
Figura 44. Comparación de Medianas de Otros Poderosos por empresas.....	123
Figura 45. Comparación de Medianas de Azar por empresas.....	123
Figura 46. Comparación de Medianas de las dimensiones de LC por empresa.....	124
Figura 47. Comparación de Medianas de dimensiones de OM por dirección de P&B.....	132
Figura 48. Comparación de Medianas de las dimensiones LC por dirección de P&B.....	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Índice de anexos

	pág.
Anexo A. Instrumento de aplicación.....	173
Anexo B. Resumen de resultados de Orientación Motivacional por empresa....	185
Anexo C. Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma A.....	186
Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma B.....	
Anexo D. Resumen de resultados de Locus de Control por empresa.....	188
Anexo E. Orientación Motivacional y Locus de Control por dirección.....	189
Anexo F. Organigrama de Ponce & Benzo, SUCR. C.A.....	193
Anexo G. Carta de solicitud de permisos a Ponce & Benzo, SUCR. C.A.....	

I. Introducción

El trabajo es parte fundamental de la vida debido a que representa una responsabilidad personal y genera un impacto en el entorno que rodea al individuo. Por medio de la actividad laboral se tiene acceso a recursos económicos y a un conjunto de beneficios concebidos para el aumento de la calidad de vida, pero ciertamente el trabajo conlleva un impacto mucho más profundo que trasciende este aspecto. Dada su importancia desde el punto de vista psicológico, económico y social, las organizaciones -sin importar su naturaleza o dimensión- tienen el gran compromiso de estructurar el trabajo de forma tal que las personas lo asimilen como una oportunidad de aprendizaje que demande el máximo de sus capacidades y estimule sus deseos de realización personal. El trabajo, además de ser un puente hacia la obtención de beneficios, implica un esfuerzo continuo y permanente que expande el sentido de responsabilidad y despliega el potencial intelectual de quien lo ejerce.

El trabajo ciertamente provee capital para acceder a bienes materiales, pero también permite que el individuo se identifique con el ejercicio de una función particular asociada a un fin, instaura el sentido de pertenencia, en algunos casos promueve la evolución profesional, fomenta las expectativas de desarrollo ante retos y desafíos más complejos y constituye el aporte ser humano a su comunidad.

Las organizaciones, en un contexto de crisis política, económica y social como la que atraviesa Venezuela en la actualidad, se encuentran frente al reto de incentivar a sus trabajadores para que lejos de abandonar sus puestos laborales en busca de otras opciones, puedan verse motivados y satisfechos con la idea de permanecer en sus posiciones, creando valor y siendo ejemplo para que las generaciones en formación contribuyan de la misma manera al desarrollo del país. Sin embargo, la motivación laboral no es un aspecto fácil de abordar si se desconocen las tendencias que privan en el colectivo.

La presente investigación pretende hacer una descripción general de la motivación laboral, los principales satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral y el locus de control de una muestra de trabajadores de una corporación empresarial privada que han sobrevivido los diversos escenarios que ha atravesado la economía venezolana, dada su trayectoria en el rubro de productos de cuidado personal, del hogar y alimentos. El estudio se basa en la teoría de las necesidades de McClelland, el enfoque bifactorial de la satisfacción de Herzberg y el concepto multidimensional de locus de control de Levenson. Para ello se empleó un instrumento que consta de tres

encuestas que permitieron además de describir, analizar a que estrategias acudir de acuerdo a las tendencias y derivaciones encontradas. La primera de ellas es el Inventario de Motivaciones Sociales de Oswaldo Romero y Colombia Salom (1990), conformado a su vez por tres cuestionarios, cada uno de ellos enfocado en: logro, poder y afiliación. Es importante destacar que el instrumento empleado para la exploración de la satisfacción laboral fue construido por la investigadora y el tutor, posterior a la exploración bibliográfica del modelo bifactorial de Herzberg y a la validación de los expertos en el área; mientras que para la medición del locus de control se empleó una adaptación para Venezuela del mismo Oswaldo Romero (1979) a partir de la escala construida por Levenson (1974). El estudio contribuye con una caracterización general sobre las necesidades sociales que fundamentalmente promueven y orientan la motivación hacia el trabajo; paralelamente destaca los factores motivadores e higiénicos considerados más importantes para comprender qué da lugar al aumento de la satisfacción, así como a la disminución de la insatisfacción laboral. Por último, la investigación describe las características del locus de control existente en los trabajadores, de acuerdo a la percepción de responsabilidad manifiesta para con el entorno.

II. Marco teórico

2.1. La organización

Las primeras ideas en torno al análisis de las organizaciones provienen de Max Weber, para quien éstas suponen un conjunto de relaciones sociales diferenciadas y establecidas con el propósito de hacer algo. Mientras que diversas investigaciones ven al individuo y a la organización como un sistema coordinado de actividades, Weber (1947, cp. Hall, 1983) insistió en que son precisamente los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones.

De acuerdo con Hall (1983) una organización es una colectividad con límites identificables, un orden normativo, rangos de autoridad y sistemas de comunicación que existen de forma relativamente continua en el tiempo, a su vez orientados a actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos.

Schein (1982) formula que a través de la diferenciación de funciones la organización logrará sus objetivos más fácilmente y afirma además la necesidad de contar con un principio de control que asegure que todas sus partes y elementos avancen hacia objetivos comunes, independientemente de las diferentes tareas que desarrollen.

Con base en Blau (1974, cp. Hall, 1983) la posición asignada a cada integrante de la organización viene dada por reglas y normas que especifican en grados diferentes, como debe comportarse dicha posición. El autor afirma que la estructura organizacional existe para producir resultados, garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y conformar posiciones con poder de decisión.

En virtud de la existencia de diferentes intereses en la organización y de la propia división del trabajo, la estructura jerárquica surgirá según las responsabilidades de decisión establecidas. Dicha estructura recibe el nombre de pirámide organizacional, y sus niveles, de acuerdo con Laudon (2004) son los siguientes:

- El nivel superior o estratégico: Se encarga de la elaboración de políticas y estrategias, en el cual se determinan los objetivos a largo plazo y se da la toma de decisiones que impactan a toda la organización.
- El nivel medio o táctico: se encarga de coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector o área en particular. Cabe decir, que en este nivel se ejecutan actividades de supervisión, control y toma de decisiones y se reportan informes periódicos.

- El nivel operativo: se caracteriza por el seguimiento de actividades y transacciones elementales, cuya función es realizar de forma eficaz las tareas que se ejecutan en la organización. Se trata de tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio.

2.1.1. Enfoque sistémico de la organización.

Básicamente un sistema se refiere a un conjunto de partes interrelacionadas, a su vez conectadas con otras unidades que deben igualmente considerarse para entender el comportamiento del sistema en sí. Sexton (1987) destaca la importancia de entender la organización partiendo de la conformación de subsistemas que existen para llevar a cabo las actividades. El autor reafirma que al considerar la organización como un conjunto de subsistemas es posible enfocar la atención en la relación esencial de las actividades, las cuales son llevadas a cabo por individuos específicos; enfatiza también que para cumplir los objetivos, dichos subsistemas deben diseñarse cuidadosamente.

De acuerdo al modelo de Lawrence y Llorach (1967, cp. Schein, 1982) cada parte funcional de la organización debe relacionarse con el entorno, de forma que sus miembros desarrollen capacidad de adaptación al medio, a través del proceso de diferenciación. El otro proceso que los autores destacan importante es el de integración, el cual consiste en orientar diversos estilos cognoscitivos y estrategias de resolución de problemas hacia el logro de metas, entendiendo que la posibilidad de alcanzarlas dependerá de la forma en cómo se integren en una estrategia coherente. Cada organización determina su nivel óptimo de diferenciación en términos de las características de su entorno y debe seleccionar el medio apropiado de integración con base en un análisis de las funciones que la integran.

Schein (1982) destaca que una adecuada dinámica organizativa proviene de que cada uno de los elementos y procesos figuren en su evolución. Es decir, si se acepta que en la organización existen factores con mayor peso que otros, probablemente todos lograrán alinearse con el tiempo, adaptándose a los cambios requeridos por efectos de otros. Esta adaptación determina la capacidad de la empresa para mantenerse estable en un entorno de cambio constante. El autor ratifica que la organización es un sistema abierto, centralizado, orientado a la realización de tareas con diversos niveles de complejidad, que permanece en constante interacción con un medio cambiante y que cuenta a su vez con un sistema de objetivos y subsistemas en constante interacción

dinámica; sin embargo, dado que son interdependientes, los cambios en un subsistema afectan a otros subsistemas (Schein, 1982).

2.2. El trabajo

Desde las culturas prehistóricas, el cazar, recolectar o cultivar, no fueron consideradas actividades lúdicas, sino fundamentalmente destinadas a garantizar la supervivencia de las personas. En la antigua Grecia el trabajo era estimado como una actividad propia de esclavos o artesanos. Sin embargo, en el Renacimiento el trabajo comienza a adquirir valor por sí mismo, hasta que finalmente en la Revolución Industrial se convierte en el medio dominante para la adquisición de bienes (Guillen y Guil, 2000).

La Organización Internacional del Trabajo (2004) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de una comunidad y proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. Cabe señalar igualmente la definición de la Organización de las Naciones Unidas (2016), que conceptualiza al trabajo como el medio que satisface las necesidades básicas del ser humano, reafirmando su identidad y además permitiéndole sustentar a su familia conforme a una existencia digna.

El trabajo acarrea implicaciones positivas y negativas en la vida del hombre. Según Peiró y Prieto (1993, c.p. Guillén y Guil, 2000) el trabajo posee una implicación psicosocial integrativa, ya que a través de su ejercicio las personas pueden realizarse, dar sentido a sus vidas y ser creativas. Asimismo, proporciona estatus y prestigio, además que constituye una importante fuente de identidad personal y social. Los autores afirman que el trabajo conlleva un alcance económico y social, pues permite la subsistencia del hombre y es una fuente de interacción, debido a que gran parte de los contactos que las personas mantienen en su vida se derivan de su entorno laboral. Además, ofrece una fuente de oportunidades para el desarrollo de habilidades y destrezas; transmite normas, creencias y expectativas sociales, a su vez, proporcionando cierto grado de poder y control sobre personas, datos, cosas y procesos. Sin embargo, el trabajo también puede acarrear implicaciones negativas, ya que puede llegar a ser disfuncional y frustrante, si no cumple las expectativas planteadas o perjudica la experiencia personal (Guillén y Guil, 2000).

En relación a las diversas implicaciones que el trabajo conlleva, vale la pena destacar la clasificación de Jahoda (1979) quien distingue entre funciones manifiestas y funciones latentes del trabajo. La autora asegura que las funciones manifiestas, como el

salario y los beneficios, por ejemplo, son las que de forma frecuente justifican los sentimientos negativos de los trabajadores hacia su empleo. Mientras que las funciones latentes, son aquellas en las que se basa la motivación positiva, incluso cuando elementos como el salario puedan verse en desventaja.

En sus afirmaciones, Jahoda (1979) señala cinco funciones latentes:

- El trabajo impone una estructura de tiempo.
- Implica la posibilidad de interrelacionarse con el otro fuera del contexto familiar.
- Relaciona al individuo con metas y propósitos individuales y colectivos.
- Proporciona un estatus social y clarifica la identidad personal.
- Requiere una actividad habitual y cotidiana.

De acuerdo con Jahoda (1979), el trabajo sigue constituyendo uno de los nexos principales entre las metas individuales y los objetivos colectivos, de ahí su importancia para la comprensión de las sociedades contemporáneas. Según Vroom y Deci (1990) aun cuando el ser humano disponga de suficientes recursos para mantenerse, seguirá manifestando deseos de trabajar, ya que a partir de esta actividad el individuo se posiciona a sí mismo en un estatus social y le otorga un propósito a su vida.

2.2.1. Enfoque psicosocial del trabajo.

Por ser una actividad social, la comprensión del trabajo viene dada por la variables del propio contexto, tales como las características del otro, las relaciones, la dinámica del equipo, el ritmo, el sistema de salarios, la organización, los niveles de productividad, así como también la condiciones políticas económicas, culturales y legislativas en las que se enmarca. La psicología del trabajo se ocupa del estudio de conductas y experiencias de las personas, procurando predecir los fenómenos psicosociales y mejorar su calidad de vida laboral (Alcover, Martínez, Rodríguez, Domínguez, 2004). Dicha disciplina se interesa por el estudio del comportamiento laboral, atendiendo a las conductas observables y a los procesos psicológicos de aprendizaje, percepción y motivación (Alcover et al., 2004).

Una vez que la organización cuenta con el recurso humano idóneo para ocupar las funciones establecidas, surge la necesidad de mantener un alto nivel de eficiencia por el mayor tiempo posible. La idea del contrato psicológico responde a un conjunto de expectativas desarrolladas en la persona que ocupa un rol particular en cuanto a escalas salariales, estabilidad laboral, ventajas del trabajo, entre otras, ya que el individuo espera que la organización cubra sus necesidades a través de oportunidades

de crecimiento y aprendizaje. Sin embargo, la mayor parte de los problemas que conducen al descontento laboral tienen que ver con incumplimientos en dicho contrato psicológico (Schein, 1982).

Schein (1982) señala que al inicio del trayecto laboral el individuo necesita determinar si en realidad puede contribuir en algo con la organización, por lo cual espera se le otorguen oportunidades suficientes para demostrar que es capaz de hacer algo. Sin embargo, posteriormente las necesidades cambian por el deseo de identificar un área en la cual pueda sentir no solo que es útil, sino también que puede contribuir a su desarrollo, esperando también que la organización haga un reconocimiento a su contribución.

2.3. La motivación en el trabajo

De acuerdo con Romero (1985) la motivación se refiere a un conjunto de estados internos que energizan y movilizan la conducta hacia metas específicas, mientras que los motivos son pensamientos y sentimientos relacionados con el logro de una meta. La conducta motivada implica acciones relacionadas con áreas de experiencia que pueden ser fisiológicas, psicológicas o sociales (Romero, 1985). Otros autores la definen como un proceso que se inicia a raíz de un estado de desequilibrio del medio interno del sujeto, que a su vez, lo conduce a la ejecución de acciones que contrarresten dicho desajuste (Argyris, 1979). En sus afirmaciones Lákobson (1972) sostiene que lo que impulsa al hombre hacia determinadas acciones son los fines que poseen suficiente valor frente a su carácter, los cuales son generados por deseos y aspiraciones, que se transforman en impulsos y motivos de sus actos.

Como proceso psicológico, la motivación desencadena una necesidad que orienta la conducta hacia una meta específica, cuyo alcance se considera válido para satisfacer dicha necesidad. En el ámbito del trabajo, Robbins (1994, c.p. Guillén y Guil, 2000) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Romero (1985) afirma que el trabajo es un quehacer motivado, pero que el impulso de las actividades que conlleva puede provenir del individuo en sí mismo o bien de elementos externos a él. El trabajador se encuentra intrínsecamente motivado cuando su satisfacción se deriva de la tarea asignada, es decir, cuando lo que hace aumenta su autonomía y determinación. Por el contrario, el trabajador está

extrínsecamente motivado cuando no encuentra satisfacción en lo que hace y trabaja únicamente por la remuneración que obtendrá. Sin embargo, la tendencia general del ser humano es a emplear el trabajo como un medio de crecimiento personal y social.

Quinn et al. (1994) afirma que una de las frustraciones más generalizadas entre los líderes organizacionales es promover y mantener la motivación de los trabajadores, ya que se piensa que las personas ingresan a las organizaciones con la idea de contribuir al alcance de los objetivos de la misma, pero en la mayoría de los casos persiguen sus propias metas. El autor propone que una de las posibles soluciones a este problema responde a la selección de candidatos cuyas metas y motivaciones vayan de la mano con las de la organización.

2.3.1. Motivaciones intrínseca y extrínseca.

En sus aseveraciones Romero (1978) señala que la motivación puede provenir de necesidades internas al individuo o bien de incentivos externos, que conducen a clasificarla como motivación extrínseca e intrínseca. El autor afirma que la motivación intrínseca es originada por la gratificación proveniente de la propia ejecución de la conducta, como por ejemplo, la satisfacción que se obtiene de la realización de un trabajo desafiante, para el cual se cuenta con las aptitudes necesarias.

La motivación intrínseca involucra la satisfacción de necesidades superiores, - sociales, de autoestima y de autorrealización- partiendo de las características de contenido y ejecución de la actividad, tales como el tipo de trabajo, el reconocimiento recibido, la responsabilidad personal y el desarrollo personal que conlleve a futuro. Hackman y Oldman (1980, c.p. Guillen y Guil, 2000) plantean que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan tres estados psicológicos en las personas: la significación del trabajo, la responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo y el reconocimiento de esos resultados.

Robbins (2004) formula que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacer las cosas mejor y encuentran satisfacción al realizarlo; afirma también que la motivación intrínseca se logra cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. El autor asegura que la libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada, mientras que la competencia o dominio es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales

escogidas. Asimismo, expone que el sentido es la oportunidad de generar un objetivo valioso de cada tarea y que el progreso se refiere a la sensación de adelanto vinculada con la adecuada culminación de la misma.

Por otra parte, Romero (1978) asegura que la motivación extrínseca es originada por las expectativas de una recompensa o la evitación de una consecuencia no deseada, de forma que la conducta se convierte en un medio para alcanzar un fin, que puede ser de tipo económico, psicológico o social. La motivación extrínseca depende de otro que, distinto al individuo actuante, dispone de la facultad de facilitar o no las recompensas o los castigos.

La motivación extrínseca satisface necesidades de orden inferior -fisiológicas y de seguridad- a partir de elementos externos de la tarea, como son las retribuciones económicas o las características del contrato laboral. Las personas motivadas extrínsecamente, ven la actividad laboral como un medio para acceder a otros beneficios (Guillen y Guil, 2000). Para resumir las diferencias entre ambas motivaciones, cabe señalar lo afirmado por Reeve (2003) quien asegura que la conducta motivada intrínsecamente emana de necesidades internas y la satisfacción personal que la actividad proporciona, mientras que la conducta motivada extrínsecamente proviene de incentivos y consecuencias que se hacen contingentes al comportamiento.

2.4. Teorías de motivación laboral

Gibson, Ivanchevich y Donnelly (2001) formulan que existen dos tipos de teorías de la motivación laboral. En primer lugar, las teorías de contenido que se centran en factores intrínsecos a la persona, que estimulan, orientan y mantienen la conducta. Estas teorías se enfocan en las necesidades individuales, al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensa. Asimismo, señalan que las necesidades y carencias del individuo activan tensiones que ponen en marcha una respuesta conductual. Entre las teorías de contenido más destacadas figuran:

- Teoría de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría ERC de Clayton Alderfer
- Teoría de las necesidades aprendidas de David McClelland.

En segundo lugar, se encuentran las teorías de proceso que describen y analizan como se estimula y se mantiene la conducta. Las más importantes incluyen:

- Teoría del refuerzo
- Teoría de las expectativas

- Teoría de la equidad
- Teoría de fijación de metas

2.4.1. Teoría de las necesidades de Maslow.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1954, c.p. Guillen y Guil, 2000) plantea la existencia de una serie de necesidades universales dispuestas jerárquicamente, como son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. En sus afirmaciones expresa que las diferencias individuales en la motivación, se atribuyen a los diversos tipos de necesidades que las personas intentan satisfacer (Guillen y Guil, 2000). Maslow (1954, c.p. Robbins, 2004) definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior y las restantes como de orden superior, enfatizando que las últimas se gratifican internamente, mientras que las primeras se compensan factores externos -como es el caso del salario-. A pesar de ser una teoría muy aceptada, Maslow no presentó pruebas empíricas que respaldaran sus aseveraciones (Robbins, 2004).

2.4.2. Teoría ERC de Alderfer.

A diferencia de lo planteado por Maslow, la jerarquía de las necesidades de Alderfer se compone únicamente de tres series de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Alderfer (1969, c.p. Robbins, 2004) planteó que el grupo de necesidades de existencia alude a la provisión de los recursos materiales fundamentales para subsistir, mientras que las necesidades de relación responden al deseo del hombre a conservar vínculos personales -incluyendo la necesidad social y el componente externo de la necesidad de estima-. Por último, describe las necesidades de crecimiento como el anhelo interior de desarrollo personal (Robbins, 2004).

La teoría de las necesidades de Maslow refiere que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel subsiguiente no se pone en marcha, hasta que la necesidad predominante no haya sido satisfecha. En contraste con lo antes expuesto, Alderfer (1969, c.p. Gibson et al., 2001) plantea que si una persona se ve frustrada en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, de manera que el individuo se reorienta hacia la satisfacción de necesidades de orden inferior. De acuerdo con Robbins (2004), la teoría ERC afirma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, sin embargo,

también señala que varias necesidades pueden fungir como incentivos al mismo tiempo y que la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior.

2.4.3. Teoría de las necesidades de David McClelland.

De acuerdo con McClelland la motivación laboral se rige en función de tres necesidades fundamentales. La motivación del logro, relacionada con la aspiración de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y lograr la autorrealización. La motivación al poder, vinculada con la necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos, y por último, la motivación a la afiliación, asociada con el interés de mantener relaciones interpersonales afectivas y armoniosas (Guillen y Guil, 2000).

Según lo expuesto por Palma (1999) una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas y primarias -fisiológicas y de seguridad de acuerdo con Maslow- la conducta pasa a ser dominada por tres tipos de necesidades: las necesidades de afiliación que atienden al deseo por mantener relaciones sociales cercanas, las necesidades de logro que incluyen el deseo de sobresalir y alcanzar el éxito por medio del alcance de objetivos, y las necesidades de poder que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos, para hacer que ocurran cosas que de otra forma no ocurrirían.

La teoría de las necesidades de McClelland propone que una persona con una fuerte necesidad del logro estará motivada realizar las acciones necesarias para satisfacer dicha necesidad (Gibson et al., 2001). McClelland (1961, Gibson et al., 2001) expresa en una de sus hipótesis, que el crecimiento de una sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus integrantes y que por ende, el desarrollo económico de una nación puede elevarse al estimular dicha motivación en sus habitantes.

En sus afirmaciones, McClelland (1989) sostiene que todos los motivos son aprendidos y que la motivación vendrá asociada con el por qué de la conducta, que a su vez será la que especifique la forma en la que se está dando la motivación. El autor sostiene que estos tres tipos de necesidades no son excluyentes ni propios de cada persona, pues poseen configuraciones particulares que influyen en mayor o menor grado en cualquiera de los tipos motivacionales.

En línea con lo planteado, Robbins (1996) afirma que estas tres necesidades operan simultáneamente, pero que en un determinado momento una de ellas predomina y la conducta del individuo se orienta en la búsqueda de la satisfacción de dicha

necesidad. McClelland (1961, c.p. Robbins, 1996) señaló que los realizadores excepcionales se diferencian de los buenos realizadores por su alta motivación al logro, de forma que las personas orientadas a logro tenderán a buscar trabajos con metas de riesgo moderado y en los que puedan obtener retroalimentación acerca de la evolución de su desempeño. No obstante, Robbins (1996) aclara que si bien es cierto que una alta motivación al logro resulta indispensable para la consecución de resultados excepcionales, también es cierto que se requerirá de motivación al poder cuando se habla del ejercicio gerencial, a fin de poder influenciar adecuadamente a los otros hacia el alcance de determinados objetivos.

En sus investigaciones, Romero (1985) define las motivaciones sociales como redes o asociaciones de pensamiento conformadas alrededor de metas sociales importantes. Afirma, asimismo, que en general las motivaciones sociales, pero más específicamente la motivación al logro, energizan la conducta hacia la consecución de determinadas metas. Sugiere que el aprendizaje de estas necesidades se lleva a cabo en ambientes concretos como la familia, la escuela, en los grupos de amigos formados con base en la edad, el sexo y los intereses; también pueden adquirirse en los ambientes de trabajo y en la vida social en general (Romero, 1985).

2.4.3.1. Necesidad de logro.

Romero (1984) señala que en la necesidad de logro no predomina la búsqueda de aceptación, ni el control de las otras personas, sino que por el contrario conlleva la propuesta de metas y el trabajo persistente en el logro de las mismas. Sin embargo, el autor aclara que las metas atractivas no son fáciles, sino que van de moderada a alta dificultad, implican esfuerzo y generan gratificación. Adicionalmente, afirma que esta motivación no solo está presente en personas destacadas, sino en todo aquel que se proponga metas realistas, mientras que aquellos sin orientación al logro, llevan a cabo sus actividades simplemente para sobrevivir y con indiferencia de su hacer. La conducta orientada al logro o "logrera", es reflejo de una mejor capacidad analítica y de mayor amplitud en el uso del lenguaje (Romero, 1985).

En este sentido, McClelland (1974) afirma que la motivación al logro se refiere a la necesidad del individuo por actuar en búsqueda de objetivos factibles, en paralelo al alcance de la satisfacción por alcanzarlos según los estándares de la excelencia. Por su parte, Romero (1991) entiende la motivación al logro como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo de personal, implicando el uso

exigente de las propias destrezas para el beneficio personal y colectivo. Es decir, el individuo orientado al logro trabaja de forma persistente en el alcance de sus objetivos, exigiéndose a sí mismo hacerlo de la mejor forma posible, deseando ser más competente y capaz sobre las actividades que realiza (Romero, 1991). Las personas orientadas al éxito perciben la conexión entre sus acciones y los resultados de las mismas, demostrando así una percepción interna de su contacto con el mundo, a diferencia de los individuos con una percepción de locus de control externo, quienes consideran que son los agentes exteriores quienes determinan lo que les sucede (Romero, 1985).

Robbins (2004) insiste en aclarar que una gran necesidad de logro no es garantía de un desempeño exitoso y que las personas con una gran necesidad de logro están interesadas en cómo se desempeñan y no en influir sobre los demás para que se desempeñen bien, razón por la cual, es común ver como vendedores con estas características, generalmente no se convierten en buenos gerentes de ventas (Robbins, 2004).

McClelland (1989) sugiere una distinción entre dos tipos de logro, los cuales son el logro operante y el logro respondiente. En el primer caso, el logro operante implica una forma de conducta que se satisface solo en un esquema de logro activo, mientras que en el segundo caso se requiere siempre de demandas situacionales muy fuertes; por ende, las personas caracterizadas por un fuerte logro operante buscarán posicionarse donde puedan manifestarse en forma de conducta empresarial.

En línea con lo formulado por McClelland (1989), cabe decir que el individuo con alta motivación al logro rendirá más cuando exista un incentivo de logro por medio del cual obtenga satisfacción haciendo algo por sí mismo. Señala que el incentivo vendrá dado por la dificultad propia de la tarea, siendo particularmente atractivas las tareas moderadamente difíciles, las que ofrezcan la oportunidad de cada día hacerlo mejor y no precisamente las fáciles o, por el contrario, las altamente difíciles (McClelland, 1989). El autor ratifica que una cualidad fundamental de las personas motivadas al logro es el sentido de persistencia, así como la responsabilidad personal en el rendimiento, como producto del deseo de alcanzar el éxito y el temor al fracaso, ya que se trata de individuos orientados a asumir desafíos y al establecimiento de metas complejas, aunque no imposibles de alcanzar. También asevera que las personas logreras manifiestan una alta necesidad de retroinformación sobre su desempeño, cuentan con

la cualidad de la innovación, manifiestan desagrado por la rutina y están orientados a la búsqueda de información para el aporte de estrategias novedosas (McClelland, 1989).

Existen diversas categorías a través de las cuales McClelland (1974) ilustra la intensidad con que se expresa la motivación al logro. La primera de ellas atiende al deseo de logro, manifestado a través del intenso anhelo de alcanzar una meta. En segundo lugar, se encuentra la actividad en sí misma, para efectos de materializar los esfuerzos en el alcance de objetivos. Otras categorías importantes son la anticipación al éxito y al fracaso, los bloqueos personales y obstáculos del mundo exterior, así como la ayuda ubicada en el esfuerzo frente a la meta. McClelland (1974) sugiere como sub categoría importante los sentimientos negativos y positivos asociados al alcance de la meta y finalmente el logro en el que domina el interés por la autorrealización.

A diferencia de McClelland, Romero (1991) destaca cuatro sub dimensiones trascendentales que explican la motivación al logro. A partir de esto, el autor subraya como fundamental la importancia del establecimiento de metas de desarrollo personal y la instrumentación como estrategia de acción del logro, por medio del esfuerzo, la persistencia y la planificación. Enfatiza igualmente, el compromiso con la tarea, entendiéndolo como el grado de responsabilidad personal asumido por las metas propuestas y, finalmente, las creencias facilitadoras de logro.

2.4.3.2. Necesidad de poder.

Robbins (2005) señala que la persona motivada por el poder social se interesa por la influencia que pueda generar en los demás. Afirma que esta necesidad fomenta el inducir a los demás a que actúen como no lo habrían hecho de otro modo. Es decir, es el deseo de tener un impacto, de ejercer influencia y controlar a los demás en dirección al beneficio propio. Los individuos con inclinación al poder gozan de estar a cargo de las cosas, de influir en los demás, además que prefieren encontrarse en situaciones de competencia, donde puedan adquirir prestigio y dirigir el comportamiento de los demás, ya que esto les resulta más atractivo que destacarse en el desempeño eficaz de sus labores (Robbins, 2004).

Por su parte, Romero (1991) define la motivación al poder como una red de conexiones socio cognitivas afectivas relacionadas con el control de la conducta propia y de los demás. El autor sostiene que este tipo de motivación impulsa al individuo a controlar a otras personas, influenciándolas para que hagan ciertas actividades y otras no. Los individuos orientados al poder desean controlar a los demás, manipularlos y

conducirlos de forma adecuada a la consecución de sus propios fines, sin embargo, se considera una necesidad muy humana y el autor no llega a calificarla como buena o mala (Romero, 1985).

La motivación al poder es propia de individuos que desean organizar los esfuerzos de otros para alcanzar metas en la organización, gozan de las situaciones competitivas y están orientados a los papeles de dirección. Sin embargo, McClelland (1970, c.p. Romero, 1991) destaca dos facetas de la orientación al poder: la primera de ellas origina las reacciones negativas y pone de manifiesto la relación dominio-sumisión, propia de individuos que buscan controlar a los demás. La segunda cara del poder responde al proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador del líder transmite autoridad, asistiendo a sus subordinados en el alcance de los objetivos propuestos.

Robbins (2004) plantea que la necesidad de afiliación y poder están muy relacionadas con el éxito gerencial. Los gerentes más exitosos tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación, debido a que un impulso fuerte de poder es un requisito de la eficacia gerencial y es la razón por la cual, cuanto más ascienda un individuo en la organización, mayor será su impulso de poder.

Es importante destacar la diferenciación que establece McClelland (1974) de cara a los tipos de poder. El autor plantea la existencia del poder socializador caracterizado por un interés del grupo en fijar metas, formularlas y trazar estrategias hacia su alcance, a través de la confianza y la capacidad. Menciona también que el poder personalizado se caracteriza por la prevalencia de la relación dominio-sumisión, en la cual el individuo emplea al otro como instrumento para obtener beneficios personales. No obstante McClelland (1974) aclara que las personas orientadas bajo este tipo de poder manipulan su estatus, debido a la posición que ocupan, obteniendo satisfacción al tener influencia en el comportamiento de otros y en la obtención de prestigio.

McClelland (1989) asevera que los individuos con alta necesidad de poder tienden a ser más competitivos y agresivos en la realidad, no obstante, afirma que no en todos los casos manifiestan conductas agresivas, ya que dichas acciones dependerán de los hábitos y valores vinculados con la pertenencia a su estrato social. El autor plantea que en general se trata de personas con tendencia a escoger oficios y profesiones influyentes, por medio de las cuales buscan el prestigio. Asegura, asimismo, que las personas altamente motivadas al poder se caracterizan por orientar

sus acciones hacia la búsqueda del reconocimiento público, prefiriendo la adquisición de retos extremadamente difíciles de resolver.

A partir del establecimiento de sub categorías para este tipo de motivación, McClelland (1974) destaca el deseo como la primera sub categoría que manifiesta la presencia de motivación al poder en las personas. El autor sostiene que el deseo se califica cuando una persona declara de forma explícita el propósito social de establecer control, influencia y dominio sobre quiénes le rodean. Hace referencia igualmente a la actividad, como cualquier acción mental afectiva en la cual el individuo se esfuerza por alcanzar un control determinado. Otras sub categorías importantes son el prestigio de la persona, que puede ser positivo o negativo, los obstáculos del medio externo frente a la meta de control y la previsión del éxito o fracaso.

Finalmente, McClelland (1974) destaca la existencia de sentimientos positivos y sentimientos negativos, asociados a la posibilidad de ejercer control sobre otros y al efecto del poder, como la reacción que una persona puede tener frente a la idea de ser controlada por otra. En este sentido, cabe mencionar la existencia de tres tipos de efectos ante el poder: el primero de ellos son fuertes emociones positivas o negativas como resultado de la acción del otro, el segundo es el efecto de ataque o de huida y el tercero es cualquier indicación que la acción de control ha producido un gran efecto en el individuo, como lo sería una aclamación.

En sus disertaciones, Romero (1991) realza la existencia de dos tipos fundamentales de poder; el llamado poder benigno caracterizado por afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder y el poder explotador, caracterizado por su carácter no altruista, centrado en la manipulación y el engaño.

2.4.3.3. Necesidad de afiliación.

Romero (1985) plantea que la necesidad de afiliación conduce al individuo a establecer relaciones interpersonales agradables y que para este tipo de personas lo fundamental es sentirse bien con el otro, independientemente de otros comportamientos. Afirma que la gente motivada afiliativamente se preocupa por las relaciones interpersonales, por sentirse bien, porque los demás se sientan en agrado, así como también por la infelicidad y el sufrimiento.

Las personas motivadas a la afiliación desean ser aceptadas y otorgan importancia a la interacción personal. Se esfuerzan por preservar las relaciones con una alta cantidad de confianza y comprensión, además que generalmente prefieren la

cooperación antes de la competición Romero (1991). En sus afirmaciones McClelland (1961, c.p. Romero, 1991) planteó que una fuerte necesidad de afiliación mina la capacidad de los gerentes para ser objetivos y tomar decisiones asertivas. Esta necesidad es típica de los individuos que se desempeñan exitosamente en cargos de atención y servicio al cliente. En sus investigaciones, Romero (1991) define la afiliación como una red de conexiones cognitivas presentes en el individuo, asociadas a sentirse bien consigo mismo y con los demás. El autor sostiene que la necesidad de afiliación conduce a la persona a establecer relaciones interpersonales agradables por medio del aporte de afecto y que lo primordial para este tipo de personas, es el sentirse bien, aun cuando esto no implique la inhibición de su orientación a logro y poder.

Partiendo de lo expuesto por McClelland (1989) los individuos con alta necesidad a la afiliación exponen mayor rendimiento cuando están presentes los incentivos afiliativos, como el trabajo en equipo o el sentido de cooperación, demostrando habilidad en el establecimiento de diálogos con el otro. Estiman asimismo que la voluntad es más importante que la razón para la resolución de los problemas humanos, evitando los conflictos la mayor parte del tiempo. Se trata de sujetos que evaden la competencia y que exponen miedo al rechazo, a fin de minimizar la posibilidad de obtener una retroalimentación negativa de los demás, se muestran ansiosos por sus relaciones con los otros, temen la desaprobación y dedican tiempo a buscar seguridad de los demás (McClelland, 1989).

Al igual que en los casos anteriores, McClelland (1974) establece sub categorías que determinan la intensidad en que la motivación a la afiliación se manifiesta. La primera de ellas es el deseo de afiliarse, a través de la iniciativa o interés del individuo por vincularse a otra persona o grupo. En segundo lugar, la actividad referida a conductas observables orientadas a resolver cualquier problema relacionado con la amistad, el interés por el otro y el entendimiento recíproco. Por otro lado, McClelland (1974) destaca dos subcategorías importantes: la anticipación al éxito y el obstáculo exterior, en el cual el impedimento puede ser un elemento presente en el mundo exterior o bien la interposición de una relación interpersonal.

Romero (1991) por su parte, establece dos sub dimensiones con respecto a la motivación a la afiliación. La primera de ellas es la afiliación básica vinculada a cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas. Y la segunda es la afiliación asociada al uso de estrategias afiliativas en el trabajo y el medio organizacional.

2.4.4. Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento se basa en la existencia de factores ambientales que conforman la conducta mediante patrones de recompensa. De acuerdo con lo expuesto por Robbins (2004), esta teoría se fundamenta en la propuesta conductista, pues asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, ignorando el estado interior del individuo y centrando su atención en lo que le sucede a la persona cuando realiza un acto. Este planteamiento aporta elementos para analizar qué controla la conducta, pero no explica lo que incita el comportamiento en sí.

La modificación de conducta basada en el condicionamiento operante, ha sido aplicada al contexto industrial y organizacional. Cabe señalar que a diferencia de los otros modelos, esta teoría defiende que la mayor parte de la conducta está determinada ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales propios del individuo, otorgándole al refuerzo un factor central para el control del comportamiento (Mars, 1983).

2.4.5. Teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas plantea que los individuos son conscientes de los objetivos que desean obtener y de la relación existente entre su esfuerzo y los resultados obtenidos (Gibson et al., 2001). Este modelo teórico constituye una de las explicaciones más aceptadas en torno a la motivación laboral, ya que afirma que la tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que a determinado acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. Es decir, un empleado se sentirá motivado a invertir un esfuerzo si cree que con esto obtendrá una destacada evaluación del desempeño, a partir de la cual pueda alcanzar un ascenso que satisfaga sus metas personales (Gibson et al., 2001).

Robbins (2004) sostiene que la teoría de las expectativas se enfoca en tres relaciones, la primera de ellas una relación de esfuerzo y desempeño, como la probabilidad percibida que frente a cierto esfuerzo se obtendrá tal desempeño. La segunda es la relación de desempeño recompensa que explica la tendencia del individuo a creer que el desempeñarse en cierto nivel le traerá el resultado deseado, y por último, la relación recompensa y metas personales, es decir, el grado en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades del individuo (Robbins, 2004). En general, el autor reconoce que no hay un principio universal para explicar las motivaciones, ya que independientemente que se conozca cuáles son las necesidades

que quiere cubrir una persona, esto no garantiza un desempeño adecuado hacia su satisfacción.

2.4.6. Teoría de la equidad.

La teoría de la equidad se centra en la justicia distributiva, definida por Robbins (2004) como la equidad percibida en el monto y la asignación de recompensas entre los individuos. Este modelo teórico expone que para la gran mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la motivación (Robbins, 2004).

En este sentido, Guillen y Guil (2000) afirman que la intensidad con que el individuo se dispone a trabajar, es en parte una función de cómo percibe a las demás personas en su entorno, ya que luego que el individuo compara lo que los demás aportan y reciben, determinará cuanto esfuerzo invertir en sus propios objetivos, con base en un sentimiento de justicia e imparcialidad. La teoría de la equidad defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados alcanzados y los esfuerzos realizados por otros (Mars, 1983).

2.4.7. Teoría de la fijación de metas.

Locke (1968, c.p. Gibson et al., 2001) propone que la fijación de metas es un proceso cognitivo de gran utilidad, pues las intenciones conscientes de un individuo son los componentes principales del comportamiento y de la conducta motivada. Desde el punto de vista motivacional, Locke (1968, c.p. Mars, 1983) reconoce la importancia que se le debe atribuir a las intenciones de los sujetos frente a la realización de una tarea. Sostiene que los objetivos planteados a partir de ésta, determinarán el nivel de esfuerzo empleado en su ejecución y atribuye importancia a la formulación de las metas, pues ellas concretan la dirección del comportamiento del hombre (Mars, 1983).

Con base en las afirmaciones Mars (1983) la teoría de la fijación de objetivos supone que las intenciones dirigidas al logro de un propósito particular constituyen la fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determinan la medida de la energía empleada para la realización de las tareas sucesivas. Cabe mencionar asimismo, que el establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en que las metas no se plantean claramente. Otro de los factores que contribuye a la eficacia es la participación de los trabajadores en el establecimiento de

los objetivos que se han de alcanzar, pues se ha comprobado que su contribución incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento (Mars, 1983).

2.5. Logro, poder y afiliación en el venezolano

Romero (1984) retoma lo desarrollado por McClelland en torno a las motivaciones sociales conocidas y descritas como necesidad de logro, poder y afiliación. Romero (1984) afirma que la necesidad de poder incluye los esfuerzos del individuo por controlar y manipular a otras personas, mientras que la necesidad de afiliación está referida a la tendencia a establecer relaciones interpersonales agradables. La necesidad de logro, sin embargo, viene dada por el establecimiento de metas realistas y el sentido de responsabilidad personal unido a su alcance. En sus exploraciones, McClelland (1967, c.p. en Romero, 1984) demostró que el auge económico de diversas sociedades está fuertemente ligado a la motivación al logro de sus integrantes.

McClelland (1967, c.p. Romero, 1984) afirma que la motivación al logro es la más necesaria para el desarrollo económico de una nación. Sin embargo, en sus estudios del perfil motivacional de los venezolanos -en los años 1930, 1950 y 1970- encontró que la motivación que prevalecía para aquel momento era fundamentalmente la de poder, seguida por la de afiliación y en último lugar la de logro (McClelland, s.f., c.p., Romero, 1984).

Como parte de sus indagaciones Romero (1980, c.p. Romero, 1984) parte de la identificación de un conjunto de variables que ayudarían a explicar la dinámica motivacional del venezolano en su relación con el trabajo intelectual, incorporando otras igualmente importantes como el locus de control, la elaboración lingüística, la orientación temporal y el diferimiento de la recompensa. Aclara que una persona posee un locus de control interno cuando percibe la relación entre su conducta y las consecuencias de esas conductas y un locus de control externo cuando en lugar de percibir esa relación, su conducta se ve determinada por la acción de otros poderosos y el destino o el azar Romero (1980, c.p. Romero, 1984)

Romero (1980, c.p. Romero, 1984) propone que la alta elaboración lingüística está relacionada con la capacidad del sujeto para transmitir los mensajes con independencia de la situación social y con un apropiado nivel de abstracción. Por su parte, alega que la orientación temporal sugiere que una percepción del tiempo alineada al futuro es un componente de la planificación y superación de obstáculos, a su vez vinculada con la conducta de autorrealización; y que el diferimiento de la recompensa

implica la capacidad del sujeto para rechazar la obtención de una recompensa inmediata pero poco valiosa y preferir en cambio la obtención de una recompensa distante en el tiempo, pero de mayor valor (Romero, 1980, c.p. Romero, 1984).

De acuerdo con Allen (1970, c.p. Romero, 1984) la escogencia de estas variables viene dada por su relación con el estatus socioeconómico. A partir de sus exploraciones, Romero (1984) afirma que los sujetos con un alto estatus en relación con los de bajo estatus, refieren mayor necesidad de logro, internalidad, orientación hacia el futuro, capacidad de diferimiento de las recompensas y una configuración motivacional asociada al éxito; mientras que las personas de bajo estatus, además de poseer un lenguaje poco elaborado, tienden a la externalidad, carecen o manifiestan poca orientación al logro, se orientan hacia el presente o pasado y no difieren en la obtención de recompensas, predisponiendo su conducta al fracaso y repitiendo un ciclo de conformismo.

Romero (1981, c.p. Romero 1984) contribuyó con el diseño de programas avocados al aumento de la internalidad en estudiantes universitarios, los cuales fueron posteriormente replicados en virtud del aporte que significaron. Sus hallazgos señalan que es posible aumentar la internalidad y el logro de los venezolanos, por medio de la intervención psicológica apropiada, generando las modificaciones pertinentes y adaptadas a la población con que se quiera trabajar. En línea con lo anterior, se destaca el hallazgo de Díaz, Rengifo y Romero (1981, c.p. Romero, 1984), quienes habiendo administrado el programa de intervención a un grupo de caficultores del Edo. Mérida, concluyeron que los participantes son efectivamente capaces de cambiar y desarrollar su internalidad, siempre y cuando aprendan a percibirse en control de su propia conducta y evitando atribuir importancia a la aleatoriedad de los eventos a su alrededor. Dicha investigación comprobó que en la medida en que el individuo se establece metas alcanzables, produce más, expone mayor orientación al logro y aprende a persistir más, evaluando objetivamente las acciones, evitando el conformismo y procurando realizar las tareas de la mejor manera posible.

Teniendo como referencia las investigaciones de McClelland en la Venezuela de los años 30, 50 y 70, vale la pena resaltar el auge de estudios posteriores orientados a indagar el mismo aspecto de la motivación en el trabajo. Investigaciones hechas en décadas posteriores, como la de Salom de Bustamante, Morales de Romero y Romero García (1983, c.p. Romero, 1984) sugieren que los venezolanos continúan mostrando una configuración motivacional en la cual la necesidad de logro carece de figuración, lo

que confirma que para ese momento la sociedad no había variado esencialmente a nivel psicológico. Los investigadores sugieren que estos resultados se deben a que el venezolano de aquel entonces manejaba la riqueza con una mentalidad imbuida de afiliación y poder.

Asimismo, Romero (1984) sostiene que a pesar de haber tenido éxito en su intención de incrementar la internalidad y el logro -por medio de programas de intervención psicológica grupal- se trata de una metodología que sigue siendo muy limitada, al no considerar de gran impacto la modificación motivacional de un individuo que vive en una sociedad que funciona de forma opuesta, donde se estimula la corrupción y se percibe el desacato a las normas, en diversos estratos. Afirma que la burocracia estatal tiene el compromiso de modelar el funcionamiento de las organizaciones públicas, debiendo ser un ejemplo de justicia y estabilidad, ya que si se desea instaurar logro e internalidad en los venezolanos, las instituciones que ellos conforman deben ser ordenadas y predecibles. Allen (1970, c.p. Romero, 1984) insiste en que la configuración motivacional asociada a poblaciones en estado de pobreza era adecuada a la Venezuela agrícola campesina, pero es totalmente inapropiada para un país industrial.

Romero (1984) deja claro que las necesidades de poder y afiliación no son negativas en sí mismas, pues cada una de ellas es aprendida y reforzada por medio de la socialización de contextos como la familia, la escuela y el trabajo, entre otros. Partiendo de sus hallazgos, el autor asegura que el caso de Venezuela apunta a individuos altamente orientados al poder, escasamente a la afiliación y con un sentido nulo de logro, lo que en sus ideas no es una configuración necesariamente negativa, pero si ciertamente inconveniente para un país en vías de desarrollo; se dice esto, ya que si verdaderamente se desea una evolución de todos los aspectos que rigen la sociedad venezolana, se debe incentivar la necesidad de logro, seguida por la de poder y afiliación (Romero, 1984).

Vale la pena resaltar los hallazgos de McClelland (1967, c.p. Romero, 1984) cuyas investigaciones lo llevaron a afirmar que la necesidad de afiliación no está asociada significativamente al progreso económico, como si lo está la necesidad de logro; del mismo modo aseguró que la necesidad de poder se encuentra mayormente vinculada al acceso a medio políticos, en lugar del desarrollo en sí. Asevera, asimismo, que un país con una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación, favorece el establecimiento de regímenes autoritarios.

De acuerdo con Romero (1984) es oportuno estimular la necesidad de logro en el venezolano por medio del reconocimiento de la responsabilidad, la iniciativa y persistencia, fortaleciendo asimismo, la necesidad de afiliación dirigida al estímulo y planteamiento de retos en colectivo y la orientación al poder desde el punto de vista económico y moral. El autor ratifica que, sin pretender imitar el estilo estadounidense, los venezolanos pueden orientarse hacia su realización como pueblo, evaluando con objetividad sus acciones y reorientando su motivación al trabajo.

2.6. Satisfacción Laboral

En sus afirmaciones Romero (1985) menciona que así como la motivación se refiere al impulso por satisfacer la consecución de una meta, la satisfacción atiende al grado de complacencia que el individuo experimenta una vez que ve materializada dicha meta. Es decir, en el primer caso se habla de un esfuerzo dirigido hacia un resultado, mientras que la satisfacción constituye el resultado ya experimentado. Sin embargo, una persona puede llegar a manifestar una alta satisfacción en su trabajo, pero mantener un bajo grado de motivación para la realización del mismo o viceversa (Romero, 1985).

Los estudios en el área de la satisfacción laboral permiten concluir que existe un conjunto de características del individuo -como el sexo, la edad y el grado de instrucción- que condicionan sus necesidades y expectativas en el escenario de trabajo. Fildago y Pérez (1995) destacan la relación entre la satisfacción laboral y otras variables como el estado de ánimo, las actitudes positivas y la salud, mientras que la insatisfacción la asocian con otras conductas como el ausentismo, la rotación y los retrasos permanentes. Asimismo, Flores (1992) asegura que el efecto que proviene de la satisfacción y la motivación laboral, es efímero, pues esta se reduce en la medida que transcurre el tiempo. Este último autor destaca la relevancia del modelo bifactorial de Herzberg, pues en su teoría sostiene que la satisfacción laboral se alcanza a través de factores asociados al enriquecimiento del cargo, mientras que la insatisfacción está vinculada con componentes externos al sujeto.

Holland (1984) asegura que la satisfacción laboral atiende al nivel en que la persona se identifica plenamente con su trabajo, participando de forma activa en el ejercicio de sus funciones, pues estima que su desempeño es importante para la valoración propia. Por su parte, Robbins (1996) concluye que los individuos satisfechos laboralmente son aquellos para quienes resulta indispensable un trabajo retador en términos de razonamiento, cuya recompensa sea equitativa y donde exista

compatibilidad entre su personalidad y la posición desempeñada. A partir de esto, el autor afirma que en la medida que estos elementos se encuentren presentes, las personas verán enaltecida su satisfacción laboral y por ende su nivel de productividad y eficiencia.

En su teoría de la discrepancia, Locke (1976) señala dos elementos importantes en torno al concepto de satisfacción laboral: las necesidades de los individuos y sus valores. A su vez, afirmó que las necesidades pueden ser de tipo psicológica y física, y que las personas asumen los valores como un elemento positivo digno de conservar. Locke (1976) sostiene que la satisfacción laboral existe en la medida en que dichos valores y necesidades no resulten opuestos.

En línea con Locke (1976) lograr la satisfacción laboral es posible a través de una serie de condiciones descritas a continuación. En primer lugar, debe existir un interés intrínseco por la actividad laboral, la cual debe proporcionar oportunidades de aprendizaje y ser variada, otorgándole al sujeto oportunidades de éxito, así como de control sobre los métodos. Por otro lado, debe existir una valoración adecuada en cuanto al sueldo, como muestra de equidad entre la cantidad de trabajo y el salario percibido. Otro de los elementos fundamentales destacados por Locke (1976) es la posibilidad de promociones y oportunidades de formación, así como la existencia de elementos de reconocimiento sobre el trabajo. Por último, el autor hace referencia a la importancia de beneficios -tales como pensiones, primas o seguros médicos- y las condiciones de trabajo, entre las cuales figuran el horario, el diseño del puesto de trabajo, los descansos, entre otros.

2.6.1. Teoría bifactorial de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg fue un reconocido psicólogo estadounidense nacido en 1923, autor de la teoría de los dos factores (Daft, 2006). A partir de lo expuesto por Daft (2006) el modelo bifactorial de Herzberg se fundamenta en dos dimensiones independientes que contribuyen al entendimiento del comportamiento de las personas en su contexto laboral. La primera atiende a la existencia de factores higiénicos, es decir, aquellos elementos extrínsecos que si bien no desarrollan la satisfacción, contribuyen en la reducción de la insatisfacción. Mientras que la segunda dimensión se refiere propiamente a factores motivacionales, orientados a satisfacer necesidades de orden superior relacionados con la satisfacción en el cargo y la naturaleza del trabajo en sí; de

forma tal que cuando las actividades que se realizan dejan de ser retadoras, se producen sentimientos de apatía y desinterés hacia la tarea (Daft, 2006).

Herzberg, Mausner y Snyderman (1959, c.p. Robbins, 2004) sostienen que una de las grandes preocupaciones de las organizaciones a lo largo de su historia ha sido el mantenimiento de los niveles de satisfacción laboral. En sus investigaciones, los autores encontraron que el mantenimiento de la satisfacción el trabajo viene dado por la presencia de factores que llamaron "intrínsecos"; lo que posteriormente los conduce a establecer sus conclusiones en el marco la teoría de motivación-higiene, soportada en la importancia de las necesidades humanas y en la idea de ver el trabajo como una actividad enriquecedora. Herzberg (1959, c.p. Robbins, 2004) asegura que la productividad del trabajador, así como su óptimo desempeño vienen dados por la presencia de factores motivadores (satisfactores), mientras que la insatisfacción laboral se asocia con factores higiénicos (reductores de la insatisfacción laboral).

En la teoría bifactorial de Herzberg, se destaca la existencia de diversos elementos que determinan el desempeño de los trabajadores, divididos a su vez entre factores motivadores y factores higiénicos, denominados para efectos de la presente investigación como satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral. Con base en el modelo descrito, Tagliaferro (1998) y Guillen y Guil (2000) destacan los siguientes factores motivadores:

- El logro: relacionado con el sentimiento de satisfacción que experimenta el individuo al resolver un problema, plantearse metas, conseguir un objetivo y disfrutar de los resultados como consecuencia del esfuerzo.
- El trabajo en sí: asociado a la naturaleza y contenido del mismo, pudiendo llegar a ser catalogado como: aburrido, opresivo, retador o sin demandas.
- El reconocimiento: entendido como la posibilidad de recibir por parte de las figuras de autoridad, una retroalimentación positiva como resultado del esfuerzo hecho.
- La responsabilidad: en atención al control que tiene la persona sobre el propio trabajo que realiza y la libertad que se le otorga para tomar decisiones que le permitan realizar el trabajo para el cual está formado.
- El crecimiento: el cual será posible a través de la capacitación del trabajador, con el objetivo de fomentar el desarrollo de nuevas habilidades, en paralelo al establecimiento de metas y retos cada vez más complejos.

- La autonomía e independencia en el trabajo: que conlleva a la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea.
- Retroalimentación: que atiende al grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución.

Tagliaferro (1988) afirma que estos son factores que impulsan al individuo a la realización de una acción. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que para el caso de los factores motivadores, cuando el sentido de logro no está presente, esto no necesariamente se traduce en insatisfacción por el trabajo; aunque si llegase a presentarse de forma constante, dicho elemento pasaría a ser causa de insatisfacción para el trabajador. Herzberg (1959, c.p. Tagliaferro, 1988) asegura que para que los empleados sean productivos y expongan un buen desempeño de cara a sus asignaciones, es indispensable que estén presentes los factores motivadores.

En relación a los factores higiénicos planteados en la teoría bifactorial de Herzberg, Tagliaferro (1988) y Guillen y Guil (2000) desarrollan los mencionados a continuación:

- Las condiciones de trabajo: entendidas como el ambiente físico donde labora el sujeto, así como las condiciones de seguridad alrededor de su puesto de trabajo, en cuanto a orden, iluminación, espacio, ventilación. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos, son los que más valoran las condiciones físicas del trabajo.
- Las políticas de la empresa: en cuanto al cumplimiento de reglas y procedimientos establecidos por la organización y que son responsabilidad de los supervisores hacia sus trabajadores.
- La supervisión: definida como la capacidad profesional de los supervisores, su atinado conocimiento técnico del trabajo y la orientación que expongan para fomentar el desarrollo de sus subordinados.
- Seguridad del trabajo: referida a la percepción de justicia e imparcialidad que tenga el trabajador de su entorno laboral, lejos de acciones disciplinarias que se consideren poco equitativas.
- Relaciones interpersonales: las cuales atienden a la calidad de la interacción con las demás personas y a la relación existente entre el trabajador y su supervisor, en un ambiente de respeto y cordialidad.

- El salario y los beneficios: que incluye lo que es el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, entre otros.
- Estatus: ya que el ocupar cierto estatus en la organización es una necesidad fundamental para efectos del valor y autoestima del individuo.
- La seguridad laboral: es decir, el grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales.
- Las posibilidades de promoción: a fin de conseguir un estatus laboral y social. Esto conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización y le permite al trabajador sentirse parte de un sistema en que se desarrolla profesional y personalmente.

Gibson et al. (2001) en referencia a la teoría bifactorial de Herzberg, ratifican que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de motivadores extrínsecos. Los autores concluyen que hay un conjunto de condiciones externas relacionadas al contexto laboral -como el salario y la seguridad- que independientemente que estén presentes no motivan al trabajador, pero que son necesarias para contrarrestar el nivel de insatisfacción, recibiendo el nombre de factores reductores o higiénicos. Por otro lado, los autores sostienen que existe una serie de condiciones inherentes al contenido del trabajo, que son de naturaleza intrínseca y que están vinculadas al sentimiento de logro, el reconocimiento o la responsabilidad del individuo. La ausencia de estas condiciones no es excesivamente insatisfactoria, pero su presencia induce a altos niveles de motivación, que además dan lugar a buenos resultados laborales, por lo que reciben el nombre de motivadores (Gibson et al., 2001).

Guillen y Guil (2000) sostienen que el supuesto básico de Herzberg es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos tipos de factores distintos. El factor satisfacción-no satisfacción, influenciado por los elementos intrínsecos motivadores del trabajo y el factor insatisfacción-no insatisfacción, que depende de elementos extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero que reducen la insatisfacción

Herzberg (1959, c.p. Robbins, 2004) asegura que para que los trabajadores sean productivos y expongan un buen desempeño es indispensable que estén presentes los factores motivadores, ya que los factores que producen la satisfacción

laboral son distintos a los que conducen a la insatisfacción. Si se quiere motivar a las personas en su puesto de trabajo, se recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí mismo, como las oportunidades de ascenso o de crecimiento personal, que son las características que realmente ofrecen una recompensa intrínseca para el trabajador (Robbins, 2004).

2.7. Locus de control

En el ámbito de la psicología, Julian Rotter (1966, c.p. Engler, 1996) figura por desarrollar una serie de estudios experimentales orientados a determinar si las personas ejecutan sus tareas de forma diferente cuando consideran los reforzamientos asociados con sus propias conductas o bien con elementos distintos a su acción. A partir de sus evaluaciones el autor desarrolló la Escala Internalidad-Externalidad (I-E), la cual evalúa la percepción de un individuo acerca del locus de control (Engler, 1996).

Rotter (1966) asegura que el control interno y externo del refuerzo, al que frecuentemente se le señala como locus de control, hace referencia al grado en que las personas evalúan un resultado de su comportamiento debido a su propias características personales, en contraste con el grado en que estas valoran el resultado como producto del azar, la suerte y el destino o bien como consecuencia del control otorgado a otros individuos con influencia y poder

El concepto de Locus de Control se deriva de la teoría del aprendizaje social propuesta por Rotter, en la cual se plantea la tendencia del individuo a identificarse con un locus de control interno o con un locus de externo en relación con sus vidas (Lefcourt, 1982). Aquellos con un locus de control interno creen firmemente en el control que poseen de su vida, mientras que los individuos externos perciben que están siendo controlados por la acción de otras fuerzas, personas, eventos o incluso la suerte. Cabe acotar, que el locus de control individual incide en la expectativa de recompensa del individuo a partir de su comportamiento (Rotter, 1990).

La teoría del aprendizaje social sostiene que la personalidad representa una interacción constante del individuo con su medio ambiente, es decir, con los determinantes cognitivos, conductuales y propios del entorno (Visdómine y Luciano, 2005). Las experiencias permiten que las personas entiendan por qué ocurren sus reforzamientos e indaguen sobre la posibilidad de intervenir favorablemente en la construcción de su propio futuro. De tal manera, que las personas buscan maximizar

sus reforzamientos, evitando los castigos y experiencias negativas (Visdómine y Luciano, 2005).

Morales, Moya, Reboloso, Fernández, Huici, Márquez, Páez y Pérez (1994) afirman que la teoría del aprendizaje social presta atención a como la conducta de un sujeto en una situación particular, viene dada por la expectativa y el valor del reforzamiento que se le otorgue a la misma. Sostienen que el concepto de expectativa surge como la probabilidad asignada por el individuo de que un reforzamiento específico ocurra en función de una conducta determinada en un momento establecido. Morales et al. (1994) mencionan que la expectativa más estudiada atiende al grado en que las personas perciben sus propias acciones como desencadenantes de los refuerzos recibidos o, por el contrario, que estos últimos son el resultado de factores diferentes a dichas acciones.

De acuerdo con Visdómine y Luciano (2005) la teoría del aprendizaje social otorga una función importante a las expectativas de control del reforzamiento, a través del concepto locus de control, el cual constituye una creencia relacionada con la previsibilidad y estructuración del mundo. Visdómine y Luciano (2005) sugieren que el concepto de locus de control se refiere al grado en que el individuo cree controlar su vida y los acontecimientos que influyen en ella, de manera que cuando un sujeto percibe que un determinado evento reforzador es contingente con su propia conducta, se dice que tiene un control interno del refuerzo. Por el contrario, un sujeto que percibe un refuerzo como una consecuencia indirecta de su comportamiento, aunado a la creencia de que estos acontecimientos están determinados por fuerzas externas fuera de su alcance, tiene un control externo del refuerzo (Visdómine y Luciano, 2005).

Según Van Der Pligt (1998, c.p. Visdómine y Luciano, 2005) el mayor o menor control conductual percibido está caracterizado por dos elementos, uno interno orientado a la auto-dirección y otro externo, correspondiente a factores ajenos al sujeto, como otras personas percibidas poseedoras de mayor influencia o bien a elementos como el azar, la casualidad o el destino. En este sentido, el autor reafirma que el locus de control es una relación entre la conducta del individuo y las consecuencias de ésta.

Rotter (1981, c.p. Visdómine y Luciano, 2005) propone la distribución de las personas a lo largo de un continuo, que se extiende del polo de la internalidad al extremo de la externalidad. De manera que cuando se sitúan más al extremo de la internalidad, se consideran capaces de influir en su propio destino o bien de aumentar su probabilidad de éxito. El autor reafirma que las personas con tendencia a la

externalidad, son aquellas que le atribuyen a la suerte, al azar o a lo sobrenatural, la responsabilidad de lo que les sucede.

Visdómine y Luciano (2005) sostiene que las personas internas son responsables de su futuro, mientras que los externos son incapaces de influir en sus propias recompensas, pues son dependientes de las circunstancias y de los demás. Rotter (1966, c.p. Visdómine y Luciano, 2005) expresa que se pueden distinguir tres tipos de individuos: los internos, que sienten que tienen control sobre los acontecimientos que les suceden, los externos "otros", que creen que otras personas más poderosas son las que tienen control sobre sus acciones y los externos "suerte", que creen que ni ellos ni nadie puede hacer nada para cambiarlas y que por lo tanto dependen de la suerte, el azar o el destino (Visdómine y Luciano, 2005).

De acuerdo con Visdómine y Luciano (2005), los trabajadores con locus de control interno tienen un mejor desempeño, verifican información antes de tomar decisiones, están motivados por el logro, buscan independencia, tienen iniciativa, se empeñan en progresar e insisten en alcanzar sus propias metas. Los autores afirman que los trabajadores con locus de control externo, creen que los factores externos los determinan, por lo que adoptan actitudes de conformismo, apatía, desinterés y sumisión. Por ende, se esfuerzan menos, mantienen un bajo desempeño, muestran tasas de ausentismo más altas, están menos satisfechos con sus labores, son más sumisos y están más dispuestos a seguir instrucciones (Visdómine y Luciano, 2005). En general, su mejor rendimiento lo obtienen en puestos cuyas actividades son rutinarias, debido a que creen que los resultados no están vinculados con sus acciones.

Por su parte, McCombs (1991) sostiene que lo que subyace al locus de control interno es el concepto de "sí mismo como un agente", lo que quiere decir que los pensamientos de cada persona controlan sus acciones y que dicha función del mismo, afecta positivamente las creencias, la motivación y el desempeño. Si la persona percibe que su desempeño es contingente a su conducta tendrá un locus de control interno, pero si el sujeto percibe un refuerzo como una consecuencia que no es contingente con su conducta, vinculando dichos acontecimientos a elementos como la suerte o el destino, la persona tendrá un locus de control externo (Ardouin, Bustos, Gayó y Jarpa, 2001).

Visdómine y Luciano, (2005) afirman que la importancia del locus de control radica en su relación con las actitudes, la satisfacción y otros procesos psicológicos como las opiniones, la percepción, la formación de conceptos y la toma de decisiones.

El locus de control se encuentra asociado al nivel de involucramiento de los trabajadores con relación a su misión en la organización, su desempeño y productividad, así como con factores como la responsabilidad, la disposición, el nivel de compromiso y la cooperación. El locus de control constituye una estructura cognitiva relacionada con la percepción, que funciona como uno de los determinantes de pautas de comportamiento (Visdómine y Luciano, 2005).

En sus afirmaciones, Rotter (1966) sostiene que los sujetos con un locus de control interno perciben que el mundo es predecible y puede ser controlado por ellos. Asegura también que estos individuos tienden a involucrarse en un mayor número de procesos de influencia que los sujetos con un locus de control externo, quienes generalmente perciben el entorno como una entidad incapaz de ser manipulada y sometida a la acción de otros poderosos. En el marco del ámbito organizacional, los sujetos con un locus de control interno buscan trabajos que permitan un mayor uso de las propias capacidades, que les otorguen autonomía, satisfacción y bienestar, lo que a su vez les permite desempeñar liderazgos más efectivos de acuerdo al contexto en que se desempeñen (Morales et al., 1994).

Rotter (1966) defiende la noción de locus de control como un constructo de personalidad unidimensional, pero Hannah Levenson (1973) objeta esta postura cuando propone la idea que el polo externo no constituye un único factor, sino que se compone de dos de ellos: el Azar y los Otros Poderosos. Sus investigaciones plantearon que aquellos sujetos que creen que el mundo es azaroso, tenderán a comportarse de manera diferente a los que creen que el mundo sigue un cierto orden, pero que otros poderosos están en control. A partir de estas ideas Levenson (1973) desarrolla una escala compuesta a su vez por tres sub escalas que miden factores diferentes e independientes: la internalidad, otros poderosos y azar.

2.7.1. Concepto multidimensional de Locus de Control de Hannah Levenson.

Con base en la concepción unidimensional propuesta por Rotter, Levenson (1973) expone que el locus de control es un constructo de carácter multidimensional, dando lugar a la Escala de Internalidad, Otros Poderosos y Azar (I, OP, A). A diferencia de Rotter, la autora estableció dos tipos de influencia en torno al concepto de externalidad: la primera asociada a la actuación de terceros con influencia y poder y la segunda atribuida a la acción del azar, el destino o la casualidad. Esta diferenciación la llevó a

afirmar que las personas que conciben el mundo como una entidad caótica y de naturaleza aleatoria actuarán de forma distinta de aquellos que afirman que el mismo está controlado por individuos de gran poder -como los políticos, los líderes, las figuras paternas o Dios-. Cabe decir que para estos últimos aun existe la posibilidad de control, a diferencia de los primeros para quienes el azar y la casualidad, explican la ocurrencia de todos los hechos a su alrededor.

El constructo inicial de locus de control interno-externo fue concebido como una expectativa generalizada de percepción al refuerzo, ya sea como un contingente sobre las propias conductas o como el resultado de fuerzas que parecen estar más allá del propio control. Debe reconocerse a la Escala I-E de Rotter como el instrumento que ha sido más ampliamente utilizado para medir el grado de internalidad y externalidad del individuo. Sin embargo, la perspectiva de locus de control posteriormente desarrollada por Levenson deriva de la posibilidad de combinar -partiendo del concepto de externalidad- las expectativas de destino, azar y otros poderosos (Levenson, 1973).

El atributo multidimensional que la autora adjudica al concepto de locus de control propone dos tipos de orientación externa, la primera de ellas es referida a una orientación sustentada en la naturaleza básica y aleatoria del mundo, mientras que la segunda atiende a la creencia en el orden básico de su previsibilidad, asociado a la expectativa de poder conferida a otros. Adicionalmente, se sugiere que una persona que adjudica el control de los hechos a terceros, llegará a percibir que la regularidad en sus acciones sobreviene en la obtención de refuerzos a partir de sus actos (Levenson, 1973). Con base en esta diferenciación de la externalidad, la autora ratifica que un individuo que concede al azar y a la suerte la ocurrencia de los hechos a su alrededor, se muestra cognitiva y conductualmente diferente a quienes experimentan falta de control personal, producto de su idealización de cara a otros individuos o instancias.

Es importante resaltar que previo al redimensionamiento trazado por Levenson, los investigadores Hersch y Scheibe (1967, c.p. Levenson, 1973) fueron quienes por primera vez propusieron favorable una diferenciación teórica y empírica de la externalidad, en la comprensión de la personalidad y la adaptación al medio ambiente; acentuando así la necesidad de una visión multidimensional del constructo de locus de control.

2.7.2. Escala de Internalidad, Otros Poderosos y Azar.

En línea con lo anterior Levenson, (1973) señala que la escala de I, OP y A propone que los individuos con una orientación externa y que atribuyen poder a otros, piensan y actúan de forma diferente de aquellos que otorgan al mundo un carácter impredecible, dada la importancia que estos últimos conceden al destino y el azar

En general, la sub escala de I mide el grado en que las personas creen que tienen control sobre sus propias vidas, la sub escala OP se vincula con la intervención de terceros con gran influencia y poder, mientras que la sub escala A se ocupa de las percepciones de control de oportunidad adjudicadas al destino, la casualidad y el azar. La Escala de I, OP y A se diferencia de la I-E pues se desarrolla en función de una sucesión de Likert, en lugar de un formato de elección forzada; por tanto, sus tres dimensiones son estadísticamente más independientes una de otra en comparación con las del planteamiento anterior (Levenson, 1973).

A continuación se describen las dimensiones que Levenson (1973) atribuye al locus de control:

- **Internalidad:** caracteriza a la persona que la posee como aquella que tiende a atribuir los sucesos que la acontecen como resultado de sus propias acciones, considerando al mundo como una entidad predecible, manipulable y susceptible a ser modificada por su propia acción.
- **Otros Poderosos:** implica la tendencia a interpretar el control de los sucesos como resultado de la manipulación de figuras superiores que poseen el control necesario para hacerlo.
- **Azar:** El azar hace referencia a la propensión a atribuir los hechos que ocurren como resultado de la suerte, la casualidad, el destino, otorgándole importancia a factores hipotéticos, de forma que el individuo se ubica a sí mismo a merced de los acontecimientos que ocurran, sin posibilidad de controlarlos.

Levenson (1973) asegura que para efectos de la interpretación de la sub escala I es importante tener en cuenta que altas puntuaciones deben entenderse como una señal de grandes expectativas de control. Sin embargo, la autora señala que las puntuaciones bajas no deben asumirse necesariamente como punto de partida para afirmar que el individuo cree fundamentalmente en la casualidad y azar de los eventos; en tal caso, se podría sostener que la persona no se percibe a sí misma como determinante en la consecución de resultados.

Rotter (1966, c.p. Levenson, 1973) expone un concepto dicotómico en la medida que afirma que el individuo posee una tendencia hacia la internalidad o bien hacia la externalidad, pero el trabajo de Levenson (1973) deja claro que dicha dicotomía representa una simplificación de gran inconsistencia empírica. Por ende, con el objetivo de mejorar la previsibilidad del control, la autora ve fundamental la necesidad de diferenciar entre dos tipos de control externo; aquel que propone la creencia en otros de mayor poder, así como el que atribuye importancia a la fuerza del azar.

El aporte más significativo del trabajo de Levenson es comprender que la externalidad no siempre es inconveniente, ya que las personas cuya percepción de control viene dada por la acción de otros, pueden coincidir al afirmar que frente a una determinada situación, es la percepción de poder atribuida a otros la que genera más innovadoras y efectivas formas de conducta, que la misma responsabilidad personal (Levenson, 1973). La autora destaca otro punto importante y que atiende a las diferencias de género, pues las mujeres tienden a alcanzar más el éxito cuando crecen en un ambiente familiar hostil y cuando tienen a su alrededor grandes figuras de autoridad. De esta forma, se ve como los aspectos positivos de la externalidad conllevan implicaciones no sólo para la interacción entre los individuos, sino también para el funcionamiento de la sociedad en general (Levenson, 1973).

Noriega, Álvarez, Domínguez, Parra y Padilla (2009) plantean en su investigación: "Locus de control, auto concepto y orientación al éxito en adultos mayores del norte de México" que la orientación al logro es un rasgo de personalidad que se vincula con el locus de control y el auto concepto. Las personas orientadas al logro tienden a plantearse metas que frecuentemente están por encima de sus habilidades y competencias y presentan un locus de control interno y un auto concepto con mayor peso en las variables vinculadas con la sociabilidad. A su vez, aquellas personas con una percepción de evitación al fracaso, con frecuencia aparecen con un locus de control externo y un auto concepto centrado en la persona, en el trabajo y en la ética.

En el marco de las investigaciones en materia de psicología, es común encontrar estudios que vinculan los diversos factores motivacionales del individuo con la dirección del locus de control. Dichos elementos se han visto involucrados en la observación del comportamiento de las personas en el ámbito laboral y de las organizaciones, aunado a la evaluación de los elementos que contribuyen al mantenimiento de la satisfacción laboral. En razón de esto, surge la iniciativa de describir la orientación motivacional y la satisfacción laboral y el locus de control en los trabajadores de una corporación

venezolana compuesta por seis empresas liderizadas por Ponce & Benzo, SUCR, C.A. y que serán brevemente descritas a continuación.

2.8. Descripción de la corporación que lidera Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

Ponce & Benzo, SUCR, C.A. (P&B) es una empresa venezolana dedicada a la innovación y comercialización de marcas enfocadas en el rubro de alimentos y productos de cuidado personal y del hogar. Se funda en Caracas el 8 de junio de 1923, producto de una sociedad entre José Antonio Ponce y Miguel Ángel Benzo. En 1933 establece sus primeras agencias en el interior del país y luego en 1940 lanza al mercado productos de diversas firmas extranjeras. Posteriormente en 1948 se inicia la fabricación de rubros propios, para lo cual creó la empresa Laboratorios Ponce C.A. (Ponce & Benzo: expertos en cuidado integral desde 1923, s.f.).

La misión de P&B está enfocada en la comercialización e innovación de marcas orientadas al rubro de productos de cuidado integral, de alimentos y productos del hogar, que a su vez ofrezcan una reducción en el impacto ambiental, a través de la implementación de ingredientes biodegradables, (Ponce & Benzo: expertos en cuidado integral desde 1923, s.f.).

Por otro lado, la empresa declara como valores fundamentales: la integridad, la voluntad, el compromiso, la calidad y la sustentabilidad, enmarcados a su vez en las tres dimensiones descritas a continuación:

- Dimensión económica: en virtud de la preocupación por un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles, en consonancia con la preservación y cuidado del ambiente
- Dimensión emocional: con base en el compromiso con el desarrollo del país.
- Dimensión ética: que fomenta la rectitud, la justicia, respeto, la honestidad, el cumplimiento de la ley y las normas establecidas.

2.8.1. Laboratorios Ponce, C.A.

Laboratorios Ponce, C.A., es una empresa que manufactura productos farmacéuticos y es maquilador de Ponce & Benzo, SUCR C.A. en las categorías cosméticos y alimentos. La empresa establece como política de calidad manufacturar productos de calidad que satisfagan las necesidades del consumidor de acuerdo con las normativas sanitarias,

mediante procesos eficientes, fundamentados en el mejoramiento continuo de sus sistemas y con el apoyo de talento humano competente.

2.8.2. Soluciones Genéricas C.A. (Solgen, C.A.).

Solgen, C.A. tiene como misión la prestación de servicios de RR.HH., en cuanto al reclutamiento, clasificación, selección, adiestramiento y la contratación de personal capacitado e idóneo para la realización de funciones generales o específicas que son objeto de la contratación. De igual forma, Solgen, C.A. se dedica a la compra, venta, importación, exportación, arrendamiento, construcción, diseño, remodelación, reparación de bienes, muebles e inmuebles.

2.8.3. Corporación Yohiroma, C.A.

Corporación Yohiroma, C.A. es una empresa dedicada a la fabricación, elaboración, mercadeo, compra y venta de todas las actividades relacionadas con la manufactura de alimentos, sean estos concentrados, naturales, de consumo humano o animal, así como cualquier otro tipo de alimento, producto veterinario, farmacéutico y cosmético. Entre otras de sus actividades se encuentran:

- Compra y venta de administración de bienes inmuebles de cualquier tipo y en cualquier ubicación.
- Compra, venta, administración, mercadeo y venta de todo tipo de bienes, sean estos muebles o inmuebles, materiales o inmateriales.
- Realización por cuenta propia o por cuenta de terceros de operaciones comerciales, industriales, y financieras de cualquier tipo.
- Adquisición de patentes, licencias, marcas y denominaciones comerciales de cualquier tipo; derechos reales y personales de toda clase y a negociación con dichos bienes, tanto en nombre propio como en nombre de terceros
- En general, la realización de cualesquiera otras operaciones relacionadas directa o indirectamente con los ramos antes especificados y también se dedica a cualquier otro tipo de actividad de lícito comercio.

2.8.4. Especialidades Químicas C.A.

Especialidades Químicas, C.A. es una empresa que manufactura productos de limpieza y es maquilador de Ponce & Benzo SUCR, C.A. en las categorías del hogar, cuya política de calidad sostiene el compromiso de la empresa en mantener una cultura de

calidad dirigida a los clientes a través de la elaboración de productos del hogar que satisfagan las expectativas de los consumidores.

2.8.5. Picking C.A.

Picking, C.A. es un operador logístico ubicado en la Zona Industrial de Yagua, Edo. Carabobo, encargado de todo lo referente a la logística y traslado de productos terminados entre las sedes de Caracas y Yagua. Picking C.A. tiene como objetivo brindar un servicio de operación logística confiable y oportuno, por medio de una infraestructura que genere valor en los mismos.

A continuación se presenta el logotipo de la empresa Ponce & Benzo SUCR, C.A., y de las demás empresas que formaron parte del estudio, con excepción de la empresa Especialidades Químicas, C.A., que no posee logo asociado.



Figura 1. Logotipos de la corporación que lidera Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

III. Planteamiento y formulación del problema

Más allá de las diferencias políticas, económicas y culturales de una sociedad con respecto a la otra, el trabajo sigue siendo la actividad fundamental hacia la cual el individuo dirige su energía, pues forma parte de su entorno social más inmediato y es el escenario donde se profundizan los conocimientos que dan lugar a la resolución de problemas. Aun y cuando se trate de una relación de servicio, por medio de la cual generalmente se recibe una compensación monetaria, sería errado afirmar que es debido solo al dinero que la gente trabaja. La importancia del trabajo viene dada por ser un contexto de relaciones que enaltece el intelecto del individuo, así como su necesidad de logro, reconocimiento y satisfacción personal.

Vroom y Deci (1990) asegura que el trabajo no cumple una función netamente económica en la vida del hombre; es a través del trabajo que el individuo logra relacionarse con la sociedad, se coloca a sí mismo un propósito de vida, refuerza su sentido de logro y realza sus potencialidades.

El progreso de toda nación es posible a través de la importancia que se le otorgue a la educación y a las diferentes fuentes de trabajo desarrolladas para su aprovechamiento. Una sociedad que no vele por la formación de sus ciudadanos, no podrá competir ni adecuarse a los avances de aquellas culturas avocadas a fomentar el aprendizaje continuo y el sentido de la responsabilidad hacia el trabajo de quienes la integran. Robles y Moctezuma (2012) exponen que la educación es necesaria en todos los sentidos, ya que además de propiciar el bienestar y el crecimiento económico, promueve la movilidad social, abriendo el acceso a mejores niveles de empleo que, a su vez, acrecientan la cultura y fomentan el vigor de los valores cívicos. Estos autores sostienen que las sociedades de mayor avance económico son las que han logrado cimentar su progreso en el conocimiento, destacando la relación entre el nivel de desarrollo de los países con la fortaleza de sus sistemas educativos.

La educación figura como un elemento que favorece el desarrollo intelectual y la inserción en el campo laboral, lo que se vincula con las afirmaciones de Maslow (1954, c.p. Robbins, 2004) cuando señala que la necesidad de autorrealización responde al impulso del hombre por convertirse en lo que es capaz de ser, por medio del crecimiento y la elevación del potencial propio. Sin embargo, no todas las personas disponen de las mismas herramientas en términos de potencial intelectual, ni necesariamente cuentan con la base familiar y económica para optar a un nivel de formación superior. Por otro lado, la existencia de condiciones internas como la propia

capacidad cognitiva y de racionalización son factores que también condicionan la posibilidad que la persona logre formarse con éxito, pudiendo ubicarse en un rol lo suficientemente elevado y demandante. El ímpetu personal, el propio marco económico contextual y de valores sociales, serán elementos que agilicen o por el contrario dificulten su posicionamiento laboral.

La falta de educación no limita el ejercicio del trabajo en sí. En las comunidades que ven restringido el acceso a determinados estándares educativos, es común ver a algunos de sus integrantes ocupar roles acordes a su preparación o bien desarrollar iniciativas de emprendimiento. Sin embargo, son las sociedades desarrolladas las que fomentan un modelo económico caracterizado por el avance de las organizaciones, en búsqueda del beneficio colectivo sobre el individual; la creación de fuentes de empleo y puestos de trabajo genera una relación de compromiso hacia la realización de diversas funciones que, a su vez, deberán verse recompensadas en estabilidad y calidad de vida para el empleado.

Tal como plantea Velásquez (2006) el capital humano está conformado por el conocimiento y la experiencia que posee cada individuo y éste es el recurso más importante para una organización. No obstante, las políticas de las empresas para valorar y retener el talento, estarán relacionadas con la cultura y valores organizacionales. Independientemente de su alcance y dimensión, las organizaciones siempre tendrán la necesidad de captar recursos humanos para la conformación de grupos de trabajo.

En atención a la estructura de las organizaciones es importante tomar en cuenta que no todas las posiciones impactan de la misma forma para el alcance de las metas. Lo anterior se sostiene en las afirmaciones del investigador Michael Porter (s.f., c.p. Archive, 2014) al introducir su modelo de cadena de valor; el cual es una herramienta de gestión que permite clasificar las actividades de una empresa en las actividades de línea relacionadas directamente con la producción y comercialización y las de soporte que, como su denominación lo sugiere, sustentan las actividades primarias. Sin embargo, para que la empresa concrete su razón de ser, todos sus componentes humanos y niveles organizacionales deben ser valorados en la misma medida. La participación de todas las áreas es igual de relevante para alcanzar el objetivo fundamental, otorgándole a las partes involucradas el mismo reconocimiento y mérito por el logro de lo propuesto (Archive, 2014).

Independientemente de la naturaleza de la organización y el rol que el sujeto ocupe, resulta conveniente que el trabajo estimule al individuo y satisfaga sus aspiraciones, lo cual es recogido por Vroom y Deci (1990) cuando afirma que los trabajadores cuyas necesidades son cubiertas en el contexto laboral poseen una mayor tendencia a permanecer en sus oficios.

En la medida que el trabajo se convierte en una actividad rutinaria, pierde su valor como mecanismo de evolución personal, dejando de ser un desafío intelectual y una experiencia de aprendizaje. En virtud de lo anterior, diversas corporaciones contrarrestan el impacto de la operatividad propia de ciertas tareas, a través de la rotación de funciones, el cambio de posición dentro de la estructura, el trabajo en equipo y el establecimiento de metas que representen un reto.

Son numerosos los elementos que determinan la actitud y motivación del hombre hacia el trabajo. Uno de ellos es el área de conocimiento de la formación y su correspondencia con las tareas. El nivel de remuneración también juega un papel importante en la actitud que el individuo muestre hacia su trabajo, ya que representa el reconocimiento a su labor y las posibilidades que el trabajador y su familia tienen para acceder a bienes, servicios, alimentación y calidad de vida en general. De la misma manera, es importante el tipo de actividad que se va a realizar, de forma que ésta proponga una experiencia de aprendizaje aplicable tanto en el medio laboral como en los demás ámbitos de la vida.

La motivación que el trabajador posea en el rol desempeñado es un tema de gran preocupación para las pequeñas, medianas y grandes organizaciones de hoy, así como para la psicología industrial-organizacional. Atendiendo a los objetivos organizacionales, al marco económico, la dinámica social y el tipo de negocio, la empresa tendrá su propia distribución de áreas funcionales expresadas en el organigrama, lo que permitirá el diseño de estructuras de compensación y beneficios que enaltezcan, gratifiquen y refuercen el compromiso de quienes conforman la organización. En la sociedad actual es posible dar cuenta de organizaciones cuya misión incorpora el fortalecimiento de la motivación, el sentido de responsabilidad y la satisfacción laboral del capital humano que las conforma. Las empresas verdaderamente enfocadas en el fortalecimiento de su cultura organizacional y sus valores, son las que otorgan mayor importancia a su gente, pues la perciben como su recurso máspreciado.

Es importante aclarar que la motivación en el trabajo no se circunscribe únicamente a un aspecto de carácter económico; en razón de esto, diversas empresas buscan motivar a su recurso humano a través de la ejecución de programas de capacitación y la formulación de planes de carrera, incentivando la preparación académica y técnica, con lo cual evitan la tendencia a su estancamiento. Es decir, a pesar de no ser gratificaciones monetarias, representan un gran valor para la vida del trabajador, pues atienden a su propio reconocimiento y enaltecen su capacidad intelectual.

En este mismo orden de ideas, Velásquez (2006) destaca que en la era del conocimiento el capital humano demanda constante atención y mantenimiento, por ser un factor de producción en la economía; en razón de lo cual las organizaciones deben recurrir cada vez con más frecuencia a la educación continua como sistema que les permita actualizar a sus recursos humanos.

Contrariamente son escasas las organizaciones que de forma comprometida atribuyen importancia a la evolución profesional del trabajador. Las empresas manufactureras son las más sensibles a este escenario, dada la estructura propia de sus unidades de trabajo; se dice esto, ya que es común que en las áreas operativas los trabajadores tiendan a desempeñar funciones delimitadas que una vez que son reiteradas, pierden el valor que puedan sumar para su aprendizaje, pues representan una labor mecánica y repetitiva. Sin embargo, el mismo escenario puede verse en niveles funcionales más altos, ya que a pesar que estos requieren procesos de pensamiento más complejos, una vez que las asignaciones son internalizadas dejan de aportar valor analítico y trascendental.

De acuerdo a lo formulado por Gómez (2010) las organizaciones deben entenderse en relación a las interacciones continuas que mantienen con su contexto, de lo cual a su vez se derivan los sistemas, subsistemas y suprasistemas. El autor esboza el concepto de organización como un sistema orientado hacia un objetivo particular, conformado por un conjunto de sistemas interrelacionados de forma dinámica y permanente.

Independientemente del grado de dificultad que caracterice una posición particular dentro de la empresa, todos los roles establecidos cobran la misma significación y relevancia para la misión de la organización. Resultaría errado menospreciar o estimar con menor escala las actividades de carácter operativo con respecto a otras de mayor complejidad, pues no deben plantearse como procesos

aislados. Desde el grado de ejecución más sencillo hasta el nivel directivo y gerencial más complejo, la organización saldrá adelante a través de diferentes relaciones donde se integran todos los procesos dirigidos hacia la consecución de resultados.

Son diversas las variables que resulta interesante considerar para describir la motivación laboral en el contexto de las organizaciones, tales como: antigüedad, edad, género, formación académica, entre otras, pues cada uno de estos atributos impactará en el diseño de planes de incentivo que estimulen el interés del trabajador hacia sus funciones y que a su vez destaquen la calidad del rendimiento como resultado de la satisfacción laboral y el incremento de la motivación. Todos aquellos aspectos demográficos considerados importantes para la investigación, serán abordados para el caso de una empresa de consumo masivo, considerada como objeto de estudio para analizar la motivación de los trabajadores que conforman sus distintos niveles.

Tomando en cuenta las diferencias que existen en la naturaleza de cada nivel organizativo definido en el organigrama y la relación que debe existir entre ellos para el alcance de los objetivos propuestos, se considera valioso indagar sobre la orientación motivacional, la satisfacción y el locus de control de un conjunto de trabajadores, teniendo en consideración igualmente las propias diferencias demográficas atribuibles; con la finalidad de contribuir con la organización para que puedan llevar adelante el diseño de sistemas de compensación e incentivos que correspondan con el impacto de cada nivel.

El estudio de la motivación en este contexto es importante para el trabajador y para las instancias directivas de las empresas existentes en el país, que una vez que funcionan según los marcos legales pertinentes, son los responsables de tomar las decisiones para la posible evaluación y análisis de aquellas acciones que se puedan implementar para el fortalecimiento de la motivación y la satisfacción laboral.

El tema de investigación propuesto resulta atemporal, es decir, representa un problema vigente desde la existencia de las organizaciones en sí mismas, al estar constituidas por recursos humanos que estarán motivados en mayor o menor medida, según sus propias tendencias e intereses, así como al contexto en económico, político y social en el que se encuentren.

De acuerdo con Perilla (1998, c.p. Gil-Contreras, 2015) en el año 1961 David McClelland estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación; dichas necesidades están presentes en todos los seres humanos, pero su

intensidad difiere de una persona a otra. Lo anterior puede verse sustentado en el estudio de Fajardo (2004) titulado “Perfil motivacional del personal adscrito a la gerencia de construcción de una empresa de transporte público masivo con base en la teoría de David McClelland”, y cuyo objetivo atiende a describir el perfil motivacional de los trabajadores de la gerencia ejecutiva de construcción en la C.A Metro de Caracas, de acuerdo al modelo teórico referido. Para ello utilizó una muestra de 86 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario de motivación diseñado para la investigación. Los resultados arrojaron una preponderancia de la motivación al logro, seguida de la motivación a la afiliación y en último lugar, la motivación al poder.

En el marco de empresas manufactureras resulta importante destacar la investigación de Bacadare y González (1998) titulada “Diagnóstico de los factores motivacionales que afectan la productividad de la empresa calzados Rossi”; cuyo objetivo fue determinar los factores motivacionales que inciden en la productividad de la empresa y para lo cual se realizaron entrevistas al personal representante de la alta gerencia, así como también se utilizó un cuestionario de 67 ítems aplicado a toda la fuerza laboral, con base en la teoría bifactorial de Herzberg y la teoría de McClelland.

En el trabajo se concluyó que la empresa está en capacidad de aumentar su productividad, ya que cuenta con herramientas para cumplir ese objetivo. La información obtenida a partir del análisis de resultados del cuestionario plantea que los empleados afirman no estar de acuerdo con el salario, a pesar de expresar conformidad con el programa de beneficios económicos y sociales del que gozan; por otra parte, indican que la organización les brinda estabilidad, pero exponen su temor a equivocarse y perder su empleo. Con respecto al contexto de trabajo, expresaron que las condiciones físicas no son completamente adecuadas, pues hay áreas donde existe mucho ruido y calor como producto del funcionamiento de máquinas. Esto permite dar cuenta que los empleados se preocupan tanto por su ambiente de trabajo, como por su comodidad personal, pues esto facilita su buen desempeño. Con respecto a la necesidad de logro se observó que los empleados tienen el deseo de destacarse y sentir que dominan la actividad que realizan. Exponen asimismo una alta orientación a la afiliación, pues les gusta ayudar a sus compañeros, establecer relaciones y ser aceptados. Sin embargo, muestran una escasa orientación a poder, ya que no están impulsados a influenciar ni controlar a los demás.

Considerando la importancia de la motivación laboral a todos los niveles jerárquicos de que componen la organización, es de hacer notar la investigación

desarrollada por Dorta y González (2003) que lleva por nombre “La motivación en el nivel obrero gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas de Porter-Lawler”, la cual pretende describir la motivación de los niveles obrero y gerencial de acuerdo a dos dimensiones: el valor de las recompensas -económicas y no económicas- y la probabilidad que las mismas dependan del esfuerzo.

El estudio fue de tipo descriptivo y la recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario basado en la encuesta de expectativas de Lawler, aplicado de forma aleatoria. Los resultados arrojaron que tanto el nivel gerencial como el obrero valoran más las recompensas no económicas, pero consideran que si se esfuerzan más aumentarían sus recompensas económicas. Estos resultados contrastan con la hipótesis inicial propuesta, la cual partía de que el nivel gerencial atribuye más valor a las recompensas no económicas, mientras que el nivel obrero prioriza las económicas.

Resulta importante mencionar la investigación de Almeida y Arruti (2008) titulada “Relación entre el perfil motivacional y percepción de clima organizacional en empleados de la UCAB”. El estudio plantea la necesidad de medir la motivación y el grado de clima organizacional percibido por el capital humano, a fin de orientar sus metas y en atención a sus fortalezas. La muestra estuvo compuesta por 286 empleados pertenecientes tanto al área administrativa como al personal docente. El instrumento para llevar a cabo la medición de la motivación fue justamente el inventario de las motivaciones sociales de Romero-García y Salom y en el caso del clima organizacional se utilizó el instrumento denominado CLIOUNing elaborado por Mejías, Reyes y Arzola (2006, c.p. Almeida y Arruti, 2008), diseñado para medir las percepciones de clima en instituciones universitarias.

Los autores concluyeron que la motivación al logro que presenta la muestra permite asegurar el alcance de las metas personales y colectivas, sin poner en riesgo la misión organizacional; por su parte, la institución canaliza las necesidades de poder a través de las decisiones organizacionales en quienes asumen cargos jerárquicos. El nivel medio obtenido en los resultados atinentes a las necesidades de afiliación, conduce a los autores a pensar en cómo potenciar la actuación del recurso humano, especialmente tratándose de una entidad que presta servicios al otro. En relación con efectos del clima organizacional, se determinó que a pesar de no ser el más propicio, estese ve reforzado por una percepción favorable de las relaciones humanas. La investigación representa un aporte en cuanto al diseño de planes de contingencia para incentivar y motivar a los trabajadores a que se sientan parte de un equipo de trabajo,

fomentando un clima laboral más agradable que, a su vez, incrementa el compromiso con la institución y la calidad del servicio que se presta. La muestra estudiada evidencia su necesidad de optimizar su orientación hacia el alcance de metas y demás aspectos.

Sin importar la naturaleza de la organización de la que forme parte el trabajador y el nivel jerárquico en que se ubique, la actividad laboral conlleva un conjunto de implicaciones que determinan la vida de las personas. Una de ellas, de acuerdo con Guillén y Guil (2000) es el impacto psicosocial, ya que por medio de la adaptación al trabajo el individuo logra desarrollarse personal y profesionalmente, así como también, consigue obtener los recursos necesarios para subsistir e integrarse a un marco social que le provea reconocimiento y estatus.

Las organizaciones que otorgan valor a la estructura de beneficios que perciben sus integrantes, construyen su sistema de incentivos y recompensas con base en procesos como el análisis de puestos de trabajo, la evaluación de desempeño y el estudio del mercado laboral vigente; procurando a su vez, enaltecer la motivación, minimizar la migración de sus recursos hacia otras empresas y por ende, fomentar la permanencia del talento a largo plazo. No obstante, para lograr esto es necesario establecer líneas base para conocer la situación real y vigente de la organización.

La psicología organizacional hace uso de los principios psicológicos fundamentales para estudiar al individuo en su entorno laboral.

En línea con lo planteado por Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) la psicología de las organizaciones se interesa por el comportamiento colectivo en relación con las formas en que éstas se conforman como sistemas socio técnicos, en donde las personas están implicadas como miembros. Sin embargo, es la psicología de personal la que realmente atiende al estudio de las relaciones entre las personas y la organización; percibiéndolas como individuos que en algún momento pasan a ser empleados de la misma y dándole prioridad a temas como la formación, el desarrollo, la satisfacción, los sistemas de recompensas, la valoración de puestos y los procesos de formación (Alcover et al., 2004).

Independientemente del nivel jerárquico atribuido al trabajador, su contribución impacta en la percepción que tenga de sí mismo y como parte de la organización. En virtud que el caso de estudio lo conforma una empresa con una estructura funcional diferenciada, la justificación atiende a la posibilidad de contribuir con recomendaciones y líneas de trabajo, que incentiven la motivación del trabajador en atención al nivel funcional al que pertenezca y de acuerdo a las diferencias encontradas, a razón del

contraste con las variables demográficas a consideradas. Es decir, en la medida en que se comprenda la situación actual de la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores a nivel general, será posible emprender el establecimiento de políticas y medidas adaptadas a sus necesidades, fomentando así su disposición hacia el trabajo y satisfacción en general.

La posibilidad de influir en los contextos de trabajo a través del entendimiento de los elementos que estimulan la productividad y la retención del talento, hace posible analizar el escenario actual de las empresas, para otorgar herramientas a los líderes organizacionales, sobre las cuales fomentar la motivación y satisfacción en el trabajo. Partiendo de dicho análisis, resulta importante poner en práctica estrategias para adecuar los planes de incentivos monetarios y no monetarios de todos los integrantes de la organización, aminorando la rotación de personal o la pérdida de talentos como resultado de la insatisfacción y migración hacia otras organizaciones.

Desde el año 2012 la economía venezolana se ha visto significativamente afectada por el aumento de la pobreza, el endeudamiento, el desempleo, el auge de la inflación y el déficit fiscal; esto a su vez, ha debilitado el crecimiento del sector empresarial privado y restringido la posibilidad de los ciudadanos a acceder a bienes esenciales como alimentos y productos de cuidado personal (Ortiz, 2015). Expertos describen un escenario complejo en relación a las variables fundamentales que rigen la economía del país y dentro de las cuales figuran el acceso a divisas y el tipo de cambio. La crisis por la que atraviesa la nación en la actualidad ha deteriorado el alcance de la inversión y la posibilidad que las empresas figuren como fuentes generadoras de empleo. Son numerosas las compañías del sector privado que se han visto en la necesidad de reducir sus plantillas de trabajadores -e incluso declararse en quiebra-, viendo oprimida su estructura y participación en el mercado, en relación a períodos anteriores (Ortiz, 2015).

Atendiendo al sector de consumo masivo, específicamente en el área de alimentos, medicinas y productos de cuidado personal, el impacto de la crisis económica ha sido significativo; la restricción en el acceso a divisas ha limitado fuertemente la importación de insumos y productos, y por ende el abastecimiento de mercados, puntos de ventas y canales de distribución. Todo esto ha derivado en un escenario de escasez y aguda inflación que ha afectado severamente el poder adquisitivo de los venezolanos y por ende su calidad de vida. El hecho que el grupo empresarial liderado por Ponce y Benzo, SUCR. C.A, haya logrado mantener su

presencia en el mercado venezolano, lo hace figurar como una corporación que puede ser motivo de ejemplo para otras organizaciones del sector privado. Con base en todo lo anterior, se elabora la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la orientación motivacional, los satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral y el locus de control prevalentes en una muestra de trabajadores de una corporación empresarial?

IV. Objetivos

4.1. Objetivo general

Determinar la orientación motivacional, los satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, así como el locus de control, en los trabajadores de la corporación empresarial liderada por Ponce & Benzo SUCR, C.A.

4.2. Objetivos específicos

- Describir la orientación motivacional que predomina en la muestra, con base en la teoría de David McClelland.
- Identificar los atributos valorados como satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral de acuerdo al modelo bifactorial de Frederick Herzberg.
- Caracterizar el locus de control existente en la muestra, con base en el concepto multidimensional de Hannah Levenson.
- Identificar la orientación motivacional y el locus de control que predomina en cada una de las seis empresas de la corporación empresarial.
- Identificar la orientación motivacional y el locus de control existente en cada una de las direcciones de Ponce & Benzo SUCR, C.A.
- Analizar la posible relación de la orientación motivacional y el locus de control con las variables demográficas y organizacionales.

V. Marco Metodológico

5.1. Definición de variables

5.1.1. Orientación Motivacional (OM).

5.1.1.1. Definición constitutiva.

De acuerdo con Romero (1985) la motivación atiende a un conjunto de estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia la consecución de metas específicas. Para Gibson et al. (2001) la motivación se define como las fuerzas que actúan sobre el individuo para orientar y mantener su conducta hacia determinada meta. En la presente investigación se estudia la motivación en torno a tres dimensiones fundamentales sostenidas en la teoría de McClelland (Romero, 1991):

5.1.1.1.1. Orientación Motivacional al Logro (OMLog).

Consiste en una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con el desarrollo personal, que involucran el uso de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo. McClelland (1974) sostiene que este tipo de motivación responde a la necesidad del ser humano de actuar en respuesta al planteamiento de metas y al alcance de la satisfacción a partir de la realización de las mismas.

5.1.1.1.2. Orientación Motivacional al Poder (OMPod).

Consiste en una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con el poder de nuestra propia conducta y la de los demás. De acuerdo a lo afirmado por McClelland (1974), esta necesidad conduce al individuo a influenciar a otro ser humano o grupo en general.

5.1.1.1.3. Orientación Motivacional a la Afiliación (OMAfil).

Consiste en una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con el hecho que el individuo se sienta bien consigo mismo y con los demás. Para efectos de lo planteado por McClelland (1974), esta motivación es una forma de conducta social que se satisface a través de la creación de vínculos con otras personas.

5.1.1.2. Definición operacional.

La OM se estableció en función del puntaje obtenido en las dimensiones, sub dimensiones e ítems listados en el Inventario de Motivaciones Sociales de Romero García y Salom (1990), instrumento a través del cual se recolectó la información asociada a la variable. Se identifican las puntuaciones obtenidas en la administración de los cuestionarios: Inventario de Motivación al Logro Personal (MLP), Inventario del Motivación a la Afiliación (MAFI) e Inventario de Motivación al Poder Social (MPS) que

miden las dimensiones OMLog, OMAfil y OMPod, respectivamente. A continuación se presentan las diferentes dimensiones, sub dimensiones, indicadores e ítems asociados a la OM, según Nouel y Rodríguez (2002).

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Orientación Motivacional

Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Ítems
Orientación Motivacional al Logro (OMLog)	Desarrollo de personal: establecimiento de metas controlables y superación personal	<ul style="list-style-type: none"> • Metas factibles • Expectativas de éxito • Deseos de superación • Adquisición de habilidades para desarrollo en el campo laboral. 	I1, I2, I4, I5, I8, I9, I21 e I22
	Instrumentación: estrategia de acción de logro, como el esfuerzo, la persistencia y planificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de logro • Esfuerzo • Persistencia • Planificación 	I3, I6, I7, I10, I11, e I12
	Compromiso con la tarea: grado de responsabilidad y compromiso personal asumido por las tareas propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Involucramiento con las tareas y metas • Responsabilidad por los resultados. 	I13, I14, I17 e I18
	Creencias facilitadoras de Logro: Afirmaciones de superación del subdesarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación activa • Disposición hacia las acciones auténticas • Actitud hacia el cambio • Creencias y disposición hacia el Progreso • Superación del sub 	I15, I16, I19, I20, I23 e I24

desarrollo.			
	Poder		
	Benigno: afecto y conocimiento producidos por el uso altruista del poder.	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativa • Madurez • Sabiduría • Bondad • Beneficio colectivo 	11, 12, 15, 16, 110, 113, 115, 118, 119 e 120
Orientación Motivacional al Poder (OMPod)	Poder		
	Explotador: uso del poder autocentrado, no altruista que manipula, engaña y usa al otro	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación • Engaño • Beneficio personal • Abuso • Egoísmo 	13, 14, 17, 18, 19, 111, 112, 114, 116 e 117
Orientación Motivacional a la Afiliación (OMAFil)	Afiliación básica: conocimientos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones personales amistosas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de compartir • Solidaridad • Aceptación del fracaso 	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18
	Afiliación en el trabajo: uso de estrategias afiliativas en el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener buenas relaciones • Comunicación fluida con los compañeros de trabajo, supervisores y/o supervisados. • Empleo del afecto • Preocupación por el mantenimiento de las relaciones armoniosas • Búsqueda constante de aceptación y comprensión. 	19, 110, 111, 112, 113, 114, 115 e 116

Nota: Los enunciados de los ítems se presentan en el Anexo A.

5.1.2. Satisfacción Laboral (SL).

5.1.2.1. Definición constitutiva.

Holland (1984) sostiene que la satisfacción laboral atiende al nivel en que la persona se identifica plenamente con su trabajo, participando de forma activa en el ejercicio de sus funciones, pues estima que su desempeño es importante para la valoración propia. En la teoría bifactorial Herzberg se señala la existencia de dos tipos de factores fundamentales (Gibson et al., 2001):

5.1.2.1.1. Satisfactores.

Referidos a las características vinculadas con los contenidos intrínsecos al trabajo, tales como: las características de la tarea, el interés que despierta en el trabajador, la variedad de la tarea, la importancia de la tarea en el contexto social, la autonomía en el trabajo, la implicación de conocimientos y habilidades, la retroalimentación y el reconocimiento.

5.1.2.1.2. Reductores de Insatisfacción Laboral.

Aquellos asociados a las condiciones extrínsecas del contexto laboral y dentro de los cuales se incluyen: el salario y los beneficios, la seguridad laboral, posibilidades de promoción, condiciones del trabajo, -como el horario y características del propia lugar del trabajo, sus instalaciones y materiales-, estilo de supervisión y ambiente social de trabajo.

5.1.2.2. Definición operacional.

La satisfacción se establece en función al puntaje obtenido en las dimensiones e ítems listados en el "Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral", que será el instrumento a través del cual se recolectará la información asociada a dicha variable. A través de su administración, se identificarán las valoraciones obtenidas para aquellos factores que producen satisfacción en el trabajo (Satisfactores), así como aquellos que aminoran la insatisfacción laboral (Reductores).

Las Tablas 2 y 3 presentadas a continuación exponen las diferentes dimensiones asociadas a los satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, según el modelo bifactorial de Herzberg.

Tabla 2

Operacionalización de la variable satisfacción laboral: Satisfactores

Tabla de Especificaciones		
	Dimensiones	Ítems
Logro (LG)	Actitud del sujeto que implica la conducta orientada hacia la consecución de una meta, la solución de algún problema y el conocimiento de los resultados de su propio trabajo.	I4: Los logros alcanzados en mi trabajo
Reconocimiento (RC)	Se refiere a cualquier acto de gratitud y estímulo dado al sujeto, por la ejecución de una labor exitosa o trabajo bien realizado.	I10: El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo
Trabajo en si (TR)	Se refiere a la satisfacción que experimenta el sujeto por el trabajo mismo.	I16: El trabajo en sí mismo
Responsabilidad (RP)	Expresa la capacidad de los trabajadores de responder, en forma individual o colectiva por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de su ejecución.	I2: La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo
Progreso (PG)	Atiende a la posibilidad de que el trabajador pueda contemplar el desarrollo de la tarea que realiza en su totalidad, desde que empieza hasta que termina	I8: El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo
Crecimiento (CR)	Expresa las posibilidades del individuo de superarse y crecer dentro de la empresa, adquiriendo nuevas habilidades y perspectivas	I6: El crecimiento personal por el trabajo que realizo

	profesionales.	
Autonomía (AT)	Percepción de libertad en la toma de decisiones vinculadas con las tareas que se ejecutan.	I14: La libertad para tomar decisiones en mi trabajo
Retroalimentación (RA)	Grado en el cual se recibe información oportuna con base en las actividades realizadas y/o concluidas.	I12: La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo

Tabla 3

Operacionalización de la variable satisfacción laboral: Reductores de Insatisfacción Laboral

Tabla de Especificaciones		
	Dimensiones	Ítems
Política y administración de la organización (PA)	Conjunto de premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa, y a la manera cómo los trabajadores la perciban.	I11: Las políticas y la administración de la organización
Supervisión (SP)	Estilo de liderazgo, a la competencia o incompetencia, parcialidad o imparcialidad del supervisor respecto a sus compañeros.	I13: La supervisión en general
Relaciones con el supervisor (RS)	Señala las relaciones que atienden a la calidad de la interacción, adecuada comunicación y grado de empatía entre el trabajador y su supervisor.	I3: La relación con mi supervisor

Condiciones laborales (CL)	Condiciones de trabajo referidas al horario, espacio, herramientas de trabajo, iluminación, ventilación, limpieza, ruidos del entorno laboral.	I17: Las condiciones físicas de mi trabajo
Salario (SLR)	Constituye la cantidad de beneficios económicos y sociales percibidos por el trabajador en retribución a su labor.	I19: El salario y los beneficios económicos que recibo
Relaciones con los compañeros (RCC)	Son los vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre el trabajador y sus compañeros de trabajo.	I1: La relación con mis compañeros
Estatus (ES)	Expresa la posición o prestigio sociolaboral de una persona, dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización	I7: El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización
Seguridad (SG)	Referida a la sensación de estabilidad que siente el empleado en su puesto de trabajo, es decir, la seguridad de no ser despedido de manera imprevista	I15: La seguridad o estabilidad laboral en mi organización
Ascenso (AS)	Cambio de posición laboral que involucra un mejoramiento en el plano ascendente de la organización.	I5: La posibilidad de ascenso en mi organización

Tabla 4

Clasificación de ítems con base en teoría bifactorial de Frederick Herzberg

Ítems	Tipo de Factor
1. La relación con mis compañeros	Reductor
2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo	Satisfactor
3. La relación con mi supervisor	Reductor

4. Los logros alcanzados en mi trabajo	Satisfactor
5. La posibilidad de ascenso en mi organización	Reductor
6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo	Satisfactor
7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización	Reductor
8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo	Satisfactor
9. El salario y los beneficios económicos que recibo	Reductor
10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo	Satisfactor
11. Las políticas y la administración de la organización	Reductor
12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo	Satisfactor
13. La supervisión en general	Reductor
14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo	Satisfactor
15. La seguridad o estabilidad laboral e mi organización	Reductor
16. El trabajo en sí mismo	Satisfactor
17. Las condiciones físicas de mi trabajo	Reductor

5.1.3. Locus de Control (LC).

5.1.3.1. Definición constitutiva.

Rotter (1981, c.p. Visdómine y Luciano, 2005) define el locus de control como la percepción del poder que se tiene sobre los acontecimientos. Cuando una persona percibe contingencia entre los acontecimientos y su conducta, se dice que tiene control interno; en cambio si dicha persona atribuye las consecuencias de los acontecimientos a factores que se encuentran fuera de su control como la suerte, el destino o atribuye la causa a otras personas, se señala que tiene un control externo. Levenson (1973) establece tres factores fundamentales en torno al locus de control.

5.1.3.1.1. Internalidad (IN).

Caracteriza a la persona que tiende a atribuir lo que le ocurre como resultado de las propias acciones. Los individuos con una alta internalidad consideran la posibilidad de modificar el entorno a través de su actuación personal.

5.1.3.1.2. Otros poderosos (OP).

Se refiere a la tendencia a percibir el control de los sucesos como resultado de la manipulación de otras personas, que cuentan con la influencia y el control necesario para hacerlo. Consideran que el control de la situación está bajo el poder de otros más poderosos que intervienen en las consecuencias de sus propias acciones.

5.1.3.1.3. Azar (AZ).

Hace alusión a la tendencia de las personas a atribuir los hechos que le suceden como resultado de la suerte, la casualidad o el destino. Lo anterior conduce al individuo a percibir el entorno de acuerdo a factores hipotéticos, viviendo en función de los acontecimientos que ocurran.

5.1.3.2. Definición operacional.

La variable locus de control se establece mediante a los puntajes obtenidos en la Escala de Locus de Control de Hannah Levenson, adaptada por Romero (1979, c.p. Rojas y Sánchez, 2001) en cada uno de los factores que la componen. Cada factor está conformado por la suma algebraica de los puntajes correspondientes a los ítems que componen la escala, los cuales se introducen en la fórmula de Internalidad Total ($IT = IN \times 2 - (OP + AZ)$). Los puntajes positivos de IT sugieren la internalidad del sujeto, mientras que los valores negativos de IT se refieren a la externalidad del sujeto.

Tabla 5

Operacionalización de la variable: Locus de Control

Dimensiones	Ítems
<p>Internalidad (IN)</p>	<p>Describe la disposición a atribuir los sucesos a la propia responsabilidad personal, considerando al mundo como una entidad predecible y manipulable.</p> <p>11, 14, 15, 19, 118, 119, 121, 123</p>

Otros Poderosos (OP)	Implica la tendencia a interpretar el control de los sucesos como resultado de la manipulación de figuras superiores que poseen el control necesario para hacerlo.	13, 18, 111, 113, 115, 117, 120, 122
<hr/>		
Azar (AZ)	Alude al hecho de atribuir los hechos que ocurren como resultado de la suerte, la casualidad o el destino, otorgándole importancia a factores hipotéticos.	12, 1617, 110, 112, 114, 116, 124

Nota: Los enunciados de los ítems se presentan en el Anexo A

5.1.4. Variables atributivas.

Kerlinger (1981) plantea que las variables atributivas son aquellas que no pueden ser manipuladas y que pueden ser medidas. En sus afirmaciones, el autor sostiene que todos aquellos atributos que representan características humanas-tales como inteligencia, sexo, educación, etc.-, pueden ser consideradas variables atributivas. Es importante destacar, que son consideradas propiedades que preexisten en los sujetos y que son objeto de estudio para la investigación.

5.1.4.1. Demográficas.

5.1.4.1.1. Edad.

Nivel de desarrollo en años de un individuo calculado a partir de su día de nacimiento (Diccionario de la Real Academia Española, 2012).

Categorías: “20 a 29 años”, “30 a 39 años”, “40 a 49 años”, “50 años o más”.

5.1.4.1.2. Sexo.

Conjunto de características no biológicas asignadas a hombres y mujeres (Light, Keller y Calhoun, 1984).

Categorías: “Femenino” y “Masculino”

5.1.4.1.3. Estado Civil.

Condición particular que caracteriza a una persona en lo que hace a sus vínculos personales con individuos de otro sexo. Dicha condiciones se con el alcance del estado para regir el establecimiento de vínculos de este tipo (Definición de estado civil, s.f.)

Categorías: “Soltero”, “Casado”, “Concubinato”, “Divorciado”.

5.1.4.1.4. Nivel Académico.

Grado de estudio alcanzado por el individuo de acuerdo a los niveles educativos contemplados en Venezuela.

Categorías: “Primaria”, “Secundaria”, “TSU”, “Licenciado o equivalente”, “Post Grado: “Especialización” y “Maestría””

5.1.4.2. Organizacionales.

5.1.4.2.1. Empresa.

De acuerdo con Chiavenato (1993) la empresa es una organización social que hace uso de una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, como son la atención de necesidades sociales y el logro de rentabilidad económica.

Categorías: “Ponce & Benzo, SUCR, C.A.”, “Laboratorios Ponce, C.A.”, “Solgen, C.A.”, “Corporación Yohiroma, C.A.”, “Picking, C.A.”, “Especialidades Químicas, C.A.”

5.1.4.2.2. Dirección a la que pertenece (Ponce & Benzo, SUCR, C.A.).

Área funcional que representa las divisiones que se realizan en la empresa para lograr un mejor funcionamiento. El éxito de la empresa dependerá de la correcta coordinación de las diversas áreas funcionales existentes y que reúnen las actividades más importantes de la organización (Medina, 2013).

Categorías: “Dirección Técnica”, “Gerencia General de Finanzas”, “Dirección de Manufactura y Proyectos”, “Dirección de Operaciones”, “Dirección de Talento Humano”, “Dirección de Tecnología y Sistemas /Legal”, y “Dirección de Comercialización”.

5.1.4.2.3. Antigüedad.

Número de años que tiene un individuo laborando dentro de la empresa en estudio.

Categorías: “Menos de 1 año”, “1-5 años” “6-10 años” y “11 años o más”

5.1.5. Variables extrañas.

5.1.5.1. Controladas.

5.1.5.1.1. Facilitador.

Para cada uno de los días de convocatoria para el llenado del cuestionario se contó con el mismo facilitador de la actividad, quien se encargó de dar la bienvenida a los

participantes, agradecerles por su asistencia y explicar el motivo de la invitación, exponiendo su carácter voluntario, garantizando la confidencialidad de la información recogida y los posibles aportes que se derivarían de la misma.

5.1.5.1.2. Espacio físico y tiempo.

Las dos primera etapas de aplicación del instrumento se llevaron a cabo en las instalaciones del comedor del Edif. Ponce y Benzo, SUCR, C.A., el cual tiene capacidad para 50 personas, dando cobertura a los 8 días que se invirtieron para la convocatoria de los trabajadores activos de Ponce y Benzo, SUCR, C.A., Laboratorios Ponce, C.A., y Solgen, C.A, en el horario comprendido de entre las 8:30 y 11:30 am. En el caso de los participantes de las empresas ubicadas en la zona industrial de Yagua, Edo. Carabobo - Corporación Yohiroma, C.A., Picking, C.A., y Especialidades Químicas, C.A.-, la aplicación se llevó a cabo en la sala corporativa de reuniones de Corporación Yohiroma, C.A., la cual dispone de una capacidad para 15 personas y de la cual se dispuso desde las 8:00 am hasta las 5:30 pm del día pautado.

5.1.5.1.3. Instrucciones.

Todos los trabajadores participantes recibieron las mismas instrucciones por parte del investigador en relación al llenado de los cuestionarios, la finalidad de la actividad y demás detalles de la convocatoria.

5.1.5.2. No Controladas.

5.1.5.2.1. Aspectos demográficos y organizacionales.

En virtud de la disponibilidad de la muestra no se realizaron discriminaciones en cuanto a Edad, Sexo, Estado Civil, Nivel académico, así como tampoco en relación a la Dirección a la que pertenecía el trabajador (solo para el caso de Ponce y Benzo, SUCR, C.A.)

5.1.5.2.2. Ruido.

Aun disponiendo del espacio físico del área del comedor para la aplicación, no fue posible restringir el acceso de los demás trabajadores que continuaban en su jornada laboral durante el momento de la aplicación, creando ruidos que pudieron generar distracción en los participantes que se encontraban completando los cuestionarios, al momento de ingresar y salir de dicho espacio.

5.1.5.2.1. Historia personal.

En virtud del tamaño de la muestra no se indagó sobre la vivencia propia de los trabajadores participantes, dejando aislada la posibilidad que existiese algún hecho previo negativo en su historia personal o laboral.

5.1.5.2.3. Conocimientos previos respecto al tema.

Atiende a toda la información sobre el tema de motivación y satisfacción laboral a la que los trabajadores hayan tenido acceso, a partir de otras actividades llevadas a cabo en la empresa o derivadas de su propia investigación. Esta variable no fue explorada, asumiendo que el grupo se encontraba en igualdad de condiciones en cuanto al dominio de los temas.

5.2. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo cuantitativo. Hernández, et al. (2007) afirman que el enfoque cuantitativo hace uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con la finalidad de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Los autores sostienen que una vez planteado el estudio se hace una revisión de los antecedentes hechos al respecto y sobre la base de la revisión de la literatura se construye un marco teórico. En la investigación cuantitativa el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos (Hernández et al., 2007).

Por otro lado, en atención a la clasificación que formulada por Kerlinger y Lee (1986) el presente estudio atañe a una investigación de tipo no experimental, ya que no se posee control directo de las variables independientes debido a que sus manifestaciones no han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. En la investigación experimental, los investigadores tienen control manipulativo, mientras que en el caso de la no experimental, este tipo de control de las variables independientes no es posible, como es el caso del actual trabajo a desarrollar (Kerlinger y Lee, 1986)

5.2.2. Nivel de investigación.

De acuerdo con Hernández et al. (2007) la investigación es en primer lugar de tipo descriptivo, ya que se estudian las características de variables individuales. Los autores afirman que los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que

se someta a análisis. Sin embargo, -para este caso particular- el alcance va más allá de las descripciones, pues se establecen relaciones entre variables, sin que éstas lleguen a ser de tipo causal.

5.2.3. Diseño de investigación.

El diseño del presente estudio es de tipo no experimental, entendido según Hernández et al. (2007) como el diseño propio de las investigaciones donde no se incurre en la manipulación deliberada de variables, debido a que no se hace variar de forma intencional la variable independiente para ver su efecto en la dependiente. Los autores sostienen que en la investigación no experimental cuantitativa no se lleva a cabo la manipulación deliberada de ninguna de las variables en estudio, pues se observan los fenómenos en su estado natural para luego analizarlos. Es decir, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas; no se tiene control directo sobre ellas, pues ya sucedieron.

En la línea planteada por Hernández et al. (2007), dentro de la investigación no experimental se seleccionó el diseño transeccional de tipo descriptivo, en el que se describirán las relaciones entre las categorías y variables en un momento determinado. Es decir, solo se realizó una medida de cada variable para caracterizarla en ese instante de tiempo, sin tomar en cuenta su proceso evolutivo; indagando sobre la incidencia de modalidades de dichas variables en una población.

5.3. Participantes

5.3.1. Población.

La unidad de análisis denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades; la misma se ubica en el tiempo y espacio, definiendo la población de referencia de la investigación (Hernández et al., 2003). Se entiende por población a la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se pretende investigar y de la cual se estudiará una muestra representativa que deberá reunir las mismas características en igual proporción (Hernández et al., 2003). Para la presente investigación la población la conforman todos los empleados activos pertenecientes a las empresas Ponce & Benzo SUCR, C.A., Laboratorios Ponce, C.A., y Solgen, C.A. ubicadas en el Edif. Ponce & Benzo SUCR, C.A. en la zona de Santa Eduvigis de la ciudad de Caracas; así como también los trabajadores activos de las empresas

Corporación Yohiroma, C.A., Picking, C.A., y Especialidades Químicas, C.A., ubicados físicamente en la zona Industrial de Yagua, Valencia, Estado Carabobo.

La nómina del personal activo de Ponce & Benzo SUCR, C.A para el momento de la investigación se encontraba conformada por 161 personas; en el caso de Laboratorios Ponce, C.A. se registraron 13 trabajadores activos y para Solgen, C.A. 56. En atención a las empresas ubicadas en Yagua, la nómina de Corporación Yohiroma, C.A. la conformaban 12 personas; tanto en el caso de Picking, C.A como para Corporación Yohiroma, C.A., se contabilizaron 18 trabajadores activos respectivamente. En conjunto, el total de empresas arrojó una población a estudiar de 276 trabajadores. Esta información fue obtenida a partir del contacto con la Dirección de Talento Humano de Ponce & Benzo SUCR, C.A.

5.3.2. Muestra.

Para efectos de la presente investigación la selección de la muestra es de tipo no probabilística, es decir, que la elección de los sujetos no está sujeta a la posibilidad de ser elegidos. De acuerdo con Hernández y cols. 2007, en las muestras no probabilísticas la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación, es decir, el proceso estará sujeto a la toma de decisiones de un grupo de personas. Es importante resaltar que dado el tamaño de la población, se trabaja a nivel censal y no muestral. Es decir, la muestra se define por la disposición de los sujetos a participar en el estudio y no por un proceso de selección estadístico.

El universo objeto de estudio lo constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos que en este caso se encontró limitado a 276 unidades o trabajadores. No obstante, la muestra definitiva quedó conformada por 224 participantes, es decir, un 81 % del total, en virtud de que se contabilizaron 52 personas que no respondieron el cuestionario, consideradas como no participantes y que representan el 19 % restante, tal como se ve en el gráfico.

La Figura 2 a continuación expone el porcentaje de la muestra definitiva encuestada versus el porcentaje de personas no participantes en el proceso, el cual posteriormente se representa desglosado en la Figura 3.

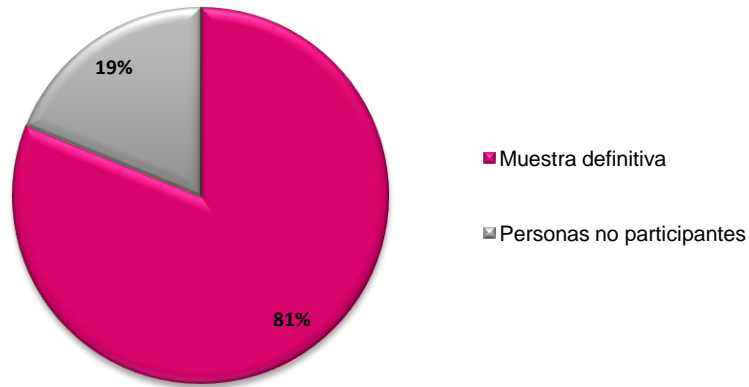


Figura 2. Porcentaje de muestra definitiva vs. personas no participantes

El porcentaje total de no participantes (19%) proviene de la contabilización de 52 encuestas no respondidas, en razón de un 11,59% (32 personas) que optó por retirarse del proceso o no acudir a la invitación, a un 3,98% de trabajadores en proceso de negociación de su condición laboral (11), un 1,44% de vacaciones (4), un 1,44% asociado a retiros voluntarios e involuntarios (4) y 1 sola persona de reposo que representa el 0,36%. De seguida se muestra la proporción de personas no participantes, con base en los motivos mencionados.

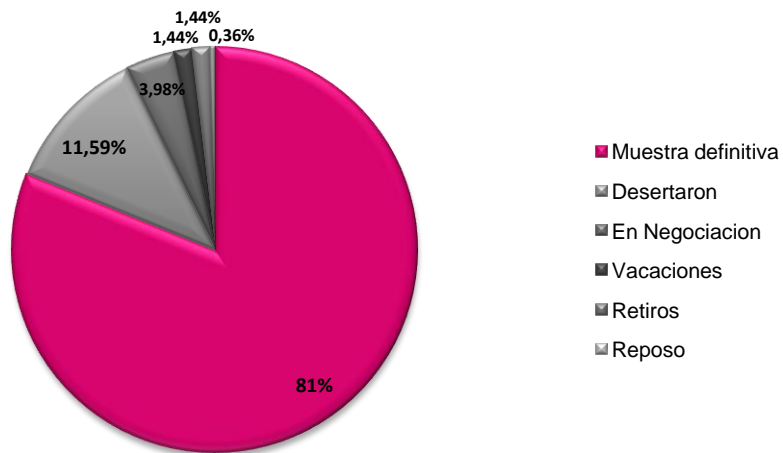


Figura 3. Porcentaje de no participantes por categoría vs. muestra definitiva

Tomando en cuenta que la muestra definitiva estuvo conformada por un total de 224 trabajadores activos, a continuación se representa el porcentaje de participación de cada una de las empresas convocada.

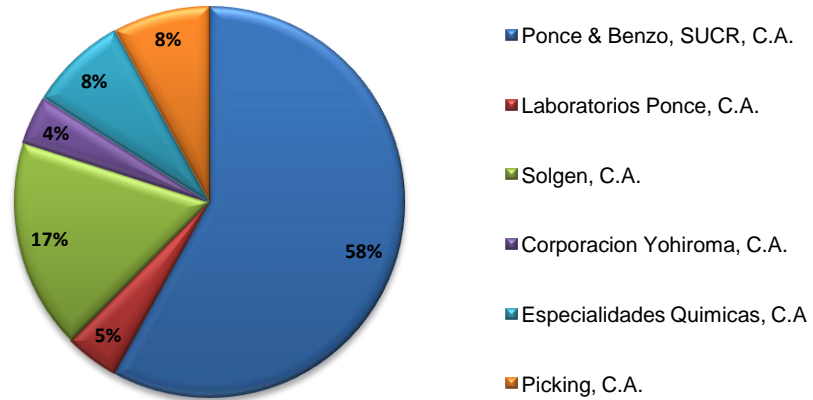


Figura 4. Porcentaje de participantes por empresa

Seguidamente se representa el porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas para las empresas en las que hubo deserción por alguno de los motivos ya expuestos.

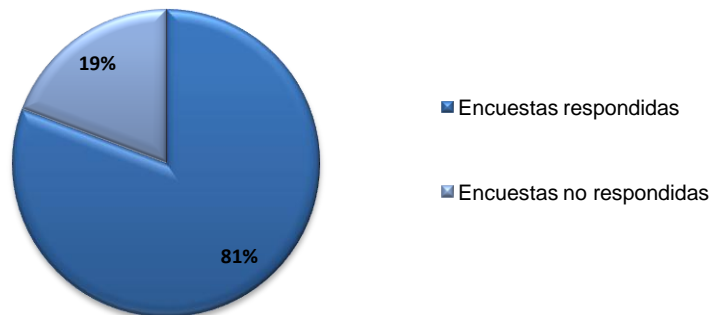


Figura 5. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Ponce y Benzo, SUCR, C.A

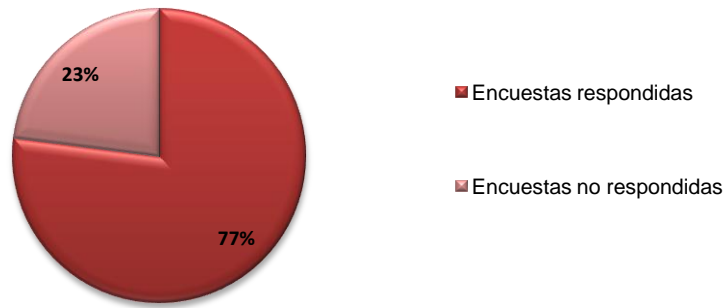


Figura 6. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Laboratorios Ponce, C.A.

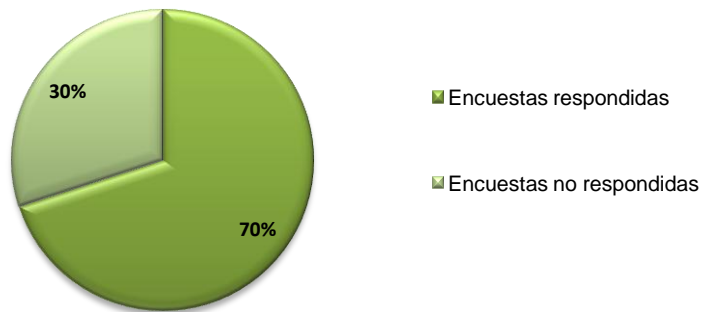


Figura 7. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Solgen, C.A.

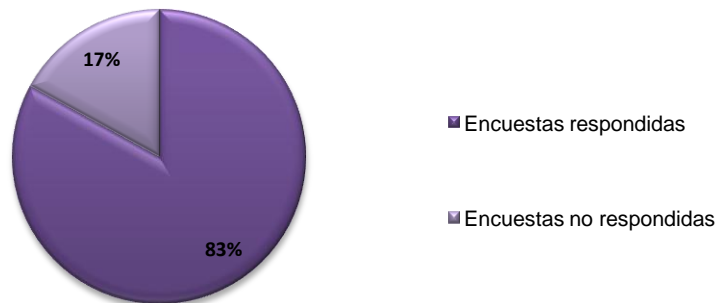


Figura 8. Porcentaje de encuestas respondidas y no respondidas de Corporación Yohiroma, C.A.

Es importante destacar que para el caso de las empresas Especialidades Químicas, C.A. y Picking, C.A. el porcentaje de encuestas respondidas fue del 100%. A continuación se describe como estuvo compuesta la muestra definitiva en torno a las variables demográficas consideradas.

Tabla 6

Datos de descripción de la muestra

Variab les	Dimensión	Valores	Frecuencia
Datos Personales	Edad	20-29 años	88
		30-39 años	76
		40-49 años	42
		50 años o más	17
		No respondieron	1
	Sexo	Masculino	115
		Femenino	108
		No respondieron	1
	Estado Civil	Casado	67
		Concubinato	24
Soltero		127	
Divorciado		2	
Datos Académicos	Nivel Académico	Primaria	4
		Secundaria	87
		TSU	52
		Licenciatura	53
		Especialización	16

	Maestría	9
	No respondieron	3
	Ponce & Benzo, SUCR, C.A.	130
	Laboratorios Ponce, C.A.	10
	Solgen, C.A.	39
	Corporación Yohiroma, C.A.	9
	Picking, C.A	18
	Especialidades Químicas, C.A	18
Datos Laborales	Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo	25
	Gerencia General de Finanzas	18
	Dirección de Manufactura y Proyectos	15
	Dirección de Operaciones	19
	Dirección de Talento Humano	16
	Dirección de Tecnología y Sistemas	8
	Dirección de Comercialización	25
	No respondieron	4

5.4. Recursos

5.4.1. Humanos.

Un (1) investigador encargado de transmitir el objetivo del estudio y las instrucciones asociadas al llenado de los cuestionarios.

5.4.2. Materiales.

- Presentación digital dirigida a la Junta Directiva Ponce & Benzo, SUCR., C.A. que detalla el objetivo del proceso de encuesta, así como los aportes y contribuciones a la organización.
- Listado digital y físico del total de trabajadores activos por empresa que conforman la corporación (Maestro de Personal).
- Invitación digital y física de convocatoria al llenado de la encuesta; la invitación se envió a todo el personal con acceso a correo corporativo y fue publicada en las carteleras informativas para el personal sin acceso a correo.
- Cronograma digital y físico para la participación en el llenado de los cuestionarios; el cronograma se envió a todo el personal con acceso a correo corporativo y fue publicado en las carteleras informativas para el personal sin acceso a correo.
- 4 resmas de papel carta para reproducción de: Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero García y Salom (1990); Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral FORMA A y FORMA B; Escala de Locus de Control Levenson (1974) Versión Romero (1979)
- Engrapadora y grapas
- Impresora
- Tinta para impresora
- Bolígrafos
- Instalaciones del comedor del Edif. Ponce & Benzo, C.A., SUCR.
- 8 mesas
- 50 sillas
- Obsequio al participante

5.5. Estadísticos

En la investigación se emplearon estadísticos descriptivos que permitieron caracterizar a la muestra, por medio del empleo de medidas de tendencia central y variabilidad; los resultados son representados por medio de tablas de frecuencias, histogramas y gráficos de “caja y bigote”. De acuerdo a Hernández et al. (2007) el nivel medida de la variable en estudio expresa cual es la medida de tendencia central adecuada para su interpretación. Las variables ordinales son descritas a través del cálculo de la mediana y las nominales por medio de la moda.

El contraste de resultados de OM y LC vs. las variables atributivas hizo uso de la prueba U de Mann Whitney -para variables dicotómicas- y de la Prueba de Kruskal Wallis, para aquellos atributos con más de dos categorías. De acuerdo con Siegel (1970) la primera tiene como objetivo determinar si dos muestras independientes provienen de la misma población, mientras que la segunda apunta a determinar si k muestras independientes fueron tomadas de diferentes poblaciones. Para el uso de dichos estadísticos se atribuye la posibilidad de certificar la existencia de diferencias significativas en las dimensiones asociadas a la OM y el LC, para las variables sexo, edad, estado civil, último nivel académico culminado, empresa, dirección a la que pertenece (solo para Ponce & Benzo, SUCR, C.A.) y antigüedad en la empresa. Para el contraste se empleó el valor 0.05 como indicador referencial de significación estadística.

La utilización de los estadísticos referidos responde al objetivo de determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la OM y el LC en función a las variables demográficas y organizacionales consideradas con dos o más niveles. La prueba Kruskal Wallis acepta como hipótesis que las muestras independientes proceden de la misma población o bien de poblaciones idénticas con la misma mediana. El único supuesto necesario es que las distribuciones subyacentes de las variables sean continuas y que éstas hayan sido medidas por lo menos en una escala ordinal (Pruebas para k muestras independientes, s.f.).

5.6. Instrumentos

De acuerdo a lo formulado por Sabino (1986) los instrumentos de recolección de datos constituyen cualquier recurso del que haga uso el investigador para aproximarse al objeto de estudio. Con la finalidad de medir la OM, la SL y el LC se hace uso del cuestionario como principal herramienta de recolección de datos. La selección de esta técnica responde a su bajo costo de inversión y la posibilidad de poder recolectar gran

cantidad de información de forma simultánea. Adicionalmente, los cuestionarios presentan un lenguaje de fácil comprensión para los participantes y otorgan gran comodidad de respuesta al sujeto, pues son anónimos.

Hernández et al. (2007) definen al cuestionario como un conjunto de preguntas o afirmaciones respecto de una o más variables a medir. Su contenido será tan variado como los aspectos que mide y esencialmente contempla dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Las primeras no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de formas de respuesta puede variar de población a población. Sin embargo, las preguntas cerradas generalmente contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Las posibilidades de respuesta se pueden presentar de forma dicotómica, donde solo se contemplan dos opciones o también se pueden incluir varias alternativas de respuesta. Para este tipo de preguntas las respuestas son definidas a priori por el investigador y se le exponen al sujeto encuestado quien elegirá la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Como opción de respuesta a los cuestionarios se utilizará una escala tipo Likert, tanto para el caso del Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero-García y Salom (1990) como para la Escala IPC de Levenson (versión Romero-García). Hernández et al. (2007) sostienen que este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se pide la reacción de los participantes, eligiendo una de las categorías o puntos de la escala. A cada punto, previamente se le ha asignado un valor numérico, de forma que el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

5.6.1. Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero García y Salom (1990).

Para la medición de la OM se utilizó el cuestionario tipo Likert fundamentado en la teoría de las necesidades de David McClelland, elaborado por Romero García y Salom de Bustamante en el año 1990 y empleado en su investigación por Nouel y Rodríguez (2002). Dicho instrumento está constituido por tres cuestionarios en cada uno de los cuales se mide un tipo de motivación. El primero de ellos es el Inventario MLP que mide motivación al logro personal y que está constituido por 24 ítems escritos, en formato tipo Likert de seis (6) puntos: completamente en desacuerdo, moderadamente en

desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, completamente de acuerdo. Dicho cuestionario contiene cuatro (4) grupos de factores:

- **Desarrollo de personal:** referido al establecimiento de metas de superación personal (8 ítems)
- **Estrategias de acción al logro:** esfuerzo, persistencia y planificación (6 ítems)
- **Compromiso con la tarea:** grado de responsabilidad asumido con la tarea o meta propuesta (4 ítems)
- **Creencias facilitadoras de logro:** referido a creencias de superación del subdesarrollo (6 ítems)

El segundo cuestionario es el inventario MPS que mide motivación al poder y contiene 20 ítems escritos igualmente en formato tipo Likert de seis (6) puntos: completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, completamente de acuerdo. Dicho cuestionario se encuentra conformado a su vez, por dos (2) sub escalas:

- **Poder benigno:** relacionado con afectos y cogniciones positivas producidas por el uso altruista del poder (10 ítems)
- **Poder explotador:** referido al uso del poder autocentrado que manipula y hace uso de las personas para beneficio propio (10 ítems).

El último cuestionario es el inventario MAFI que mide motivación a la afiliación y contiene 16 ítems escritos igualmente en formato tipo Likert de seis (6) puntos: completamente en desacuerdo, moderadamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, moderadamente de acuerdo, completamente de acuerdo. Dicho cuestionario se encuentra conformado a su vez por dos (2) sub escalas:

- **Afiliación básica:** referida a cogniciones y afectos relacionados con el interés en el establecimiento de relaciones amistosas.
- **Afiliación en el trabajo:** referida al uso de estrategias afectivas en el trabajo.

La escala de medición de la variable orientación motivacional es la siguiente:

Tabla 7

Escala de Medición de la variable Orientación Motivacional

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

Según lo expuesto por Romero y Salom (1990, c.p. Nouel y Rodríguez, 2002) el cuestionario se basa en la Teoría de Necesidades de McClelland, ajusta su enfoque a la cultura venezolana y será aplicado para medir motivaciones sociales. Los investigadores obtuvieron los coeficientes de confiabilidad de Alfa de Crobach y de Spearman-Brown del inventario MLP, los cuales son de 0,73 y 0,80 respectivamente. Como validez de constructo se encontró una correlación de 0,40 con la dimensión motivación de logro. Para el inventario MAFI los coeficientes de confiabilidad Alfa de Crobach de Spearman y Brown son de 0,79 y 0,80 respectivamente. En cuanto a la validez de constructo se encontró una correlación de 0,30. En relación a la prueba de validez convergente se encontró una correlación positiva $r=0,17$ con motivación al poder, mientras que con la prueba de validez divergente se encontró una correlación negativa $r=-0,09$ con motivación de logro.

De continuidad y con base en Romero y Salom (1990, c.p. Nouel y Rodríguez, 2002), para el inventario MPS los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach y de Spearman y Brown son de 0,82 y 0,84 respectivamente. Como validez de constructo se encontró una correlación de 0,36. Y en atención a la prueba de validez convergente se encontró una correlación positiva con autoritarismo de $r=0,35$ y con creencias en otros poderosos de $r=0,20$; finalmente como prueba de validez divergente se encontró una correlación negativa con actitud hacia el trabajo de $r=-0,10$. Lo anterior permite concluir que el grado de confiabilidad de los instrumentos de motivación es alto, por lo que las inferencias que se hacen a partir de ellos son una expresión cercana a la realidad. La selección de este cuestionario viene dado por su alto grado de confiabilidad y por considerarse el más idóneo (Ver Anexo A).

5.6.2. Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral.

Con respecto a la medición de la satisfacción laboral se elaboró un cuestionario basado en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, constituido por dos secciones fundamentales denominadas: "Forma A" (FA) y "Forma B (FB)". Ambos segmentos atienden una serie de condiciones inherentes al trabajo denominados satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral. De acuerdo a Herzberg, los satisfactores favorecen altos niveles de satisfacción, mientras que los reductores disminuyen la insatisfacción al estar presentes.

Los satisfactores contemplan los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 y 16; mientras que los reductores de insatisfacción están asociados a los ítems: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 y 17. En ambas secciones se presenta el listado completo de diecisiete (17) ítems, con igual redacción y orden de aparición. Sin embargo, en la FA el participante deberá seleccionar únicamente cinco (5) ítems que estime aumenten su satisfacción laboral, valorándolos de acuerdo a su importancia, con base en la escala indicada (5, 4, 3, 2, y 1), donde 5 representa la mayor valoración en importancia y 1 la menor ponderación. Cabe destacar que en la FB el sujeto deberá seleccionar igualmente solo cinco (5) ítems, pero en atención a aquellos que reducen su grado de insatisfacción en el trabajo; calificándolos igualmente de acuerdo a su importancia.

Hernández et al. (2007) afirman que la validez de un instrumento se refiere al grado en que este mide la variable que pretende medir. Sin embargo, los autores aseguran que se trata de un concepto a partir del cual se pueden obtener diferentes tipos de evidencia, como lo es la relacionada con el contenido y aquella asociada al constructo. En el caso de la validez de contenido, se relaciona con el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que mide. Partiendo de lo anterior, un instrumento de medición requerirá tener representados prácticamente a todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las variables a medir -lo que generalmente estará establecido por la literatura empleada-.

Por su parte, de acuerdo con Hernández et al. (2007) la validez de constructo se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico; cabe mencionar que de acuerdo a lo planteado por Bostwick y Kyte (2005, c.p. Hernández et al., 2007) un constructo es una variable medida que se ubica en una hipótesis, teoría o esquema teórico. Los autores aseveran que el proceso de validación de constructo está asociado con la teoría, razón por la cual no será conveniente llevar a cabo tal validación a menos que exista un referente teórico que enmarque la variable principal y su relación con las demás. Siendo así, mientras más elaborada se encuentra la teoría que apoya la hipótesis, la validación de constructo brindará mejores aportes sobre la validez general del instrumento de medición.

Otro tipo de validez que mencionan los autores es la conocida validez de expertos o *face validity*, la cual atiende al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo al criterio de “voces calificadas” o “expertos”. Este tipo de evidencia se establece mediante la evaluación del instrumento

ante expertos, a partir de lo cual se realizan mejoras o modificaciones a la estructura del mismo.

Una vez construido el cuestionario el mismo fue sometido a la valoración de 3 expertos en el área (ver los datos de los mismos en la sección Procedimiento). Primeramente se construyó un recuento teórico que ilustrase las características fundamentales de la variable a medir y que aportará un marco conceptual a los especialistas. Posterior a esto, se incorporaron cada uno de los reactivos que conforman el instrumento en un formulario de valoración para uso de los expertos, con el objetivo que pudiesen evaluar la adecuada redacción de cada reactivo y su grado de pertenencia con cada una de las dimensiones definidas en la tabla de especificaciones - descrita tanto para los satisfactores, como para los reductores-. Es importante destacar que el formulario permitió a los expertos señalar cualquier modificación que se considerara pertinente sobre los reactivos que se presentarían al participante.

Partiendo de la valoración hecha por los especialistas, se discutieron todas las sugerencias en conjunto con el tutor. En principio, uno de los expertos sugirió modificar la redacción de los reactivos 1, 2, 3 y 12, a fin que cuando el participante leyera la afirmación sintiese mayor cercanía con los factores mencionados. A raíz de esto, se acordó con el tutor revisar la composición de los ítems 6, 7, 9,15 y 17, adaptando su formulación a una escritura que generase mayor proximidad y en atención a la sugerencia planteada. Otra de las observaciones que surgió, fue la reformulación de los reactivos 5 y 10, la cual fue discutida y aceptada por el tutor. Los ítems 4, 8, 11, 13, 14 y 16 permanecieron sin mayor transformación y sólo se eliminó uno de los reactivos, dada la escasa fundamentación teórica referente al factor “relación vida-trabajo”, que en un inicio se pensó estaba contemplado dentro del modelo bifactorial de Herzberg. En líneas generales, los expertos encontraron correspondencia de los reactivos con cada una de las dimensiones que representan (Ver Anexo A).

A continuación se presentan los reactivos en su estatus inicial vs. su estatus modificado, a raíz de las valoraciones hechas por los especialistas del área y las adaptaciones realizadas una vez discutidas con el tutor de la investigación.

Tabla 8

Satisfactores y Reductores de la Insatisfacción Laboral: Status Inicial vs .Status Modificado

Status Inicial	Status Modificado
I1. La relación con los compañeros	I1. La relación con mis compañeros
I2. La responsabilidad personal en la realización del trabajo	I2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo
I3. La relación con el supervisor	I3. La relación con mi supervisor
I4. Los logros alcanzados en mi trabajo	I4. Los logros alcanzados en mi trabajo
I5. Los mecanismos de ascenso en la organización	I5. La posibilidad de ascenso en mi organización
I6. El crecimiento personal por la labor realizada	I6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo
I7. El estatus o prestigio en el grupo de trabajo o la organización	I7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización
I8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo	I8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo
I9. El salario y los beneficios económicos	I9. El salario y los beneficios económicos que recibo
I10. La percepción de reconocimiento por el trabajo que realizo	I10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo
I11. Las políticas y la administración de la organización	I11. Las políticas y la administración de la organización
I12. La retroalimentación que hago sobre las tareas que realizo	I12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo
I13. La supervisión en general	I13. La supervisión en general
I14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo	I14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo
I15. La seguridad o estabilidad laboral	I15. La seguridad o estabilidad laboral en mi organización
I16. El trabajo en sí mismo	I16. El trabajo en sí mismo
I17. Las condiciones físicas de trabajo	I17. Las condiciones físicas de mi trabajo

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Ítem Eliminado

5.6.3. Escala de Locus de Control de Levenson (1974) versión Romero (1979).

Para efectos de esta variable se empleó la escala de Locus de Control elaborada por Hannah Levenson en el año 1973, compuesta por tres sub escalas que a su vez están constituidas por ocho ítems presentados en formato Likert de seis (6) puntos, variando de completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo. La primera escala atiende a "Internalidad" (IN) y contempla los ítems 1, 4, 5, 9, 18, 19, 21 y 23. Por su parte, la escala "Otros poderosos" (OP) contempla los ítems: 3, 8, 11, 13, 15, 17, 20 y 22; finalmente la escala "Azar" (AZ) donde se encuentran incluidos los ítems 2,6,7,10,12,14,16 y 24. Es importante destacar que el puntaje mínimo a obtener en cada sub escala será 8 y el máximo será 48. Cada escala será calificada según la orientación que tomen los puntajes en cada factor; por ejemplo: a mayor puntaje en la sub escala I mayor será la internalidad del participante.

Para determinar la confiabilidad del instrumento Levenson (1974, c.p. Kenigstein y Rodríguez, 2004) hace uso de la formula Kuder Richardson sobre las tres sub escalas señaladas, obteniendo los siguientes coeficientes de confiabilidad Alpha: 0,64 para la escala I; 0,77 para la sub escala OP y 0,78 para la sub escala A. Con respecto a la validez de constructo, la autora hace uso del análisis de rotación varimax, el cual muestra los factores señalados anteriormente con una varianza total explicada de 52,3 %. Se encontró una correlación de 0,59 ($p < 0.01$) entre las sub escalas OP-AZ, las cuales correlacionan negativamente con la subescala de IN, con una correlación de -0,14 y -0,17 respectivamente.

Romero (1979, c.p. Rojas y Sánchez, 2001) introdujo la escala de Levenson en Venezuela logrando obtener resultados similares a los de la autora. Con respecto a la validez encontró los siguientes valores de correlación entre las escalas: 0,23 ($p < 0,05$) entre IN y OP 0,29 ($p < 0,01$) entre AZ y OP y 0,07 de correlación (no significativa). Dichos resultados atienden a una adecuada validez de criterio, en tanto que las distintas escalas no correlacionan de forma significativa entre sí. Para efectos de la confiabilidad, Romero (1979, c.p. Rojas y Sánchez, 2001) hace uso del método test retest con un intervalo de tres meses y a partir del cual obtiene los siguientes coeficientes de confiabilidad: 0.67 para Internalidad, 0.52 para Otros Poderosos y 0.61 para Azar.

A partir del análisis factorial hecho en la adaptación de Romero (1979, c.p. Rojas y Sánchez, 2001) se demostró independencia entre los factores presentes en la escala. Vale destacar que el autor trabajó con una medida independiente de la internalidad (Internalidad total: IT) la cual está menos contaminada por los factores OP y AZ. El locus de control viene dado por dicha medida, la cual se calcula a través de la siguiente operación que incluye los puntajes obtenidos en las tres sub escalas de la escala total: $IT = IN \times 2 - (OP + AZ)$.

El puntaje de I se multiplica por 2 para equilibrar la diferencia de ítems entre la escala de internalidad y externalidad del instrumento. Se entiende que los puntajes positivos corresponden a mayores grados de internalidad y los negativos a mayores grados de externalidad.

Las tres sub escalas se corrigen en la dirección de su nombre, es decir, cuanto más alto es el puntaje de IN mayor es la internalidad del sujeto; cuanto más alto es el puntaje OP mayor es la tendencia del sujeto a creer que otros poderosos controlan su vida y cuanto mayor es el puntaje en AZ, mayor es la tendencia del sujeto a creer que la suerte y el destino controlan su vida. No obstante, para poder obtener un alto puntaje de Internalidad total (IT), la cual puede variar de -40 a 40, se requiere un alto puntaje en la escala I y bajos puntajes en las escalas OP y AZ (Ver Anexo A).

La escala de medición de la variable LC es la siguiente:

Tabla 9

Escala de Medición de la variable Locus de Control

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

Una vez descritos los cuestionarios que conforman el instrumento de medición, a continuación se muestra la proporción de cuestionarios que fueron contestados correctamente con base en la muestra definitiva ya descrita (224 participantes entre las 6 empresa) y en relación con cada una de las escalas.

Tabla 10

Porcentaje de cuestionarios respondidos correctamente por escala

Escala	Inventario de motivaciones sociales de Romero García y Salom (1990)	Cuestionario de principales satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral	Escala de Locus de Control de Levenson (1974) Versión Romero (1979)
Cuestionarios respondidos correctamente	224	174	224
Porcentaje de cuestionarios respondidos correctamente	100%	78%	100%

5.7. Procedimiento

A continuación se procede a describir las diferentes etapas del proceso de investigación de cara al alcance de los objetivos propuestos.

5.7.1. Fase preparatoria.

En esta primera etapa se realizó la revisión bibliográfica de aquellos conceptos considerados indispensables para el entendimiento de la terminología y las variables que se tratan a lo largo del trabajo. De igual forma, se indagó sobre antecedentes a la presente investigación, a fin de examinar los instrumentos de recolección de datos empleados en anteriores hallazgos. Esto permitió obtener un mayor conocimiento sobre el problema de investigación, su justificación y utilidad, así como la posibilidad de atinar en la selección de las herramientas de recolección de datos más adecuadas, según sus características psicométricas y su adaptabilidad a la población objeto de estudio. Dicha exploración condujo a la selección de los instrumentos empleados para la medición de la OM y el LC. Ambos instrumentos fueron revisados e igualmente aprobados por el tutor.

Es importante mencionar que el cuestionario empleado para la identificación de los satisfactores y reductores de insatisfacción laboral (SL) fue construido por el investigador con asesoría del tutor y tres expertos. Para su elaboración se inició con la recopilación teórica de los fundamentos asociados a la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, lo que permitió esclarecer las dimensiones a considerar en atención a la clasificación de factores propuesta.

En primer lugar se construyó la tabla de especificaciones de satisfactores donde se listaron y describieron las características de las ocho (8) dimensiones establecidas en la revisión teórica, así como también se incorporó el reactivo asociado a cada una de

ellas, redactado por el investigador con asesoría del tutor. Posteriormente se elaboró la tabla de especificaciones de reductores de insatisfacción con nueve (9) dimensiones y su concerniente reactivo.

Construidas ambas tablas de especificaciones y reactivos, se incorporó dicha información al Formulario para la Valoración de Expertos Teóricos, a fin de someter a su evaluación la validez del trabajo hecho. El formulario fue revisado por el tutor y posteriormente entregado en físico y digital a los expertos. Este paso permitió verificar el grado de relación entre cada dimensión y su reactivo, así como también la coherencia y sentido en la redacción del mismo. A continuación se mencionan los expertos que contribuyeron en la validación del cuestionario referido, todos profesores de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela.

Tabla 11

Grupo de expertos que apoyaron en la construcción del instrumento de SL

Profa. Miryam Díaz	Profesora de Desarrollo
Lic. en Psicología	Organizacional
Profa. Anel Maldonado	Profesora de Organización,
Lic. en Psicología	Diseño y Metodología del Trabajo
Prof. Dimas Sulbarán	Profesor de Psicología
Lic. en Psicología	Experimental

Una vez recibidos los formularios de evaluación, se discutieron todas las observaciones recibidas con el tutor, con el objetivo de filtrar las recomendaciones, sugerencias y comentarios más importantes hechas por el equipo de expertos. Se concretaron todas las modificaciones avaladas y se construyó la Forma A y Forma B del “Cuestionario de principales satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral”, con base en los ítems ya previamente validados. Una vez elaboradas ambas secciones y redactadas las instrucciones para su completación, el tutor validó la información nuevamente para finalmente aprobar el cuestionario.

A partir de este momento se completa el instrumento de medición a utilizar en la fase posterior de aplicación.

5.7.2. Fase de solicitud de permisos.

Una vez hecha la revisión y selección de los instrumentos de recolección de datos, se contactó al personal que lidera el Dpto. de Talento Humano de la empresa Ponce y Benzo, SUCR, C.A. para dar a conocer la finalidad del estudio y proponer la convocatoria de trabajadores activos al proceso de encuesta; se informaron los objetivos específicos de la investigación y sus posibles aportes. Este contacto permitió a la investigadora obtener información sobre los aspectos más relevantes vinculados al personal que labora en las empresas que integran al grupo. Partiendo del contacto hecho se elaboró una carta dirigida a la Dirección y Coordinación de Talento Humano explicando formalmente el interés del estudio y solicitando su colaboración para invitar al total de trabajadores al llenado del instrumento de recolección.

Seguidamente, se realizó una presentación a la Dirección de Talento Humano de Ponce y Benzo, SUCR., C.A. acerca del alcance de la investigación y a la posibilidad de ofrecerles resultados respecto a la OM, los satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, así como el LC observado en el personal activo; permitiendo así una revisión de las políticas internas y sistemas de beneficios e incentivos. Una vez recibida la autorización por parte de la Dirección del Talento Humano de Ponce y Benzo, SUCR, C.A., se llevó a cabo una presentación más amplia a la Junta Directiva de la organización, con la finalidad de orientar a cada uno de los líderes de las áreas medulares sobre el alcance y utilidad del estudio, solicitándoles asimismo su cooperación para transmitir la solicitud de apoyo a sus respectivos equipos de trabajo. El paso antes descrito resulta ser de alta importancia, ya que se trabajaría a nivel censal y no muestral, por lo que era necesario aplicar la mayor cantidad de instrumentos posibles.

Se presentó la versión definitiva de los 3 cuestionarios a la Dirección de Talento Humano e igualmente se solicitó un listado del personal activo de las empresas Ponce & Benzo SUCR, C.A., Laboratorios Ponce, C.A. y Solgen, C.A., Corporación Yohiroma, C.A., Especialidades Químicas, C.A. y Picking, C.A., a fin de contar con el total de trabajadores activos por empresa y poder caracterizar la población en función de las variables atributivas –tanto demográficas como organizacionales- (Maestro de Personal).

Se solicitó autorización a la Coordinación de Servicios Generales, para disponer del área de comedor del Edif. Ponce & Benzo SUCR C.A. los días acordados con la Dirección de Talento Humano para la aplicación, en el horario comprendido de 8:30 a

11:30 am, tomando en consideración la programación de reuniones y entrenamientos del personal administrativo y la afluencia de actividad operativa en la planta. Vale destacar que el área de comedor, así como las demás instalaciones del Edificio Ponce & Benzo SUCR C.A. (a excepción del área de planta) es un espacio de tránsito libre a los trabajadores de las 3 empresas que hacen vida laboral en dicha edificación, para el acceso a diversos servicios (agua, servicio de comida y refrigerios, etc.), ya que no fue posible obtener la autorización para restringir el acceso a dicho espacio durante la aplicación de las encuestas.

Posteriormente se contactó al Director de Operaciones y a la Gerente de Planta, a fin de consultar la planificación del área y seleccionar los días que generaran menor pérdida en la producción; esto permitiría convocar al personal operario (Solgen, C.A.), sin perjudicar la cobertura y funcionamiento de las líneas de llenado, ni la planificación dispuesta por el área de operaciones.

Para difundir la convocatoria a toda la población de trabajadores activos –con base en el Maestro de Personal- se organizaron grupos de 25 trabajadores distribuidos en un cronograma anexo a la invitación digital y física que posteriormente se hizo llegar (Grupo A, Grupo B, Grupo C, Grupo D, Grupo E y Grupo F). Es importante resaltar que la distribución de los grupos referidos solo fue necesaria para la nómina de Ponce & Benzo, SUCR, C.A., y Laboratorios Ponce C.A., ya que en el caso de Solgen, C.A. se respetó la indicación del Supervisor de Producción para ir autorizando al personal a interrumpir su jornada, sin llegar a afectar la planificación. En el cronograma, el trabajador podía consultar en que grupo había sido asignado, así como el día y hora de convocatoria al llenado de la encuesta. La invitación fue enviada en un correo masivo a toda la población activa de trabajadores y publicada en las carteleras corporativas a las que tiene acceso todo el personal. Tanto la invitación digital difundida por correo como la física, hacían énfasis en la naturaleza voluntaria de la actividad y la confidencialidad del proceso.

5.7.3. Fase de aplicación del instrumento.

Tal como señala Hernández et al. (2007) un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan los conceptos considerados importantes para la investigación. La herramienta empleada para la medición de la OM, la SL y el LC fue el uso del cuestionario, definido como un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, que a su vez, permite recoger

mucha información de forma simultánea, es de lenguaje sencillo, anónimo y representa bajo costo. Una vez obtenida la aprobación para el proceso de convocatoria, notificada la invitación a todo el personal y confirmada la disponibilidad del espacio físico, se inició la reproducción del instrumento de evaluación que permitiría la recolección de los datos pertinentes sobre las variables involucradas (Hernández et al., 2007).

La aplicación de las encuestas se desarrolló en 3 fases. En total se dispuso de 24 horas distribuidas en 8 días para convocar a todo el personal activo de las empresas Ponce y Benzo, SUCR, C.A, Laboratorios Ponce, C.A y Solgen, C.A. La primera fase la inició el personal operativo de la empresa Solgen, C.A. con el apoyo del Supervisor de Producción y la Coordinación de Personal, para efectos de autorizar al personal a interrumpir el trabajo productivo de las líneas y dirigirlos hacia el comedor; la aplicación para esta primera empresa tuvo una duración de 3 días.

En la segunda fase se contó con la participación de los trabajadores activos de Ponce & Benzo, SUCR, C.A. y Laboratorios Ponce, C.A., en quienes se invirtió la mayor cantidad de tiempo para efectos de aplicación, en virtud del volumen de trabajadores. La tercera y última fase de aplicación llevó a cabo en las instalaciones administrativas de la planta de producción de Ponce y Benzo SUCR, C.A. ubicada en la zona industrial de Yagua, gracias a la participación del personal perteneciente a las empresas Corporación Yohiroma, C.A., Especialidades Químicas, C.A. y Picking, C.A. Para esto se requirió del traslado físico de la investigadora, fase para la cual se emplearon 8 horas dispuestas en un solo día.

Para cada uno de los días dispuestos para la actividad y previo al inicio de la aplicación de las encuestas, se le dio la bienvenida al personal, así como las gracias por la asistencia a la actividad. Se explicó a los trabajadores el motivo de la convocatoria, los objetivos del estudio y la confidencialidad de la información recolectada; se hizo entrega de los cuestionarios, se leyeron las instrucciones con el grupo de participantes y se atendieron las dudas. Vale decir que este proceso estuvo bajo la conducción directa de la investigadora. Es importante destacar que la única circunstancia donde el suministro de los cuestionarios se hizo de forma indirecta, fue en el caso de los Ejecutivos de Venta de la Dirección de Comercialización de Ponce & Benzo, SUCR, C.A., a quienes se les hizo el envío de la encuesta de forma digital, pues se encontraban en diferentes localidades del interior del país. Este grupo de participantes llenó la encuesta en digital y la consignó al Gerente del área, quien posteriormente las hace llegar a la investigadora.

5.7.4. Corrección de los instrumentos aplicados.

Finalmente, se inició la tabulación de los puntajes obtenidos para posteriormente iniciar el análisis de datos y resultados, a partir del cual se elaboraron las conclusiones. Inicialmente se realizó una descripción general en atención a las variables en estudio y al objetivo general de la investigación. En el caso particular de la OM y el LC se establecieron comparaciones a partir de las puntuaciones obtenidas en cada dimensión, primero para cada una de las empresas participantes, y luego entre las direcciones que conforman a Ponce & Benzo, SUCR, C.A. Posteriormente, se contrastaron dichos resultados con las variables demográficas seleccionadas en el estudio. Una vez obtenidos los resultados de las pruebas estadísticas empleadas, se desarrolló la discusión pertinente, tomando como punto de partida los aspectos conceptuales expuestos en el marco teórico.

VI. Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación, en atención a la descripción de la Orientación Motivacional (**OM**), la Satisfacción Laboral (**SL**) y el Locus de Control (**LC**). En su inicio se describe a la muestra encuestada de acuerdo a los datos demográficos solicitados en el instrumento. Posteriormente, se presenta y analiza el comportamiento general de cada una de las variables en estudio para el total de los trabajadores; de igual manera, se detallan las puntuaciones obtenidas para cada una de las empresas participantes, así como también los resultados por dirección de Ponce & Benzo, SUCR, C.A. Finalmente se contrastan las variables OM y LC con los atributos demográficos y organizacionales planteados, con el objetivo de explorar la posible relación entre ellos por medio del empleo de pruebas estadísticas.

En el procesamiento de los datos debe resaltarse que la OM y el LC fueron variables tratadas en un nivel de medida ordinal, ya que los valores de la escala responden a una operación de ordenamiento, por medio de una relación “mayor que” o “menor que” -en este caso escala Likert- acorde a lo planteado por Hernández et al. (2007). Salkind (1998) sostiene que estas variables, además de nombrar, consideran el asignar un orden a los datos, lo que implica que un número de mayor cantidad, tiene un más alto grado de atributo en comparación con un número menor, sin embargo, las diferencias entre rangos pueden no ser las mismas. La medida de tendencia central apropiada para variables ordinales, es la mediana.

En contraste con la OM y el LC, el tratamiento de la SL implicó la selección de un nivel de medida nominal, en el cual las unidades observacionales se agrupan en clases excluyentes según una determinada propiedad Hernández et al. (2007). Las variables de este tipo se nombran e identifican en distintas categorías sin seguir un orden específico, por lo cual no se puede hablar de una relación de ordenamiento como es el caso de las ordinales, intervalo o razón. La medida de tendencia central apropiada para variables nominales, es la moda.

Las puntuaciones se muestran en tablas, gráficos de “caja y bigotes” e histogramas. Para llevar a cabo el análisis de los resultados se empleó el programa SPSS 20.0 para Windows. En términos generales, los resultados alcanzados se exponen en atención a las siguientes secciones a desarrollar:

- Descripción de la muestra
- Análisis descriptivo de variables en estudio
 - ✓ Orientación Motivacional

- ✓ Satisfacción Laboral
- ✓ Locus de Control
- Orientación Motivacional y Locus de Control por Empresa
- Orientación Motivacional y Locus de Control por Dirección
- Contraste de la Orientación Motivacional y Locus de Control con las variables demográficas y organizacionales

6.1. Descripción de la muestra

A continuación se inicia la caracterización de la muestra encuestada por variables atributivas, como son: edad, sexo, estado civil, nivel académico, empresa, dirección y antigüedad. La misma será descrita con base en cada una de estas variables, reflejando la distribución de las mismas por subgrupos o categorías. La muestra estuvo conformada por 276 trabajadores, de los cuales 52 personas no respondieron a la convocatoria, bien sea porque decidieron no participar a pesar de la invitación o por otras razones tales como: vacaciones, permisos, retiros o reposos. Se contabilizaron 224 cuestionarios contestados, que representa el 81,15% de la población.

En relación con la edad de las personas que conforman la muestra seleccionada, la mayor cantidad de trabajadores son jóvenes con edades comprendidas entre 20 y 29 años, los cuales representan el 39,3%. A este grupo le siguen trabajadores con edades comprendidas entre 30 y 39 años (33,9%) y posteriormente se ubica el grupo de 40-49 años (18,8%). En términos generales, la población encuestada posee entre 20 y 40 años de edad; vale resaltar que hay pocos participantes de 50 años o más (7,6%).

Tabla 12

Distribución de la muestra por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 -29 años	88	39,3
30-39 años	76	33,9
40-49 años	42	18,8
50 años o más	17	7,6
No respondió	1	0,4
Total	224	100

En la muestra se identifica una mayor cantidad de personas del sexo masculino que representa el 51,3%, mientras que el 48,2% de los participantes corresponde al sexo femenino.

Tabla 13

Distribución de la muestra por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	115	51,3
Femenino	108	48,2
No respondió	1	0,4
Total	224	100

Atendiendo a la distribución de la muestra por estado civil se presentó una mayor cantidad de personas solteras, las cuales representan el 57% de la muestra. En segundo lugar están los participantes casados que constituyen el 29,9%, seguido de las personas que viven en Concubinatos (10,7%), así como aquellas que corresponden a la categoría Divorciado (0,9%).

Tabla 14

Distribución de la muestra por estado civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	67	29,9
Concubinatos	24	10,7
Soltero	127	56,7
Divorciado	2	0,9
No respondió	4	1,8
Total	224	100

Los resultados obtenidos en la muestra en relación con el último nivel académico culminado de los trabajadores de Ponce & Benzo, SUCR, C.A. y las demás empresas participantes, muestran que el mayor porcentaje se presentó a nivel de estudios secundarios (39%), seguido del nivel de Licenciatura (23,7%) y TSU (23,2%). Por otro lado, el 7,1% de la muestra corresponde a trabajadores con Especialización.

Tabla 15

Distribución de la muestra por último nivel académico culminado

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	4	1,8
Secundaria	87	38,8
T.S.U	52	23,2
Licenciatura	53	23,7
Especialización	16	7,1
Maestría	9	4
No respondió	3	1,3
Total	224	100

En el estudio participaron trabajadores pertenecientes a distintas empresas, siendo así que 130 personas pertenecen a la empresa Ponce & Benzo, SUCR, C.A., la cual representa el 58% del total de la muestra; 10 personas están adscritas a Laboratorios Ponce, C.A. y constituyen el 5%; 39 individuos corresponden a la empresa Solgen, C.A. (17%); 18 de ellos a Especialidades Químicas, C.A. (8%); 18 personas a Picking, C.A. (8%) y 9 personas a Corporación Yohiroma, C.A. (4%).

Tabla 16

Distribución de la muestra por empresa

Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Ponce & Benzo, C.A	130	58,0
Laboratorios Ponce, C.A	10	4,5
Solgen, C.A	39	17,4
Especialidades Químicas, C.A	18	8,0
Picking, C.A	18	8,0
Corporación Yohiroma, C.A	9	4,0
Total	224	100

Los 130 trabajadores adscritos a Ponce & Benzo, SUCR, C.A. está distribuidos en direcciones. La mayor cantidad de ellos pertenecen a las direcciones Técnica de Investigación y Desarrollo y la de Comercialización, representando cada una un 19,2%

del total. A estas le siguen la Dirección de Operaciones con 19 personas (14,6%) y la Gerencia General de Finanzas con 18 personas (13,8%). Luego se ubica el área de Manufactura y Proyectos con 15 personas (11,5%) y Talento Humano con 16 personas (12,3%). Finalmente se sitúa Tecnología y Sistemas/Legal con 8 trabajadores (6,2%).

Tabla 17

Distribución de la muestra por dirección (Ponce & Benzo, SUCR, C.A)

Dirección	Frecuencia	Porcentaje
Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo	25	19,2
Gerencia General de Finanzas	18	13,8
Dirección de Manufactura y Proyectos	15	11,5
Dirección de Operaciones	19	14,6
Dirección de Talento Humano	16	12,3
Dirección de Tecnología y Sistemas	8	6,2
Dirección de Comercialización	25	19,2
No respondieron	4	3,1
Total	130	100

Con respecto a la antigüedad de los trabajadores encuestados en todas las empresas, la mayor parte de ellos afirma tener entre 1 y 5 años de servicio que representa el 46,4%, seguido por el grupo que tiene menos de 1 año en las empresas (21,4%). Luego se presenta el grupo de 6-10 años de antigüedad (20,1%) y por último se encuentra el grupo de 11 años o más (8,9%).

Tabla 18

Distribución de la muestra por antigüedad en las empresas

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	48	21,4
1-5 años	104	46,4
6-10 años	45	20,1
11 años o más	20	8,9
No respondió	7	3,1
Total	224	100

6.2. Análisis descriptivo de variables en estudio

El presente apartado muestra la descripción de las puntuaciones generales obtenidas partir del proceso de encuesta y dentro de la cual se detalla el comportamiento de las dimensiones asociadas a las variables en estudio, con base en el total de participantes. Aunado a su finalidad descriptiva, el análisis de resultados pretende mostrar las aproximaciones de una variable con respecto a otra, en atención al marco conceptual que las describe. La primera sección reporta las calificaciones alcanzadas en cuanto a la OM de los trabajadores, por medio del empleo de gráficos de “caja y bigotes”, en los cuales se representa la Orientación Motivacional al Logro (**OMLog**), la Orientación Motivacional al Poder (**OMPoder**) y la Orientación Motivación a la Afiliación (**OMAfil**).

En segundo lugar, se describe la frecuencia en escogencia y valoración de los satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral. La representación de estos se expone a través de la frecuencia de los ítems mayormente seleccionados y apreciados para cada sección del cuestionario -Forma A (**FA**) y Forma B (**FB**)- y por cada valor de la escala de calificación (Valores: **5, 4, 3, 2 y 1**). Es importante mencionar que en virtud de las características propias de este cuestionario, se seleccionó un proceso de tabulación y tratamiento de los datos específico y definido para esta sección, que incorpora la presentación de tablas de frecuencia y gráficos de barra.

La última sección del apartado destaca el comportamiento del LC, en línea con la misma forma de exposición de resultados de la OM, con base en las similitudes atribuidas a ambos cuestionarios y escalas de medición. En esta sección se exhibe el comportamiento de las dimensiones asociadas al LC: Internalidad (**IN**), Otros Poderosos (**OP**) y Azar (**AZ**). Para dar lugar a la interpretación de la OM y el LC, es importante conocer que el diagrama de “caja y bigotes” es una representación gráfica que describe características de un conjunto de datos, ofreciendo información simultánea sobre la posición y variabilidad de la distribución de frecuencias de la variable, así como de su asimetría y existencia de valores atípicos, lo que en conjunto resulta de gran utilidad para comparar grupos (Molina y Rodrigo, 2009).

León (s.f.) complementa lo anterior cuando afirma que “la caja” representa los tres cuartiles (25%, 50% y 75%) sobre un rectángulo alineado -en este caso verticalmente- que delimita el Rango Intercuartílico (**RIQ**) desde la arista inferior ubicada en el primer cuartil o percentil 25 hasta la arista superior donde se sitúa el tercer cuartil o percentil 75. La línea ubicada entre las aristas de la “caja” corresponde al segundo cuartil o percentil 50, que a su vez constituye la Mediana de la distribución (León, s.f.).

El autor describe que a partir de la aristas se extienden los “bigotes”, uno de los cuales se amplía hasta el “valor mínimo” y el otro hasta el “valor máximo”; los bigotes confinan aquellas observaciones que se encuentran entre cero y 1,5 veces el RIQ. Las puntuaciones que están entre 1,5 y 3 veces el RIQ a partir de las aristas, son “valores atípicos” presentados con asterisco y las posicionadas más allá de tres veces el RIQ se conocen como “valores atípicos extremos” presentados con círculos. En síntesis, León (s.f.) enfatiza que “la caja” representa el 50% de los datos que están ubicados en la zona central de la distribución y los “bigotes” simbolizan las colas.

Molina y Rodrigo (2009) sostienen que la dispersión de calificación es de una variable atiende a diversas fuentes de variabilidad; razón por la cual se recurre a índices estadísticos y representaciones gráficas que permiten describir dicha dispersión. Vale acotar, que la descripción que sigue hace uso precisamente del RIQ, como medida de variabilidad que se obtiene de la diferencia entre tercer (75%) y primer cuartil (25%), sin llegar a verse afectado por la existencia de valores atípicos.

En términos generales, el apartado propone dar respuesta al objetivo principal de la investigación, una vez efectuada la codificación de las puntuaciones obtenidas y de acuerdo a las escalas de medición propuestas en los instrumentos empleados. El análisis descriptivo permitirá al investigador contar con una visión global del comportamiento de las variables, para posteriormente, en función a la conceptualización de los elementos presentes en el marco teórico, contextualizar los resultados y dar respuesta más amplia a los objetivos específicos planteados.

6.2.1. Orientación Motivacional.

Con base en la Figura 9 es posible visualizar el comportamiento de la OM sobre el total de la muestra encuestada. En el caso particular de la OMLog el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos han igualado o superado los 82 pts. aproximadamente. El segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado cerca de 87 pts.; el tercer cuartil, el cual alude 75% de los casos, señala que los mismos han acumulado hasta alrededor de 94 pts. La mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 82 y 94 pts. Se puede apreciar la presencia de valores atípicos y valores atípicos extremos, por lo cual el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 0 pts. y un valor máximo de 133 pts.

Con respecto a los puntajes alcanzados en la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos ha acumulado hasta alrededor de 54 pts. El segundo cuartil, deja ver que el 50% de los participantes ha conseguido 66 pts. aproximadamente; mientras que el tercer cuartil señala que el 75% ha acumulado cerca de 74 pts. La mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 54 y 74 pts.; se puede afirmar asimismo a presencia de valores atípicos, por lo cual el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 0 pts. y un valor máximo de 101 pts.

En relación con la OMAfil el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos ha acumulado hasta alrededor de 55 pts. La mediana sugiere que el 50% de los participantes ha obtenido cerca de 66 pts.; y el tercer cuartil, señala que el 75% ha acumulado 75,75 pts. aproximadamente. Se debe mencionar que la mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 55 y 75,75 pts. Dada la presencia de valores atípicos, el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 0 pts. y un valor máximo de 94 pts.

Cabe señalar que la mayor dispersión de datos se observa en la OMAfil (RIQ=10,37) y en la OMPod (RIQ=10) dando como resultado distribuciones mayormente heterogéneas, a diferencia de la OMLog (RIQ=6) donde se evidencia mayor homogeneidad en las puntuaciones. Sobre el total de trabajadores que integran las (6) seis empresas participantes se observa el predominio de la OMLog, con calificaciones relativamente más altas a las obtenidas en la OMPod y la OMAfil.

Tabla 19

Orientación Motivacional para el total de encuestados

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 82	P25: 54	P25: 55
Mediana: 87	Mediana: 66	Mediana: 66
P75: 94	P75: 74	P75: 75,75
Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0
Valor Máximo: 133	Valor Máximo: 101	Valor Máximo: 94
RIQ: 6	RIQ: 10	RIQ: 10,37

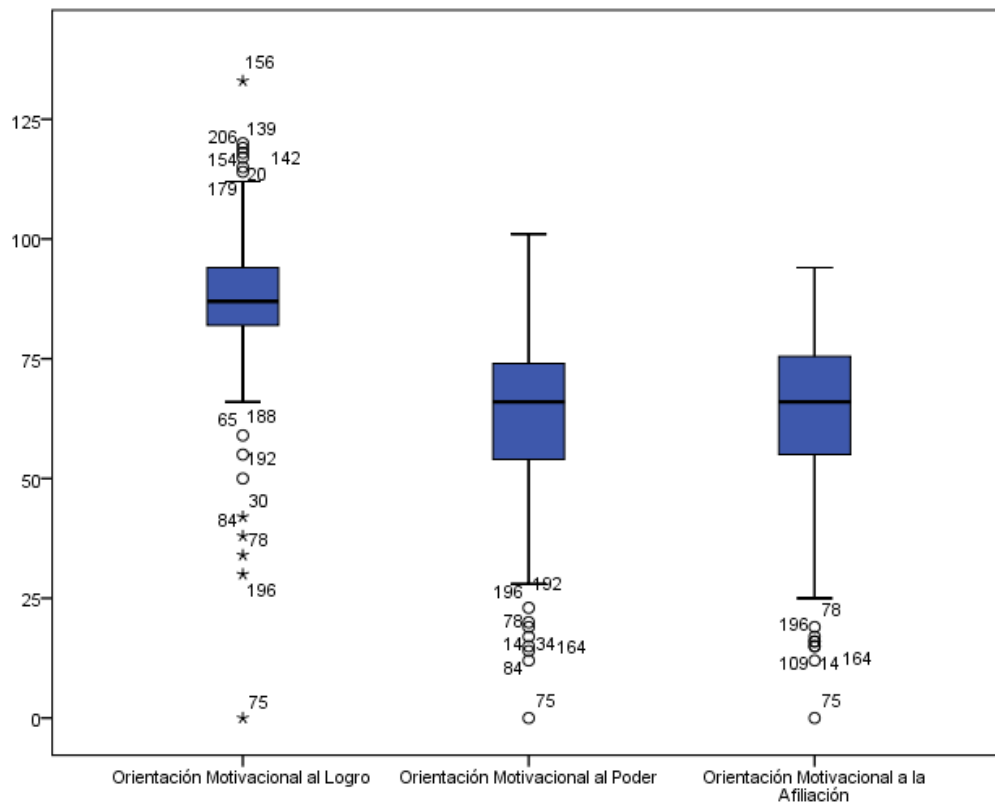


Figura 9. Orientación Motivacional para el total de encuestados

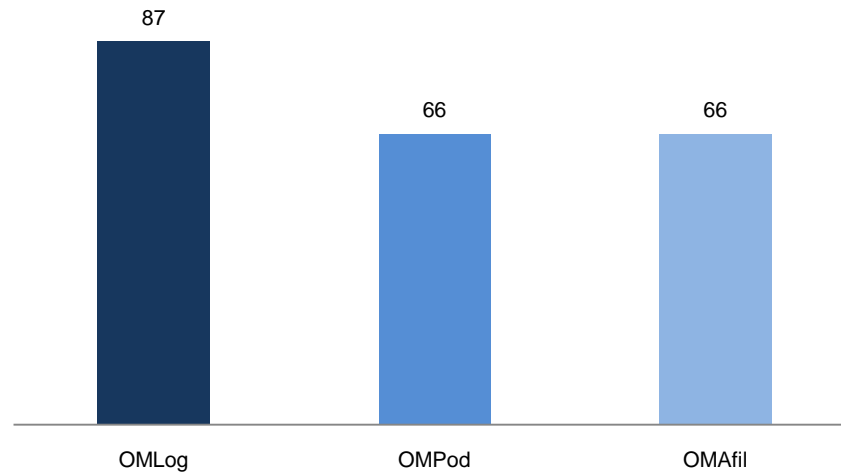


Figura 10. Comparación de Medianas de las Dimensiones de Orientación Motivacional para el total de encuestados

6.2.2. Satisfacción Laboral.

En esta sección se presentan las puntuaciones obtenidas en relación con la SL, a partir de la aplicación del “Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral” elaborado con base en la teoría bifactorial de Frederick Herzberg. En primer lugar se muestra la frecuencia de los ítems correspondientes a la FA y seguidamente la distinción de aquellos mayormente escogidos y calificados para cada valor de la escala. Vale resaltar que la segunda parte atiende a lo anteriormente referido, pero en correspondencia a la FB del cuestionario.

Es importante aclarar que ambas formas del cuestionario presentan los mismos ítems, con igual redacción y orden de aparición. La diferencia de una forma con respecto a la otra concierne a las instrucciones, pues en la FA se le pide al participante que considere los ítems que contribuyen al aumento de su satisfacción en el trabajo, mientras que en la FB se le solicita tome en cuenta los que disminuyen su insatisfacción laboral. Vale recordar, que de los diecisiete (17) ítems listados en cada forma, la escogencia se limita a la selección de solo cinco (5) ítems, los cuales son valorados en un rango de ponderación de 5 a 1 en un orden de importancia descendiente.

Del total de 224 cuestionarios se contabilizaron 50 de ellos contestados de forma incorrecta, en su mayoría debido a que aun habiendo seleccionado los ítems, su ponderación no fue la adecuada conforme a las instrucciones o bien porque todos

fueron calificados en lugar de ser señalados solo cinco (5). La descripción y análisis se llevó a cabo con base en las puntuaciones de los 174 participantes que si atendieron a las instrucciones planteadas de forma correcta. La Figura 11 que se muestra a continuación representa la cantidad de cuestionarios incorrectos y las razones atribuidas para su descarte.

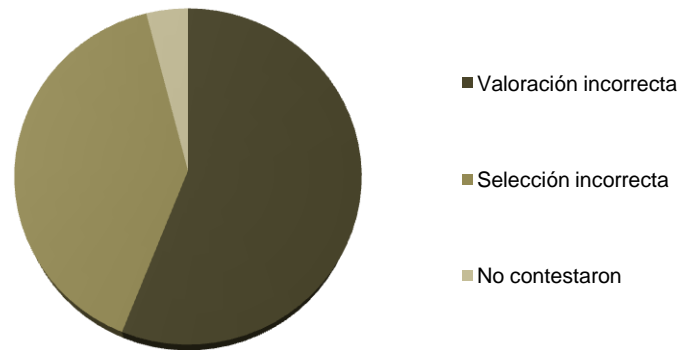


Figura 11. Cuestionarios de Satisfacción Laboral descartados

6.2.2.1. Resultados Forma A.

En la Tabla de Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma A (Ver Anexo C), se presenta la frecuencia de respuestas obtenidas por ítem en cada valor de la escala planteada. Las puntuaciones derivadas de la FA señalan a RP como el más frecuente y mejor calificado en el valor 5, es decir, que RP pasa a ser el elemento que contribuye en mayor medida al aumento de la SL en este puntaje; seguido por LG y RCC en el valor 4 y 3, respectivamente.

Es importante destacar, que en los dos últimos valores de la escala (2 y 1) se aprecia que la mayor frecuencia de respuesta corresponde a SLR, por lo que también contribuye al aumento de la satisfacción en el trabajo.

A continuación se presenta el ranking con los 5 ítems de mayor frecuencia de respuesta para cada valor de la escala. En los casos de figuras que muestran más de cinco ítems, ello obedece a la inclusión de dos o más ítems con la misma frecuencia.

En la Figura 12 se muestran los cinco ítems más destacados para el valor 5 de la escala, donde RP figura como el mayormente calificado, seguido por LG; vale resaltar que no se identifican ítems con frecuencias repetidas.

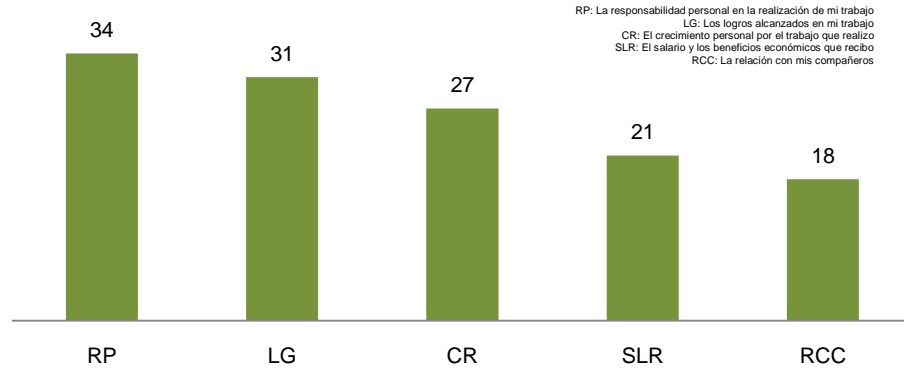


Figura 12. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 5 Forma A

Seguidamente, la Figura 13 se corresponde con los seis factores más frecuentes en el valor 4, caso para el cual LG se presenta como el mejor calificado, inmediatamente seguido por CR. En contraste al caso anterior, sí se observan valoraciones repetidas, dado que SLR y RCC poseen igual frecuencia.

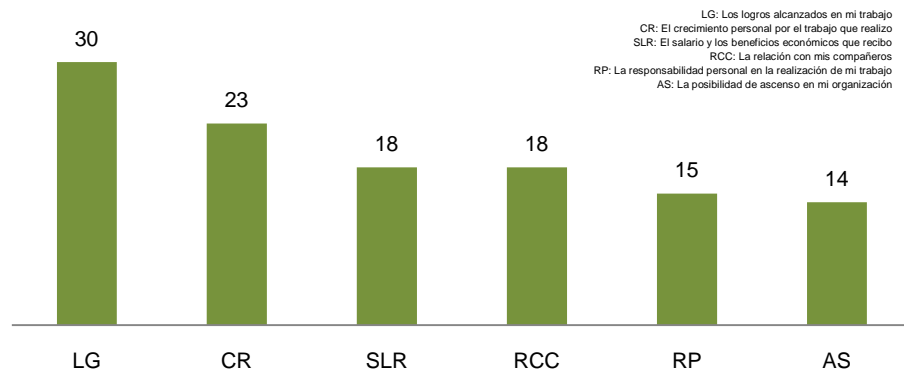


Figura 13. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 4 Forma A

En el caso de la Figura 14 se exponen siete factores con la puntuación más alta en el valor 3 RCC figura como el ítem mejor calificado en este valor, seguido inmediatamente por LG. Se observa la repetición de frecuencia de CR y SLR, así como ocurre también en el caso de los ítems AS y RS.



Figura 14. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 3 Forma A

En la siguiente Figura 15 se destacan los seis ítems con mayor frecuencia para el valor 2, donde SLR figura como el elemento más altamente valorado, seguido por RCC; se evidencia también la repetición de frecuencia de CR y RC, seguido de AS y luego LG.

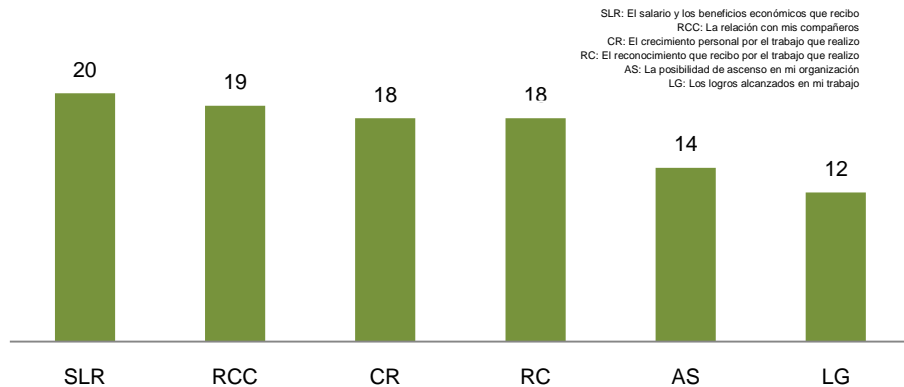


Figura 15. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 2 Forma A

En relación con la Figura 16 es posible visualizar los 10 elementos mejor calificados con el valor 1. Es importante señalar la repetición de frecuencia para LG, CR, PG, AT, y SG; así como también la coincidencia de RS y RC. Nuevamente se observan SLR seguido de RCC como los elementos mejor estimados en este valor.

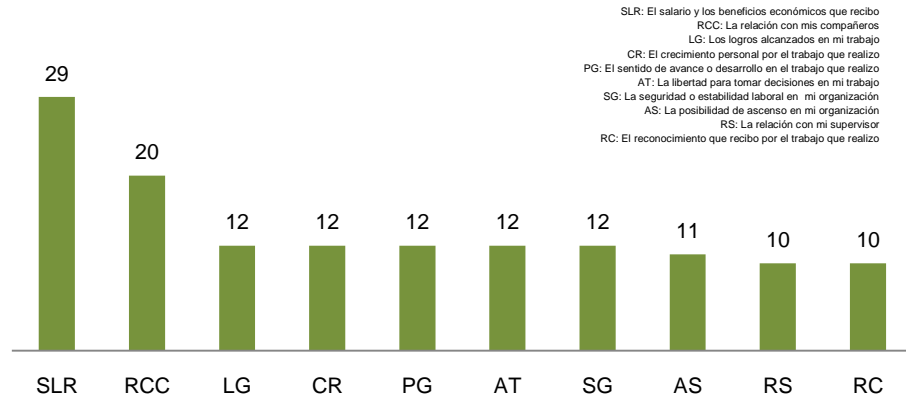


Figura 16. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 1 Forma A

Tomando en cuenta los ítems considerados más importantes para el aumento de la satisfacción laboral, la Tabla 20 muestra la sumatoria ponderada de frecuencia de la FA y la clasificación de cada uno de ellos, de acuerdo a lo propuesto en el modelo bifactorial, que alude a satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral.

Tabla 20

Suma ponderada de los ítems con mayor frecuencia de respuesta para la Forma A

Ítems con mayor frecuencia de respuesta	Sumatoria Ponderada					Total	Tipo de Factor
	(frecuencia del ítem x valor de la escala)						
	5	4	3	2	1		
Los logros alcanzados en mi trabajo	155	120	60	24	12	371	Satisfactor
El crecimiento personal por el trabajo que realizo	135	92	57	36	12	332	Satisfactor
La relación con mis compañeros	90	72	84	38	20	304	Reductor
El salario y los beneficios económicos que recibo	105	72	57	40	29	303	Reductor
La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo	170	60	36			266	Satisfactor
La posibilidad de ascenso en mi organización		56	42	28	11	137	Reductor
La relación con mi supervisor			42		10	52	Reductor
El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo				36	10	46	Satisfactor
El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo					12	12	Satisfactor
La libertad para tomar decisiones en mi trabajo					12	12	Satisfactor
La seguridad o estabilidad laboral en mi organización					12	12	Reductor

La Figura 17 ilustra la frecuencia atribuida a los ítems calificados más importantes en la FA y en atención a la clasificación expuesta por Herzberg. La suma ponderada contabilizó once (11) ítems con las más alta frecuencia, de los cuales solo seis (6) de ellos están asociados a los satisfactores (representados en el color azul de las barras), asociados a factores intrínsecos que contribuyen al aumento de la

satisfacción en el trabajo. Del mismo modo, la figura contiene cinco ítems (5) (representados en el color rojo) y que representan los reductores de insatisfacción laboral, alusivos a condiciones externas o factores extrínsecos al trabajador.

Es posible apreciar como las puntuaciones más altas corresponden LG y CR, seguidos por RCC, que contrario a los dos primeros, es un factor reductor. En las últimas posiciones figuran PG y AT, ambos satisfactores, a diferencia de SG que además se encuentra posicionado con la menor puntuación. A pesar de evidenciarse mayor cantidad de satisfactores -como cabría esperar de acuerdo al modelo de Herzberg-, se aprecia también la existencia de reductores que, según la percepción de los trabajadores están contribuyendo al aumento de su satisfacción, tal es el caso de RCC y SLR ubicados en la tercera y cuarta posición de la Figura 17.

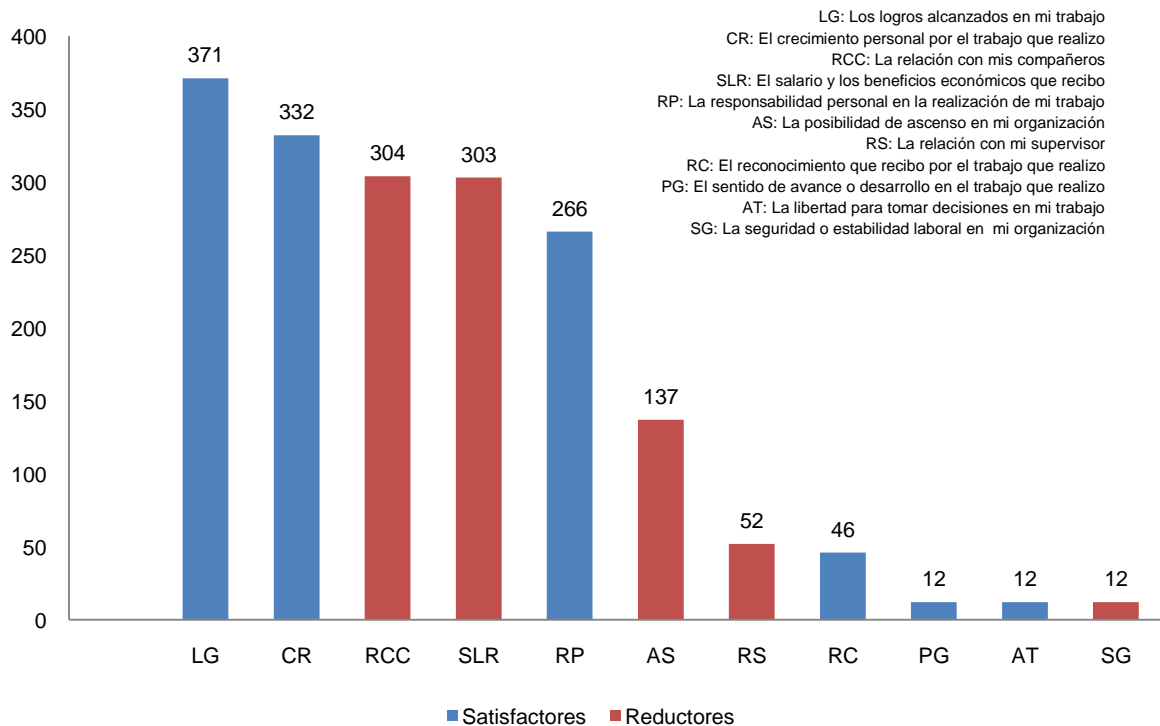


Figura 17. Frecuencia de Satisfactores y Reductores de la Forma A

6.2.2.2. Resultados de la Forma B.

Los datos presentados en la Tabla de Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma B (Ver Anexo C) sugieren que SLR es el ítem más frecuente y mejor calificado en el valor 5 de la escala, es decir que el salario figura como el elemento que contribuye de forma

más marcada a la reducción de la insatisfacción laboral; seguido inmediatamente por RCC en el valor 4. En los valores que siguen (3 y 2) se aprecia la misma frecuencia para RC. En el último puntaje de la escala (1), nuevamente SLR aparece como el mayormente puntuado.

A continuación, se muestra el ranking con los 5 ítems mayormente puntuados para cada valor de la escala. Tal como en el caso anterior, para los casos de figuras que muestran más de cinco ítems, ello obedece a la inclusión de dos o más ítems con la misma frecuencia.

En la Figura 18 se exponen los seis ítems más destacados para el valor 5, donde SLR se distingue como el más valorado, seguido por RCC, CR, y RC, con puntuaciones cercanas. Cabe señalarla misma frecuencia de respuesta para RS y AS.

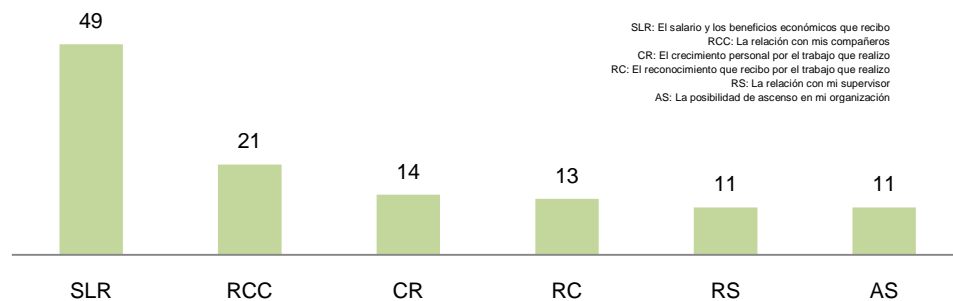


Figura 18. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 5 Forma B

En la Figura 19 se muestran los ocho ítems más frecuentes en el valor 4, de los cuales la puntuación más alta se atribuye a RCC, seguido por SLR; posteriormente se ubican RC y LG. Se observan frecuencias repetidas en el caso de RP, AS, CR y RA.



Figura 19. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 4 Forma B

La Figura 20 expone seis ítems con la puntuación más alta en el valor 3, de los cuales el más importante atiende a RC, seguido de nuevo por SLR y luego por LG. Se observa el caso de AS y RCC con la misma frecuencia, quedando SG en última posición.

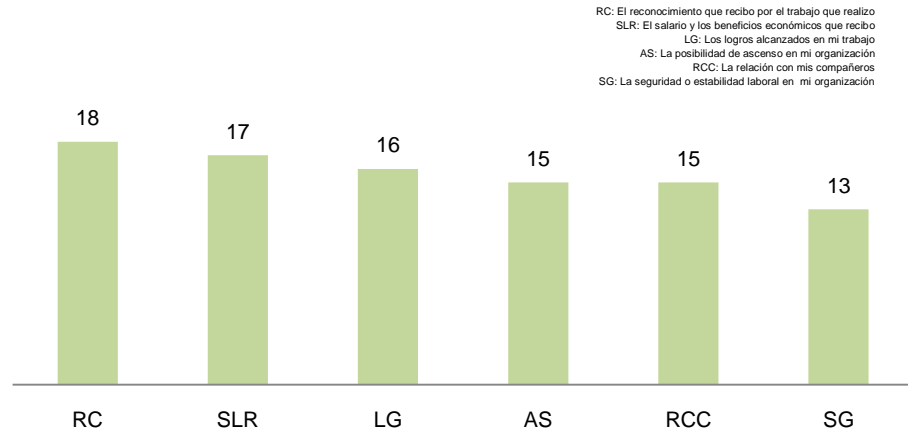


Figura 20. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 3 Forma B

De seguida, la Figura 21 muestra los seis factores más frecuentados en el valor 2, donde RC se presenta como el mejor calificado, inmediatamente seguido por CR y posteriormente por RCC. Luego se ubica RS y la misma frecuencia para LG y AS.

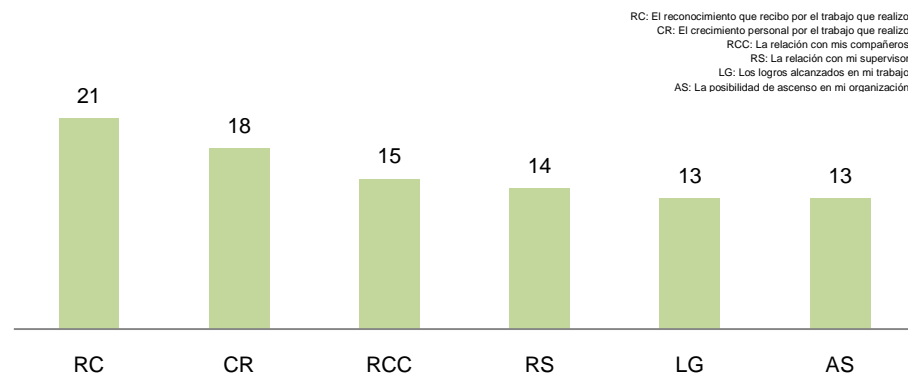


Figura 21. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 2 Forma B

Al visualizar la Figura 22 se observan los seis elementos mejor calificados con el valor 1 SLR vuelve a figurar con la mayor frecuencia, inmediatamente seguido por CL. Además se muestran SG y RS con puntuaciones bastante similares y en último lugar y con frecuencias repetidas RCC y SP.



Figura 22. Ítems con mayor frecuencia de respuesta del puntaje 1 Forma B

La Tabla 21 muestra la sumatoria ponderada de frecuencia de la FB en relación con los ítems apreciados como más importantes en la disminución de la insatisfacción laboral, junto a la clasificación de cada uno, según el modelo bifactorial de Herzberg.

Tabla 21

Suma ponderada de los ítems con mayor frecuencia de respuesta para la Forma B

Ítems con mayor frecuencia de respuesta	Sumatoria Ponderada (frecuencia del ítem x valor de la escala)					Total	Tipo de Factor
	5	4	3	2	1		
El salario y los beneficios económicos que recibo	245	80	51		18	394	Higiénico
La relación con mis compañeros	105	92	45	30	13	285	Higiénico
El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo	65	60	54	42		221	Motivador
La posibilidad de ascenso en mi organización	55	48	45	26		174	Higiénico
El crecimiento personal por el trabajo que realizo	70	48		36		154	Motivador
Los logros alcanzados en mi trabajo		52	48	26		126	Motivador
La relación con mi supervisor	55			28	12	95	Higiénico
La seguridad o estabilidad laboral en mi organización			39		14	53	Higiénico
La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo		48				48	Motivador
La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo		48				48	Motivador
Las condiciones físicas de mi trabajo						16	Higiénico
La supervisión en general						13	Higiénico

La Figura 23 deja ver la frecuencia otorgada a los ítems considerados más importantes en la FB y de acuerdo a la clasificación sugerida por el modelo bifactorial. La suma ponderada contabilizó doce ítems (12) valorados por la muestra como los más frecuentes y de los cuales solo siete de ellos (7) corresponden a reductores de insatisfacción (color rojo) y cinco (5) que representan los satisfactores (color azul). Se observa que las tres calificaciones más altas se atribuyen a SLR y RCC, seguidos de

RC como satisfactor, a diferencia de los dos primeros. Por otro lado, las puntuaciones más bajas se asocian a RA y a CL y SP, estos dos últimos entendidos como reductores de la insatisfacción. Sin embargo, aunque se distingue mayor número de reductores en relación con los satisfactores -como sugiere la teoría de Herzberg- se aprecia la existencia de satisfactores que, según la percepción de los trabajadores también contribuyen a la disminución de la insatisfacción laboral, como es el caso de RC, CR y LG.

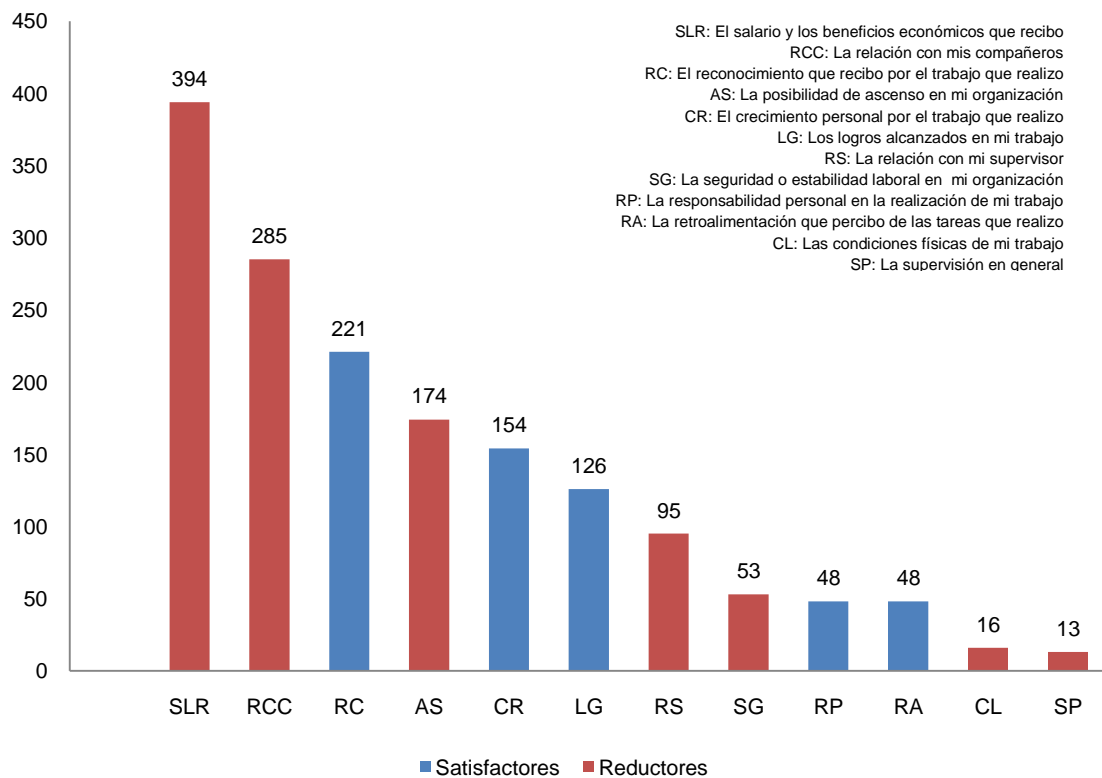


Figura 23. Frecuencia de satisfactores y reductores de la insatisfacción Forma B

Con la finalidad de integrar los resultados de ambas secciones del cuestionario, la Figura 24 ubicada a continuación representa el contraste de los ítems más frecuentes previamente descritos para la FA y la FB, pero en atención a solo aquellos que hayan coincidido como importantes en ambos segmentos; por tal razón, se omiten los enunciados cuya puntuación figure en una sola de las formas del cuestionario.

Resulta interesante considerar como SLR (394 pts. FB y 303 pts. FA) viene a representar la mayor puntuación del contraste, figurando como el más importante reductor de la insatisfacción y el cuarto ítem más importante en el aumento de la

satisfacción. Las siguientes calificaciones corresponden a satisfactores, donde el primer lugar lo ocupa LG (371 pts. FA) seguido de CR y RCC, pero cuyas puntuaciones se perciben significativamente inferiores al ser considerados como reductores. Se aprecian puntajes altos y similares en RCC para su valoración como satisfactor y reductor (304 pts. FA y 303 pts. FB); caso similar al de AS, cuyas calificaciones son semejantes aunque con puntajes intermedios. Vale la pena resaltar el caso de SLR por ser un ítem altamente valorado tanto como satisfactor (303 pts.) como por reductor (394 pts.), al igual que el caso de RCC, con puntuaciones equivalentes en ambas categorías (Satisfactor: 304 pts. y Reductor 285 pts.).

Por otro lado, se destacan las puntuaciones de LG valorado en alta medida como satisfactor (371 pts.), pero calificado de forma significativamente inferior como reductor (126 pts.); caso contrario ocurre, aunque en menor medida, en el caso de RC, mayormente estimado como reductor que como satisfactor (221 pts. y 46 pts. respectivamente).

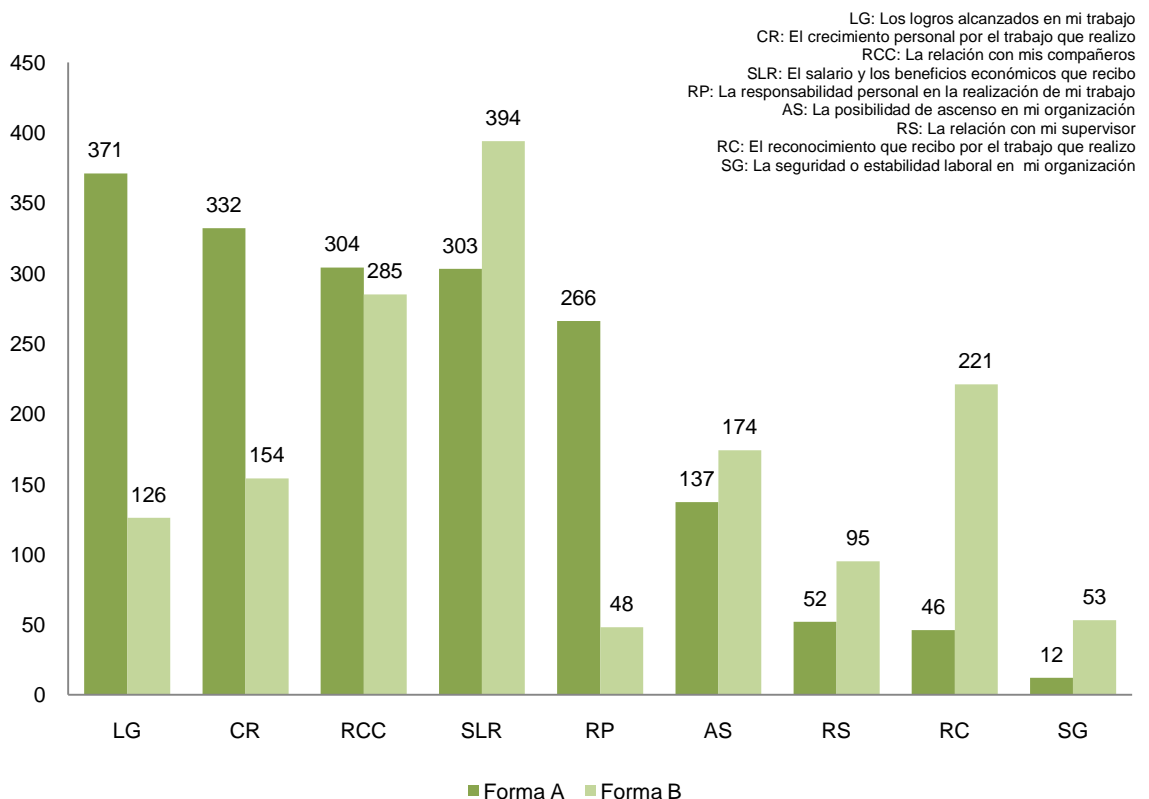


Figura 24. Contraste de Frecuencias Forma A y Forma B

6.2.3. Locus de Control.

A continuación se describen las puntuaciones vinculadas al LC del total de trabajadores. En la Figura 25 el primer cuartil de la IN informa que el 25% de los sujetos han igualado o superado los 35 pts. aproximadamente; se observa asimismo que el 50% de los participantes ha obtenido alrededor de 39 pts., mientras que el tercer cuartil sugiere que el 75% ha acumulado cerca de 41 pts. La mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de la distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 35 y 41 pts. Se nota la presencia de valores atípicos y atípicos extremos, por lo cual el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 11 pts. y un máximo de 48 pts.

Con respecto a los puntajes obtenidos en OP el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos han igualado o superado cerca de 11 pts. La mediana indica que el 50% de los participantes ha conseguido 15,5 pts. aproximadamente; el tercer cuartil señala que el 75% de los mismos ha acumulado alrededor 21 pts. Es importante destacar que la mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 11 y 21 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 8 pts. y un máximo de 36 pts., a razón de los valores atípicos.

En atención a los a los resultados logrados en AZ el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos han igualado o superado alrededor de 13 pts. La mediana informa que el 50% de los evaluados ha logrado obtener cerca de 17 pts.; mientras que el tercer cuartil señala que el 75% ha acumulado 23 pts. aproximadamente. Asimismo, se nota que la mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores cercanos a los 13 y 23 pts. Además se puede apreciar que el rango de los puntajes para esta dimensión varía entre un valor mínimo de 8 pts. y un máximo de 35 pts.

A partir de la información recolectada es posible observar que la mayor dispersión de datos se encuentra en OP (RIQ=5) y AZ (RIQ=5) dando como resultado distribuciones más heterogéneas cuando se compara con la IN (RIQ=3) donde se evidencia mayor homogeneidad en las calificaciones. Sobre el total de trabajadores que integran las seis (6) empresas participantes se observa el predominio de la IN con calificaciones superiores a las obtenidas en AZ y OP.

Tabla 22

Locus de Control para el total de encuestados

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 35	P25: 11	P25: 13
Mediana: 39	Mediana: 15,5	Mediana: 17
P75: 41	P75: 21	P75: 23
Valor Mínimo: 11	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
Valor Máximo: 48	Valor Máximo: 36	Valor Máximo: 35
RIQ: 3	RIQ: 5	RIQ: 5

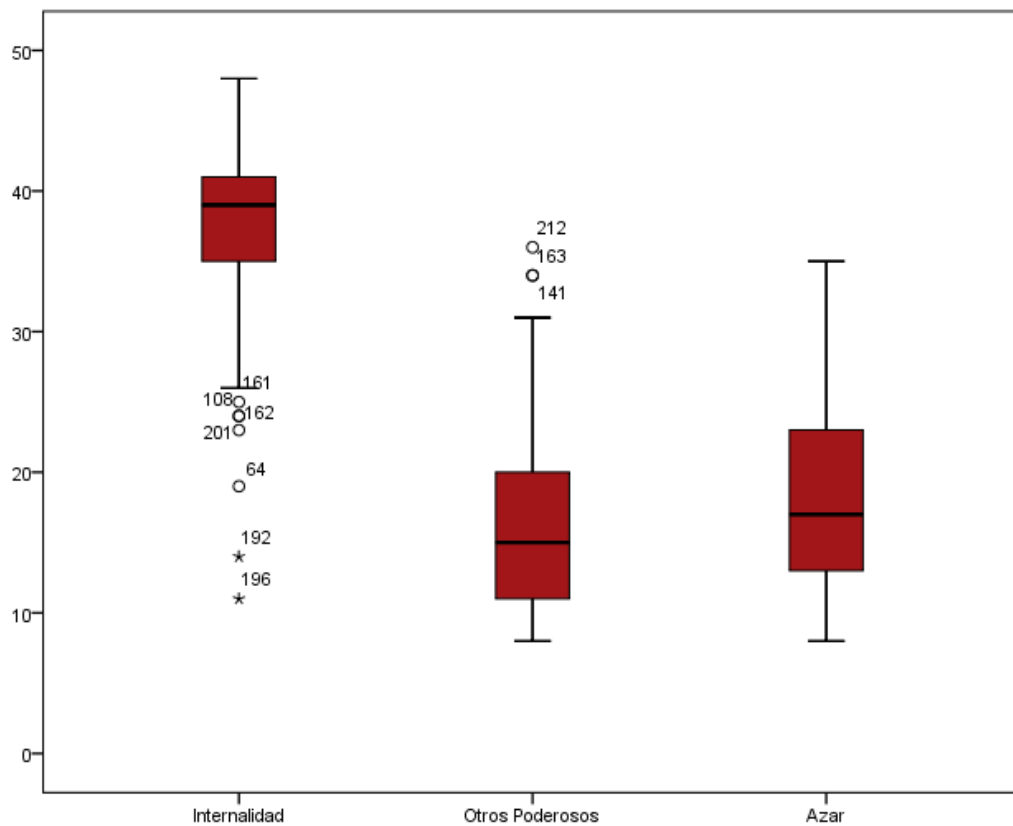


Figura 25. Locus de Control para el total de encuestados

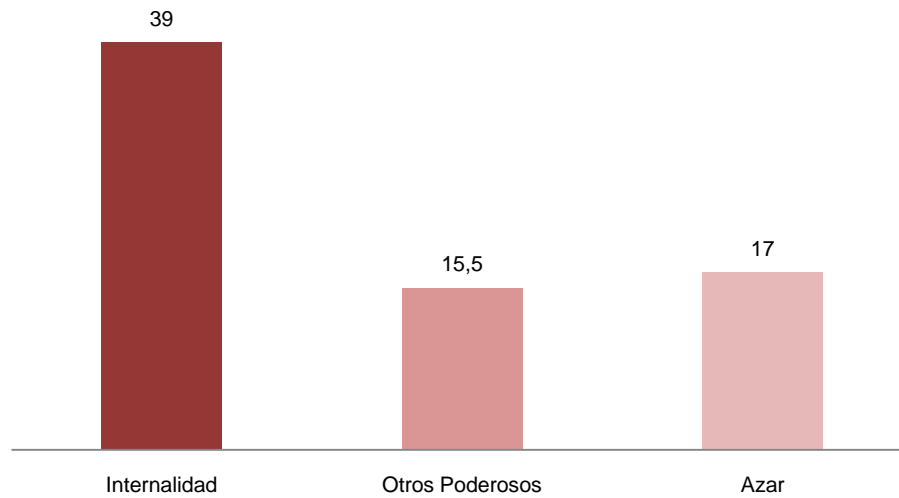


Figura 26. Comparación de Medianas de las Dimensiones de Locus de Control para el total de encuestados

6.3. Orientación Motivacional y el Locus de Control por Empresa

Una vez lograda la representación general de las variables, a continuación se muestra el comportamiento de la OM y el LC en atención a las empresas que formaron parte activa y voluntaria del proceso de encuesta. La exposición de estos resultados pretende contribuir con referencias más concretas en relación a la motivación de los participantes y las características propias a su locus de control, dando respuesta asimismo a parte de los objetivos específicos planteados para la investigación

6.3.1. Resultados de OM y LC de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

De acuerdo con la Figura 27 y atención a la OMLog el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos han igualado o superado 81,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% ha acumulado alrededor de 86 pts. y el tercer cuartil, señala que los mismos han obtenido cerca de 90 pts. Además, se nota que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 0 pts. y un máximo cercano a los 117 pts. Tomando en cuenta la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 57,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 67 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% ha acumulado cerca de 75 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 0 pts. y un máximo de 98 pts.

En la OMAfil, el primer cuartil avisa que el 25% de los sujetos acumularon 53 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 61 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% ha acumulado cerca de 70 pts. De esta forma, se nota que la mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores aproximados a los 53 y 70 pts.; se observa asimismo que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 0 pts. y un valor máximo cercano a los 88 pts.

Cabe señalar que la mayor dispersión de datos se observa en la OMPod (RIQ=8,62) y la OMAfil (RIQ=8,5) dando lugar a distribuciones más heterogéneas, a diferencia de la OMLog (RIQ=4,12) en la cual se distingue mayor homogeneidad en las calificaciones. En Ponce & Benzo, SUCR, C.A. prevalece la OMLog con valores relativamente más altos en relación con la OMPod y la OMAfil (Ver Anexo B).

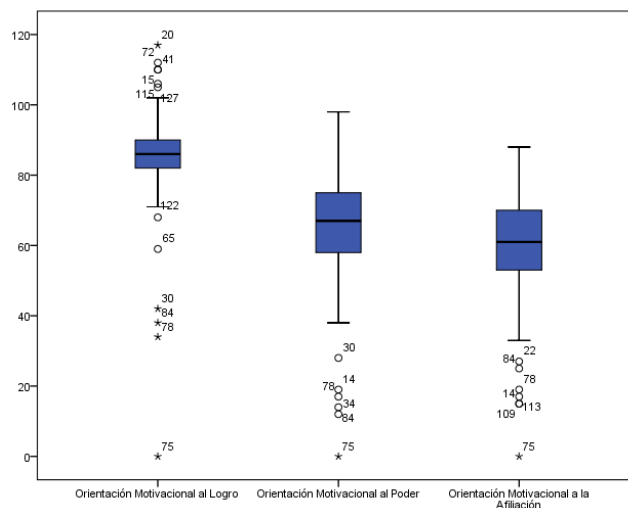


Figura 27. Orientación Motivacional de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

La Figura 28 señala como en el primer cuartil de la IN el 25% de los sujetos han igualado o superado 35 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución, sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado cerca de 38 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido alrededor de 41 pts. Se nota que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 19 pts. y un valor máximo cercano a los 48 pts.

En relación con OP el primer cuartil apunta que el 25% de los sujetos acumularon 11 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 14 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los

participantes han alcanzado cerca de 19 pts. Es posible distinguir asimismo, que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. Y un valor máximo cercano a los 30 pts. De acuerdo con AZ, el primer cuartil indica que el 25% de los sujetos acumularon 13 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 17 pts., mientras que el tercer cuartil indica que el 75% han acumulado alrededor de 22 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un máximo cercano a los 35 pts.

En atención a la dispersión de los datos, la mayor variabilidad se observa en AZ (RIQ=4,5) seguido de OP (RIQ=4), razón por la cual sus distribuciones son más heterogéneas; mientras que para la IN (RIQ=3) se observa menor dispersión y por tanto mayor homogeneidad en los resultados. En Ponce & Benzo, SUCR, C.A. prevalece la IN con calificaciones superiores en relación con AZ y OP (Ver Anexo D).

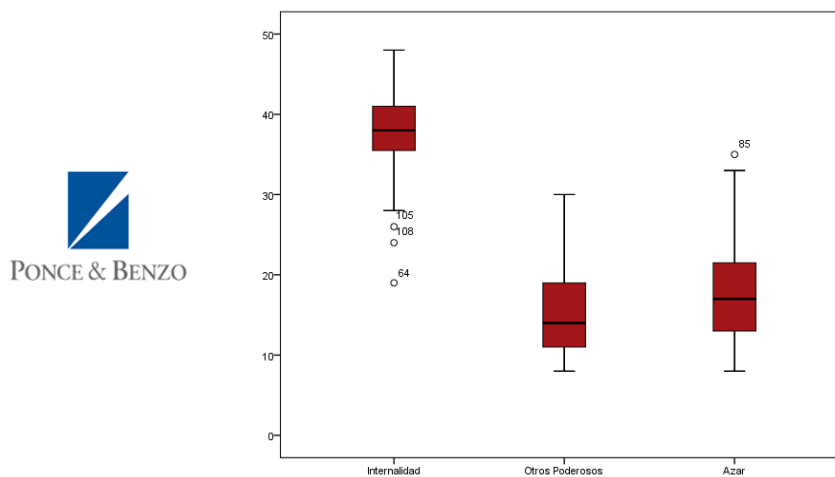


Figura 28. Locus de Control de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

6.3.2. Resultados de OM y LC de Laboratorios Ponce, C.A.

Según la Figura 29 el primer cuartil de la OMLog anuncia que el 25% de los sujetos han igualado o superado 80,5 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado alrededor de 81,5 pts. Y el tercer cuartil señala que el 75% ha obtenido cerca de 89,5 pts. Del mismo modo, se observa que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 77 pts. y un valor máximo cercano a los 111 pts.

Teniendo en cuenta la OMPod el primer cuartil muestra que el 25% de los sujetos acumularon 54,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50%

ha obtenido alrededor de 68,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes ha acumulado cerca de 74,25 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 45 pts. y un valor máximo cercano a los 81 pts. En la OMAfil, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 54,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 69,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 78,25 pts. De esta forma, se nota que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 32 pts. y un valor máximo cercano a los 82 pts.

La mayor dispersión de datos para esta empresa se observa en la OMAfil (RIQ=12) seguido de OMPod (RIQ=9,75), dando como resultado distribuciones visiblemente heterogéneas. Sin embargo, es en la OMLog (RIQ=4,5) donde se evidencia mayor homogeneidad en las puntuaciones. En Laboratorios Ponce, C.A. predomina la OMLog con calificaciones relativamente más altas con respecto a la OMPod y la OMAfil (Ver Anexo B).

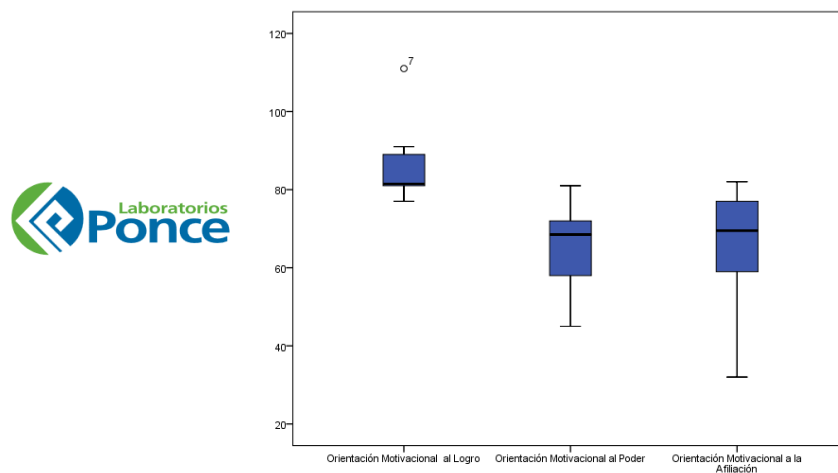


Figura 29. Orientación Motivacional de Laboratorios Ponce, C.A.

La Figura 30 notifica que para el primer cuartil obtenido en la IN el 25% de los sujetos han igualado o superado 33,5 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución, sugiere que el 50% de la muestra han acumulado cerca de 39 pts. y el tercer cuartil, que el 75% ha obtenido alrededor de 40 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 24 pts. y un máximo cercano a 43 pts.

En relación con OP el primer cuartil señala que el 25% de los sujetos acumularon 13,5 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 16 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han alcanzado cerca de 19,75 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 9 pts. y un valor máximo cercano a los 23 pts. En AZ el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 13 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 15,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado alrededor de 20,5 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 10 pts. y un valor máximo cercano a los 23 pts.

Dada la variabilidad de puntuaciones es posible observar que la mayor dispersión en AZ (RIQ=3,75) seguido de la IN (RIQ=3,25) y por último OP (RIQ=3,12) donde se evidencia mayor homogeneidad. En Laboratorios Ponce, C.A. predomina la IN con calificaciones que figuran por encima de OP y a AZ (Ver Anexo D).

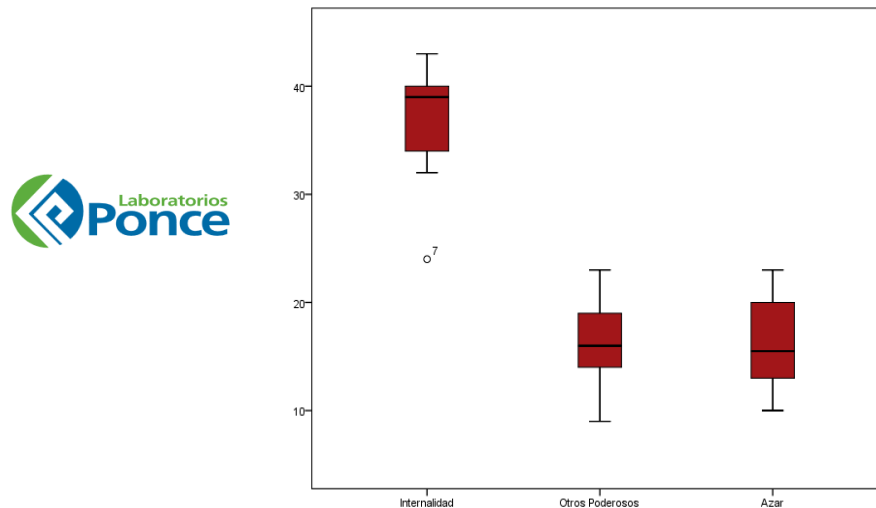


Figura 30. Locus de Control de Laboratorios Ponce, C.A.

6.3.3. Resultados de OM y LC de Solgen, C.A.

Con base a la Figura 31 el primer cuartil de la OMLog muestra que el 25% de los sujetos han igualado o superado 78 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado 89 pts. y el tercer cuartil que el 75% ha obtenido cerca de 95 pts. Se observa que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 30 pts. y un máximo cercano a 118 pts.

En relación con la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 53 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 64 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 78 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 20 pts. y un valor máximo cercano a los 88 pts. En la OMAfil, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 57 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 72 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 80 pts.; es posible identificar que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 16 pts. y un máximo cercano a los 89 pts.

Debe señalarse que la mayor dispersión de datos se observa en la OMPod (RIQ=12,5) y la OMAfil (RIQ=11,5), lo cual deja ver distribuciones más heterogéneas cuando se compara con la OMLog (RIQ=8,5) donde se percibe mayor semejanza en las puntuaciones. En Solgen, C.A. prevalece la OMLog con valores relativamente más altos en relación con la OMAfil y la OMPod (Ver Anexo B).

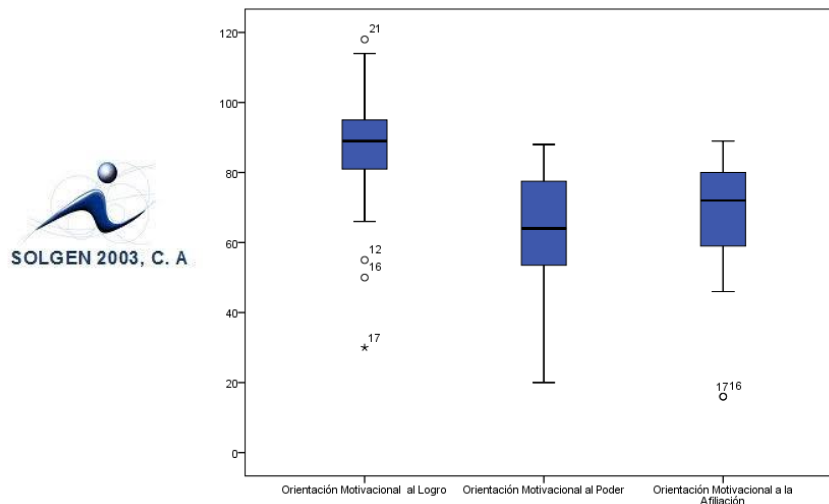


Figura 31. Orientación Motivacional de Solgen, C.A.

La Figura 32 deja ver que en la IN el primer cuartil advierte que el 25% de los sujetos han igualado o superado 36,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% ha acumulado cerca de 40 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido alrededor de 43 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 11 pts. y un máximo cercano a los 47 pts.

En OP el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 11 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 14 pts. y el tercer cuartil, indica que el 75% ha alcanzado cerca de 24 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un máximo cercano a los 36 pts. Las puntuaciones obtenidas en AZ señalan en el primer cuartil el 25% de los sujetos acumularon 12,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 17 pts. y el tercer cuartil que el 75% ha acumulado 25,5 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un máximo cercano a los 33 pts.

La variabilidad en las puntuaciones obtenidas permite dar cuenta que la mayor dispersión de datos se observa en AZ (RIQ=6,62) seguido de OP (RIQ=6,5); reflejando así distribuciones más dispersas, a diferencia de la IN (RIQ=3,37) en la cual se distingue mayor homogeneidad en las calificaciones. En Solgen, C.A. prevalece la IN con valores que están por encima a AZ y OP (Ver Anexo D).

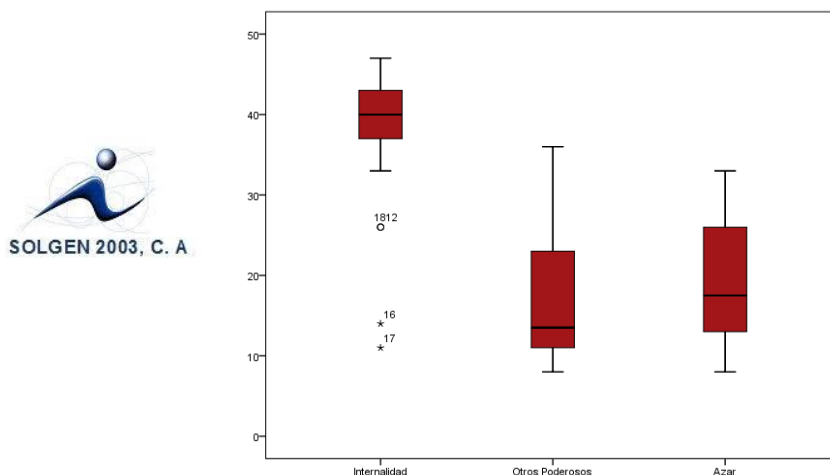


Figura 32. Locus de Control de Solgen, C.A.

6.3.4. Resultados de OM y LC de Corporación Yohiroma, C.A.

De acuerdo con la Figura 33 el primer cuartil de la OMLog sugiere que el 25% de los sujetos han igualado o superado 82 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado alrededor de 87 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido cerca de 94 pts. Asimismo, se acota que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 0 pts. y un máximo

cercano a los 133 pts. En la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 54 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 66 pts., mientras que el tercer cuartil indica que el 75% ha acumulado cerca de 74 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 0 pts. y un máximo cercano a los 101 pts.

En la OMAfil, el primer cuartil comunica que el 25% de los sujetos acumularon 55 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 66 pts., mientras que el tercer cuartil indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 75,75 pts. Se tiene que la mitad de las puntuaciones correspondientes a la parte central de su distribución, se encuentran entre valores aproximados a los 55 y 75,75 pts.; el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 0 pts. y un máximo cercano a los 94 pts.

La variabilidad en las puntuaciones señala que la mayor dispersión de datos en la OMAfil (RIQ=10,37) seguido de la OMPod (RIQ=10), lo que a su vez da lugar a distribuciones visiblemente más heterogéneas, a diferencia de la OMLog (RIQ=6) en la cual se distingue mayor homogeneidad en las calificaciones. En Corporación Yohiroma, C.A. predomina la OMLog con calificaciones relativamente superiores con respecto a la OMPod y la OMAfil (Ver Anexo B).

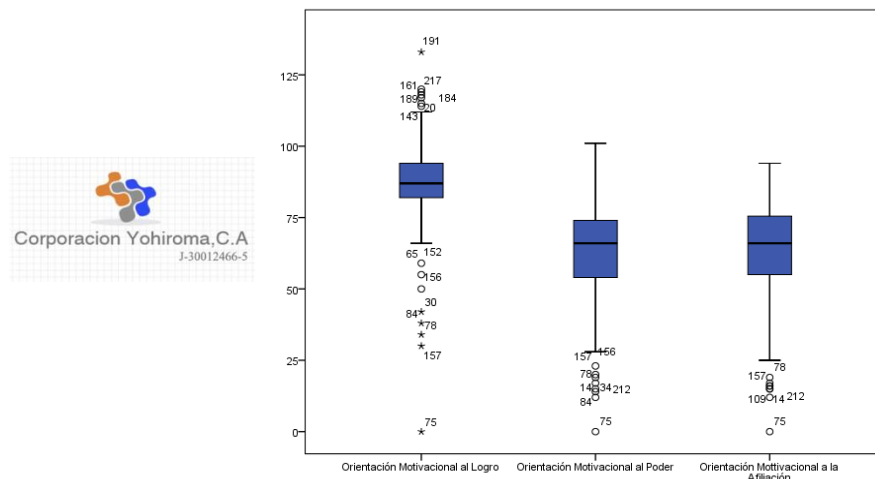


Figura 33. Orientación Motivacional de Corporación Yohiroma, C.A.

En la Figura 34 el primer cuartil de la IN sugiere como el 25% de los sujetos han igualado o superado 35 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la

distribución apunta que el 50% ha acumulado cerca de 39 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido alrededor de 41 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 11 pts. y un máximo cercano a los 48 pts.

En relación con OP el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 11 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 15,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% ha alcanzado cerca de 21 pts. Cabe acotar que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un máximo cercano a los 36 pts. De acuerdo con las puntuaciones obtenidas en la dimensión AZ, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 13 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 17 pts., mientras que el tercer cuartil indica que el 75% ha acumulado alrededor de 23 pts. Se nota el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un máximo cercano a los 35 pts.

A partir de la información recolectada es posible observar que la mayor dispersión de datos se encuentra en OP (RIQ=5) y AZ (RIQ=5) dando como resultado distribuciones más heterogéneas cuando se compara con la IN (RIQ=3) donde se vislumbra mayor homogeneidad en las calificaciones. Se debe mencionar asimismo, que en las distribuciones correspondientes a OP y AZ, es apreciable la tendencia que éstas tienen hacia puntajes inferiores. En Corporación Yohiroma, C.A. predomina la IN con mayores calificaciones con respecto a AZ y OP (Ver Anexo D).

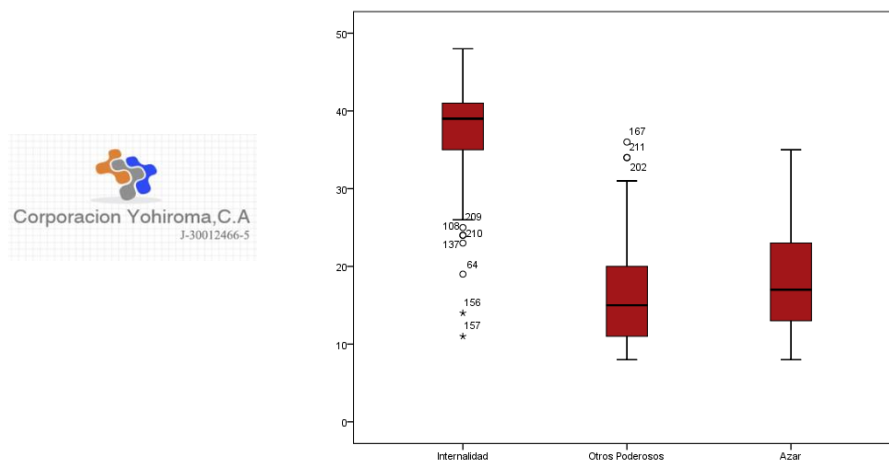


Figura 34. Locus de Control de Corporación Yohiroma, C.A.

6.3.5. Resultados de OM y LC de Especialidades Químicas, C.A.

En atención a la Figura 35 el primer cuartil de la OMLog indica que el 25% de los sujetos han igualado o superado 88,5 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado alrededor de 92 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido cerca de 102 pts. Asimismo, se nota que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 77 pts. y un valor máximo cercano a los 133pts.

Teniendo en cuenta la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 47,5 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 57,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 76,25 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 37 pts. y un valor máximo cercano a los 101 pts. En la OMAfil, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 68,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 76 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 87 pts. Se observa que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 44 pts. y un valor máximo cercano a los 92 pts.

La mayor dispersión de datos corresponde a la OMPod (RIQ=14,37) seguido de OMAfil (RIQ=9,12), dando como resultado distribuciones claramente diversas. Sin embargo, es en la OMLog (RIQ=6,75) donde se evidencia menor fluctuación en las puntuaciones. En Especialidades Químicas, C.A. prevalece la OMLog con valores relativamente más altos en relación con la OMAfil y la OMPod (Ver Anexo B).

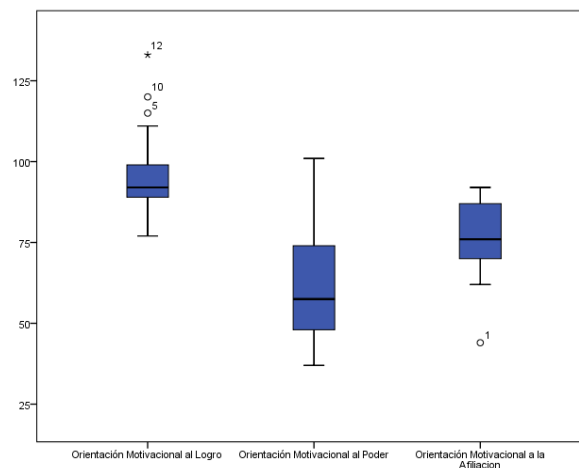


Figura 35. Orientación Motivacional de Especialidades Químicas, C.A

Con base a la Figura 36 el primer cuartil obtenido en la IN muestra como el 25% de los sujetos han igualado o superado 35 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución, sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado cerca de 41 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido hasta alrededor de 41,5 pts. Igualmente, que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 27 pts. y un máximo cercano a los 45 pts.

En relación con OP el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 16 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 18 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes ha alcanzando cerca de 23 pts. Se ve que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 9 pts. y un máximo cercano a los 32 pts. En AZ, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 15,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 20,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes ha acumulado alrededor de 24 pts. Se advierte que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 11 pts. y un máximo cercano a los 26 pts.

La variabilidad en las puntuaciones obtenidas permite dar cuenta que la mayor dispersión de datos se observa en AZ (RIQ=4,37) a diferencia de OP (RIQ=3,5) y de la IN (RIQ=3,25) frente a las cuales se distingue mayor homogeneidad en las calificaciones. En Especialidades Químicas, C.A. prevalece la IN con calificaciones que figuran por encima a las de AZ y OP (Ver Anexo D).

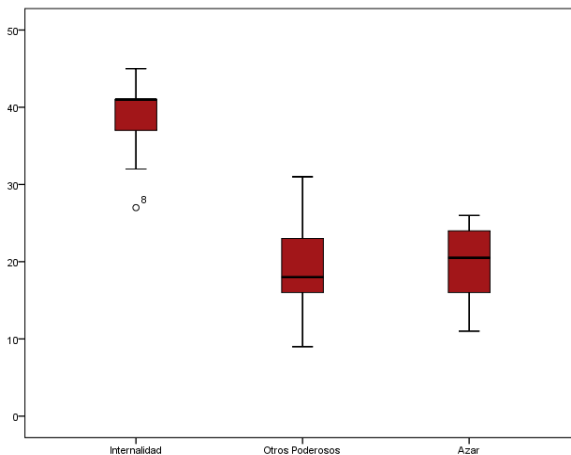


Figura 36. Locus de Control de Especialidades Químicas, C.A

6.3.6. Resultados de OM y LC de Picking, C.A.

En la Figura 37 el primer cuartil de la OMLog apunta que el 25% de los sujetos han igualado o superado 82,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado alrededor de 94 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido cerca de 99,25 pts. Se distingue que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 73 pts. y un valor máximo cercano a los 108 pts.

En relación con la OMPod el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 49,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 63,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han acumulado cerca de 73 pts. Asimismo se evidencia que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 15 pts. y un valor máximo cercano a los 87 pts. En la OMAfil, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 54,25 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 66 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes ha acumulado cerca de 79,25 pts. Se observa que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 12 pts. y un máximo cercano a los 91pts.

La mayor variabilidad de datos se observa en la OMPod (RIQ=11,87) y la OMLog (RIQ=8,25), lo cual deja ver distribuciones más dispersas en relación con la OMAfil (RIQ=6,62) donde se evidencia mayor semejanza en las calificaciones. En Picking, C.A. predomina la OMLog con calificaciones relativamente superiores con respecto a la OMPod y la OMAfil (Ver Anexo B).

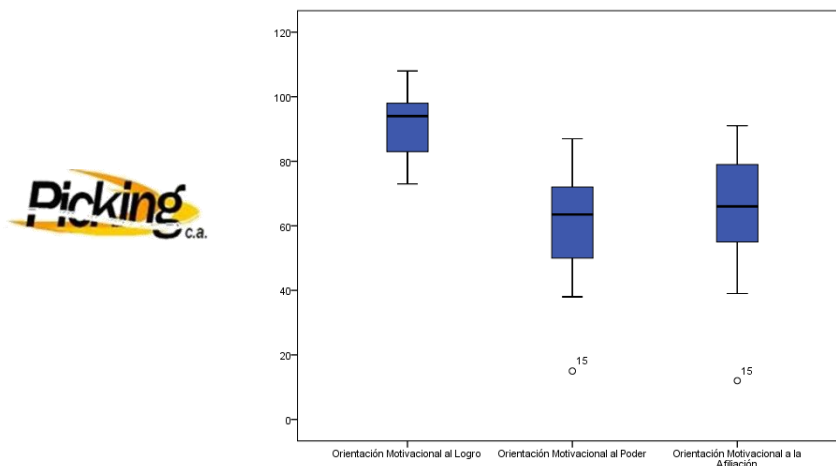


Figura 37. Orientación Motivacional de Picking, C.A.

Con base en la Figura 38 el primer cuartil de la IN señala que el 25% de los sujetos han igualado o superado 29,75 pts. aproximadamente, el segundo cuartil o mediana de la distribución, sugiere que el 50% de la muestra ha acumulado cerca de 41 pts. y el tercer cuartil, señala que el 75% ha obtenido alrededor de 43 pts. Al mismo tiempo, se observa que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo de 23 pts. y un valor máximo cercano a los 46 pts.

En relación con la dimensión OP el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 12 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha obtenido alrededor de 19 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes han alcanzado cerca de 26 pts. Cabe mencionar asimismo, que el rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 8 pts. y un valor máximo cercano a los 34 pts. En base con las puntuaciones de AZ, el primer cuartil informa que el 25% de los sujetos acumularon 13 pts. aproximadamente, el segundo cuartil sugiere que el 50% ha alcanzado cerca de 17,5 pts., mientras que el tercer cuartil, indica que el 75% de los participantes ha acumulado alrededor de 23,25 pts. El rango de los puntajes varía entre un valor mínimo próximo a los 10 pts. y un máximo cercano a los 30 pts.

En atención a la dispersión de los datos la mayor variabilidad se observa en OP (RIQ=7) seguido de la IN (RIQ=6,62), razón por la cual sus distribuciones son más heterogéneas; mientras que para la AZ (RIQ=5,12) se observa menor variedad y por tanto mayor homogeneidad en los resultados. En Picking, C.A. predomina la IN con calificaciones que figuran por encima de OP y AZ (Ver Anexo D).

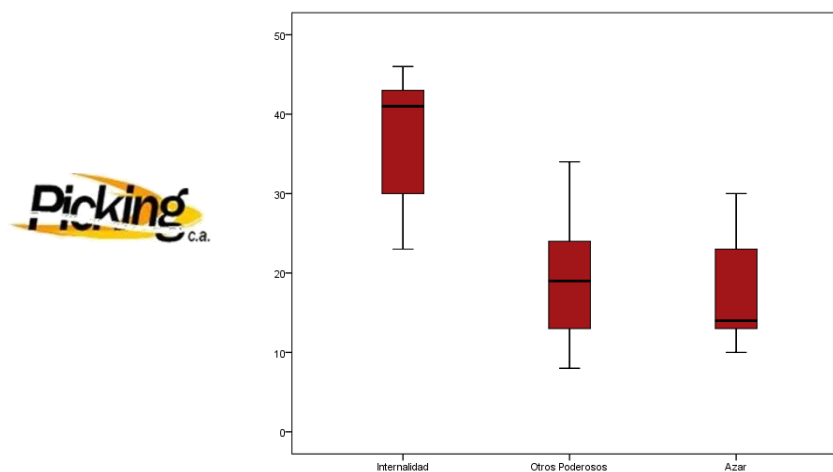


Figura 38. Locus de Control de Picking, C.A.

6.4. Comparación de puntuaciones de Orientación Motivacional y Locus de Control entre las empresas de la corporación.

A partir de la comparación entre empresas resulta importante mencionar que la OMLog figura como la tendencia predominante para todas las empresas participantes en el proceso de encuesta. Lo anterior da cuenta de trabajadores en buena medida orientados a la consecución de resultados y cuya conducta está dirigida a la consecución de metas, cuando se compara con individuos orientados en mayor medida al poder o a la afiliación. Estos resultados guardan estrecha relación con los obtenidos en atención al LC, pues la IN figura como dimensión sobresaliente para el conjunto de las seis empresas, destacando el alto nivel de correspondencia entre la IN y la OMLog.

A continuación se representa el contraste de medianas obtenido en cada una de las dimensiones de la OM -y posteriormente de las dimensiones asociadas al LC- por cada empresa participante, a fin de establecer comparaciones entre las puntuaciones alcanzadas y el balance de las tres dimensiones de la OM en conjunto.

La Figura 39 refleja el contraste de medianas obtenidas en OMLog por las empresas participantes; sin embargo, debe tenerse en cuenta el número de trabajadores de Ponce y Benzo, SUCR., C.A., dado que representa más del 55 % del total de encuestados. La tendencia de la muestra corrobora que la OMLog es la variable que fundamentalmente predomina en cada empresa, aunque las diferencias de dichas puntuaciones de una empresa con respecto a otra, no son muy pronunciadas. En general las puntuaciones para cada empresa son bastante cercanas en cuanto a la OMLog se refiere; vale mencionar la figuración de Picking, C.A. en primer lugar, seguida por Especialidades Químicas, C.A. Posteriormente se ubica Solgen, C.A., seguido de Ponce y Benzo, SUCR, C.A. y finalmente de Laboratorios Ponce, C.A.

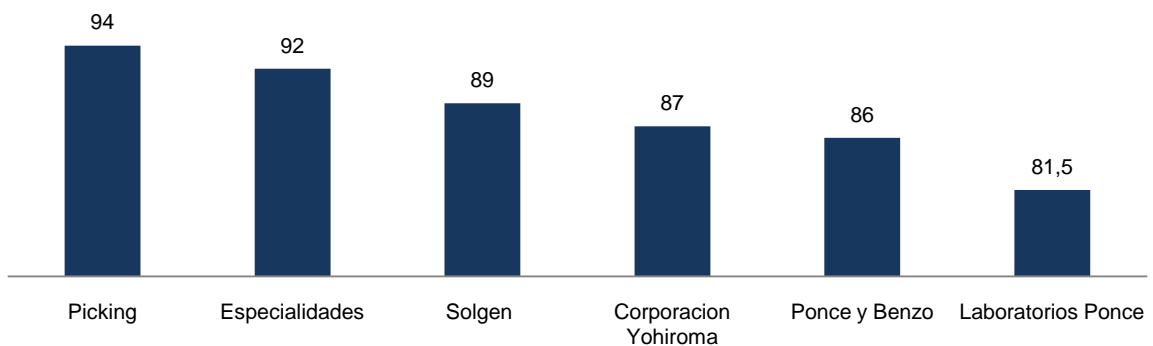


Figura 39. Comparación de Medianas de OMLog por empresas

La situación en relación con la OMPod es similar al caso anterior, pues las diferencias de una empresa a otra son poco significativas. En esta oportunidad figura Laboratorios Ponce, C.A. como la empresa cuyos trabajadores manifiestan la mayor tendencia a influir y manipular a otras personas para el alcance de sus objetivos; inmediatamente le sigue Ponce y Benzo, SUCR, C.A. Los últimos lugares los ocupan Picking, C.A. y Especialidades Químicas, C.A., con una tendencia menos acentuada.

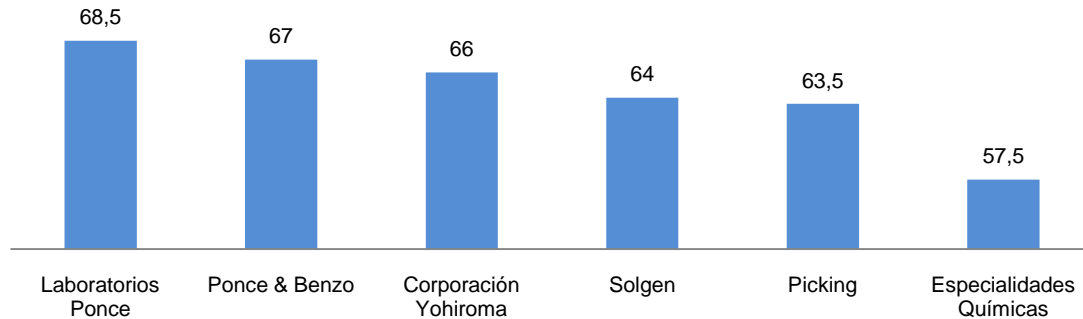


Figura 40. Comparación de Medianas de OMPod por empresas

Con base en la OMAfil, la Figura 41 sugiere que los trabajadores de Especialidades Químicas, C.A., son los que manifiestan mayor preocupación hacia el establecimiento de relaciones sociales, seguida por Solgen, C.A. y Laboratorios Ponce C.A. y Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

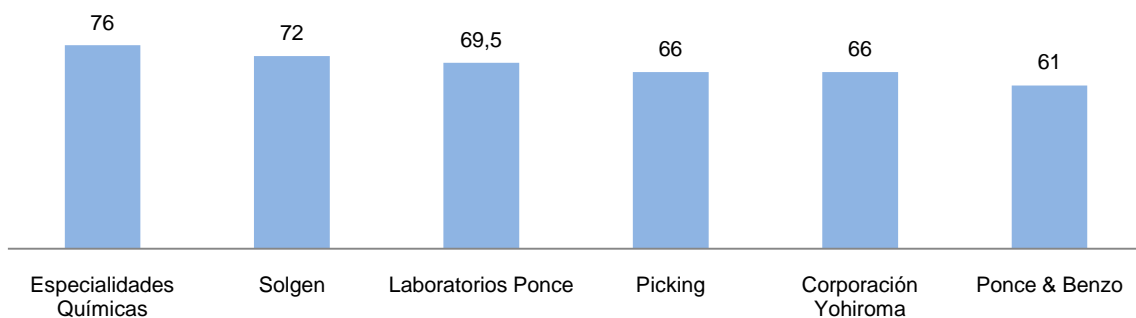


Figura 41. Comparación de Medianas de OMAfil por empresas

La Figura 42 describe el comportamiento de las dimensiones descritas de OM, revelando la predominancia de la OMLog, sobre OMPod y OMAfil.

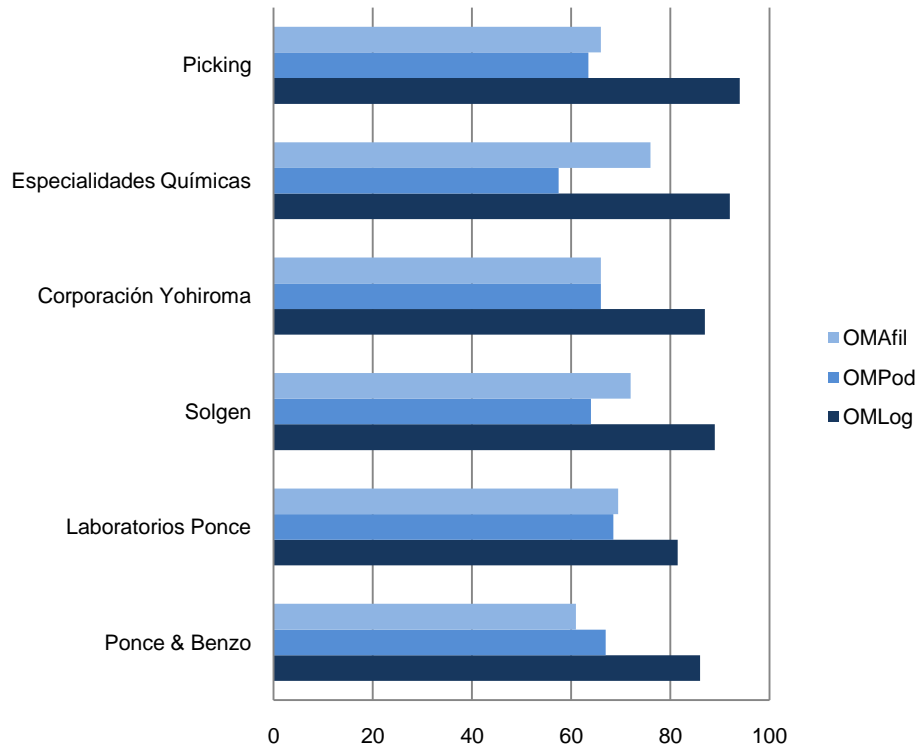


Figura 42. Comparación de Medianas de las dimensiones de OM por Empresa

A continuación se presenta la comparación de mediana en la IN. En la Figura 43 es posible distinguir como la mayor puntuación es atribuible a Especialidades Químicas C.A. y Picking, C.A., seguidos inmediatamente por Solgen, C.A. Vale destacar que las diferencias entre empresas son reducidas.

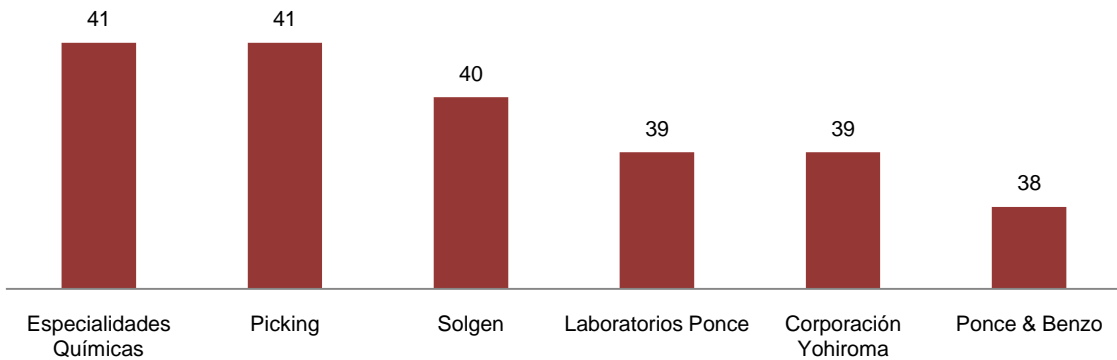


Figura 43. Comparación de Medianas de Internalidad por empresas

En relación con OP, la comparación sugiere que el comportamiento más destacado se aprecia nuevamente para Picking, C.A., seguido por Especialidades Químicas, C.A., y en tercera posición por Laboratorios Ponce, C.A.

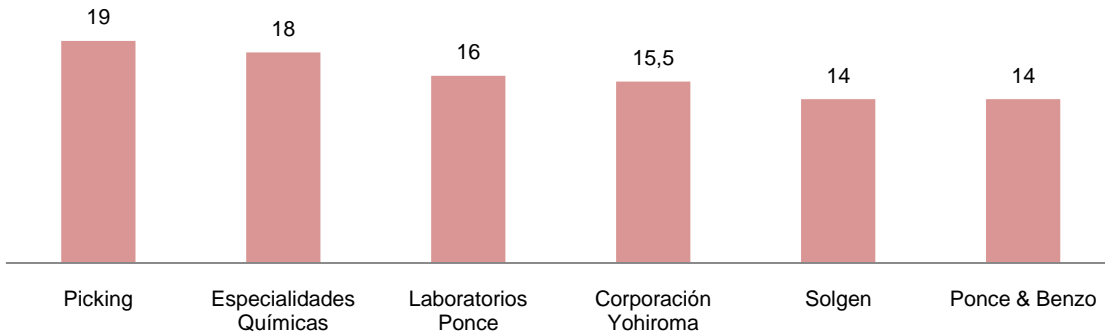


Figura 44. Comparación de Medianas de Otros Poderosos por empresas

Entorno a la dimensión AZ, la Figura 45 presenta que la primera posición pertenece a Especialidades Químicas, C.A., inmediatamente seguido por Picking, C.A.; se observa la misma puntuación tanto para Solgen, C.A. como para Corporación Yohiroma, C.A. y Ponce & Benzo, SUCR., C.A.

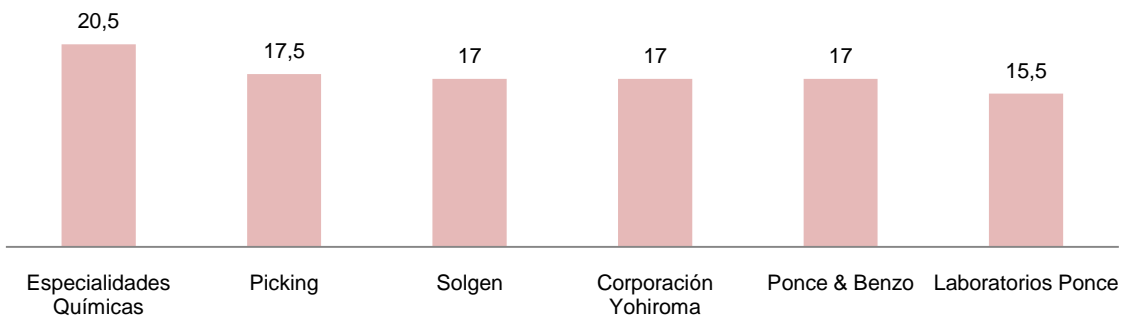


Figura 45. Comparación de Medianas de Azar por empresas

La Figura 46 resume el contraste ya descrito, destacando una diferencia notable de los resultados de IN respecto a los resultados de OP y AZ.

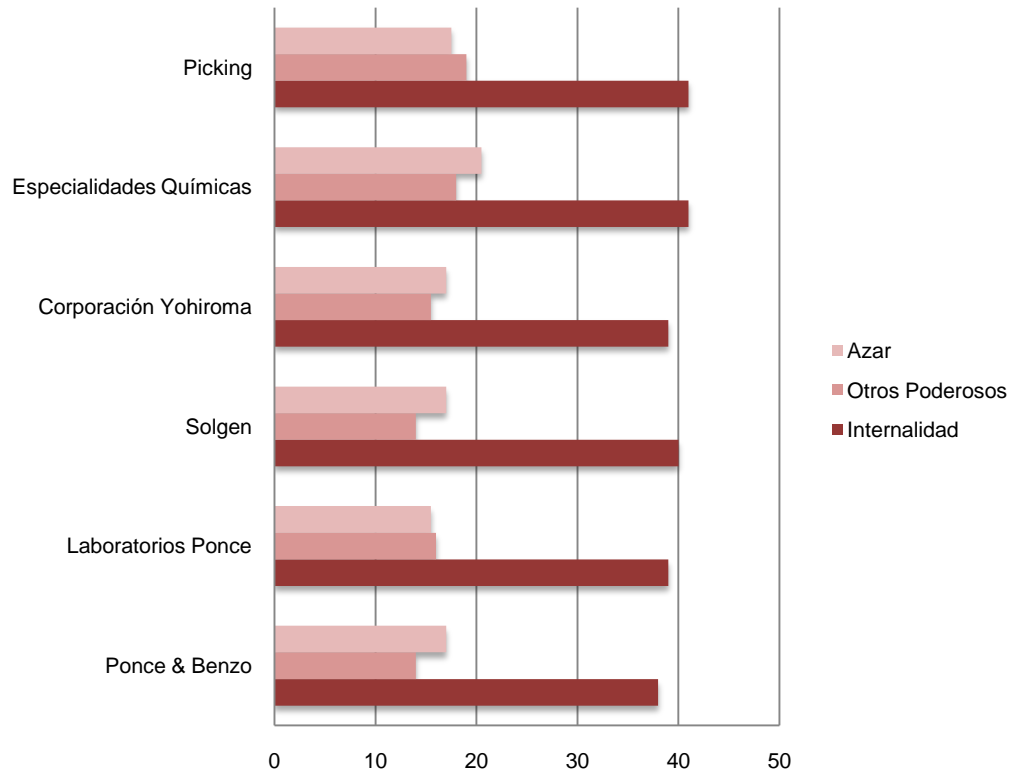


Figura 46. Comparación de Medianas de las dimensiones de LC por empresa

6.5. Orientación Motivacional y el Locus de Control por Dirección de P&B

6.5.1. Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo.

La Tabla 23 expone las puntuaciones de la OM, cuya mayor dispersión se observa en la OMAfil (RIQ=6,5) seguido de la OMPod (RIQ=4,5), a diferencia de la OMLog (RIQ=3,5) donde se evidencia mayor homogeneidad en las puntuaciones. Se distingue el predominio de la OMLog en relación con la OMAfil y la OMPod (Ver Anexo E).

Tabla 23

Orientación Motivacional de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 83,5	P25: 63	P25: 57,5
Mediana: 87	Mediana: 68	Mediana: 65
P75: 90,5	P75: 72	P75: 72
Valor Mínimo: 73	Valor Mínimo: 38	Valor Mínimo: 47
Valor Máximo: 112	Valor Máximo: 83	Valor Máximo: 85
RIQ: 3,5	RIQ: 4,5	RIQ: 6,5

En la Tabla 24 es posible apreciar las puntuaciones del LC, cuya variabilidad deja ver la mayor dispersión de datos en OP (RIQ=4,5) y AZ (RIQ=4,5) dando como resultado distribuciones más heterogéneas, en comparación con IN (RIQ=3,75) donde se evidencia superior uniformidad en los valores. En la IN se observa tendencia hacia valores más altos en comparación con OP y AZ (Ver Anexo E).

Tabla 24

Locus de Control de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 33,5	P25: 11	P25: 14
Mediana: 38	Mediana: 16	Mediana: 18
P75: 41	P75: 20	P75: 23
Valor Mínimo: 26	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
Valor Máximo: 46	Valor Máximo: 30	Valor Máximo: 31
RIQ: 3,75	RIQ: 4,5	RIQ: 4,5

6.5.2. Gerencia General de Finanzas.

La Tabla 25 señala la más alta variabilidad en la OMAfil (RIQ=6,37) y OMPod (RIQ=6), dando lugar a distribuciones más diversas, a diferencia de la OMLog (RIQ=4,37) en la cual se distingue mayor homogeneidad en las calificaciones. Ésta última, a su vez, refiere valores más altos en contraste con la OMPod y la OMAfil donde la tendencia es inferior (Ver Anexo E).

Tabla 25

Orientación Motivacional de la Gerencia General de Finanzas

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 85,5	P25: 61	P25: 55,5
Mediana: 87	Mediana: 70	Mediana: 60,50
P75: 94,25	P75: 75,75	P75: 68,25
Valor Mínimo: 79	Valor Mínimo: 12	Valor Mínimo: 40
Valor Máximo: 98	Valor Máximo: 97	Valor Máximo: 82
RIQ: 4,37	RIQ: 6	RIQ: 6,37

En atención a la dispersión de los datos de LC es posible reconocerla mayor variabilidad en AZ (RIQ=4,25) seguido de OP (RIQ=3,75), lo que da lugar a distribuciones más heterogéneas cuando se compara con IN (RIQ=2,5). Es precisamente en la IN donde se aprecian puntajes más altos, a diferencia de OP y AZ que arrojan menores calificaciones (Ver Anexo E).

Tabla 26

Locus de Control de la Gerencia General de Finanzas

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 36	P25: 10,75	P25: 13,75
Mediana: 39	Mediana: 13,50	Mediana: 16,50
P75: 41	P75: 18,25	P75: 22,25
Valor Mínimo: 29	Valor Mínimo: 9	Valor Mínimo: 9
Valor Máximo: 44	Valor Máximo: 22	Valor Máximo: 28
RIQ: 2,5	RIQ: 3,75	RIQ: 4,25

6.5.3. Dirección de Manufactura y Proyectos.

En Manufactura y Proyectos la mayor dispersión de datos se observa en OMAfil (RIQ=13) seguido de OMPod (RIQ=7), trayendo como consecuencia distribuciones visiblemente heterogéneas; en relación a OMLog (RIQ=5) que evidencia mayor homogeneidad en las puntuaciones. Las puntuaciones correspondientes a la OMPod y la OMAfil señalan valores inferiores a los observados en la OMLog (Ver Anexo E).

Tabla 27

Orientación Motivacional de la Dirección de Manufactura y Proyectos

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 77	P25: 53	P25: 42
Mediana: 83	Mediana: 61	Mediana: 55
P75: 87	P75: 67	P75: 68
Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0
Valor Máximo: 105	Valor Máximo: 86	Valor Máximo: 81
RIQ: 5	RIQ: 7	RIQ: 13

En la Tabla 28 se apunta la mayor variabilidad del LC en OP (RIQ=3) seguido por AZ (RIQ=2,87) y en último lugar por IN (RIQ=2,75) donde se observa menor dispersión y por tanto mayor homogeneidad en los resultados. En OP y AZ la tendencia es hacia valores bajos, mientras que en la IN es relativamente más alta (Ver Anexo E).

Tabla 28

Locus de Control de la Dirección de Manufactura y Proyectos

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 36	P25: 10	P25: 13,75
Mediana: 38	Mediana: 12	Mediana: 16,50
P75: 41,50	P75: 16	P75: 19,50
Valor Mínimo: 31	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 10
Valor Máximo: 44	Valor Máximo: 25	Valor Máximo: 25
RIQ: 2,75	RIQ: 3	RIQ: 2,87

6.5.4. Dirección de Operaciones.

En Operaciones la mayor dispersión de datos de la OM se observa en la OMAfil (RIQ=14,5) seguido de la OMPod (RIQ=14), o que deja ver distribuciones menos uniformes cuando se compara con OMLog (RIQ=7,5). En la OMLog se aprecian valores comparativamente altos a los observados en la OMAfil y la OMPod (Ver Anexo E).

Tabla 29

Orientación Motivacional de la Dirección de Operaciones

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 77	P25: 45	P25: 39
Mediana: 84	Mediana: 63	Mediana: 61
P75: 92	P75: 73	P75: 68
Valor Mínimo: 34	Valor Mínimo: 14	Valor Mínimo: 17
Valor Máximo: 117	Valor Máximo: 91	Valor Máximo: 88
RIQ: 7,5	RIQ: 14	RIQ: 14,5

Con base en los resultados del LC, la Tabla 30 exhibe la mayor dispersión en AZ (RIQ=6,75) y en OP (RIQ=4,62), dada la diversidad de notas, sobretodo en contraste con IN (3,25) donde se evidencia mayor uniformidad en las calificaciones. En la IN se aprecian valores relativamente más altos a los observados en AZ y OP (Ver Anexo E).

Tabla 30

Locus de Control de la Dirección de Operaciones

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 35,5	P25: 9,25	P25: 10,25
Mediana: 39	Mediana: 13,50	Mediana: 14,50
P75: 42	P75: 18,5	P75: 23,75
Valor Mínimo: 24	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
Valor Máximo: 44	Valor Máximo: 30	Valor Máximo: 35
RIQ: 3,25	RIQ: 4,625	RIQ: 6,75

6.5.5. Dirección de Talento Humano.

La Tabla 31 expone que la mayor heterogeneidad de los datos de la OM se percibe en la OMPod (RIQ=11,62), a diferencia de la OMAfil (RIQ=7,25) y la OMLog (RIQ=7,25) donde se nota mayor homogeneidad y menor dispersión en las puntuaciones. Las calificaciones de la OMPod y la OMAfil muestran valores bajos, en relación con los observados en la OMLog (Ver Anexo E).

Tabla 31

Orientación Motivacional de la Dirección de Talento Humano

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 75	P25: 58	P25: 51
Mediana: 84,50	Mediana: 72	Mediana: 56
P75: 89,5	P75: 81,25	P75: 65,50
Valor Mínimo: 71	Valor Mínimo: 42	Valor Mínimo: 40
Valor Máximo: 101	Valor Máximo: 88	Valor Máximo: 85
RIQ: 7,25	RIQ: 11,62	RIQ: 7,25

Tal como expone la Tabla 32 la variabilidad en las puntuaciones permite dar cuenta que la mayor dispersión en OP (RIQ=5,25) y AZ (RIQ=4,25) sobre todo cuando se compara con IN (RIQ=1,12) para la cual se distingue mayor uniformidad en las calificaciones. Se debe mencionar que AZ y OP exponen tendencia hacia valores inferiores, a diferencia de la IN que figura con mayores calificaciones (Ver Anexo E).

Tabla 32

Locus de Control de la Dirección de Talento Humano

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 38,75	P25: 11,75	P25: 10,5
Mediana: 40	Mediana: 17	Mediana: 15
P75: 41	P75: 22,25	P75: 19
Valor Mínimo: 34	Valor Mínimo: 9	Valor Mínimo: 10
Valor Máximo: 48	Valor Máximo: 27	Valor Máximo: 25
RIQ: 1,12	RIQ: 5,25	RIQ: 4,25

6.5.6. Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal.

La Tabla 33 deja ver la mayor dispersión de datos de la OM en la OMPod (RIQ=10), seguida de la OMAfil (RIQ=8,62) lo que refiere distribuciones con mayor desigualdad de calificaciones, cuando se contrasta con OMLog (RIQ=4,62) donde se evidencia mayor parecido en las notas. Se ratifica nuevamente el predominio de la OMLog en la relación con las calificaciones inferiores de la OMPod y la OMAfil (Ver Anexo E).

Tabla 33

Orientación Motivacional de la Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal

OMLog	OMPod	OMAfíl
P25: 79,25	P25: 60,75	P25: 57,25
Mediana: 83	Mediana: 74	Mediana: 61
P75: 88,50	P75: 80,75	P75: 74,50
Valor Mínimo: 68	Valor Mínimo: 59	Valor Mínimo: 50
Valor Máximo: 93	Valor Máximo: 87	Valor Máximo: 83
RIQ: 4,62	RIQ: 10	RIQ: 8,62

Con referente a la dispersión de los datos obtenidos LC, es posible identificar la mayor variabilidad en OP (RIQ=4,87) seguido AZ (RIQ=4,87) y finalmente en IN (RIQ=3,87) la cual se distingue de las dos primeras pues refiere menor dispersión y por tanto mayor homogeneidad en los resultados. En OP y AZ se observan valores bajos, a diferencia de la IN donde se aprecian valores relativamente superiores (Ver Anexo E).

Tabla 34

Locus de Control de la Dirección de Tecnología y Sistemas

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 34	P25: 11,5	P25: 9,5
Mediana: 38	Mediana: 15	Mediana: 15,50
P75: 41,75	P75: 21,25	P75: 19,25
Valor Mínimo: 28	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
Valor Máximo: 44	Valor Máximo: 22	Valor Máximo: 23
RIQ: 3,87	RIQ: 4,87	RIQ: 4,87

6.5.7. Dirección de Comercialización.

Las puntuaciones de la Tabla 35 señalan la mayor dispersión de datos en la OMPod (RIQ=11) y OMAfil (RIQ=9,75) lo que habla de distribuciones más heterogéneas, a diferencia de la OMLog (RIQ=4,5) en la cual se distingue mayor semejanza de notas. En ésta última dimensión se observa tendencia hacia valores altos, en contraste a la OMPod y a la OMAfil donde ocurre lo contrario (Ver Anexo E).

Tabla 35

Orientación Motivacional de la Dirección Comercialización

OMLog	OMPod	OMAfil
P25: 80	P25: 54,5	P25: 56,5
Mediana: 86	Mediana: 69	Mediana: 67
P75: 89	P75: 76,50	P75: 76
Valor Mínimo: 71	Valor Mínimo: 38	Valor Mínimo: 40
Valor Máximo: 101	Valor Máximo: 98	Valor Máximo: 80
RIQ: 4,5	RIQ: 11	RIQ: 9,75

La información de la Tabla 36 deja verla mayor dispersión en OP (RIQ=5) y AZ (RIQ=4,5), en virtud de la variabilidad de puntuaciones y en contraste con la IN (RIQ=3,5) donde se evidencia mayor igualdad en los datos. En OP y AZ es apreciable la tendencia hacia valores comparativamente más bajos a los de la IN (Ver Anexo E).

Tabla 36

Locus de Control de la Dirección de Comercialización

Internalidad	Otros Poderosos	Azar
P25: 33	P25: 10	P25: 14
Mediana: 36	Mediana: 13	Mediana: 17
P75: 40	P75: 20	P75: 23
Valor Mínimo: 31	Valor Mínimo: 9	Valor Mínimo: 10
Valor Máximo: 46	Valor Máximo: 23	Valor Máximo: 33
RIQ: 3,5	RIQ: 5	RIQ: 4,5

6.6. Comparación de puntuaciones de Orientación Motivacional y Locus de control entre Direcciones de P&B

Los resultados de esta última sección ratifican la figuración de la OMLog para todas las áreas directivas que componen Ponce & Benzo, SUCR, C.A., en correspondencia con la descripción de la OM de todas las empresas. De la misma manera ocurre con respecto al LC, pues continúa predominando la I aun para el conjunto de las siete direcciones descritas. La Figura 47 contrasta las medianas obtenidas por las siete (7) direcciones en cada dimensión de la OM. Al igual que en la comparación entre empresas, se ratifica como la OMLog es la dimensión que una vez más predomina en cada dirección de Ponce & Benzo, sin mayores diferencias entre sí. En el caso de la OMPod, cabe destacar como la Dirección de Manufactura y Proyectos es la que presenta menor calificación, a diferencia de la Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal que figura por ser el área con más alta puntuación en dicha dimensión. Llama la atención como Talento Humano, en conjunto con el área de Manufactura y Proyectos, son las direcciones que menor interés manifiestan hacia el establecimiento de relaciones interpersonales, en comparación con el resto.

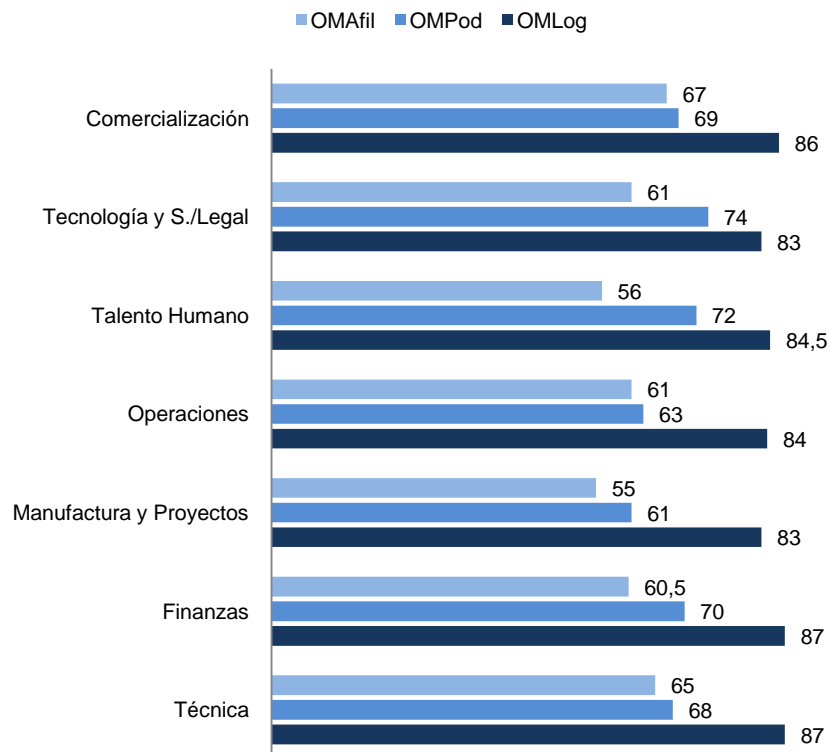


Figura 47. Comparación de Medianas de las dimensiones de OM por dirección de P&B

Por su parte, la Figura 48 diferencia las medianas arrojadas en cada dimensión del LC descrito en cada dirección. Tal como en se ha venido observando, la tendencia de las siete direcciones es hacia la IN, destacándose la puntuación de la Dirección de Talento Humano y de seguida la de Finanzas y Operaciones. En relación con OP, el comportamiento más enfatizado lo expone nuevamente la Dirección de Talento Humano, seguido por la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo. Casualmente esta última, también figura por su elevada puntuación en AZ cuando se compara con el resto de los grupos. Para el conjunto general de direcciones es de hacer notar la marcada tendencia hacia la IN en relación a las dos dimensiones restantes que componen la variable.

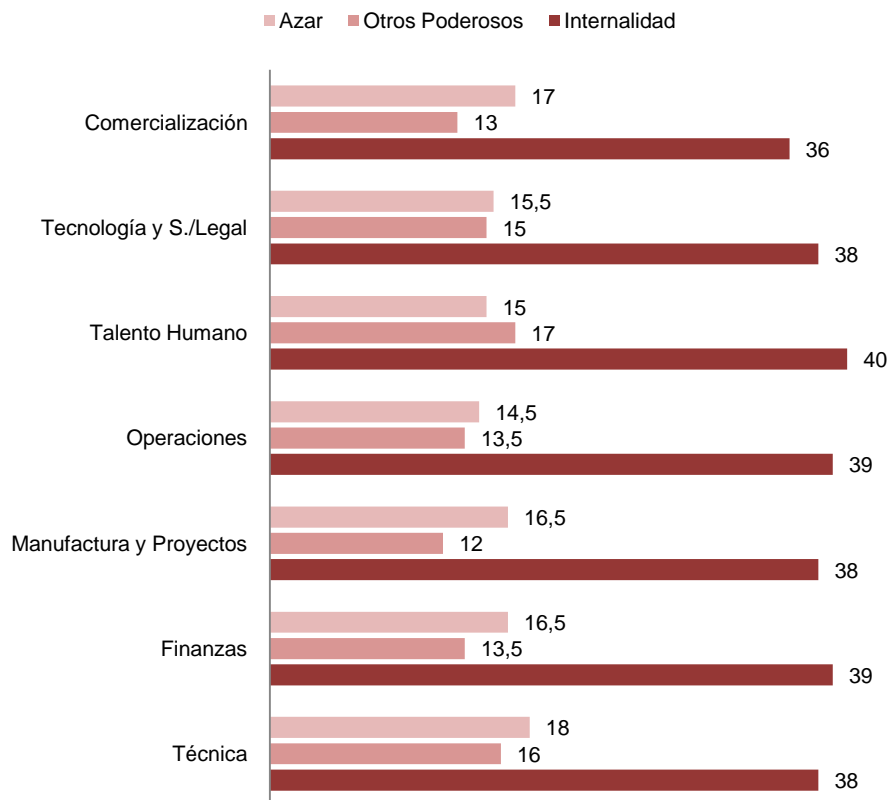


Figura 48. Comparación de Medianas de las dimensiones de LC por dirección de P&B

6.7. Contraste de Orientación Motivacional y Locus de Control con variables atributivas

En esta parte del trabajo se contrastan los resultados obtenidos en la OM y el LC del total de los participantes, de cara a las características demográficas y organizacionales recolectadas a través del instrumento de medición, a saber: edad, sexo, estado civil, último nivel académico culminado, empresa, dirección y antigüedad. El apartado persigue describir si la relación de estas propiedades con la OM y el LC es lo suficientemente cercana, al punto de generar diferencias significativas en las puntuaciones de un grupo con respecto al otro.

Hernández et al. (2007) afirman que en la estadística no paramétrica los análisis no requieren presupuestos entorno a la forma de la distribución poblacional, es decir, se aceptan distribuciones no normales dando cabida al análisis de variables nominales u ordinales, tal como ocurre en el caso de la presente investigación. En virtud de lo referido, el estudio de los resultados requirió el uso de métodos no paramétricos a través de la implementación de las pruebas Kruskal Wallis y U de Mann Whitney, manejando un nivel de confianza del 95%.

De acuerdo con Hernández et al. (2007) el nivel de significación es el punto que divide aquellas probabilidades que conducen a aceptar la posibilidad de que el cambio en la variable dependiente es debido completamente a error de azar, de aquellas que conducen a rechazar dicha afirmación. En el presente estudio el nivel de significación utiliza un valor de 0,05; lo que lleva a considerar como efectos reales aquellos que pudieron haber sido producidos por azar cinco veces en cien. Es importante mencionar el concepto de p-valor, el cual atiende a una probabilidad que mide la evidencia en contra de la hipótesis nula; la cual a su vez sostiene que los datos provienen de la misma población y que por ende, no se evidencian diferencias entre las medianas de los grupos. Dicha probabilidad se compara con el nivel de significación previamente establecido (0,05), para decidir si se debe rechazar o por el contrario aceptar la suposición referida (¿Qué es un valor p?, 2016).

En definitiva, en aquellos casos en los que el p-valor sea superior al nivel de significación, se acepta la hipótesis nula, dado que no existen diferencias significativas en la OM o LC de los grupos contrastados, que sean adjudicables a la característica considerada. Sin embargo, la condición para rechazar la anterior propuesta responde a contextos en los que el p-valor resulta inferior al nivel de significación, por lo cual se da

por sentado la existencia de diferencias significativas en las puntuaciones de los grupos contrastados relacionadas con la variable atributiva en particular.

6.7.1. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. edad.

En la Tabla 37 es posible apreciar los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para la variable OM. Para el caso de la OMLog se obtuvo $H(3)=4,002$; $p>0,05$; lo que lleva a aceptar la hipótesis nula, debido a que no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, la orientación al logro de metas y objetivos factibles no está asociada al rango de edad.

En la OMPod se obtuvo $H(3)=0,698$; $p>0,05$; lo cual conduce nuevamente a admitirla hipótesis nula, a causa de que no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, las puntuaciones de la OMPod son independientes del rango de edad. De forma similar, en la OMAfil se obtuvo $H(3)=4,413$; $p>0,05$ sugiriendo que no existen diferencias estadísticamente significativas. La preocupación por el establecimiento de relaciones interpersonales no se relaciona con el rango de edad. En general, los resultados de la OM atienden a $H(3)=4,578$; $p>0,05$ lo que indica que no existen diferencias estadísticamente significativas. Los resultados generales de la OM son independientes al rango edad.

Tabla 37

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. edad

	OMLog	OMPod	OMAfil	OM
Chi-cuadrado	4,002	0,698	4,413	4,578
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,261	0,874	0,220	0,205

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

La Tabla 38 permite observar los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de LC de acuerdo a la edad que tenga el trabajador. En primer lugar, la dimensión IN arroja $H(3)=8,883$; $p<0,05$; haciendo posible afirmar que sí existen diferencias estadísticamente significativas. La tendencia a atribuir los hechos vividos en contingencia con la acción personal, está vinculada al rango de edad.

Sin embargo, en OP se obtuvo $H(3)=4,591$; $p>0,05$; por lo cual se acepta la hipótesis nula, en virtud de que no existen diferencias significativas. Es decir, la

tendencia a adjudicar el control de los hechos a individuos con mayor poder, no guarda relación con el rango de edad. En AZ, los resultados obtenidos atienden a $H(3)=4,187$; $p>0,05$; lo que apunta nuevamente a que no existen diferencias estadísticamente significativas. Trabajadores relativamente jóvenes, adultos o de la tercera edad, otorgan importancia similar a la suerte y el azar.

En relación con el total de encuestados el LC señala que $H(5)=9,078$; $p<0,05$; lo que lleva a afirmar que sí existen diferencias significativas. En virtud de esto, cabe acotar que en general los resultados del LC están asociados al rango de edad

Tabla 38

Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. edad

	IN	OP	AZ	LC
Chi-cuadrado	8,883	4,591	4,187	9,078
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,031	0,204	0,242	0,028

Nota: nivel de confianza de 95%/ Nivel de significación: 0,05.

6.7.2. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. sexo.

En la Tabla 39 se encuentran los resultados de la prueba U de Mann-Whitney para la OM de los participantes. En OMLog se obtuvo $U= 6020,00$, $p= .693$, lo que lleva a aceptar la hipótesis nula, porque no existen diferencias estadísticamente significativas. La necesidad de logro observada no se vincula al sexo de los trabajadores.

En un sentido similar, se observa que en la OMPod se obtuvo una probabilidad de $U= 5567,500$ $p= 0,182$; lo cual sugiere nuevamente que no existen diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, las puntuaciones conseguidas en la OMPod de los participantes no se encuentran asociadas al sexo. Lo mismo ocurre para el caso de la OMAfil, ya que se obtuvo $U= 5842,50$ $p= 0,445$; a partir de lo cual se afirma que no existen diferencias estadísticamente significativas. Nuevamente se ve que la iniciativa a relacionarse e interactuar entre sí no se relaciona con el sexo.

En un sentido más amplio, la OM atiende a $U=5717,00$ $p=0,306$; lo cual ratifica que no existen diferencias estadísticamente significativas, ya que, en general la OM observada entre los participantes no guarda relación con el sexo.

Tabla 39

Prueba de U de Mann-Whitney para Orientación Motivacional vs. sexo

	OMLog	OMPod	OMAfil	OM
U de Mann-Whitney	6020,000	5567,500	5842,500	5717,000
W de Wilcoxon	11906,000	11453,500	11728,500	11603,000
Z	-,395	-1,335	-,763	-1,024
Sig. Asintót. (bilateral)	0,693	0,182	0,445	0,306

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

La Tabla 40 atiende a los resultados obtenidos luego de la Prueba U de Mann-Whitney para el LC. En el caso de la IN los resultados arrojan $U=5077,000$; $p=0,445$; conduciendo a aceptar la hipótesis nula pues no existen diferencias estadísticamente significativas. Hombres y mujeres revelan puntuaciones similares con respecto al grado de control que perciben entre los sucesos que les acontecen y su propia acción.

De la misma manera, en OP se observa que para una prueba U de Mann-Whitney se obtuvo $U=4680,500$; $p=0,144$; lo que nuevamente lleva a afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas. Por tanto, la inclinación a atribuir la ocurrencia de los hechos a otros de mayor poder no se vincula al sexo.

En relación con AZ luego de administrar la prueba U de Mann-Whitney se obtuvo $U=5220,000$; $p=0,940$; siendo así, que no existen diferencias estadísticamente significativas de acuerdo al sexo. La importancia atribuida al destino y a la casualidad es similar en hombres y mujeres, ya que no guarda relación con el sexo.

Para la totalidad de la muestra el LC obtuvo $U= 6157,000$; $p= 9,40$; es decir que no existen diferencias significativas y que hombres y mujeres arrojaran puntuaciones similares. La percepción de responsabilidad del trabajador con su rol y desempeño dentro de la organización no está vinculado al sexo.

Tabla 40

Prueba U de Mann-Whitney para Locus de Control vs. sexo

	IN	OP	AZ	LC
U de Mann-Whitney	5077,000	4680,500	5220,000	6157,000
W de Wilcoxon	10433,000	10140,500	10371,000	12043,000
Z	-,764	-1,460	-,075	-,110
Sig. asintót. (bilateral)	0,445	0,144	0,940	0,912

Nota: nivel de confianza de 95%/ Nivel de significación: 0,05.

6.7.3. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. estado civil.

En la Tabla 41 se visualizan los resultados de administrar la Prueba Kruskal Wallis para la OM de acuerdo al estado civil. En la dimensión OMLog se obtuvo $H(3)=2,452$; $p>0,05$; lo que lleva a aceptar la hipótesis nula, ya que no existen diferencias significativas. Vale resaltar que el deseo de actuar con persistencia en búsqueda de metas concretas, no se social a la condición de soltero, concubinato, casado o divorciado

En línea con el caso anterior, en la OMPod se obtuvo $H(3)=1,933$; $p>0,05$; lo que conduce nuevamente a aceptar la hipótesis nula, dado que no existen diferencias significativas. El interés en influenciar, controlar y dirigir a los demás hacia el alcance de objetivos, no está relacionado con el estado civil.

La misma situación se distingue para el caso OMAfil pues se obtuvo $H(3)=6,171$; $p>0,05$ sugiriendo que no existen diferencias estadísticamente significativas. Por ende, el deseo de ser aceptado socialmente no se asocia al estado civil del trabajador. En términos generales, la OM atiende a $H(3)=2,162$; $p>0,05$; lo que ratifica que no hay diferencias estadísticamente significativas. La OM observada en los participantes es independiente de la condición de soltero, casado, concubinato o divorciado.

Tabla 41

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. estado civil

	OMLog	OMPod	OMAfíl	OM
Chi-cuadrado	2,452	1,933	6,171	2,162
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,484	0,586	0,104	0,539

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

Con base en la Tabla 42 se observan los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de LC de acuerdo a estado civil. En IN los resultados arrojaron $H(3)=0,554$; $p>0,05$ lo que conduce a aceptar la hipótesis nula, debido a que no existen diferencias significativas. El grado de control percibido entre la ocurrencia de hechos y la acción personal no se asocia al estado civil de los trabajadores.

Para el caso de OP se obtuvo $H(3)=2,088$; $p>0,05$; lo que sugiere que tampoco existen diferencias significativas; por lo tanto, las puntuaciones de la dimensión OP son

independientes del estado civil del encuestado. Lo mismo ocurre para el caso de AZ donde se obtuvo $H(3)=2,873$; $p>0,05$; es decir, no existen diferencias significativas. La importancia atribuida al azar como agente causal de la ocurrencia de hechos no guarda relación con el estado civil del trabajador.

En general, los resultados de LC indican que $H(3)=3,331$; $p>0,05$; lo que ratifica que no existen diferencias significativas. Es decir, las puntuaciones obtenidas en torno a la percepción de responsabilidad no están asociadas al estado civil.

Tabla 42

Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. estado civil

	IN	OP	AZ	LC
Chi-cuadrado	0,554	2,088	2,873	3,331
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,907	0,554	0,412	0,343

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

6.7.4. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. último nivel académico culminado

La Tabla 43 expone los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para la OM de acuerdo al último nivel académico culminado por los trabajadores. En la OMLog los resultados atienden a $H(5)=19,522$; $p<0,05$ lo cual sugiere que sí existen diferencias estadísticamente significativas. El sentido de persistencia y la tendencia a la búsqueda de metas complejas está vinculado al último nivel académico alcanzado.

Sin embargo, en la OMPod se obtuvo $H(5)=5,461$; $p>0,05$; lo cual lleva a aceptar la hipótesis nula pues no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, los participantes manifiestan un interés similar en influir y controlar a los demás, independientemente del último nivel académico culminado. En atención a la dimensión OMAfil se obtuvo $H(5)=31,520$; $p<0,05$ demostrando que sí existen diferencias estadísticamente significativas en función al grado académico adquirido. A diferencia del caso anterior, el interés por la aceptación social y el desarrollo de relaciones interpersonales está relacionado con el último nivel académico culminado.

Con respecto a la totalidad de puntuaciones de la OM se encontró $H(5)=19,765$; $p<0,05$, lo cual confirma que si existen diferencias estadísticamente significativas. Los

resultados de obtenidos en la OM se encuentran asociados al último nivel académico culminado por los trabajadores.

Tabla 43

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. último nivel académico culminado

	OMLog	OMPod	OMAFil	OM
Chi-cuadrado	19,522	5,461	31,520	19,765
Gl	5	5	5	5
Sig. asintót.	0,002	0,362	0,000	0,001

Nota: nivel de confianza de 95%/ / Nivel de significación: 0,05.

La Tabla 44 expone los resultados arrojados de la prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de LC de acuerdo al último nivel académico culminado. En IN se obtuvo $H(5)=4,349$; $p>0,05$; lo cual da por aceptada la hipótesis nula, porque que no existen diferencias significativas. Lo anterior sugiere que los resultados en IN son independientes al último nivel académico culminado.

En relación con OP los resultados atienden a $H(5)=14,500$; $p<0,05$; lo que a diferencia del caso anterior, sugiere que sí existen diferencias estadísticamente significativas en relación con el grado académico. Es decir, que la tendencia a atribuir los hechos ocurridos a la intervención de otros con mayor poder, difiere de un participante a otro con respecto al último nivel académico culminado. En AZ se obtuvo $H(5)=20,832$; $p<0,05$; lo cual permite afirmar que sí existen diferencias estadísticamente significativas. Por ende, la tendencia a considerar a la suerte y el azar como agentes causales de los hechos, guarda relación con el último nivel académico culminado.

En general, el LC arroja que $H(5)=12,672$; $p<0,05$; es decir, se corrobora que sí existen diferencias estadísticamente significativas y que por ende, las calificaciones del LC están efectivamente relacionadas con el último nivel académico culminado.

Tabla 44

Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. último nivel académico culminado

	IN	OP	AZ	LC
Chi-cuadrado	4,349	14,500	20,832	12,672
Gl	5	5	5	5
Sig. asintót.	0,500	0,013	0,001	0,027

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

6.7.5. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. empresa.

En la Tabla 45 se encuentran los resultados derivados de la Prueba de Kruskal Wallis para la OM de acuerdo a la empresa. En atención a la OMLog se obtuvo $H(5)=19,452$; $p<0,05$, lo que da a conocer que sí existen diferencias estadísticamente significativas. Por ende, la tendencia a la propuesta de metas que impliquen esfuerzo y firmeza en su alcance se encuentra asociada a la empresa de pertenencia.

Sin embargo, en la se obtuvo OMPod se obtuvo $H(5)=4,149$; $p>0,05$; por lo cual se acepta la hipótesis nula dado que no existen diferencias significativas. Se observan similitudes en las puntuaciones de la OMPod, independientemente de la empresa de la que provenga el participante. En el caso de la OMAfil se encontró $H(5)=24,784$; $p<0,05$ sugiriendo así que sí existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, la importancia atribuida a la interacción social está relacionada a la empresa de pertenencia. En general, los resultados de la OM atienden a $H(5)=10,894$; $p>0,05$ lo cual sugiere que no existen diferencias estadísticamente significativas. La orientación de la conducta motivada al trabajo no se vincula con la empresa de pertenencia.

Tabla 45

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. empresa

	OMLog	OMPod	OMAfíl	OM
Chi-cuadrado	19,452	4,149	24,784	10,894
Gl	5	5	5	5
Sig. asintót.	0,002	0,528	0,000	0,054

Nota: nivel de confianza de 95%/ Nivel de significación: 0,05.

En la Tabla 46 se demuestran los resultados de administrar la Prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de LC En la IN se obtuvo $H(5)=5,187$; $p>0,05$, es decir, se

acepta la hipótesis nula debido a que no se observan diferencias significativas. La tendencia a atribuir la ocurrencia de hechos al resultado de la propia acción personal, no se encuentra relacionada a la empresa de pertenencia.

De la misma forma, en OP se obtuvo $H(5)=10,719$; $p>0,05$, lo que conduce nuevamente a aceptar la hipótesis nula pues no existen diferencias significativas, ya que la inclinación a percibir que el control de los sucesos pertenece a otros con mayor poder, no se vincula con la empresa de la que provengan los trabajadores. En AZ los resultados arrojaron $H(5)=2,308$; $p>0,05$, haciendo posible afirmar que no existen diferencias significativas, ya que la tendencia a atribuir la ocurrencia de hechos al azar tampoco está asociada a la empresa de pertenencia. La generalidad de las puntuaciones del LC arroja $H(5)=7,473$; $p>0,05$ lo que confirma que no existen diferencias significativas y que por tanto, los resultados de LC no se vinculan a la empresa a la que se encuentre adscrito el participante.

Tabla 46

Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. empresa

	IN	OP	AZ	LC
Chi-cuadrado	5,187	10,719	2,308	7,473
Gl	5	5	5	5
Sig. asintót.	0,394	0,057	0,805	0,188

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

6.7.6. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. Dirección

Con base en la Tabla 47 se representan los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de OM de acuerdo a la Dirección a la que pertenezca el trabajador. En OMLog los resultados atienden a $H(6)=9,619$; $p>0,05$; lo cual apunta a aceptar la hipótesis nula, dado que no existen diferencias significativas. No se observan diferencias en las puntuaciones de la OMLog relacionadas a la dirección.

En la OMPod los resultados obtenidos reportan que $H(6)=7,113$; $p>0,05$; sugiriendo que no existen diferencias significativas, al igual que en el caso anterior. Por ende, el deseo de influenciar y controlar a otros no se asocia con la dirección. El escenario se repite para el caso de la OMAfil pues se obtuvo $H(6)=7,656$; $p>0,05$; de modo que tampoco existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, el deseo de interacción y aceptación social, no se encuentra asociado a la dirección.

En general la OM atiende a $H(6)=8,044$; $p>0,05$ lo cual sugiere que no existen diferencias estadísticamente significativas. Las calificaciones en OM no son atribuibles a la pertenencia de los trabajadores a un área directiva u a otra.

Tabla 47

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. dirección

	OMLog	OMPod	OMAfil	OM
Chi-cuadrado	9,619	7,113	7,656	8,044
Gl	6	6	6	6
Sig. asintót.	0,142	0,311	0,264	0,235

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

La Tabla 48 permite apreciar los resultados arrojados una vez empleada la prueba Kruskal-Wallis para el LC de acuerdo a la Dirección. En IN los resultados atienden a $H(6)=8,531$; $p>0,05$; lo que luego de aceptar la hipótesis nula, sugiere que no existen diferencias estadísticamente significativas y que por ende, las puntuaciones en IN no están relacionadas con la dirección de pertenencia.

En la dimensión OP se obtuvo $H(6)=3,484$; $p>0,05$; lo que nuevamente lleva a afirmar que no existen diferencias significativas. La tendencia a adjudicar importancia a otros con mayor poder, no están asociadas con la dirección. Lo mismo ocurre para el caso de la dimensión AZ, en la cual se obtuvo que $H(6)=4,879$; $p>0,05$ asentando así que no existen diferencias estadísticamente significativas; es decir, la importancia atribuida al azar y al destino es independiente a la dirección.

En términos generales, los resultados de LC informan que $H(6)=3,336$; $p>0,05$ lo que lleva a afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, las puntuaciones que describen la percepción de responsabilidad de los participantes con su desempeño y rendimiento, no guarda relación con su pertenencia a una determinada dirección o a otra.

Tabla 48

Prueba de Kruskal Wallis para Locus de Control vs. dirección

	IN	O	AZ	LC
Chi-cuadrado	8,531	3,484	4,879	3,336
Gl	6	6	6	6
Sig. asintót.	0,202	0,746	0,559	0,766

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

6.7.7. Orientación Motivacional y Locus de Control vs. antigüedad

En atención a la Tabla 49 se presentan los resultados de la Prueba de Kruskal Wallis para las dimensiones de OM de acuerdo a la cantidad de años que el participante tenga laborando en la organización. En la dimensión OMLog se obtuvo $H(3)=5,394$; $p>0,05$ llevando a aceptar la hipótesis nula, pues no existen diferencias significativas. El interés por el alcance de metas y resultados factibles no guarda relación no la antigüedad.

En la dimensión OMPod los resultados atienden a $H(3)=0,829$; $p>0,05$; de manera que nuevamente se informa que no existen diferencias significativas a razón. Las puntuaciones en la OMPod no se vinculan a la antigüedad. En el caso de la dimensión OMAfil, los resultados atienden a $H(3)=2,402$; $p>0,05$; lo que nuevamente induce a afirmar que no existen diferencias significativas. Se evidencia un interés similar por la aceptación social y el deseo de acercarse a otros, independientemente de la antigüedad.

En general la OM arroja que $H(6)=3,698$; $p>0,05$ lo que ratifica que no existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, las puntuaciones obtenidas en OM no son atribuibles a la antigüedad de los trabajadores en la empresa.

Tabla 49

Prueba de Kruskal Wallis para Orientación Motivacional vs. antigüedad

	OMLog	OMPod	OMAfil	OM
Chi-cuadrado	5,394	,829	2,402	3,698
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,145	0,843	0,493	0,296

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

En la Tabla 50 se logran visualizar los resultados arrojados una vez empleada la prueba Kruskal Wallis para el LC. En la dimensión IN se obtuvo $H(3)=15,261$; $p<0,05$; a

partir de lo cual se afirma que sí existen diferencias estadísticamente significativas. Por ende, la tendencia a percibir los hechos como consecuencia directa de la propia acción, se encuentra asociada a la antigüedad.

Sin embargo, en OP se obtuvo $H(3)=1,444$; $p>0,05$; lo que contrario al caso anterior, lleva a aceptar la hipótesis nula pues no existen diferencias significativas. Es decir, que participantes con larga o corta antigüedad obtienen puntuaciones similares en la dimensión OP. Situación que se repite para el caso de AZ, cuyos resultados arrojaron $H(3)=2,650$; $p>0,05$; por lo cual se sugiere que tampoco existen diferencias significativas. Trabajadores de larga trayectoria como aquellos de ingreso reciente arrojan calificaciones similares, en su tendencia a atribuir al destino y el azar la ocurrencia de los hechos.

En líneas generales, los resultados de LC refieren $H(3)=8,719$; $p<0,05$; lo cual corrobora que sí existen diferencias estadísticamente significativas. Es decir, la percepción de responsabilidad atribuida al desempeño está vinculada a la antigüedad.

Tabla 50

Prueba de Kruskal Wallis Locus de Control vs. antigüedad

	IN	OP	AZ	LC
Chi-cuadrado	15,261	1,444	2,650	8,719
Gl	3	3	3	3
Sig. asintót.	0,002	0,695	0,449	0,033

Nota: nivel de confianza de 95% / Nivel de significación: 0,05.

VII. Discusión de resultados

El escenario económico y social que circunda a la empresa privada de hoy amerita la práctica de estrategias que fomenten la motivación hacia el trabajo y en general, el sentido de responsabilidad de quienes integran las organizaciones venezolanas. En la actualidad las grandes limitaciones en materia de importaciones, así como la inflación, la devaluación de la moneda y otros aspectos negativos en materia económica, han producido el cierre de muchas empresas y restringido el crecimiento de otras, limitando a su vez la expansión dentro y fuera del país. Para contrarrestar este escenario, las organizaciones deben identificar las características asociadas al perfil motivacional de los trabajadores, para preservar así su capital humano. Esto queda sustentado en las afirmaciones de Granell, Garaway y Malpica (1997) cuando aseveran que el éxito organizacional está estrechamente ligado al estudio de aquello que motiva al personal; los autores sostienen que el estudio de dichos motivos es el punto de partida para que cada organización se conozca a sí misma y pueda orientarse a una mayor eficiencia.

La adecuada y consciente administración de recursos estimula la necesidad de las organizaciones de contar con personas motivadas al trabajo y más concretamente orientadas al logro, no solo de una mejor empresa, sino también de una comunidad mejor estructurada y por ende de un país con mayor desarrollo (McClelland, 1974). La discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación merece la revisión de los aportes más importantes en el estudio de la motivación laboral en Venezuela, así como su evolución a través de las últimas décadas.

Los estudios realizados por McClelland (1974) en la Venezuela de los años 70, lo conducen a afirmar la existencia de un patrón constante y definido en los trabajadores, en el cual se observa el predominio fundamental de la motivación al poder, seguido de un bajo nivel en materia de afiliación y un mínimo en la motivación al logro, tendencia que permaneció básicamente invariable al compararse con estudios realizados en los años 1930 y 1950. La comparación que el autor hace entre los 45 países que fueron de su objeto de estudio determinó que sólo tres de ellos atribuyeron un nivel más alto que Venezuela en cuanto a motivación al poder se refiere, mientras que solo dos codificaron más bajo en lo que respecta a afiliación y logro. En general, los datos reportaron que en los venezolanos predominaba primordialmente la motivación al poder, seguido de la motivación a afiliación y en último lugar la de logro (McClelland, 1974).

Los resultados de la presente investigación contrastan con los hallazgos de McClelland al referir un orden inverso en los tipos de motivación descritos, debido a que en la corporación empresarial que lidera Ponce y Benzo, SUCR, C.A. la orientación motivacional al logro ocupa el primer lugar, seguido por la orientación motivacional a la afiliación y por último al poder.

Aunado a los hallazgos de McClelland es importante destacar las contribuciones de otros investigadores que continuaron estudiando el tema de la motivación laboral en Venezuela. Tal es el caso de Salom de Bustamante, Morales de Romero y Romero García (1983, c.p. Romero, 1984), quienes en sus exploraciones encuentran que tanto la motivación al poder como la de afiliación continúan ofreciendo mayor frecuencia que la de logro, es decir, que a pesar de haberse suscitado cambios en el nivel de vida de los venezolanos -posteriores a los hallazgos de McClelland-, la evolución psicológica propia de la década de los 80 no había sido lo suficientemente significativa como para elevar la necesidad de logro del trabajador. Los autores atribuyen estos resultados a que el venezolano percibe el progreso económico y las oportunidades de negocios, por medio de una mentalidad imbuida de motivación a la afiliación y al poder.

Es importante mencionar los esfuerzos de Romero (1981, c.p. Romero, 1984) para explicar la dinámica motivacional del venezolano en su relación con el trabajo, al querer incorporar otras variables importantes para comprenderla, tales como el locus de control. Entre sus aportes, cabe destacar el diseño de un programa para incrementar la internalidad y necesidad de logro, que fue primeramente empleado en estudiantes como parte de una investigación experimental.

Romero (1983, c.p. Romero, 1984) empleando un procedimiento de intervención psicológica con maestras de educación primaria de ciudad Guayana, obtuvo resultados positivos, logrando incrementar su internalidad y el nivel de motivación al logro. A lo largo del estudio las docentes se mostraron progresivamente más orientadas al logro en la medida en que se plantearon metas alcanzables, es decir, ni tan altamente complejas que generen frustración en la persona al no ser culminadas, ni tan sencillas que dejasen de representar un desafío al ser concretadas con rapidez. Esto lo llevó a concluir que sí es posible aumentar la necesidad de logro en los venezolanos a través de la adecuada mediación psicológica, pues la motivación al logro se puede aprender, fomentar y reforzar, a pesar de lo evidenciado por McClelland.

Los cambios en la estructura social venezolana, el escenario político, el auge de las nuevas universidades, así como la organización del sector empresarial y la economía

en general, son elementos que han impactado en la orientación motivacional del venezolano en los últimos años, conduciéndolo cada día más plantearse a retos en cuanto a su preparación académica y en general al establecimiento de metas que representen verdaderas oportunidades de aprendizaje. Todo esto ha derivado en la evolución de la orientación motivacional del venezolano, lo cual se refleja en resultados de estudios más recientes, así como también en la presente investigación.

Los resultados alcanzados en la presente investigación coinciden con los datos arrojados por la intervención realizada por Romero (1983, c.p. Romero, 1984) en las docentes de Ciudad Guayana, pues la OMLog es la tendencia que predomina en toda la corporación, así como en cada una de las muestras por empresas y direcciones consideradas; es decir, que en los trabajadores prevalece una motivación centrada en el logro de objetivos factibles, así como en la superación personal y organizacional.

De seguida, los resultados generales evidencian una figuración similar de la OMPod y la OMAfil. Sin embargo, vale destacar como de las seis empresas participantes, en cinco de ellas se observa un predominio de la OMAfil sobre la OMPod, a excepción de Ponce y Benzo, SUCR, C.A. donde la OMPod figura por encima de las puntuaciones obtenidas en la OMAfil; esto pudiera estar asociado a que se trata de la empresa de mayor tamaño y complejidad, en la cual existe un porcentaje elevado de profesionales universitarios, aunado a que su estructura contiene los cargos directivos que lideran y trazan las líneas de acción para el resto de las empresas del grupo.

El predominio de la OMLog en este estudio coincide parcialmente a lo alcanzado por Espinoza (2003) en su trabajo "Perfil Motivacional del personal directivo y empleados en organizaciones de Santa Bárbara del Zulia". Sin embargo, en el trabajo de Espinoza (2003) esta motivación obtuvo resultados similares a la motivación a la afiliación. Estos resultados ratifican la evolución y avance en el perfil motivacional del que habló Romero (1984) cuando aseguró que los venezolanos son capaces de promover su orientación motivacional al logro.

La figuración de la OMPod sobre la OMAfil en la empresa Ponce y Benzo, SUCR, C.A. (no así en el resto de la corporación) contrasta con lo encontrado por Espinoza (2003) quien observa con preocupación el hecho que la motivación al poder esté en último lugar, puesto que a nivel gerencial y directivo se requiere de un poder socializado para lograr influenciar a otros al cumplimiento de las tareas organizacionales.

Los hallazgos alcanzados también guardan semejanza con los resultados aportados por Almeida y Arruti (2008), quienes empleando el inventario de Romero García y Salom (1990), exploraron la relación entre el perfil motivacional y la percepción de clima organizacional en 286 trabajadores de una universidad privada. En ambos casos predomina la motivación al logro, lo que habla de una fuerza laboral comprometida con los resultados, enfocada en el alcance de las metas tanto individuales como colectivas, que apunta al cumplimiento de la misión organizacional.

Romero (1987, c.p. Romero, 1984) afirma que en el campo organizacional aumentar la motivación de logro en el personal es aumentar la motivación al trabajo, ya que si las personas son entrenadas adecuadamente para hacer lo que les satisface, lograrán alcanzar mayor productividad. Por tanto, el desarrollo organizacional, a nivel nacional e internacional, se encuentra directamente relacionado con el aporte de gerentes y empleados altamente motivados por el logro.

Una vez caracterizada la orientación motivacional de la muestra, se presentará la discusión de resultados de la variable satisfacción laboral, de acuerdo al modelo bifactorial de Frederick Herzberg.

Herzberg et al. (1959, c.p. Robbins, 2004) en referencia a la satisfacción laboral afirma que la meta de todo individuo debe ser desarrollar el máximo potencial de sus capacidades, pues mientras se disponga de menos elementos intrínsecos mayor será la necesidad de contar con factores higiénicos que procuren equilibrio. Por tanto, resulta de gran importancia conocer y distinguir qué elementos influyen en las personas para mantener su satisfacción en la mayor medida posible.

Es importante mencionar la investigación de Ortega (2011) titulada “La motivación del capital humano en momentos de fusión en una empresa de la industria farmacéutica, Shering Plough”, cuyo objetivo fue explorar -cuantitativa y cualitativamente- los factores que influyen en la motivación de una muestra de 82 empleados administrativos de las distintas bandas jerárquicas de la corporación. La autora encontró que, dependiendo de la banda salarial de pertenencia, existen 3 factores que influyen de forma significativa en la motivación del personal: el desarrollo profesional, el incentivo económico y la incertidumbre.

Para el caso de las bandas de alto rango (directores y gerentes) el factor que más influye es el desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, sobre todo después de un proceso de fusión. En cuanto a la banda de coordinadores y analistas, resulta de gran importancia el factor económico, así como el desarrollo de

carrera. Mientras, que en el nivel técnico, el factor fundamental -además del económico-, es la estabilidad que tengan con respecto a su permanencia en la empresa posterior al proceso de fusión. En el presente estudio los trabajadores valoran en alta medida el desarrollo percibido a partir del trabajo (LG, CR, RP), pero también -al igual que lo encontrado por Ortega (2011)- toman en cuenta la presencia de factores higiénicos, como el sueldo y la estabilidad laboral (SLR y SG).

Bacadare y González (1998), desarrollaron un estudio cuyo objetivo fue determinar los factores motivacionales que inciden en la productividad de una empresa de calzados, por medio de entrevistas y un cuestionario de 67 ítems basado en el modelo de Herzberg y la teoría de McClelland. La información recopilada sugiere que los empleados no están de acuerdo con el salario recibido, a pesar de su conformidad con el programa de beneficios sociales; indican que la organización les brinda estabilidad y seguridad, pero exponen temor a equivocarse y perder su empleo. Expresaron que las condiciones de trabajo y el ambiente físico no son completamente adecuados, en virtud del excesivo ruido y calor como producto del funcionamiento de las máquinas. Se observó que los empleados tienen el deseo de destacarse y sentir que dominan la actividad que realizan. Asimismo una alta orientación a la afiliación, pues les gusta ayudar a sus compañeros, establecer relaciones y ser aceptados. Sin embargo, muestran una escasa orientación al poder, ya que no están impulsados a influenciar ni controlar a los demás.

La alta importancia atribuida a satisfactores y reductores de insatisfacción laboral en el presente estudio se corresponde con la valoración hecha por los empleados de la fábrica de calzados que fueron objeto de estudio de Bacadare y González (2008). Los trabajadores de la corporación liderada por Ponce & Benzo, SUCR, C.A. se encuentran motivados por su deseo de realización personal, así como también por el sentido de grupo y trabajo en equipo, lo cual guarda estrecha relación con lo encontrado por esos autores.

Por otro lado, Ramírez y D'Aubeterre (2007) desarrollaron una investigación en torno a los niveles de satisfacción laboral de docentes venezolanos de educación básica, comparando los hallazgos encontrados en 1996 con los resultados arrojados por una actualización de la investigación en 2006. Los resultados de 1996 señalan altos índices de insatisfacción con respecto a los factores higiénicos (reductores), en contraste con la satisfacción reportada en los motivadores (satisfactores). Asimismo, lo más trascendental de su hallazgo fue que, aun habiendo gran descontento respecto a

los sueldos y beneficios, encontraron que los docentes seguían permaneciendo en sus trabajos sin realmente llegar a retirarse, lo que en su momento atribuyeron al elemento vocacional implícito.

Diez años después, en 2006, estos autores retoman el estudio y encuentran mayores índices de insatisfacción y un cambio de percepción sobre el factor “autonomía” en el desempeño de sus funciones. Dicho hallazgo los lleva a concluir que en la medida que el docente pueda actuar con libertad de criterio sobre su profesión, percibirá su trabajo progresivamente más interesante y retador. Es decir, que a pesar de la ausencia de un salario atractivo y de grandes beneficios, la posibilidad de tener libertad en la toma de decisiones vinculadas con las tareas que se ejecutan genera tanta o más satisfacción que el sueldo y los beneficios (Ramírez y D’Aubeterre, 2007).

Los hallazgos de la presente investigación se parecen a lo encontrado por Ramírez y D’Aubeterre (2007) en cuanto a la importancia atribuida a los satisfactores en el desempeño laboral y permanencia en el trabajo.

En el presente estudio los resultados destacan al salario (SLR) como el factor mayormente valorado desde el punto de vista de la disminución de la insatisfacción, pero al mismo tiempo es el cuarto factor más importante como satisfactor. Esto pone en discusión el modelo de Herzberg en cuanto a considerar el salario y los beneficios laborales solo como un factor reductor, especialmente en contextos de crisis económica e hiperinflación como la existente en Venezuela, en que los trabajadores pasan a valorar a la remuneración como un factor motivador.

En términos generales los factores con mayor puntaje en ambas formas (Forma A y Forma B) corresponden a los satisfactores, en particular destacan el Logro (LG), el Crecimiento (CR) y la Responsabilidad (RP), los cuales son mayormente apreciados por la muestra, para dar lugar a una actitud positiva hacia el trabajo

Estos resultados guardan estrecha relación con la descripción de la OM expuesta anteriormente, pues el predominio de la OMLog se asocia a la alta valoración atribuida a elementos intrínsecos -en este caso satisfactores- y a la estructura de pensamiento de las personas enfocadas en la consecución de metas. Es decir, los individuos caracterizados por conductas de logro, además de manifestar su deseo de adquirir desafíos, responsabilidades y oportunidades de aprendizaje, atribuyen mayor importancia al crecimiento y evolución personal de sus habilidades en el trabajo, como fuente de su propia satisfacción laboral, sin que ello implique desinterés sobre factores asociados a la recompensa.

Los resultados apuntan a que la satisfacción laboral no debe adjudicarse únicamente al protagonismo de satisfactores, pues la intervención de ambas categorías impacta la actitud y grado de complacencia de la persona hacia su trabajo, tal como lo plantean Ramírez y D'Aubeterre (2007) en la investigación ya mencionada.

Puede afirmarse que mientras se estimulen los satisfactores como los proveedores de la gratificación laboral, los reductores de insatisfacción condicionarán en menor medida el sentido de bienestar asociado al trabajo, siempre y cuando exista un nivel adecuado de factores higiénicos que cubran las necesidades humanas primarias desarrolladas en el modelo de Maslow.

Para efectos del presente estudio resulta interesante observar la importancia atribuida a satisfactores y reductores en el aumento de la satisfacción laboral (Forma A). Lo anterior se sustenta en la alta calificación atribuida a los ítems "La relación con mis compañeros" (RCC) y "El salario y los beneficios económicos que recibo" (SLR) -ambos clasificados por Herzberg como factores higiénicos-, pero que contrario al modelo fueron altamente calificados como satisfactores. Los trabajadores perciben que estos factores además de reducir su insatisfacción en el trabajo, también estarían contribuyendo al aumento de su satisfacción laboral. Vale acotar que la figuración del ítem RCC se relaciona ampliamente con los datos obtenidos en cuanto a la OMAfil, que figura como segunda orientación motivacional en los resultados generales.

Es importante aclarar que estos resultados contradicen lo expuesto por Herzberg, quien sostiene que la satisfacción laboral viene dada por la acción de actividades retadoras y estimulantes representadas por los factores motivacionales o satisfactores, siempre y cuando estos se presenten en condiciones óptimas, ya que de ser precarios impiden y entorpecen la evolución de la satisfacción (Chiavenato, 1993). De acuerdo al modelo expuesto, cabría esperar que la selección de los ítems que contribuyen al aumento de la satisfacción -solicitado en la Forma A- se enfocase solo en los satisfactores. Sin embargo, los resultados obtenidos en la investigación apuntan como importante la función que ejercen los satisfactores para aumentar su satisfacción, pero también-contrario a lo formulado por Herzberg- atribuyen un papel destacado a la acción de los reductores en el mismo sentido.

Por otro lado, en atención a los reductores de la satisfacción (Forma B), se evidencia -aunque en menor medida- la figuración de satisfactores favorecen la reducción de la insatisfacción, como son: "El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo" (RC), "El crecimiento personal por el trabajo que realizo" (CR) y "Los logros

alcanzados en mi trabajo” (LG). Estos resultados nuevamente contradicen lo expuesto por Herzberg, quien afirmó que la reducción de la insatisfacción depende únicamente de elementos externos al trabajador, que no lo motivan propiamente -como lo harían los satisfactores- sino que evitan que se muestre insatisfecho ante alguna situación en particular.

Briceño (1985, c.p. Cátedra Fundación SIVENSA, 1996) desarrolló una investigación en Venezuela -tanto en zonas industriales como en zonas rurales- dirigida a conocer los valores que las personas expresan positiva o negativamente sobre su labor y los comportamientos que expresan al respecto. La muestra estuvo conformada por 556 individuos distribuidos en diferentes estratos sociales, sobre quienes se consideró la concepción del trabajo, los atributos positivos o negativos que se identifican en el trabajo y las características preferidas en un buen trabajo. Los primeros resultados arrojaron que el 60,2% de la muestra estima al trabajo principalmente como una fuente de ingreso para vivir. Un 24,3% sin embargo, consideró al trabajo como un medio de realización personal para sentirse útil, mientras que un 12% lo percibe como un hábito y un 1,2 % como un castigo.

El autor da continuidad a su exploración, a fin de indagar más específicamente los aspectos positivos que la muestra consideró al evaluar el trabajo, encontrando que el 29,2% lo percibe como un medio de realización personal. Esto se corresponde con el presente estudio en el cual el crecimiento (CR) fue el segundo factor más valorado como satisfactor. Asimismo, obtuvo que un 24,1% considera que el dinero es el principal atributo asociado al trabajo y un 21,4% le adjudica importancia con base a la posibilidad de hacer amistades en el trabajo; lo que nuevamente se parece a la presente investigación en cuanto a la relevancia otorgada a los factores SLR y RCC.

La exploración de Briceño (1985, c.p. Cátedra Fundación SIVENSA, 1996) se corresponde con los resultados obtenidos en la investigación, pues se destaca la importancia atribuida tanto a los satisfactores como reductores de la insatisfacción en la valoración otorgada al trabajo, dejando ver la importancia no solo de elementos intrínsecos, sino también de aquellos que dependen del contexto.

Lo anterior contradice nuevamente lo que Herzberg sostiene en su modelo teórico, ya que para los trabajadores de la corporación liderada por Ponce & Benzo, SUCR, C.A., satisfactores y reductores estarían contribuyendo al mismo tiempo tanto al aumento de la satisfacción como a la reducción de la insatisfacción laboral.

Los resultados encontrados en torno a la exploración del locus de control (LC), corroboran y complementan la descripción inicial referente a la OM observada. En general y para cada una de las empresas, los resultados señalan una alta Internalidad en la muestra, lo que tiende a relacionarse a individuos con una alta OMLog. Es posible afirmar, que se trata de individuos caracterizados por adjudicar a su propia actuación el resultado de los sucesos que vivencian, lo que su vez les permite concebir su entorno como una entidad predecible y susceptible de ser influenciada por su propia acción.

El hallazgo del presente estudio se asemeja con investigaciones como la de Kenigstein, J. y Rodríguez, M. (2004), quienes además de emplear el instrumento diseñado por Levenson (1974) adaptado por Romero (1979), encontraron un alto grado de Internalidad en una muestra de 500 docentes pertenecientes a universidades del sector privado venezolano. Los investigadores describen la tendencia mayoritaria de los docentes a percibirse a sí mismos como agentes en control de sus propias acciones, sintiéndose responsables de sus conductas, a diferencia de una minoría que no percibía contingencia entre su actuación y los resultados derivados, en virtud de la importancia atribuida a fuerzas externas, como la suerte u otras figuras de influencia.

Lo encontrado en este trabajo también se corresponde con investigaciones como la de Salom de Bustamante (1981), titulada "Necesidad de logro, locus de control y rendimiento académico". Maehr y Lysy (1978, c.p. Salom de Bustamante, 1981) aseguran que las condiciones fundamentales para que una persona exhiba una conducta de logro vienen dadas por la responsabilidad personal percibida en el resultado de sus propias acciones. Salom de Bustamante (1981) plantea la relación entre la necesidad de logro y locus de control y afirma que una persona es interna en la medida que se siente responsable y en control de su conducta, demostrando así un componente esencial de la conducta de logro.

Feldman (2002) sostiene que las personas con alta necesidad de logro se orientan a la búsqueda de retos que les permitan probarse a sí mismas. Esta caracterización resulta útil para comprender la relación del logro con el concepto de Internalidad propuesto por Levenson (1973), pues en la medida que una persona esté mayormente orientada al logro de metas factibles, demuestra entonces en igual medida estar involucrada con el sentido de responsabilidad que conlleva el éxito o fracaso que se obtenga en la consecución de dichas tareas.

El interés del estudio realizado por Salom de Bustamante (1981), fue determinar la influencia de la necesidad de logro y el locus de control en el rendimiento de

estudiantes universitarios, a partir de lo cual se encontró que efectivamente los alumnos con una acentuada necesidad de logro obtienen notas significativamente más altas y por ende un mejor rendimiento académico, en relación a los que tienen una baja necesidad de logro; cabe decir, que lo mismo ocurre cuando se comparan los participantes que reportaron alta internalidad con respecto a los de baja internalidad.

En esta investigación el predominio de la Internalidad, por encima de Otros Poderosos y Azar, guarda gran relación con el papel destacado de la OMLog, lo que a su vez se corresponde con el hallazgo de Salom de Bustamente (1981). La relevancia de la Internalidad guarda estrecha relación con la descripción de la OMLog, precisamente por revelar ser individuos persistentes, dirigidos a la concreción de metas factibles y en cuyo alcance se perciben a sí mismos altamente involucrados.

El último objetivo de la investigación apunto al contraste de las variables en estudio con diversas variables atributivas.

En atención a las variables demográficas y organizacionales contempladas en la investigación la OM observada no guarda relación con el sexo, lo que coincide con los resultados alcanzados por el estudio de Espinoza (2003) en cuanto a que el sexo no es una variable que genere diferencias significativas al contrastarla con las motivaciones de logro, poder y afiliación.

Los resultados de la variable último nivel académico culminado apuntan a que existen diferencias significativas entre la OMLog y los grupos de trabajadores por nivel académico. Estos resultados igualmente guardan semejanza con lo encontrado por Espinoza (2003) quien también consiguió diferencias significativas entre la motivación al logro y el grado académico.

Es importante resaltar la investigación de Fajardo y Simancas (2004) titulada "Perfil motivacional del personal adscrito a la gerencia de construcción de una empresa de transporte público masivo con base en la teoría de David McClelland", que consistió en un estudio de tipo descriptivo basado en el mismo modelo teórico empleado. Al igual que en este trabajo, los investigadores contrastan las variables en estudio con el sexo, edad, nivel de instrucción y antigüedad. Por un lado, encuentran que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de motivación estudiados y las variables sexo, grupos de edad y antigüedad laboral, lo cual a su vez se corresponde con lo encontrado en el actual estudio.

Seguidamente, contrastan la motivación de los encuestados con su nivel de instrucción, encontrando que existen diferencias significativas, lo que es igual a lo

encontrado en esta investigación, en la que la orientación de la motivación varía de un grupo a otro en virtud de su relación con el último nivel académico culminado.

En la línea planteada anteriormente, es posible afirmar que en Venezuela han sido numerosos los estudios emprendidos en materia de motivación, no solo para comprender los motivadores de la conducta laboral, sino también para aportar herramientas que permitan a las organizaciones asegurar el capital humano y retener el talento a largo plazo.

Los trabajadores de la corporación empresarial liderada por Ponce & Benzo SUCR, C.A., se orientan por la búsqueda de resultados, el mejoramiento continuo y la persistencia en metas factibles. Son trabajadores principalmente interesados en su desarrollo, pero que también le atribuyen importancia a la posibilidad de propiciar su acercamiento a otros por medio de las relaciones interpersonales y la socialización, y en menor medida atraídos por la necesidad de influenciar y manipular a los demás. Adjudican importancia a elementos de carácter intrínseco y a aquellos extrínsecos que representan ser un estímulo o beneficio, valorándolos importantes para su adecuación y agrado al entorno laboral. Se consideran, asimismo, en control de sus acciones, capaces de intervenir el medio que los rodea, procurando evitar adjudicar la responsabilidad de su actuación a elementos externos o figuras superiores.

VIII. Conclusiones

La investigación contribuye con una amplia descripción en relación con las necesidades que orientan la conducta en el contexto laboral. Asimismo, representa un aporte al momento de identificar los factores que de forma intrínseca y/o extrínseca refuerzan el grado de satisfacción con la labor, así como aquellos que contribuyen a la disminución de la insatisfacción. Finalmente, el estudio caracteriza la percepción de involucramiento del trabajador con su entorno, en atención al sentido de responsabilidad atribuido sobre su desempeño y rendimiento en general. El trabajo se llevó a cabo en el ámbito del sector empresarial privado, en un escenario de grandes limitaciones económicas en materia de importaciones y de reestructuración -o inclusive cierre de sus puertas-, para diversas empresas de amplia trayectoria en Venezuela.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente y en función de los objetivos específicos planteados, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se determinó que la orientación motivacional (OM) que predomina en la muestra de trabajadores es la OMLog, seguido de la OMAfil y la OMPod con similar figuración. La prevalencia de la OMLog debe influir en el comportamiento del personal, tratándose entonces de individuos persistentes en la consecución de resultados, con alto sentido de exigencia personal y un mayor grado de aspiraciones en términos de evolución personal y profesional, a diferencia de aquellos trabajadores que están motivados en mayor medida por el poder o la afiliación.
- Los resultados indican que para los trabajadores de la muestra existe un conjunto de Satisfactores (Motivadores) y Reductores (Higiénicos) que contribuyen al alcance de su satisfacción laboral. Del mismo modo, existe un conjunto de Reductores y Satisfactores que tienden a disminuir la insatisfacción en el trabajo. Esto quiere decir, que tanto los elementos intrínsecos -Logro, Crecimiento, Responsabilidad y Reconocimiento-, así como los extrínsecos -Relaciones con los compañeros, Salario, Ascenso, Relaciones con el Supervisor y Seguridad- contribuyen al aumento de la satisfacción, así como a la disminución de la insatisfacción laboral.

Es conveniente recordar que el modelo bifactorial de Herzberg plantea que los satisfactores y los reductores funcionan de manera separada o

autónoma, sin embargo, los resultados alcanzados contradicen tal planteamiento, pues los factores considerados actúan tanto como satisfactores y como reductores, por lo que no parecieran funcionar de manera paralela sino integrada. En otras palabras para los trabajadores de la corporación liderada por Ponce & Benzo, SUCR, C.A., los satisfactores y reductores estarían contribuyendo al mismo tiempo al aumento de la satisfacción, así como a la reducción de la insatisfacción laboral. Esto pudiera conducir a una revisión y replanteo del modelo de Herzberg dirigido más bien a integrar los satisfactores y reductores en un solo continuo, mediado por factores del contexto socioeconómico que pudieran conducir a que, por ejemplo, en una situación de crisis económica e hiperinflación factores como el salario y la remuneración pasen a jugar un importante papel como satisfactor.

- Se determinó que las características del locus de control (LC) que predominan atienden primordialmente a la Internalidad (IN), seguido luego por el Azar (AZ) y en menor medida por la categoría Otros Poderosos (OP). La prevalencia de la IN, sugiere la tendencia de los trabajadores a atribuir aquellos sucesos que le acontecen básicamente como resultado de sus propias acciones y en menor medida a factores hipotéticos, como el destino, la suerte y el azar o a otros poderosos. Este resultado complementa la orientación atribuida a los trabajadores, quienes se presentan como individuos en gran medida motivados al logro.
- La descripción de la OM por empresas apunta al predominio de la OMLog en las seis empresas participantes, seguido de la OMAfil y la OMPod, a excepción de Ponce & Benzo, SUCR, C.A. caso para el cual la OMPod predomina sobre la OMAfil. Con base en el LC, se identificó la prevalencia de la Internalidad en relación con Azar y Otros poderosos para todas las empresas involucradas. Los hallazgos en ambas variables guardan relación, ya que se identifican trabajadores con un fuerte sentido de logro hacia sus metas, que a su vez, manifiestan un sentido de control sobre los sucesos que ocurren a su alrededor y un alto sentido de responsabilidad hacia su desempeño.

- En las direcciones que conforman a Ponce y Benzo, SUCR, C.A., se evidencia el predominio de la OMPod sobre la OMAfil, en contraste con la tendencia general expuesta entre empresas. En relación con el LC, resulta interesante destacar la prevalencia de la IN sobre OP y AZ, inclusive de forma más enfática que en la comparación entre empresas.
- Se determinó que la OM no se relaciona con los rangos de edad de los trabajadores. En el caso del LC se encontró que los rangos de edad si están asociados con el nivel de responsabilidad percibida. Por otro lado, en la OM no se encontraron diferencias significativas por sexo, por lo cual esta variable no explica las diferencias en la tendencia motivacional de los participantes, así como tampoco en los resultados obtenidos para LC. Es importante mencionar como esta misma situación se refleja con respecto al estado civil, para ambas variables.

Por otro lado, el último nivel académico culminado se relaciona con las diferencias encontradas en torno a la motivación y la percepción de locus de control; esto puede deberse al hecho que el 58% de la muestra corresponde a profesionales del nivel medio y alto, pertenecientes a cargos de impacto dentro de la estructura organizacional.

Cuando se contrasta la OM con la empresa de pertenencia, es posible concluir que la organización no se asocia a la orientación de la conducta motivada, ni con su sentido de involucramiento hacia el trabajo. Lo mismo ocurre al contrastar los resultados de la OM y LC con las direcciones de Ponce y Benzo, SUCR, C.A., ya que el área administrativa no se vincula con esas variables. En el caso de la variable antigüedad se identificó la relación con el LC y no así con la OM.

IX. Limitaciones

- La no realización de una prueba piloto con respecto a la aplicación del cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, que tuviese como finalidad identificar posibles fallas o problemas asociados a la comprensión de sus instrucciones y llenado. Esta limitación estuvo asociada a dificultades de carácter organizacional debido al limitado tiempo que los trabajadores podían dedicar a su participación en el estudio. Sin embargo, el impacto de esta limitación se atenuó parcialmente al descartar aquellos cuestionarios contestados de manera incorrecta de acuerdo a las instrucciones presentadas.
- Restricciones de tiempo de algunos trabajadores para asistir al proceso de llenado de la encuesta, lo que derivó en personas rezagadas que llenaron el instrumento fuera del plazo acordado y en un espacio físico distinto al facilitado por la organización.
- Falta de disposición de algunos participantes para colaborar con la aplicación, por estar en desacuerdo con señalar la empresa de pertenencia, a pesar de la garantía de confidencialidad en la información recolectada.
- El espacio físico donde se llevó a cabo la aplicación no pudo ser reservado solo al ingreso de los participantes, pues formaba parte de un área de tránsito común para los trabajadores, lo que generaba interrupciones en el proceso de llenado de encuesta debido a ruidos y otras distracciones. No fue posible disponer de espacios reservados porque el período de aplicación coincidió con la implementación de un nuevo sistema operativo que requería de esos espacios para el entrenamiento de trabajadores con la herramienta.
- La mayor cantidad de trabajadores adscritos a Ponce & Benzo, SUCR, C.A. en relación con las demás empresas del grupo, limita el alcance y la profundidad de la comparación de los resultados entre las mismas.

X. Recomendaciones

- Aplicar la metodología asociada a la revisión de las propiedades psicométricas del cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral, así como la ejecución de una prueba piloto orientada a fortalecer su validez de contenido.
- La investigación describe la orientación motivacional, los satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral, así como el locus de control de los trabajadores de una corporación empresarial, sin llegar a distinguir entre los niveles que la conforman (estratégico, táctico u operativo). Se sugiere realizar el estudio en cada empresa focalizando la atención en los niveles de la estructura organizativa.
- Revisar los mecanismos que le ofrecen al trabajador oportunidades de ascenso, promoción y crecimiento personal, así como rediseñar los puestos de trabajo con el fin de enriquecer los mismos y fortalecer los motivadores intrínsecos.
- Se sugiere implementar un sistema regular de recompensas tanto individuales como grupales que refuerce aún más el sentido de logro y superación personal en los trabajadores de la corporación, fomentando asimismo la cooperación entre compañeros y el trabajo en equipo de cara al alcance de objetivos de carácter colectivo. A continuación se propone un conjunto de recompensas económicas y no económicas:
 1. Bonificación trimestral sujeta al proceso de evaluación de desempeño. Esta bonificación trimestral puede mantenerse mientras perdure el proceso de elevada inflación que sufre la economía venezolana. Una vez superado el mismo, las bonificaciones por desempeño podrían otorgarse semestralmente.
 2. Planes de préstamo para los empleados
 3. Primas por profesionalización (Pregrado y Postgrado)
 4. Primas por hijos
 5. Desarrollo de un proceso de otorgamiento de incentivos económicos y no económicos en el marco de procesos estratégicos -como por ejemplo, la implementación del sistema de gestión de la calidad-, en los cuales se

- premie el esfuerzo del trabajo en equipo y el compromiso con la ejecución de los planes de la organización.
6. Plan de adiestramiento continuo, adaptado a las necesidades de los trabajadores de todas las áreas y niveles de la organización (esta estrategia reforzaría la alta OMLog encontrada en toda la corporación).
 7. Desarrollo periódico de actividades de esparcimiento y cohesión grupal fuera de la organización, como excursiones, paseos y comidas, que gratifiquen el esfuerzo del grupo en cuanto al cumplimiento de objetivos y fomenten su afinidad como equipo de trabajo (en particular para consolidar la OMAfil de los trabajadores de las áreas directivas de Ponce y Benzo, SUCR, C.A. y el personal de las empresas asociadas).
 8. Planificación de eventos enmarcados en fechas conmemorativas para toda la corporación, como el Día del Trabajador, Aniversario de la Empresa, y otras fechas del año como Día de la Madre, Día del Padre, Semana Santa, Carnaval, entre otras.
 9. Otorgamiento de días libres asociados a cumplimiento de metas laborales y establecimiento de horario flexible para facilitar la llegada y salida del trabajo del personal que reside en zonas apartadas o de difícil acceso
- Estimular y promover la conformación definitiva de una coordinación de capacitación y desarrollo -adscrita a la Dirección de Talento Humano-, encargada de la implementación de planes de carrera, convenios académicos y programas de formación que refuercen, en el mediano y largo plazo, el sentido de logro y responsabilidad identificado en los trabajadores, equilibrando de esta forma la importancia atribuida al factor salario y beneficios.
 - En esta investigación la prevalencia del factor salario y beneficios, tanto como satisfactor como reductor, pareciera indicar que existe un problema de inconformidad en los trabajadores por los niveles de remuneración y beneficios recibidos, por lo que sería conveniente revisar la estructura salarial para adecuarla al contexto de elevada inflación que existe en el país.
 - Con base en el contrato colectivo de la empresa líder del grupo (Ponce y Benzo, SUCR, C.A.), el cual contiene una estructura de salarios y beneficios superiores al resto de las empresas, se recomienda estandarizar los sueldos y

remuneraciones económicas y no económicas. Independientemente que los trabajadores estén asignados a distintas razones sociales, su labor se dirige a un mismo propósito para el que además comparten espacios comunes; con ello se evitaría la segmentación de grupos y la percepción generalizada de muchos trabajadores sobre la mayor importancia atribuida a una empresa con respecto a otras.

- Otro posible escenario pudiera ser llevar adelante un cambio estructural que conduzca a la integración de las seis empresas en una sola organización, así como a la revisión de la misión, visión y valores que definen su cultura, a fin de alinear procesos que en la práctica ya operan de forma coordinada. Esto debería ir asociado a la homologación del sistema de remuneración e incentivos, con el fin de reducir las inequidades que existen actualmente entre los trabajadores.
- Para futuras investigaciones se recomienda integrar herramientas metodológicas cualitativas -como entrevistas, grupo focales, dinámicas de grupo, conjuntamente con la implementación de la técnica de encuesta- a fin de ampliar y contextualizar el conocimiento sobre los satisfactores y reductores de la insatisfacción laboral que inciden en el comportamiento de los trabajadores. De igual manera se sugiere explorar la posibilidad de llevar a cabo un estudio de clima organizacional que complemente la información obtenida a partir del estudio de la satisfacción laboral.
- Se recomienda la replicación de la investigación en un tiempo prudencial, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos han sufrido modificaciones debido al cambio de las condiciones del contexto económico, político y social que sirven de entorno al sector empresarial venezolano, así como a los cambios llevados adelante en la estructura de estas empresas.

Referencias Bibliográficas

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R., & Jarpa, M. (2001). *Locus de control, investigación realizada dentro de la teoría de la conducta planificada de Ajzen*. Recuperado de <http://www.udec.cl/~clbustos/appsique/soci/condon.html>.

Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. España: Herder.

Almeida, E. & Arruti, J. (2008). *Relación entre el perfil motivacional y percepción de clima organizacional en los empleados de la UCAB para 2008*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5061.pdf>.

Archive, A. (2014). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>.

Bacadare, G. & González, M. (1998). *Diagnóstico de los factores motivacionales que afectan la productividad de la empresa calzados Rossi*. (Tesis de pregrado). Caracas: Escuela de Psicología de la Universidad Metropolitana.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: McGraw-Hill.

Cátedra Fundación SIVENSA. (1996). *La cultura del trabajo*. Ciclo de conferencias. Caracas. Ateneo de Caracas.

Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. México: Ediciones Thomson.
Diccionario de la Real Academia Española (2012). *Edad*. Recuperado de lema.rae.es/drae/?val=edad.

Definición de estado civil. (s.f.) Recuperado de <http://www.definicionabc.com/derecho/estado-civil.php>.

- Dorta, C. y González, I. (2003). *La motivación en el nivel obrero gerencial de la fábrica Tropicana según la teoría de las expectativas de (Porter-Lawler)*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf>.
- Engler, B. (1996). *Introducción a las teorías de la personalidad*. México: McGrawHill.
- Espinoza, R. (2003). *Perfil Motivacional del personal directivo y empleado en organizaciones de Santa Bárbara del Zulia*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/861/854>.
- Fajardo, G. y Simancas, B. (2004). *Perfil motivacional del personal adscrito a la gerencia de construcción de una empresa de transporte público masivo con base a la teoría de David McClelland*. (Tesis de pregrado). Escuela de Psicología de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela.
- Feldman, R. (2002). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fidalgo, M. & Pérez, J. (1995). *Satisfacción laboral: Escala General de satisfacción*. Recuperado de http://www.mtas.es/INSHT/NTP/NTP_394.htm.
- Flores, G. (1992). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: La Universidad del Pacífico.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Gil-Contreras, D. (2015). *Motivación a una Vida Política: Un ensayo*. Facultad de Ciencias Jurídicas y Política. Universidad de los Andes: Recuperado de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/dougil/Ensayo%20Motivaciones2.pdf>

- Guillen, C & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez, O. (2010). *La organización y los sistemas de información*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-sistemas-informacion/>.
- Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). *Éxito Gerencial y cultura (Retos y Oportunidades en Venezuela)*. Caracas: IESA.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. México: Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Holland, E. (1984). *La satisfacción laboral*. Montevideo: Pueblo Nuevo.
- Iákovson, P. (1972). *La motivación de la conducta humana*. Montevideo: Ediciones Pueblos Unidos.
- Jacques, E. (1973). *Trabajo, incentivo y retribución*. Buenos Aires: Paidós.
- Jahoda, M. (1979). *The impact of unemployment in the 1930's and the 1970's*. Cambridge, England: Bulletin of the British Psychological Society.
- Kenigstein, J. y Rodríguez, M. (2004). *Efectos del sexo, tipo de personalidad, locus de control, estrategias de afrontamiento del estrés y estilos de liderazgo, sobre el estilo del uso del tiempo*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ0737.pdf>.
- Kerlinger, F. (1981). *Investigación del comportamiento. Técnicas y Metodología*. México: Editorial Interamericana.

- Kerlinger, F. & Lee, H. (1986). *Investigación del comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México: McGraw-Hill.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información gerencial*. México: Prentice Hall.
- Lefcourt, H. (1982). *Locus of Control: Current Trends in Theory & Research*. New York, USA: Psychology Press.
- León, G. (s.f.). *Apuntes de métodos estadísticos I*. Mérida, Venezuela: Escuela de Estadística. Universidad de los Andes.
- Levenson, H. (1973). *Differentiating, among internality, powerful, others and chance*. USA: Academic Press. Recuperado de <http://www.hannalevenson.com/locus.pdf>.
- Levenson, H. (1973). *Reliability and Validity of the I, P, and C Scales, A Multidimensional View of Locus of Control*. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED087791.pdf>.
- Light, D., Keller, S., & Calhoun, C. (1994). *Sociología*, México: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1976). *The Nature and causes of job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Mars, V. (1983). *Psicología Social y de las Organizaciones: Psicología de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/psicologia-de-las-organizaciones.html>.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Ediciones Narcea.
- McClelland, D. (1974). *Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela en los años 1930, 1950, 1970*. Caracas: Fundación Venezolana para el Desarrollo (FUNDASE).

Morales, J., Moya, M., Reboloso, E., Fernández, J., Huici, C., Marques, J., Páez, D., & Pérez, J. (1994). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.

McCombs, B. (1991). *Metacognition and motivation in higher level thinking*. Chicago, USA: American Educational Research Association.

Medina, M. (2013). *Organismos sociales y áreas funcionales por departamentos dentro de la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organismos-sociales-y-areas-funcionales-dentro-de-la-empresa/>.

Molina, G. & Rodrigo, M. (2009). *Estadística descriptiva en psicología*. Recuperado de http://ocw.uv.es/ciencias-de-la-salud/pruebas-1/1-3/t_04.pdf.

Noriega, J., Álvarez, J., Domínguez, M., Parra, E. & Padilla, M. (2009). *Locus de Control, auto concepto y orientación al éxito en adultos mayores del norte de México*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29214109.pdf>.

Nouel, H & Rodríguez, M. (2002). *Perfil motivacional de trabajadores del sector público, según la teoría de David McClelland*. (Tesis de grado). Caracas: Escuela de Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello.

Organización Internacional del Trabajo. (2004). *¿Qué es el trabajo decente?*. Recuperado de http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.htm.

Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Temas mundiales: trabajo*. Recuperado de <http://www.un.org/es/globalissues/work/>.

Ortega, Andreína. (2011). *La motivación del capital humano en momento de fusión en una empresa de la industria farmacéutica, Shering Plough*. (Tesis de Postgrado). Caracas: Decanato de Estudios de Postgrado e Investigaciones. Universidad Metropolitana.

- Ortiz, E. (2015). *La economía y la revolución sin Chávez*. Recuperado de <http://masterecointerucv.blogspot.com/2015/04/la-economia-y-la-revolucion-sin-chavez.html>.
- Palma, S. (1999). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana*. Lima: Facultad de Psicología. Teoría e Investigación en Psicología.
- Ponce & Benzo: Expertos en cuidado integral desde 1923. (s.f.). *Empresa*. Recuperado de <https://www.ponce-benzo.com/es/quienes-somos/>.
- Pruebas para k muestras independientes*. (s.f.). Recuperado de http://www.ub.edu/aplica_infor/spss/cap6_introd.htm.
- ¿Qué es un valor p?. (2016). Recuperado de <http://support.minitab.com/esmx/minitab/17/topic-library/basic-statisticsandgraphs/introductory-concepts/p-valueand-significance-level/what-is-pvalue/>.
- Quinn, R., Afirman, S., Thompson, M., y McGrath, M. (1994). *Maestría en la gestión de las organizaciones un modelo operativa de competencias*. México: Ediciones Diez Santos.
- Ramírez T. y D'Aubeterre, M. (2007). *Los niveles de satisfacción Laboral del Maestro Venezolano 10 años después (1996-2006)*. (Tesis de maestría). Recuperado de http://www.ucv.ve/uploads/media/Ramirez_D_aubeterre2007.pdf.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Pesaron.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispano Americana.

- Robbins, S. & De Censo, D. (1996). *Fundamentos de la administración*. México: Prentice Hall.
- Robles, J. & Moctezuma, D. (2012). *Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://www.planeeducativonacional.unam.mx>.
- Rojas, R. & Sánchez Y. (2001). *Relación entre variables socio demográficas, compromiso organizacional, locus de control y apoyo social sobre el nivel de estrés en estudiantes de post grado*. (Trabajo de grado). Caracas: Escuela de Psicología, Universidad Católica Andrés Bello.
- Romero, O. (1991). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Caracas: Royga.
- Romero, O. & Salom, C. (1990). *Estudio técnico de las escalas para medir las motivaciones sociales*. Mérida, Venezuela: Centro de investigaciones psicológicas. Universidad de los Andes.
- Romero, O. (1985). *Motivando para el trabajo*. Caracas: Cuadernos Lagoven. Serie Siglo XXI.
- Romero, O. (1984). *Motivación para el trabajo: Necesidad de logro en Venezuela*. Mérida, Venezuela: Facultad de Medicina. Laboratorio de Psicología de la Universidad de los Andes.
- Romero, D. (1978). *La motivación en el trabajo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>.
- Rotter, J. (1990). *Internal versus external control reinforcement: A case history of a variable*. USA: American Psychologists Association. Recuperado de <http://www.changingstates.co.uk/tutorials/02-PG-Cert-Dip/Locus%20of%20control/Rotter1990.pdf>

- Rotter, J. (1966). *Generalized expectancies for internal vs. external control of reinforcement*. *Psychological Monographs*. Recuperado de <http://www.soc.iastate.edu/sapp/soc512rotter.pdf>
- Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salkind, N. (1998). *Métodos De Investigación*. México: Prentice Hall.
- Salom de Bustamante, C. (1981). *Necesidad de logro, locus de control y rendimiento académico*. Facultad de Medicina. Universidad de los Andes. Centro de Investigaciones Psicológicas. Mérida, Venezuela. Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/37774/1/locus_academico.pdf
- Sexton, W. (1987). *Teorías de la organización*. México: Trillas.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Siegel, S. (1970). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Trillas.
- Tagliaferro, L. (1988). *Organización y Supervisión de recursos humanos*. México: Limusa.
- Velásquez, G. (2006). *Las organizaciones y el capital humano*. Recuperado de <http://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx/pdf/v03/09/05.pdf>.
- Visdómine, C. y Luciano, C. (2005). *Locus de control y autorregulación conductual: revisiones conceptual y experimental*. Recuperado de http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-201.pdf.
- Vroom, V. y Deci, E. (1990). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.

Anexos



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



El objetivo de la presente investigación apunta a identificar un conjunto de características generales de la motivación y la satisfacción laboral, así como la orientación interna o externa de los trabajadores (locus de control). Los cuestionarios que se someten a consideración forman parte de un trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología mención Industrial, titulado: **“Orientación motivacional, satisfacción laboral y locus de control en trabajadores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”**.

El modelo teórico de David McClelland sostiene que la motivación laboral se rige en función de tres necesidades fundamentales: afiliación, poder y logro. Frederick Herzberg por su parte, afirmó que la satisfacción laboral depende de la presencia o no de un conjunto de factores motivadores. Por último, el locus de control se encuentra asociado a la orientación de la responsabilidad centrada en aspectos internos o externos.

En los cuestionarios no se contemplan respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos que para responder escoja la opción que mejor se ajuste a su motivación u orientación. Le agradecemos igualmente, responder a cada afirmación con la mayor sinceridad posible, basándose únicamente en su percepción y no en suposiciones acerca de lo que es más conveniente contestar. La información obtenida será empleada con fines académicos y solo para la obtención de resultados generales. Igualmente, las respuestas son anónimas y recibirán un trato confidencial.

Si tiene alguna pregunta, no dude en plantearse a la investigadora.

¡Muchas gracias por su colaboración y participación en esta investigación!

Datos Generales (marque con una “x”):

- Edad: _____
- Sexo: M _____ F _____
- Estado civil: Casado _____ Concubinato _____ Soltero _____ Divorciado _____

Último nivel académico culminado:

- Primaria: _____
- Secundaria: _____
- Técnico Superior Universitario: _____
- Licenciado o equivalente: _____
- Post Grado: Especialización _____ Maestría _____ Doctorado _____

Dirección a la que pertenece:

Dirección Técnica	Gerencia General de Finanzas	Dirección de Talento Humano	Dirección de Manufactura y Proyectos	Dirección de Operaciones	Dirección de Tecnología y Sistemas/Legal	Dirección de Comercialización
_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Antigüedad en la empresa (en años): _____



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



El objetivo de la presente investigación apunta a identificar un conjunto de características generales de la motivación y la satisfacción laboral, así como la orientación interna o externa de los trabajadores (locus de control). Los cuestionarios que se someten a consideración forman parte de un trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología mención Industrial, titulado: **“Orientación motivacional, satisfacción laboral y locus de control en trabajadores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”**.

El modelo teórico de David McClelland sostiene que la motivación laboral se rige en función de tres necesidades fundamentales: afiliación, poder y logro. Frederick Herzberg por su parte, afirmó que la satisfacción laboral depende de la presencia o no de un conjunto de factores motivadores. Por último, el locus de control se encuentra asociado a la orientación de la responsabilidad centrada en aspectos internos o externos.

En los cuestionarios no se contemplan respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos que para responder escoja la opción que mejor se ajuste a su motivación u orientación. Le agradecemos igualmente, responder a cada afirmación con la mayor sinceridad posible, basándose únicamente en su percepción y no en suposiciones acerca de lo que es más conveniente contestar. La información obtenida será empleada con fines académicos y solo para la obtención de resultados generales. Igualmente, las respuestas son anónimas y recibirán un trato confidencial.

Si tiene alguna pregunta, no dude en planteársela a la investigadora.

¡Muchas gracias por su colaboración y participación en esta investigación!

Datos Generales (marque con una “x”):

- Edad: ____
- Sexo: M ____ F ____
- Estado civil: Casado ____ Concubinato ____ Soltero ____ Divorciado ____

Último nivel académico culminado:

- Primaria: ____
- Secundaria: ____
- Técnico Superior Universitario: ____
- Licenciado o equivalente: ____
- Post Grado: Especialización ____ Maestría ____ Doctorado ____

Empresa a la que pertenece:

- Laboratorios Ponce, C.A.: ____
- Solgen, C.A.: ____

Antigüedad en la empresa (en años): _____



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



El objetivo de la presente investigación apunta a identificar un conjunto de características generales de la motivación y la satisfacción laboral, así como la orientación interna o externa de los trabajadores (locus de control). Los cuestionarios que se someten a consideración forman parte de un trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Psicología mención Industrial, titulado: **“Orientación motivacional, satisfacción laboral y locus de control en trabajadores de una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”**.

El modelo teórico de David McClelland sostiene que la motivación laboral se rige en función de tres necesidades fundamentales: afiliación, poder y logro. Frederick Herzberg por su parte, afirmó que la satisfacción laboral depende de la presencia o no de un conjunto de factores motivadores. Por último, el locus de control se encuentra asociado a la orientación de la responsabilidad centrada en aspectos internos o externos.

En los cuestionarios no se contemplan respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos que para responder escoja la opción que mejor se ajuste a su motivación u orientación. Le agradecemos igualmente, responder a cada afirmación con la mayor sinceridad posible, basándose únicamente en su percepción y no en suposiciones acerca de lo que es más conveniente contestar. La información obtenida será empleada con fines académicos y solo para la obtención de resultados generales. Igualmente, las respuestas son anónimas y recibirán un trato confidencial.

Si tiene alguna pregunta, no dude en planteársela a la investigadora.

¡Muchas gracias por su colaboración y participación en esta investigación!

Datos Generales (marque con una “x”):

- Edad: _____
- Sexo: M ___ F ___
- Estado civil: Casado ___ Concubinato ___ Soltero ___ Divorciado ___

Último nivel académico culminado:

- Primaria: _____
- Secundaria: _____
- Técnico Superior Universitario: _____
- Licenciado o equivalente: _____
- Post Grado: Especialización ___ Maestría ___ Doctorado ___

Empresa a la que pertenece:

- Corporación Yohiroma, C.A.: _____
- Picking, C.A.: _____
- Especialidades Químicas, C.A.: _____

Antigüedad en la empresa (en años): _____

Variable: Orientación Motivacional**Inventario de las Motivaciones Sociales de Romero García y Salom (1990)****INSTRUCCIONES GENERALES**

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

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

1 =Completamente en desacuerdo

2 =Moderadamente en desacuerdo

3 =Ligeramente en desacuerdo

4 =Ligeramente de acuerdo

5 =Moderadamente de acuerdo

6 =Completamente de acuerdo

C.- **PARA CONTESTAR**, escriba el número que mejor exprese su opinión al lado derecho del enunciado considerado. Sea honesto. Gracias.

INVENTARIO MLP (Mide Motivación al Logro)

1. Siempre quiero alcanzar metas que me exigen trabajar más y más	
2. No me conformo con trabajar, necesito buenos resultados	
3. A veces mientras me preparo para hacer las cosas, peor me salen	
4. Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable	
5. Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo	
6. Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo	
7. De nada vale trabajar demasiado, porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho	
8. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables	
9. Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer	
10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo	
11. Lo importante es empezar una actividad, después se verá cómo se termina	
12. Planificar actividades es una pérdida de tiempo, lo importante es arrancar	

1 =Completamente en desacuerdo
2 =Moderadamente en desacuerdo
3 =Ligeramente en desacuerdo

4 =Ligeramente de acuerdo
5 =Moderadamente de acuerdo
6 =Completamente de acuerdo

13. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla	
14. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones	
15. Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta.	
16. La pobreza en la tierra garantiza la felicidad en el cielo	
17. En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a sí mismo los mejores resultados	
18. Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente	
19. Si uno ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo le traerá problemas	
20. Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo	
21. Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos	
22. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos	
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	

INVENTARIO MPS (Mide Motivación al Poder)**1 =Completamente en desacuerdo****2 =Moderadamente en desacuerdo****3 =Ligeramente en desacuerdo****4 =Ligeramente de acuerdo****5 =Moderadamente de acuerdo****6 =Completamente de acuerdo**

1. Ayudar a la gente me hace sentir importante	
2. Disfruto cuando me piden consejos	
3. Un líder está autorizado para usar los aportes de los demás para beneficio propio	
4. Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa	
5. Tener la oportunidad de mandar me produce regocijo	
6. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones	
7. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas	
8. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante	
9. Cuando uno hace favores gana aduladores	
10. En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador	
11. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario	
12. En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento	
13. Disfruto mucho cuando tengo la oportunidad de asignar tareas a otros	
14. En toda organización uno tiene que ser fiel a sus jefes	
15. Sé que tengo condiciones para mandar	
16. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia	
17. Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores	
18. Pienso que es mejor mandar que ser mandado	

19. Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personal	
20. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia	

INVENTARIO MAFI (Mide Motivación a la Afiliación)

1 =Completamente en desacuerdo

2 =Moderadamente en desacuerdo

3 =Ligeramente en desacuerdo

4 =Ligeramente de acuerdo

5 =Moderadamente de acuerdo

6 =Completamente de acuerdo

1. Cada vez que puedo busco la oportunidad de reunirme con mis amigos	
2. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo	
3. Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos	
4. La cualidad que más impacta de alguien es su amabilidad	
5. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo	
6. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás	
7. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas	
8. Soy capaz de cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad	
9. El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores	
10. En el trabajo el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo	
11. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda	
12. Para progresar en el trabajo lo más importante es ser querido por todos	
13. A mí me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos	
14. Cuando un grupo fracasa lo más importante es consolarse entre todos; después se tratará de mejorar	

15. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine la armonía entre los miembros del equipo	
16. Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta segura y cómoda	

Variable: Tipos de Motivadores
Cuestionario de principales satisfactores y reductores de insatisfacción laboral
FORMA A

INSTRUCCIONES GENERALES: A partir de la siguiente lista de factores o aspectos vinculados al trabajo, **seleccione cuáles de ellos le producen mayor Satisfacción Laboral** y ordénelos de acuerdo a su importancia (tomando en cuenta que 5 es el puntaje mayor y 1 el menor).
Recuerde que sólo debe escoger un total de 5 factores

FACTORES	Factores que producen Satisfacción laboral Valoración de 5 a 1
1. La relación con mis compañeros	
2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo	
3. La relación con mi supervisor	
4. Los logros alcanzados en mi trabajo	
5. La posibilidad de ascenso en mi organización	
6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo	
7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización	
8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo	
9. El salario y los beneficios económicos que recibo	
10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo	
11. Las políticas y la administración de la organización	
12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo	
13. La supervisión en general	
14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo	
15. La seguridad o estabilidad laboral en mi organización	
16. El trabajo en sí mismo	
17. Las condiciones físicas de mi trabajo	

Variable: Tipos de Motivadores
FORMA B

INSTRUCCIONES GENERALES: A partir de la siguiente lista de factores o aspectos vinculados al trabajo, **seleccione cuáles de ellos contribuyen en mayor grado a reducir la Insatisfacción Laboral** y ordénelos de acuerdo a su importancia (tomando en cuenta que 5 es el puntaje mayor y 1 el menor). **Recuerde que sólo debe escoger un total de 5 factores.**

FACTORES	Factores que producen Satisfacción laboral Valoración de 5 a 1
1. La relación con mis compañeros	
2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo	
3. La relación con mi supervisor	
4. Los logros alcanzados en mi trabajo	
5. La posibilidad de ascenso en mi organización	
6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo	
7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización	
8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo	
9. El salario y los beneficios económicos que recibo	
10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo	
11. Las políticas y la administración de la organización	
12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo	
13. La supervisión en general	
14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo	
15. La seguridad o estabilidad laboral en mi organización	
16. El trabajo en sí mismo	
17. Las condiciones físicas de mi trabajo	

Variable: Locus de Control. Escala de Locus de Control Levenson (1974) Versión Romero (1979)

INSTRUCCIONES GENERALES

A.- A lo largo de la vida el ser humano desarrolla creencias con respecto a sus acciones, las acciones de otras personas y en general sobre aquellos sucesos que determinan en forma momentánea o permanente su existencia. A continuación se presentan 24 creencias comunes, a partir de las cuales usted debe decidir en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las mismas. No hay respuestas verdaderas o falsas.

B.- Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada creencia usando la escala de 6 valores ofrecida a continuación.

1 =Completamente en desacuerdo

2 =Moderadamente en desacuerdo

3 =Ligeramente en desacuerdo

4 =Ligeramente de acuerdo

5 =Moderadamente de acuerdo

6 =Completamente de acuerdo

C.- Para contestar especifique su respuesta encerrando en un círculo el número que mejor exprese su opinión. Conteste todas las afirmaciones. Sea honesto. Gracias.

1. El que yo llegue a ser un líder depende principalmente de mis aptitudes	1	2	3	4	5	6
2. Mi vida ha sido influenciada por sucesos inesperados	1	2	3	4	5	6
3. Yo siento que lo que pasa en mi vida está muy determinado por la gente que tiene poder (ricos, políticos)	1	2	3	4	5	6
4. El hecho de tener un accidente cuando voy manejando depende principalmente de mi mismo	1	2	3	4	5	6
5. Cuando hago planes, estoy casi seguro (a) de que los llevaré a cabo	1	2	3	4	5	6
6. Ciertamente, a veces no puedo evitar tener mala suerte en mis asuntos personales	1	2	3	4	5	6
7. Como soy sortario siempre, las cosas me salen bien	1	2	3	4	5	6
8. A pesar de estar bien capacitado, no conseguiré un buen empleo a menos que alguien influyente me ayude	1	2	3	4	5	6
9. La cantidad de amigos que yo tengo depende de lo agradable que soy	1	2	3	4	5	6
10. He descubierto que si algo va a suceder, ello sucede independientemente de lo que yo haga	1	2	3	4	5	6
11. Yo creo que los ricos y los políticos controlan mi vida de muchísimas maneras diferentes	1	2	3	4	5	6
12. Si tengo un accidente automovilístico, ello se debe solamente a mi mala suerte	1	2	3	4	5	6
13. La gente como yo tiene muy poca oportunidad de defender sus intereses personales cuando esos intereses entran en conflicto con los grupos poderosos (ricos, políticos)	1	2	3	4	5	6
14. No siempre es apropiado para mí planear muy por adelantado,	1	2	3	4	5	6

1 =Completamente en desacuerdo
 2 =Moderadamente en desacuerdo
 3 =Ligeramente en desacuerdo

4 =Ligeramente de acuerdo
 5 =Moderadamente de acuerdo
 6 =Completamente de acuerdo

porque de todas maneras muchas cosas resultan ser asunto de buena o mala suerte						
15. En este país, para uno lograr lo que quiere, necesariamente tiene que adular a alguien	1	2	3	4	5	6
16. El que yo llegue a ser un líder dependerá de la suerte que yo tenga	1	2	3	4	5	6
17. Yo siento que la gente que tiene algún poder sobre mí (padres familiares, jefes, etc.) tratan de decidir lo que sucederá en mi vida	1	2	3	4	5	6
18. En la mayoría de los casos yo puedo decidir lo que sucederá en mi vida	1	2	3	4	5	6
19. Normalmente soy capaz de defender mis intereses personales	1	2	3	4	5	6
20. Si tengo un accidente cuando voy manejando, toda la culpa es del otro conductor	1	2	3	4	5	6
21. Cuando logro lo que quiero es porque he trabajado mucho por ello	1	2	3	4	5	6
22. Cuando quiero que mis planes salgan bien, los elaboro de manera como para complacer a la gente que tiene influencia sobre mí (padres, cónyuges jefes, etc.)	1	2	3	4	5	6
23. Mi vida está determinada por mis propias acciones	1	2	3	4	5	6
24. Tener pocos o muchos amigos depende del destino de cada uno	1	2	3	4	5	6

ANEXO B

Tabla

Resumen de resultados de Orientación Motivacional por empresa

Empresa	OMLog.	OMPod.	OMAfil.
Ponce & Benzo, SUCR, C.A.	P25: 81, 75	P25: 57,75	P25: 53
	Mediana: 86	Mediana: 67	Mediana: 61
	P75: 90	P75: 75	P75: 70
	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0
	Valor Máximo: 117	Valor Máximo: 98	Valor Máximo: 88
	R.I.Q.: 4,12	R.I.Q.: 8,62	R.I.Q.: 8,5
Laboratorios Ponce, C.A.	P25: 80,50	P25: 54,75	P25: 54,25
	Mediana: 81,50	Mediana: 68,50	Mediana: 69,50
	P75: 89,50	P75: 74,25	P75: 78,25
	Valor Mínimo: 77	Valor Mínimo: 45	Valor Mínimo: 32
	Valor Máximo: 111	Valor Máximo: 81	Valor Máximo: 82
	R.I.Q.: 4,5	R.I.Q.: 9,75	R.I.Q.: 12
Solgen, C.A.	P25: 78	P25: 53	P25: 57
	Mediana: 89	Mediana: 64	Mediana: 72
	P75: 95	P75: 78	P75: 80
	Valor Mínimo: 30	Valor Mínimo: 20	Valor Mínimo: 16
	Valor Máximo: 118	Valor Máximo: 88	Valor Máximo: 89
	R.I.Q.: 8,5	R.I.Q.: 12,5	R.I.Q.: 11,5
Corporación Yohiroma, C.A.	P25: 82	P25: 54	P25: 55
	Mediana: 87	Mediana: 66	Mediana: 66
	P75: 94	P75: 74	P75: 75,75
	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0	Valor Mínimo: 0
	Valor Máximo: 133	Valor Máximo: 101	Valor Máximo: 94
	R.I.Q.: 6	R.I.Q.: 10	R.I.Q.: 10,37
Especialidades Químicas, C.A.	P25: 88,50	P25: 47,50	P25: 68,75
	Mediana: 92	Mediana: 57,50	Mediana: 76
	P75: 102	P75: 76,25	P75: 87
	Valor Mínimo: 77	Valor Mínimo: 37	Valor Mínimo: 44
	Valor Máximo: 133	Valor Máximo: 101	Valor Máximo: 92
	R.I.Q.: 6,75	R.I.Q.: 14,37	R.I.Q.: 9,12
Picking, C.A.	P25: 82,75	P25: 49,25	P25: 54,25
	Mediana: 94	Mediana: 63, 50	Mediana: 66
	P75: 99,25	P75: 73	P75: 79,25
	Valor Mínimo: 73	Valor Mínimo: 15	Valor Mínimo: 12
	Valor Máximo: 108	Valor Máximo: 87	Valor Máximo: 91
	R.I.Q.: 8,25	R.I.Q.: 11,87	R.I.Q.: 6,62

ANEXO C

Tabla

Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma A

	Forma A				
	Puntajes				
	5	4	3	2	1
1. La relación con mis compañeros (RCC)	18	18	28	19	20
2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo (RP)	34	15	12	11	5
3. La relación con mi supervisor (RS)	5	10	14	9	10
4. Los logros alcanzados en mi trabajo (LG)	31	30	20	12	12
5. La posibilidad de ascenso en mi organización (AS)	11	14	14	14	11
6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo (CR)	27	23	19	18	12
7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización (ES)	3	0	6	4	2
8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo (PG)	1	10	8	7	12
9. El salario y los beneficios económicos que recibo (SLR)	21	18	19	20	29
10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo (RC)	2	11	5	18	10
11. Las políticas y la administración de la organización (PA)	2	0	4	4	1
12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo (RA)	6	5	4	7	5
13. La supervisión en general (SP)	0	1	3	1	5
14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo (AT)	1	8	3	9	12
15. La seguridad o estabilidad laboral en mi organización (SG)	10	8	9	11	12
16. El trabajo en sí mismo (TR)	5	3	1	3	3
17. Las condiciones físicas de mi trabajo (CL)	1	3	3	6	9

Tabla

Frecuencia de respuesta por ítems de la Forma B

	Forma B				
	Puntajes				
	5	4	3	2	1
1. La relación con mis compañeros (RCC)	21	23	15	15	13
2. La responsabilidad personal en la realización de mi trabajo (RP)	7	12	4	6	5
3. La relación con mi supervisor (RS)	11	9	7	14	12
4. Los logros alcanzados en mi trabajo (LG)	10	13	16	13	6

5. La posibilidad de ascenso en mi organización (AS)	11	12	15	13	9
6. El crecimiento personal por el trabajo que realizo (CR)	14	12	11	18	8
7. El estatus o prestigio en mi grupo de trabajo o en mi organización (ES)	1	4	7	4	6
8. El sentido de avance o desarrollo en el trabajo que realizo (PG)	6	2	4	8	7
9. El salario y los beneficios económicos que recibo (SLR)	49	20	17	7	18
10. El reconocimiento que recibo por el trabajo que realizo (RC)	13	15	18	21	6
11. Las políticas y la administración de la organización (PA)	2	7	6	9	9
12. La retroalimentación que percibo de las tareas que realizo (RA)	6	12	9	10	8
13. La supervisión en general (SP)	2	4	8	5	13
14. La libertad para tomar decisiones en mi trabajo (AT)	4	7	9	7	8
15. La seguridad o estabilidad laboral en mi organización (SG)	6	10	13	9	14
16. El trabajo en sí mismo (TR)	2	2	2	2	10
17. Las condiciones físicas de mi trabajo (CL)	1	5	9	6	16

ANEXO D

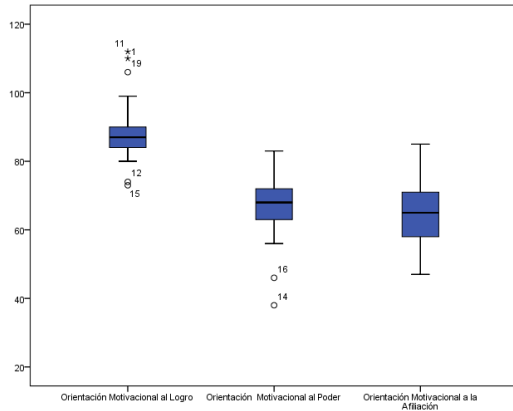
Tabla

Resumen de resultados de Locus de Control por empresa

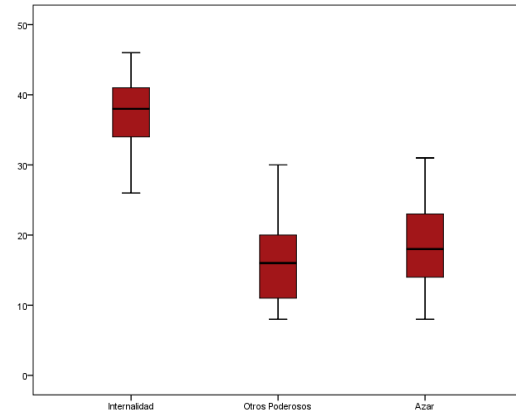
Empresa	Internalidad	Otros	Azar
Ponce & Benzo, SUCR, C.A.	P25: 35	P25: 11	P25: 13
	Mediana: 38	Mediana: 14	Mediana: 17
	P75: 41	P75: 19	P75: 22
	Valor Mínimo: 19	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
	Valor Máximo: 48	Valor Máximo: 30	Valor Máximo: 35
	R.I.Q.: 3	R.I.Q.: 4	R.I.Q.: 4,5
Laboratorios Ponce, C.A.	P25: 33,50	P25: 13,50	P25: 13
	Mediana: 39	Mediana: 16	Mediana: 15,50
	P75: 40	P75: 19,75	P75: 20,50
	Valor Mínimo: 24	Valor Mínimo: 9	Valor Mínimo: 10
	Valor Máximo: 43	Valor Máximo: 23	Valor Máximo: 23
	R.I.Q.: 3,25	R.I.Q.: 3,12	R.I.Q.: 3,75
Solgen, C.A.	P25: 36,25	P25: 11	P25: 12,25
	Mediana: 40	Mediana: 14	Mediana: 17
	P75: 43	P75: 24	P75: 25,50
	Valor Mínimo: 11	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
	Valor Máximo: 47	Valor Máximo: 36	Valor Máximo: 33
	R.I.Q.: 3,37	R.I.Q.: 6,5	R.I.Q.: 6,62
Corporación Yohiroma, C.A.	P25: 35	P25: 11	P25: 13
	Mediana: 39	Mediana: 15,50	Mediana: 17
	P75: 41	P75: 21	P75: 23
	Valor Mínimo: 11	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 8
	Valor Máximo: 48	Valor Máximo: 36	Valor Máximo: 35
	R.I.Q.: 3	R.I.Q.: 5	R.I.Q.: 5
Especialidades Químicas, C.A.	P25: 35	P25: 16	P25: 15,25
	Mediana: 41	Mediana: 18	Mediana: 20,50
	P75: 41,50	P75: 23	P75: 24
	Valor Mínimo: 27	Valor Mínimo: 9	Valor Mínimo: 11
	Valor Máximo: 45	Valor Máximo: 32	Valor Máximo: 26
	R.I.Q.: 3,25	R.I.Q.: 3,5	R.I.Q.: 4,37
Picking, C.A.	P25: 29,75	P25: 12	P25: 13
	Mediana: 41	Mediana: 19	Mediana: 17,50
	P75: 43	P75: 26	P75: 23,25
	Valor Mínimo: 23	Valor Mínimo: 8	Valor Mínimo: 10
	Valor Máximo: 46	Valor Máximo: 34	Valor Máximo: 30
	R.I.Q.: 6,62	R.I.Q.: 7	R.I.Q.: 5,12

ANEXO E

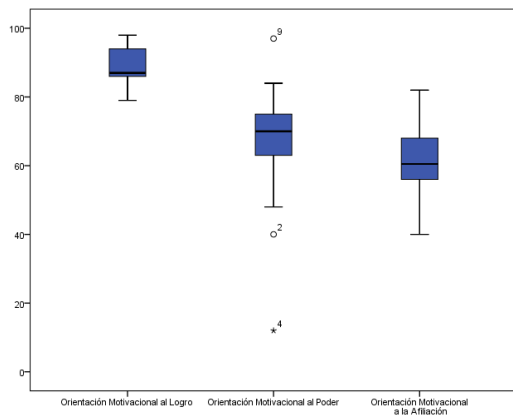
Orientación Motivacional y Locus de Control por Dirección



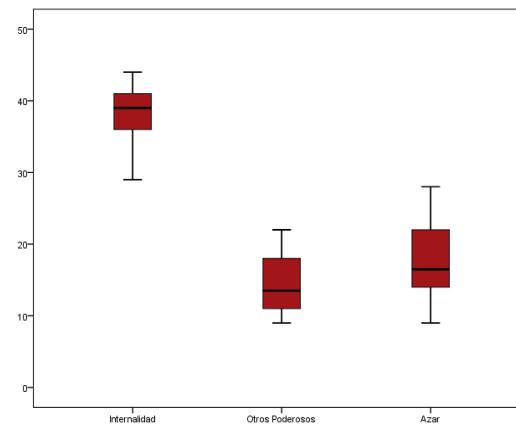
OM de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo



LC de la Dirección Técnica de Investigación y Desarrollo



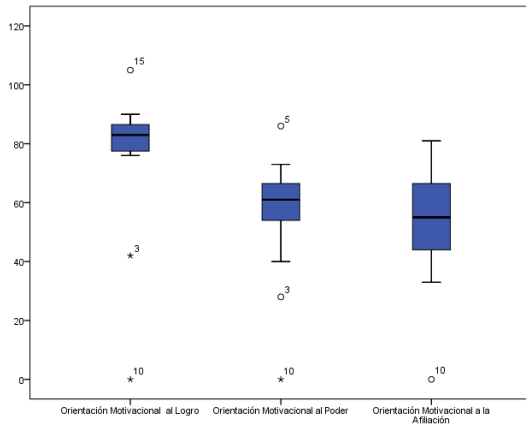
OM de la Gerencia General de Finanzas



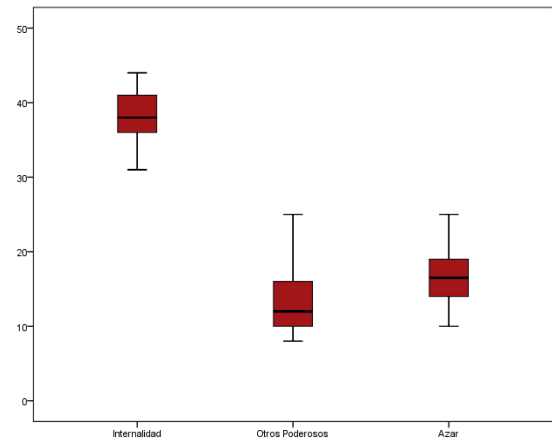
LC de la Gerencia General de Finanzas

ANEXO E

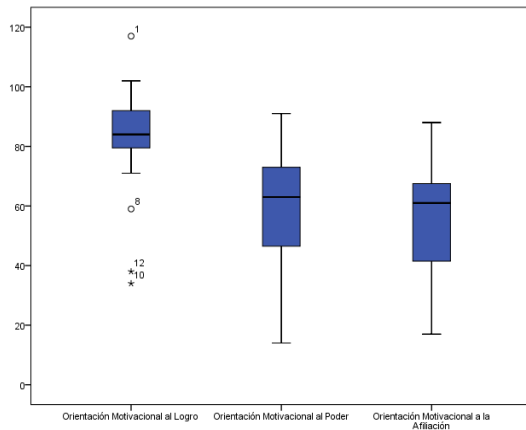
Orientación Motivacional y Locus de Control por Dirección



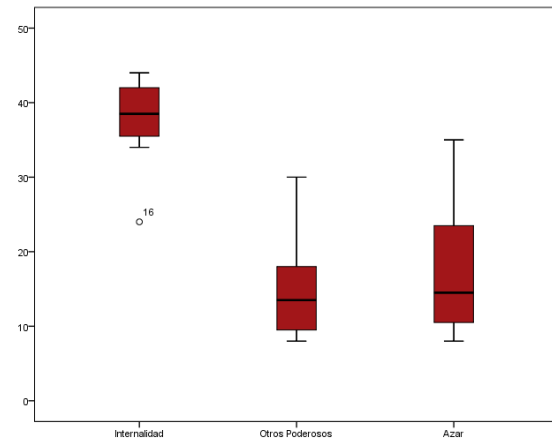
OM de la Dirección de Manufactura y Proyectos



LC de la Dirección de Manufactura y Proyectos



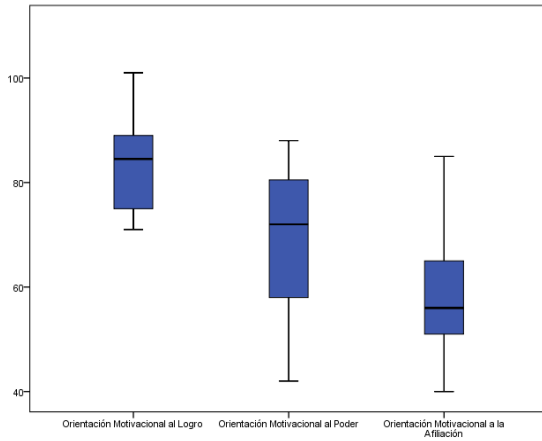
OM de la Dirección de Operaciones



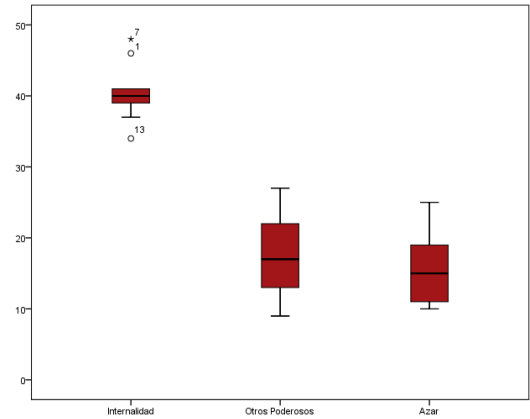
LC de la Dirección de Operaciones

ANEXO E

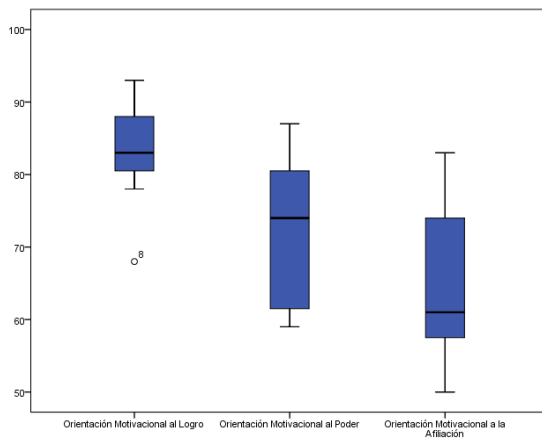
Orientación Motivacional y Locus de Control por Dirección



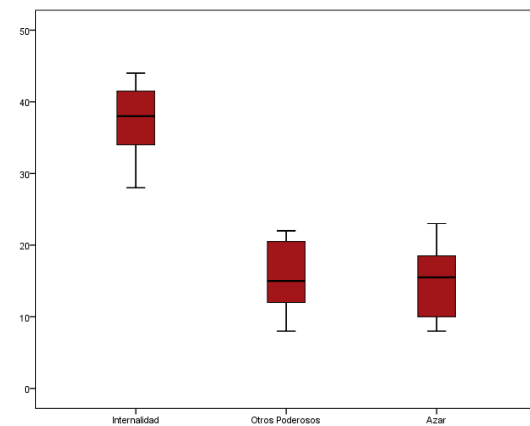
OM de la Dirección de Talento Humano



LC de la Dirección de Talento Humano



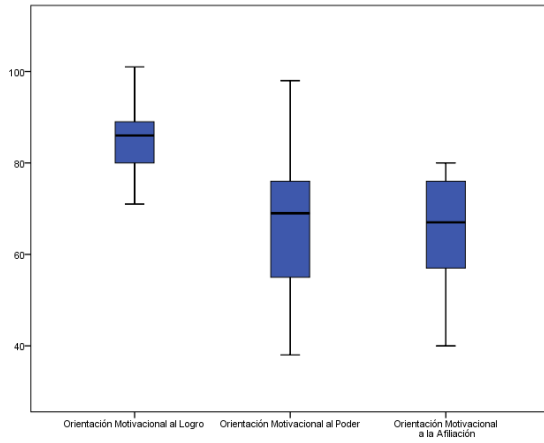
OM de la Dirección de Tecnología y Sistemas /Legal



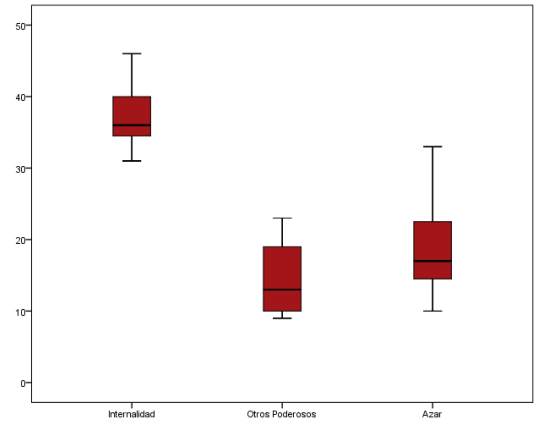
LC de la Dirección de Tecnología y Sistemas /Legal

ANEXO E

Orientación Motivacional y Locus de Control por Dirección



OM de la Dirección de Comercialización



OM de la Dirección de Comercialización

ANEXO F

Organigrama de Ponce & Benzo, SUCR, C.A.

