

# CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS PARA EL TRABAJO EN GERENTES DE LA CIUDAD DE CARACAS

*Guillermo Álvarez*

## RESUMEN

El propósito del trabajo fue determinar las condiciones motivacionales internas para el trabajo en gerentes venezolanos, específicamente en Caracas, Venezuela. Adicionalmente determinar si existen diferencias entre los gerentes según el tipo de empresa (pública o privada), el sector de ubicación (producción o servicios) y el nivel gerencial (alto, medio o bajo). Participaron quinientos gerentes de empresas.

Los resultados muestran que la máxima Condición Motivacional Interna para el Trabajo para todos los gerentes es la Autorrealización; para el Gerente público la búsqueda del poder mientras que para el privado es la autorrealización; la autorrealización para los gerentes de producción y de servicios; así mismo para la alta y baja gerencia, mientras que la búsqueda del poder es para la gerencia media.

## INTRODUCCIÓN

La organización es definida como un sistema estructurado de relaciones interpersonales, en el cual los individuos se diferencian, tanto por sus características personales, como también en términos de estatus y de rol (Gibson y colaboradores, 1984). El término organización abarca una variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc., y puede definirse como una agrupación de seres humanos que forman parte de la sociedad total y que se han conformado con el propósito general de lograr unos objetivos específicos, partiendo de la acción conjunta de las

personas pertenecientes a ella. Las organizaciones, se sitúan a diferentes niveles de la actividad económica; es decir, parte de si la organización es de carácter público, privado o si reúne las características de ambos sectores (Galvan Escobedo, 1981).

Al sintetizar los aportes de diferentes autores (Pfiffber y Presthus, 1953; Donham, 1946; Smith, 1942; Isaacs, 1938; Urwick, 1937; Dennison, 1931; Stamp, 1923) se puede concluir que entre la empresa pública y privada, se establecen una serie de diferencias, que se explican con criterios y enfoques distintos: filosóficos, jurídicos, económicos, tecnológicos y aún gerenciales, a saber: Sea cual fuere el tipo que se aplique, el éxito de una administración depende de tres factores: a) relaciones estrechas y efectivas entre el ejecutivo y el legislativo para la estructuración de la política, en el caso de la pública; y entre el gerente y la junta de directores que gobiernan la organización, en la privada; b) habilidad del gerente y sus colaboradores, para incorporar los lineamientos dictados por el Ejecutivo (o cuerpo de directores) a un plan práctico de operación; y c) la destreza de los encargados de dirigir, controlar, coordinar e instruir, para ganarse la colaboración de todos los empleados y trabajadores, a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Según Peter Drucker (1989), el concepto de Gerencia corresponde a este siglo XX y ha emergido como forma específica de trabajo dentro de los últimos sesenta años. La función gerencial es concebida, en la literatura administrativa moderna, en función de la realización de cuatro tareas básicas: planificación, organización, dirección y control, aplicadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa: administración, finanzas, producción, ventas y mercadeo, entre otras (Dessler, 1979; Kast y Rosenzweig, 1980; Terry, 1981; Much y García, 1982; Matesson e Ivancevich, 1986; Certo, 1987; Kopelman, 1988). Actualmente se observa un esfuerzo permanente de búsqueda orientada a enriquecer tanto las bases teóricas como las prácticas de los procesos organizacionales y, en especial, los de la dirección, tendiéndose a revelar el proceso de transformación de informaciones en decisiones como un elemento clave que le da especificidad al trabajo gerencial. En este contexto, la gerencia, por un lado, aparece asociada al ejercicio de todas aquellas funciones que traducen información de diversa índole en decisiones contributivas a la organización, y por otro lado, a la capacidad de armar la agenda de decisiones, discernir lo que son los temas estratégicos y la capacidad de construir la red de contactos internos y externos que hace viable la implantación de las decisiones. En resumen, son capacidades gerenciales claves las relaciones interpersonales, el manejo de información y decidir, lo que involucra componentes importantes de negociación institucional.

En la función gerencial se distinguen tres niveles de gestión gerencial: estratégico, coordinativo o táctico y operacional, correspondientes a la gerencia alta, media y baja respectivamente (Dessler, 1979; Kast y Rosenzweig, 1980; Terry, 1981; Much y García, 1982; Mattesson e Ivancevich, 1986; Certo, 1987; Chiavenato, 1988).

A partir de la década de los cuarenta la temática motivacional cobra interés y auge (Hull, 1943; Simon, 1957; Tolman, 1959; Maslow, 1943, 1954; Herzberg, Mausner y Snayderman, 1959; Vroom, 1964; Adams, 1963, 1965; Atkinson y Feather, 1966; McClelland, 1968, 1974). El término motivación se refiere a los deseos e intereses que tiene una persona para la realización de cualquier actividad. Marzi (en Ancona, 1965), la define como un proceso que provoca un comportamiento dado o que modifica el esquema de comportamiento presente. Wasna (1974, p.14), sintetizando a varios autores, describe a la motivación como la acumulación de estados internos de tensión (Freud, Lewin, Lorenz) o de estímulos pulsionales internos (Hull, Miller) que provocan la búsqueda de un objeto pulsional y un comportamiento que conduce a la reducción de la tensión y establece el equilibrio de reposo.

Desde una perspectiva psicológica, el trabajo puede considerarse como actividad (aspectos conductuales del hecho de trabajar), como situación o contexto (aspectos físico-ambientales) y como significado (aspectos subjetivos). La actividad laboral se realiza en una situación o contexto físico-ambiental que la hace posible, ambas subjetivadas por la persona. En este orden de ideas, Kurt Lewin (1936) señaló que la ejecución de la conducta humana está en función tanto de la persona como del ambiente en que ésta se desenvuelve ( $C = f(P,A)$ ). La conducta laboral sería la resultante de la interacción entre unas determinadas características personales relevantes para el trabajo y las propias del ambiente laboral (Peters y O'Connor, 1980).

Una condición personal importante para una realización adecuada de la conducta laboral es la motivación: la conducta ha de estar impulsada, dirigida y mantenida hacia la consecución de unos objetivos y satisfacción de unas necesidades materiales, personales o sociales, y esto es lo que significa que la conducta laboral es una conducta motivada. Finalmente, existe una interacción entre la persona y su contexto laboral, determinada tanto por las demandas y recursos que aporta ese contexto como los de la persona. En la medida en que las demandas del trabajo y los recursos de la persona se adecuen, mayor será el ajuste entre la persona y el trabajo. Esto puede suponer una serie de beneficios tanto personales (recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima,

autodeterminación, estatus, etc.) como laborales (mejora de la calidad y cantidad de trabajo).

Uno de los temas más discutidos en el área de la motivación laboral es la particular orientación (intrínseca o extrínseca) que adoptan las personas y las clases de conductas asociadas a ellas (Koch, 1956; White, 1959; DeCharms, 1968; Deci, 1971; 1973, 1975; Broedling, 1977; Deci, 1980; Deci y Ryan, 1985; Ryan, Conell y Deci, 1985; Pittman y Heller, 1987).

La orientación motivacional intrínseca sería provocada en el individuo por aquellos aspectos característicos de la propia actividad que son motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del sujeto (locus de causalidad interno). El individuo recibe la recompensa de su propia acción sin mediación de personas, siendo percibida por el sujeto como consecuencia de sus propias actitudes, habilidades y esfuerzos, etc. Tales incentivos estarían relacionados con los aspectos motivacionales de contenido de la tarea, tales como la variedad, importancia, significatividad, etc. La satisfacción de las necesidades es interna, y la selección de actividades es guiada por la habilidad para satisfacer motivos tales como la curiosidad.

La orientación motivacional extrínseca estaría provocada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos. El individuo valoraría determinados aspectos del contexto del trabajo tales como relaciones interpersonales, estabilidad, salario, etc. El control de estos aspectos no dependería directamente de la persona sino de agentes externos. La selección de actividades es controlada por la naturaleza de la contingencia. El trabajar se consideraría como un medio para conseguir una meta o fin.

La orientación motivacional en el contexto laboral podría ser considerada, entonces, como un subsistema motivacional complejo que se caracteriza por su naturaleza predominantemente intrínseca o extrínseca (White, 1961; McClelland, 1961; Deci, 1975, 1980; Abelson, 1976; Schank y Abelson, 1977; Lepper y Greene, 1978; Porac y Miendl, 1982; Cellar y Barret, 1987; Palenzuela, 1987).

Con el propósito de realizar una integración conceptual de principios y elementos, así como realizar el diseño de un instrumento que permita evaluar aspectos de la motivación para el trabajo, Toro (1982) se dedica a estudiar las diferentes teorías sobre la motivación y su aplicación al mundo del trabajo. El análisis de los diferentes enfoques motivacionales, le permite proponer una redefinición integradora basada en las tres dimensiones de carácter analítico: las condiciones

motivacionales internas, las condiciones motivacionales externas y las condiciones de relación entre lo interno y lo externo (Toro, 1985).

Con base en las tres categorías de variables motivacionales: las condiciones motivacionales internas, las condiciones motivacionales externas y los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo (condiciones de relación entre lo interno y lo externo) se construyó y validó el instrumento psicométrico de medida, denominado CMT (Toro, 1981; Toro y Cabrera, 1985; Toro, 1985; Toro, 1989) que permite evaluar quince (15) variables motivacionales fundamentalmente psicosociales, y conformar con ellas un perfil de motivación.

En 1985, Toro presente la versión definitiva del instrumento Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). El instrumento cuenta con niveles de confiabilidad y validez apropiados y con un buen número de escalas normativas para diferentes grupos ocupacionales. Todo su diseño y validación se llevó a cabo en Colombia (Uribe y Toro, 1983).

Toro y Cabrera (1985) publican un libro donde recogen diferentes investigaciones sobre Motivación para el Trabajo en Colombia, presentando los perfiles encontrados en profesionales de la salud, bachilleres agropecuarios, contadores públicos, ingenieros, secretarías, agentes policiales, técnicos medios calificados y empleados administrativos. Así mismo, Toro (1991), en un compendio de información obtenida en varios estudios realiza una comparación del perfil motivacional de gerentes y empleadores de empresas. Los diversos trabajos muestran que algunas características demográficas de personas y grupos constituyen contingencias asociadas a cambios y características particulares del Perfil Motivacional.

En Venezuela, Romero-García (1990a; 1990b) y Villalobos (1990), utilizando una adaptación del esquema de McClelland (1968), han realizado investigaciones relativas a la motivación para el trabajo, encontrando un bajo puntaje en logro y alto en poder. Estos autores se han dedicado a diseñar programas para optimizar la necesidad de logro en trabajadores.

**Planteamiento del Estudio.** Las condiciones motivacionales internas son conceptos, valores, estados afectivos del individuo que promueven preferencias, persistencia o vigor del comportamiento en grados particulares. Describen condiciones personales internas, de carácter afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos. Como consecuencia de los sentimientos de agrado experimentados alguna vez se pueden activar comportamientos

posteriores de aproximación a tales personas o eventos. Como consecuencia de los sentimientos de desagrado experimentados pueden activarse comportamientos posteriores de evitación.

Dentro de la dimensión condiciones motivacionales internas, Toro (1985) distingue tres categorías de variables: fisiológicas, psicológicas y psicosociales, resaltando que las variables psicológicas y psicosociales describen valores, motivos o intereses más que necesidades en sentido biológico.

- A la categoría de las variables fisiológicas se corresponden los hechos descritos por los conceptos de necesidades fisiológicas propuestas por Maslow. Las cuales se presentan como exigencias a las que está ligado el bienestar físico; tienen un influjo sobre el equilibrio orgánico. Los típicos motivos representativos de esta clase son: el hambre, la sed, los impulsos sexuales, entre otros. Se caracterizan por actuar como impulsos, tener una base fisiológica y buscar el equilibrio perdido y conservar el organismo en su estado propio.

- A la categoría de las variables psicológicas corresponden los hechos descritos por los conceptos de necesidad de seguridad, de autoestima y de autorrealización propuestos por Maslow y el de necesidad de logro propuesto por McClelland. Los cuales describen condiciones personales internas de carácter afectivo o cognitivo que le permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con ciertos eventos externos y que activan el comportamiento en el sentido de aproximarse o evitar tales objetos.

- Dentro de la categoría de las variables psicosociales se incluyen los conceptos de reconocimiento y afecto o estima de otros, o necesidades sociales de Maslow, así como las necesidades de poder y de afiliación de McClelland; las cuales describen estados afectivos o cognitivos de agrado o displacer, derivados de la interacción del individuo con otras personas u objetos sociales.

Según Beck (1978) para que una variable sea una condición interviniente motivacional es necesario que cualquier cambio en ella produzca también un cambio en: a) la preferencia, el interés por obtener

un resultado deseado; b) la persistencia, la cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de un actividad orientada a obtener ese resultado deseado, y c) el vigor, la intensidad, fuerza o energía que caracteriza la acción. Para Toro (1985) la dimensión de las condiciones motivacionales internas describe fenómenos que tienen lugar en el interior del organismo motivado; su relevancia radica en que tienen la capacidad de imprimir preferencia, persistencia y vigor al comportamiento humano dirigido hacia ciertos sectores del ambiente externo. En este contexto, se puede afirmar que los objetos externos que adquieren importancia para la persona, por la acción de esos factores internos, pueden ser diversos y pueden variar ampliamente de una persona a otra, dependiendo incluso de su ubicación, rol o situación, pudiendo existir divergencias en el grado de importancia que dos personas atribuyan a uno mismo de tales objetos externos. Cuestión que es fundamental indagar.

Las especificidades de las empresas, según el tipo (pública o privada), el sector en el cual está ubicada (de servicio o de producción), así como el nivel en la cual el gerente se desenvuelve dentro de la empresa (alta gerencia, media o baja; o nivel estratégico, coordinativo u operativo) parecieran constituir un contexto cultural, jurídico, organizacional y económico que exigen modos de respuestas y actuación específicos y diferentes al gerente. Este hecho permite presumir que demandas específicas y singulares de actuación gerencial requieren patrones de motivación y de ajuste también diferentes. Pero existen escasas investigaciones que permitan precisar mejor esa relación.

Así mismo, algunos autores (Toro y Cabrera, 1985), estiman que debe existir algún grado de convergencia entre las condiciones internas de funcionamiento de la empresa y los patrones motivacionales que mueven, en uno y otro caso, a su personal directivo. Sin embargo es poco lo que se conoce sobre este asunto.

En Venezuela son pocas las investigaciones dirigidas a determinar el perfil motivacional de trabajadores, (Romero-García, 1990a, 1990b; Villalobos, 1990), incluyendo en ellos a los Gerentes. Contar con información relevante a este respecto ayudaría tanto en la identificación de necesidades de educación y desarrollo en este nivel, sea público o privado, como en la determinación de criterios de selección e incentivos del personal directivo y en el reconocimiento de realidades empresariales que puedan promover la eficiencia organizacional, entre otros.

En este contexto, el problema en estudio se planteó en los siguientes términos: ¿cuáles son las condiciones motivacionales internas

para el trabajo existente a nivel Gerencial en Empresas, específicamente en la ciudad de Caracas?. ¿Son diferentes según el nivel del gerente?. Exponiéndose como objetivos: determinar las Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo a nivel Gerencial en Empresas Venezolanas, fundamentalmente en la ciudad de Caracas; determinar las diferencias existentes entre gerentes, según el tipo de empresa; determinar las diferencias existentes entre gerentes, según el sector de ubicación de la empresa; y, determinar las diferencias existentes entre gerentes, según el nivel gerencial que ocupa.

## MÉTODO

La investigación se consideró un estudio descriptivo, de campo, ex post-facto. Un estudio descriptivo porque se explora las Características Motivacionales Internas para el trabajo de Gerentes y un estudio comparativo, ya que la información es analizada por sectores según diferentes criterios de clasificación. Un estudio de campo, porque según Kerlinger (1978) en un estudio de campo “el investigador primero examina una situación social o institucional y luego estudia las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de individuos y grupos en la situación. De ordinario no manipula variables independientes” (pág. 423). Y esto es lo que se pretendió con la investigación. Una investigación expost-facto, porque se realiza investigación empírica sistemática en la que el investigador “no tiene control directo de variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias acerca de relaciones entre variables...” (Kerlinger, 1978, p. 395).

La Hipótesis de Trabajo se planteó en los siguientes términos: Existen diferencias en las Características Motivacionales Internas para el Trabajo de Gerentes venezolanos, según el tipo de empresa; según el sector de ubicación de la empresa; y, según el nivel gerencial.

Las Variables independientes consideradas en el estudio fueron: a) Tipo de empresa en la cual labora el gerente, con dos indicadores: empresa pública o empresa privada; b) el sector de ubicación de la empresa, con dos indicadores: sector producción o sector de servicios; y, el nivel gerencial, con tres indicadores: nivel estratégico (alta gerencia), nivel táctico (gerencia media), y nivel operacional (gerencia baja).

La variable dependiente estudiada fue las Condiciones motivacionales Internas: con los cinco factores integrantes, a saber: logro,



poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento (Toro, 1981; Toro y Cabrera, 1985; Toro, 1985; Toro, 1989).

La población sujeto de la presente investigación fueron quinientos gerentes de empresas, ubicadas específicamente en la ciudad de Caracas.

El instrumento utilizado en la presente investigación es el Cuestionario Motivacional para el trabajo (CMT), instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince (15) factores de motivación (Toro, 1989). Consta de 75 ítemes agrupados en conjuntos de 5. El examinado debe ordenar los ítemes de cada conjunto en orden de importancia y asignarles un valor entre cuatro (4) y cero (0). Cuenta con niveles de confiabilidad y validez apropiados y con un buen número de escalas normativas para diferentes grupos ocupacionales. Todo su proceso de diseño y validación se llevó a cabo en Colombia (Uribe y Toro, 1983). Para la investigación en Venezuela, el instrumento fue aplicado inicialmente a diez (10) sujetos con características similares a los de la muestra con el propósito de revisar tanto la presentación formal del instrumento como la del contenido. Del análisis de estos resultados se elaboró una versión más adaptada al contexto venezolano. En una población de treinta y cinco (35) gerentes, similar a la que sirvió de base para esta investigación, se estableció la confiabilidad del instrumento, mediante el procedimiento "test-retest" con un mes de intervalo. La correlación "r" de Spearman arrojó una puntuación de 0.74.

Para realizar la investigación se elaboró una lista de empresas ubicadas en Caracas. Se seleccionaron cincuenta (50) empresas que no tuviera menos de 200 empleados. Se contactó a los responsables de recursos humanos. En conversación con ellos se seleccionó una de las siguientes estrategias: a) concertar una cita con los gerentes de los diversos niveles para aplicar el instrumento, o b) responsabilizarse por la aplicación del instrumento en su empresa. La aplicación de las encuestas se realizó durante los meses de agosto y septiembre de 1995.

## **RESULTADO**

En el cuadro N° 1 se expone la distribución de los cuatrocientos veintiocho gerentes que participaron en la investigación, en relación a las variables independientes.

**Cuadro N° 1:** Distribución de los Gerentes, Variables Independientes.

Variable	Indicador	Nº Sujetos	Porcentaje
Tipo de Empresa	Pública	168	39.25
	Privada	260	60.75
Sector de Ubicación	Servicio	235	54.90
	Producción	193	45.09
Nivel Gerencial	Gerencial Alta	121	28.27
	Gerencial Media	163	38.05
	Gerencia Baja	144	33.65

1. El Perfil General de las Condiciones Motivacionales Internas.

En el cuadro n° 2 se resume el Perfil General de Motivación para el trabajo.

**Cuadro N° 2:** Condiciones Motivacionales Internas: Perfil General.

Factor	Rango-Importancia
Autorrealización	1ra Prioridad
Poder	2da
Logro	3ra
Reconocimiento	4ta
Afiliación	Última

Para los cuatrocientos veintiocho (428) Gerentes que participaron en el estudio, los factores con máxima, menor y baja importancia son:

- a) Con máxima: Autorrealización (1ra) y Poder (2da)

En cuanto a Autorrealización, los datos obtenidos permiten afirmar que los gerentes buscan en el trabajo la utilización de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. Se ratifica así lo expuesto por Malow (1954), sobre la búsqueda del perfeccionamiento de sus habilidades y conocimientos personales como una prioridad básica en el ser humano.

En cuanto a Poder, los Gerentes tienen como segunda prioridad el ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o

grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medio de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. Se ratifica lo expuesto por McClelland (1968), que adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros es una de las motivaciones básicas del ser humano.

b) Con mediana: Logro (3ra) y Reconocimiento (4ta).

En relación al Logro, McClelland, (1968), afirmó que obtener resultados, hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros era una de las motivaciones claves en el ser humano. Sin embargo, para los gerentes del estudio, inventar, hacer o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo ocupa una mediana importancia en el trabajo.

En cuanto a Reconocimiento, se afirma que el ser humano busca obtener de los demás atención, aceptación o admiración (Maslow, 1954), por lo que es, hace, sabe o es capaz de hacer (Toro, 1983). Para los Gerentes del estudio el ser reconocido en el trabajo, ocupa una mediana importancia.

c) Con baja: Afiliación (Última)

Para McClelland (1968), el ser humano busca obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas. Sin embargo, para los Gerentes, obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas es la última condición motivacional interna en el trabajo.

La mayor importancia del factor Poder (3) sobre el factor Logro (2), indica que para los gerentes ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas, es mucho más motivador que el interés por inventar, hacer o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros en la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Este dato ratifica lo encontrado por McClelland (1968) y por Romero-García (1990a, 1990b) y Villalobos (1990) en sus investigaciones. Sus hallazgos mostraron un puntaje bajo en logro y alto en poder, en las muestras que estudiaron.

Al comparar lo encontrado por Toro (1991) en una muestra de Gerentes Colombianos, específicamente en la ciudad de Medellín,

salvando las distancias, se encuentran algunas diferencias: a) los Gerentes Colombianos: Autorrealización (4), Poder (3), Afiliación (2), Reconocimiento (1), Logro (0); y, los Gerentes Venezolanos: Autorrealización (4), Poder (3), Afiliación (2), Logro (2), Reconocimiento (1) y Afiliación (0).

2. Las Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo de los Gerentes, según el tipo de empresa.

Los gerentes que participaron en el estudio se distribuyeron: Ciento sesenta y ocho (168) de empresas públicas (39.25%) y doscientos sesenta (260) de empresas privadas (60.75%). Al realizar un primer análisis comparativo (cuadro n° 3) se observan diferencias:

**Cuadro n°3:**

Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo de Gerentes, según el tipo de Empresas.

Factores	Empresa Pública	Empresa Privada
Autorrealización	1ra Prioridad	3ra
Poder	2da	1ra Prioridad
Logro	3ra	4ta
Reconocimiento	4ta	2da
Afiliación	Última	Última

Se destaca el hecho de que para el Gerente Público la máxima condición motivacional es la búsqueda del Poder, mientras para el Gerente Privado es la Autorrealización; que para el Gerente Privado el Logro es la segunda condición motivacional interna, en tanto que para el gerente Público es la cuarta; que para ambos tipos de Gerentes, Afiliación ocupa igual posición, es decir, la última de importancia.

Los resultados obtenidos en el análisis de la relación entre los factores de las Condiciones Motivacionales Internas para el trabajo y los Gerentes según el tipo de empresa, aplicando la prueba estadística t de Student al  $\alpha = 0.05$  de significancia, presentados en el cuadro n° 4, muestran que:

- a. En el factor *Logro*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 143.05$  ( $P < 0,05$ ). Los Gerentes del sector privado (Media: 0.75), en la búsqueda de resultados, alcanzar excelencia, aventajar a otros, lograr metas o resultados en mediano

y largo plazo. Esta diferencia podría explicarse por el contexto inmediato (intornos) en los cuales laboran).

b. En el factor *Poder*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 96.87$  ( $P < 0,05$ ). Los Gerentes de las empresas públicas (Media 3.32) presentaron mayor promedio que los gerentes de las empresas privadas (Media: 2.18), en la búsqueda de adquirir o ejercer dominio, control o influencia no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. El contexto en el cual se desenvuelve el Gerente Público es una variable que debe tomarse en cuenta para explicar esta situación.

c. En el factor *Afiliación*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 152.37$  ( $P < 0,05$ ). Apesar del contexto en el cual se encuentran, los Gerentes de las empresas públicas (Media 1.44) presentan mayor promedio que los Gerentes de las empresas privadas (Media: 0.47), en obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas. Una sociedad que le exige a la empresa privada una permanente competencia, podría ser una explicación de esta situación.

d. En el factor *Autorrealización*, existen diferencias entre los gerentes  $t(1,427) = 24.37$  ( $P < 0,05$ ). Los Gerentes de las empresas privadas (Media: 3.37) presentaron mayor promedio que los Gerentes de la empresa pública (Media: 2.91), en la búsqueda de desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas personales en el trabajo. El contexto inmediato (intornos) en los cuales están inmersos explica esta situación.

e. En el factor *Reconocimiento*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 2.66$  ( $P > 0,05$ ). Los Gerentes de las empresas privadas (Media: 1.68) presentaron mayor promedio que los Gerentes de las empresas públicas (Media: 1.53), en la búsqueda para obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que se es, hace, sabe o es capaz de hacer. En la empresa privada existen mecanismos para la promoción de sus empleados, en la empresa pública en la mayoría de los casos el ascenso depende de la discrecionalidad del superior inmediato.

**Cuadro n° 4:** Relación Variables Independientes: Gerentes por Tipo de Empresa y Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo.

<b>Factor</b>	<b>Relación</b>	<b>Tipo de Empresa:</b>
Logro	Significativa	Gerencia Privada mayor promedio que la Pública
Poder	Significativa	Gerencia Pública mayor promedio que la Privada
Afiliación	Significativa	Gerencia Pública mayor promedio que la Privada
Autorrealización	Significativa	Gerencia Privada mayor promedio que la Pública
Reconocimiento	Significativa	Gerencia Privada mayor promedio que la Pública

3. Condiciones Motivacionales Internas para el trabajo en gerentes, según el sector de ubicación de la empresa.

Los Gerentes que participaron en el estudio se distribuyeron: doscientos treinta y cinco (235) del sector servicio (54.90%) y ciento noventa y tres (193) del sector de producción (45.09%). Al realizar un primer análisis comparativo (cuadro N° 5) se observan diferencias:

**Cuadro n° 5:** Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo de Gerentes, según el sector de ubicación de la Empresa.

<b>Factores</b>	<b>Sector Servicios</b>	<b>Sector Producción</b>
Autorrealización	1ra Prioridad	1ra Prioridad
Poder	2da	3ra
Reconocimiento	3ra	4ta
Logro	4ta	2da
Afiliación	Última	Última

Se destaca el hecho de que para ambos tipos de Gerentes, la Autorrealización y la Afiliación ocupan igual posición; el Gerente del Sector Servicios tiene con mayor importancia Poder mientras que el Gerente del Sector Producción Logro.

Los resultados obtenidos en el análisis de la relación entre los factores del Perfil de Motivación para el Trabajo y los Gerentes según sector de ubicación de la empresa, aplicando la prueba estadística t de Student al  $\alpha = 0.05$  de significancia (cuadro n° 6) muestran que:

- a. En el factor *Logro*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 83.61$  ( $P < 0,05$ ). El Gerente del sector

producción (Media: 2.34) presentan mayor promedio que el Gerente del sector servicios (Media: 1.14), en la búsqueda en el trabajo de inventar, hacer o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo. Las condiciones de desarrollo de la actividad que realiza cada tipo de gerente, podrían explicar esta diferencia.

b. En el factor *Poder*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 23.56$  ( $P < 0,05$ ). El Gerente del sector servicios (Media: 2.90) presentó mayor promedio que el Gerente del sector producción (Media: 2.31), en buscar dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas. Pareciera que el Gerente del sector producción está más preocupado por el producto, mientras que el Gerente del Sector Servicios está más preocupado por la gente, e incluso por los medios para su control.

c. En el factor *Afiliación*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 46.79$  ( $P < 0,05$ ). El Gerente del sector servicios (Media: 1.12) presentó mayor promedio que el Gerente del sector producción (Media: 0.59), por obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas en el trabajo.

d. En el factor *Autorrealización*, no existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 1.15$  ( $P > 0,05$ ). El Gerente del sector producción (Media: 3.25) y el Gerente del sector servicios (media: 3.15) presentaron promedio similar en la búsqueda en el trabajo de la utilización de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos. Cada tipo de Gerente desea mostrar sus destrezas.

e. En el factor *Reconocimiento*, no existen diferencias significativas entre los gerentes:  $t(1,427) = 1.87$  ( $P > 0,05$ ). El Gerente del sector servicio (Media: 1.69) presentó promedio similar que el Gerente del sector producción (Media: 1.56), en obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que es, hace, sabe o es capaz de hacer.

**Cuadro n° 6:** Relación: Gerente por Sector de Ubicación y Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo.

Factor	Relación	Por Sector de Ubicación de la Empresa Servicio - Producción
Logro	Significativa	Producción mayor promedio
Poder	Significativa	Servicio mayor promedio
Afiliación	Significativa	Servicios mayor promedio
Autorrealización	No-Significativa	Igual promedio
Reconocimiento	No-Significativa	Igual promedio

4. Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo de Gerentes, según el nivel gerencial.

Los Gerentes participantes se distribuyeron: ciento veintiuno (121) de la alta gerencia (28.27%), ciento sesenta y tres (163) de la gerencia media (37.85%), y ciento cuarenta y cuatro (144) de la gerencia baja (33.87%). Al realizar un primer análisis comparativo de los datos obtenidos (cuadro n° 7), se observan diferencias:

**Cuadro n° 7:** Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo, según nivel Gerencial.

Factor	Gerencia Alta	Gerencia Media	Gerencia Baja
Autorrealización	1ra Prioridad	2da	1ra Prioridad
Poder	2da	1ra Prioridad	2da
Logro	3ra	Última	3ra
Reconocimiento	4ta	3ra	4ta
Afiliación	Última	4ta	Última

Destaca el hecho de que para los Gerentes Altos y Bajos los factores ocupan la misma posición; y, la Gerencia media tiene como máxima importancia Poder y como último Logro.

Los resultados obtenidos en el análisis de la relación aplicando la prueba estadística de Fisher ( $\alpha = 0.05$ ), presentados en el cuadro n° 8, muestran que:



- a. En el factor *Poder*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $F(2,427) = 4.67$  ( $P < 0,05$ ). Los gerentes bajos (Media: 1.82) y altos (Media: 1.88) le asignan mayor valor que los gerentes medios (Media: 1.40), a las posibilidades de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo en el trabajo.
- b. En el factor *Poder*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $F(2,427) = 8.58$  ( $P < 0,05$ ). Los gerentes medios (Media: 2.94) le dan mayor valor que los gerentes bajos (Media: 2.55) y que los gerentes altos (Media: 2.32), a la posibilidad de ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.
- c. En el factor *Afiliación*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $F(2,427) = 8.17$  ( $P < 0,05$ ). Los gerentes bajos (media: 0.86) y los gerentes medios (Media: 1.04) le asignan mayor valor a obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas en el trabajo que los gerentes altos (Media: 0.59).
- d. En el factor *Autorrealización*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $F(2,427) = 4.93$  ( $P < 0,05$ ). Los gerentes altos (Media: 3.39) le conceden mayor valor a la utilización de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos en el trabajo que los gerentes bajos (Media: 3.02); no existen diferencias con el gerente medio (Media: 3.20).
- e. En el factor *Reconocimiento*, existen diferencias significativas entre los gerentes:  $F(2,427) = 8.62$  ( $P < 0,05$ ). Los gerentes altos (Media: 1.81) le asignan mayor valor a la posibilidad de obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que se es, hace, sabe, es capaz de hacer que la gerencia baja (Media: 1.75) y que la gerencia media (Media: 1.38); pero los gerentes bajos más que los gerentes medios.

Cuadro n° 8: Relación Nivel Gerencial y Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo

Factor	Relación	Nivel Gerencial: Alta - Media - Baja
Logro	Significancia entre Baja y Media	Gerencia Baja > promedio de Gerencia Media
	Significancia entre Media y Baja	Gerencia Alta > promedio que Gerencia Media
Poder	Significancia entre Baja y Media	Gerencia Media > promedio que Gerencia Baja
	Significancia entre Media y Alta	Gerencia Media > promedio que Gerencia Alta
Afiliación	Significancia entre Baja y Media	Gerencia Baja > promedio de Gerencia Alta
Autorrealización	Significancia entre Baja y Media	Gerencia Alta > promedio que Gerencia Baja
Reconocimiento	Significancia entre Baja y Media	Gerencia Baja > promedio que Gerencia Media
	Significancia entre Media y Alta	Gerencia Alta > promedio que Gerencia Media
	Significancia entre Alta y baja	Gerencia Alta > promedio que Gerencia Baja

## CONCLUSIONES

La hipótesis general del presente estudio se expresó en los siguientes términos: Existen diferencias en las Condiciones Motivacionales Internas para el trabajo de los Gerentes Venezolanos, específicamente en la ciudad de Caracas. De los obtenidos se puede derivar que para los cuatrocientos veintiocho gerentes que participaron en el estudio el orden de prioridades es:

- **Autorrealización:** Búsqueda del perfeccionamiento, de habilidades y conocimientos personales (Maslow, 1954); la utilización de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos (Toro, 1983).

Primera (1ra) prioridad en el Perfil General

Segunda (2da) en la Gerencia Pública y primera (1ra) en la Gerencia Privada.

Primera (1ra) en los Gerentes del Sector Servicios y en los del Sector Producción

Primera (1ra) en la Gerencia Alta y en la Gerencia Baja, y la segunda (2da) en la Gerencia Media.

- **Poder:** Adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros (McClelland, 1968); ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas (Toro, 1983).

Segunda (2da) prioridad en el Perfil General

Primera (1ra) en la Gerencia Pública y tercer (3ra) en la Gerencia Privada

Segunda (2da) en los Gerentes del Sector Servicios, tercera (3ra) en los del Sector Producción.

Segunda (2da) en la Gerencia Alta y baja, pero primera (1ra) en la Gerencia Media.

- **Logro:** Obtener resultados, hacer algo excepcional, alcanzar excelencia, aventajar a otros (McClelland, 1968); inventar, hacer o crear algo excepcional, obtener un cierto nivel de excelencia, aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados a mediano y largo plazo (Toro, 1983).

Tercera (3ra) prioridad en el Perfil General

Cuarta (4ta) en la Gerencia Pública y segunda (2da) en la Gerencia Privada.

Cuarta (4ta) en los Gerentes del Sector Servicios y segunda en la Gerencia Privada.

Tercera (3ra) en la Gerencia Alta y Baja, pero última en la Gerencia Media.

- **Reconocimiento:** Obtener de los demás atención, aceptación o admiración (Maslow, 1954), por lo que se es, hace, sabe o es capaz de hacer (Toro, 1983).

Cuarta (4ta) prioridad en el Perfil General.

Tercera (3ra) en la Gerencia Pública y cuarta (4ta) en la Gerencia Privada.

Tercera (3ra) en los Gerentes del Sector Servicios y cuarta (4ta) en los del Sector Producción.

Cuarta (4ta) en la Gerencia Alta y Baja, pero tercera (3ra) en la Gerencia Media).

- **Afiliación:** obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas (McClelland, 1968); obtener o conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas (Toro, 1983).

Ultima prioridad en el Perfil General, en la Gerencia Pública, en la Gerencia Privada, en los Gerentes del Sector Servicios, en los del Sector Producción, en la Gerencia Alta y en la Gerencia Baja.

Cuarta (4ta) en la Gerencia Media.

En el cuadro n° 9 se presenta el resumen del Perfil de Motivación para el trabajo de los Gerentes que participaron en el estudio, tanto a nivel general como por tipo de empresa, por sector de ubicación de la empresa y por nivel gerencial.

**Cuadro n° 9:** Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo en Gerentes

Factor	Perfil General	Por Tipo de Emp.		Por Sector de Ubic.		Por Nivel Gerencial		
		Pub - Priv.	Serv - Prod.	Alta - Media - Baja				
Autorrealización	1ra Prior.	2da	1ra	1ra	1ra	1ra	2da	1ra
Poder	2da	1ra	3ra	2da	3ra	2da	1ra	2da
Logro	3ra	4ta	2da	4ta	2da	3era	Ult.	3ra
Reconocimiento	4ta	3ra	4ta	3era	4ta	4ta	3ra	4ta
Afiliación	Última	Últ.	Últ.	Últ.	Últ.	Últ.	Últ.	Últ.

De los datos obtenidos, relativos al orden de prioridad de cada uno de los factores de las Condiciones Motivacionales Internas para el Trabajo, se pueden elaborar algunas conclusiones básicas para el presente estudio, a saber:

- a) Que existen algunas diferencias entre los Gerentes según el tipo de empresa: pública o privada.
- b) Que existen algunas diferencias entre los Gerentes, según el sector de ubicación de la empresa: empresas de sector servicios y empresas del sector producción.
- c) Que existen algunas diferencias entre los Gerentes, según el nivel gerencial en la empresa: gerencia alta, gerencia media y gerencia baja.

Al revisar los resultados a la luz de lo encontrado por Castro, Posada, Uribe, Velasquez (1989), en una muestra de gerentes colombianos clasificados en los tres niveles del presente estudio, se observan las siguientes diferencias:

Logro: Gerentes Colombianos, los tres niveles no se diferenciaron.  
Gerentes Venezolanos: Gerencia Baja y Gerencia Alta mayor promedio que Gerencia Media

Poder: Gerentes Colombianos: la puntuación tiende a

incrementarse en la medida en que crece el nivel jerárquico del mando. Gerentes Venezolanos: Gerencia Media mayor promedio que Gerencia Baja y que Gerencia Alta.

Autorrealización: Gerentes Colombianos: Los mandos medios puntuaron mayor que los mandos superiores. Gerentes Venezolanos: Gerencia Alta mayor promedio que Gerencia Baja.

Afiliación: Gerentes Colombianos: la puntuación disminuye en proporción inversa al aumento en el nivel jerárquico, Gerentes Venezolanos: Gerencia Baja mayor promedio que Gerencia Alta y Gerencia Media mayor promedio que Gerencia Baja.

Reconocimiento: Gerentes Colombianos: a mayor nivel jerárquico más baja fue la puntuación. Gerentes Venezolanos: Gerencia Baja y Gerencia Alta mayor promedio que Gerencia Media; Gerencia Alta mayor promedio que Gerencia Baja.

Es necesario llamar la atención sobre el hecho de que las diferencias derivadas pueden deberse a particularidades propias de la cultura e ideosincracia de cada país.

Llama la atención, en los Gerentes Públicos y Privados, la posición del Factor Poder (1ra) y del Factor Logro (4ta) en las Condiciones Motivacionales Internas del Gerente Público, corroborándose lo que afirma la COPRE (1988) que este Gerente, dado el entorno en el cual se mueve, está más preocupado por el dominio y control de los grupos que participan que por entregar resultados que justifiquen su quehacer. Mientras que el Gerente Privado por las exigencias del mercado y de los dueños de la empresa está impelido a producir, a mostrar resultados, hecho que explicaría la posición del factor Logro (2da). En ambos gerentes, se destaca la posición del factor Afiliación (Ultima) lo que parece indicar que los ambientes internos (Intornos), que le exige a uno adecuación a las políticas y normas de grupos extra-empresa y al otro competir para el logro de resultados, les impide mantener una relación humana con los restantes miembros de la organización.

Para los Gerentes según el sector de ubicación de la empresa, la posibilidad de desarrollar sus conocimientos y destrezas es una prioridad fundamental. Para el Gerente del sector Servicios el poder controlar los mecanismos de poder es prioritario a fin de cuentas su trabajo está más predominantemente ligado a la gente, mientras que para el gerente del sector Producción tiene más relevancia la posibilidad de mostrar resultados. Este hecho podría explicar el por qué el factor Afiliación ocupa la última posición para ambos gerentes.

En los Gerentes según el nivel gerencial en la empresa, se observa que la Gerencia Baja está más afanada por la búsqueda de la Autorrealización, de allí que la Requisición y la Promoción sean factores con igual rango de importancia, a fin de cuentas está en el último peldaño del nivel gerencial y una de sus preocupaciones fundamentales es no sólo mostrar sus destrezas sino también subir en la pirámide organizacional. La Gerencia Media aspira lograr el control (Poder, 1ra) en su área de desempeño, siendo el Logro la última posición, para ello es importante tanto la Dedicación a la Tarea como la Requisición, valorando como Condición Motivacional Externa el Contenido del Trabajo y el Grupo de Trabajo. La Gerencia Alta, está en el máximo nivel de desempeño, aspira su Autorrealización, pero con dominio de los mecanismos que le permitan ese desarrollo. Sigue destacándose el hecho de que para los Gerentes la Afiliación sea una Condición Motivacional Interna de la más baja importancia (Última).

Se puede concluir entonces que demandas específicas de actuación gerencial requieren patrones de motivación y de ajuste también diferentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abelson, R.P. (1976). Script Processing Attitude Formation and Decision Making. In J.S. Carrol y J.W. Payne (Eds.). *Cognition and Social Behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal Abnormal and Social Psychology*. Vol 67.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En Berkowits, L (De) *Advances in experimental social Psychology*. Vol. 2 New York: Academic Press.
- Álvarez, R. (1985). Organización e Individuo: perspectivas de análisis. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 4, nº 1, 54-62.
- Ancona, L. y otros (1965). *La motivación*. Buenos Aires: Edit. Proteo.
- Atkinson, J. Y Feather, N.T. (1966). *A Theory of Achievement Motivation*. New York: John Wiley.
- Beck, R.C. (1978). *Motivation. Theories and principles*. London: Prentice-Hall.

- Broedling, L.A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 2, 267-274.
- Castro, A.V.; Posada, D.C.; Uribe, M.M.; Velasquez, N. (1989). *Diferencias en el Perfil Motivacional de mandos superiores, medios e inferiores y operarios en empresas de producción textil del valle de Aburrá*. Medellín, Tesis Inédita.
- Cellar, D.F. y Barrett, G.V. (1987). Script Processing and Intrinsic Motivation: The Cognitive Sets Underlying Cognitive Labels. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 115-135.
- Certo, S. (1987). *Administración Moderna*. México: Interamericana.
- Chiavenato, Adalberto. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Dachler, H.P. (1978). Process Theories of Motivation un *Organizations*. *Interamerican Journal of Psychology*. Vol. 12, Nº 1.
- DE Charms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18, 05-115.
- Deci, E.L. (1973). Paying People doesn't always Work the way you expect it to. *Resources Management*. 28-32.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. (1980). *The Psychology of Self-Determination*. Lexington, Mass: D.C. Heath.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (1985) *Work. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press. 293-311.
- Dennison, H.S. (1931). *Basic Principles of Personnel Management in the Government Economy*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Dessles Gary (1986): *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. México: Printice-Hall Hispaniamericana.
- Dimock, M.E. y Dimock, G. (1953): *Public Administration*. New York: Rinehart & Co.
- Donham, W.B. (1946); "Governmental & Business Executives". *Public Administration Review*. Vol. 6
- García, J.; Ostos, R. y Cabrera, H. (1985). Comparación de perfiles motivacionales de los ingenieros Civil, Industrial, Eléctrico y Mecánico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 6, Nº 1.

- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. (1984). *Las Organizaciones*. México: Prentice-Hall.
- Gulick, L. y Urwick, L. (1937). *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the Nature of Man*. Staples Press.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of Behavior*. New York: Apleton Century Crofts.
- Huse, Edgar F. y Bowditch, James L. (1980). *El comportamiento humano en la organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Isaacs, N. (1938). *The Logic of Public & Private Administration*. *Business and Modern Society*. McNair, N. P. y Lewis, H.T. (dirs.). Harvard University Press.
- Kast y Rosenzweig (1980). *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger Fred (1978). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología*. México: Interamericana.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value Orientations in the Theory of Action. En T. Parsons y E.A. Shils (Eds.), *Toward a General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Koch, S. (1956). Behavior is "Intrinsically" Regulated: Work Notes toward a Pre Theory of Phenomena called 'Motivational'. In M.R. Jones (De.), *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kopelman, R.E. (1988). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in organization*. Monterrey (California): Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. y Hall, D.T. (1970). Relations of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lawler, E.E. y Porter, L.W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and Human Performance*. 2.
- Lepper, M.R. y Greene, D. (Eds.) (1978). *The Hidden Cost Reward*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50,370-396.



- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Pow.
- Matteson, M.T. e Ivancevich, J.M. (Eds) (1986). *Management Classics*. 3 de. Plano, Texas: Business Publications.
- McClelland, O. (1968) *La Sociedad Ambiciosa*. Madrid: Guadarrama.
- McClelland, o (1974). That urge to achieve. En D.A. Kolb, I.M.; Rubin, J.M. *Organizational Psychology. A book of readings*. London: Prentice-Hall.
- McGregor, D. (1975). *El Aspecto Humano de la Empresa*. México: Edit. Diana.
- Mitchel, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7, 80-88.
- Much, G. y García Martínez, J. (1982). *Fundamentos de Administración*. México: Edit. Diana.
- Palenzuela, D.L. (1987) Teoría y Evaluación de la Motivación Intrínseca y la Autodeterminación: Hallazgos Preliminares. *Evaluación Psicológica*. 3, 2, 233-326.
- Peter, L.H. y O'Connor, E.J. (1980). Situational Constraints and Work Out comes: The Influences of a frequently overlooked Construct. *Academy of Managment Review*. 5, 391-398.
- Pfiffner, J.M. y Presthus V. (1953). *Public Administration*. New York: The Ronald Prees Co., 3ra Edición.
- Pittman, T.S. y Heller, J.F. (1987). Social Motivation. *Anual Review of Psychology*. 38. 461-489.
- Porac, J.F. y Meindl, J. (1982). Undermining Overjustification: Inducing Intrinsic and Extrinsic Task Representatives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 29, 208-226.
- Romero García, O. (1990a). *Motivando para el Trabajo*. Mérida: Rogya.
- Romero García, O. (1990b). Aumentando internalidad y necesidad de logro en superiores petroleros. *Revista Interamericana de Psicología ocupacional*. Vol. 9, nº 1.
- Ryan, R.M. Cornell, J.P. y Deci, E.L. (1985). A Motivational Analysis of Selfdetermination and Self-regulation in Education. En C. Ames y R. Ames (Eds). *Research on Motivation un Education. Vol.2 : The Classroom Milieu*. New York: Academic Press.
- Schank, R.C. y Abelson, R.P. (1977). *Scripts, Plans, Goals, and Understanding*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Smith, H.D. (1942). *The Management of your Government*. New York: McGraw-Hill.
- Terry, G. (1981). *Principios de Administración*. México: Edt. Continental.
- Tolman, E.C. (1959). Principios of purposive behavior. En Koch, S. (De.) *Psychology: A study science*. Vol. 2, New York: McGraw-Hill.
- Toro, F. (1981). Distinciones conceptuales para el diseño de un instrumento que permita evaluar aspectos de la motivación para el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología*. Vol. 15, Nº 2.
- Toro, F. (1983). Perfil Motivacional de profesionales. *Revista Interamericana de Psicología*. Vol. 2, Nº 3.
- Toro, F. (1985). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo -CMT- Manual*. Medellín: Cincel Ltda.
- Toro, F. y Cabrera, H. (1985) *Motivación para el trabajo: Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín: Cincel Ltda.
- Toro, F. (1991). Qué motiva en el trabajo a empleos y directivos colombianos. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*. Nº 36, Sep-Dic., pág. 56-68.
- Uribe, L. y Toro, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: evidencia factorial. *Revista Interamericana de Psicología*. Vol. 2. Nº3.
- Urwick, L. (1937). *Management of Tomorrow*. London: Nisbet and Co.
- Wasna, M. (1974). *La motivación, la inteligencia y el éxito en el aprendizaje*. Buenos Aires: Edit. Kapelusz.
- Weiner, B. & Kukla, A. (1970). An attributional analysis of achievement motivation. *Journal of Personality and social psychology*. 17.
- Weiss, R. y Kahn, R. (1964). Definitions of Work and Occupations. *Social Problems*, 8, 142-151.
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*. 66, 297-333.
- Wood, R. y Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*.
- Villalobos, R. y Romero García, O. (1990). Motivación para el Trabajo, rendimiento académico en pregrado e ingreso económico del profesional de la ingeniería. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 9, nº 1, 45-56.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.