

ABORDAJE DE LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO SOCIAL

DORA INES BLANDON ARIAS

ISABEL CRISTINA PATIÑO MEJIA

Director Lic. OSCAR MESA MORENO Psicorientador

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL

MEDELLÍN 2000

Tabla de contenidos

..	1
AGRADECIMIENTOS .	3
INTRODUCCION Y JUSTIFICACION .	5
1. ASPECTOS GENERALES .	7
1.1 TITULO DEL TRABAJO . .	7
1.2 OBJETIVOS .	7
1.2.1 Objetivo General. .	7
1.2. 2 <i>Objetivos específicos.</i> . .	7
2. MARCO TEORICO . .	9
2.1 ESTUDIOS ANTECEDENTES .	9
2.1.1 Toro, Fernando (1987). . .	9
2.1.2 Toro, Fernando (1990), en “Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas”. .	10
2.1.3 Romero G, Oswaldo (1990). . .	10
2.1.4 Romero G, Oswaldo (1994). . .	10
2.1.5 Romero G, Oswaldo (1995). . .	11
2.1.6 Jaramillo Z, Angela y Restrepo B. Marha Lucia (1996). .	11
2.1.7 Muñoz, María Victoria (1996). .	11
2.1.8 Correa Naranjo, Rosalba y Restrepo Barrera, Gloria Eugenia (1996). . .	12
2.1.9 Toro, Fernando (1996). . .	12
2.1.10 Álvarez, Guillermo (1996). .	12
2.1.11 Toro, Fernando (1998). . .	12
2.1.12 Cardona G, Nellibia y Echavarría H, María Ligia (1999). .	13
2.1.13 Lugo, M y otros. (1999). .	13
2.1.14 En consultas realizadas en Internet. . .	13
2.2 LAS ORGANIZACIONES . .	13

2.2.1 Conceptos. . .	13
2.2.2 La Organización desde Drucker. . .	14
2.2.3 La organización desde Fernando Toro. . .	14
2.2.4 Estructura Organizacional. . .	15
2.2.5 Elementos constitutivos de una organización. . .	16
2.2.6 Cultura organizacional. . .	16
2.2.7 Componentes principales de la cultura organizacional. . .	16
2.2.8 Clima organizacional. . .	17
2.2.9 Las organizaciones sociales. . .	17
2.2.10 Las organizaciones, las personas y la sociedad. . .	21
2.2.11 Las personas y las organizaciones laborales. . .	22
2.3 LA MOTIVACIÓN HUMANA. . .	23
2.3.1 El proceso de motivación según Richard Steers. . .	24
2.3.2 Teorías motivacionales. . .	24
2.3.3 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación . . .	25
3. DISEÑO METODOLOGICO . . .	33
3.1 TIPO DE INVESTIGACION . . .	33
3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACION . . .	33
3.2.1 Descripción y análisis de antecedentes. . .	33
3.2.2 Desarrollo del marco conceptual. . .	34
3.2.3 Diseño del instrumento de medición cualitativa. . .	34
3.3 POBLACION . . .	34
3.3.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). . .	35
3.3.2 <i>Asociación de Pedagogos Reducadores Egresados de la Universidad Luis Amigó – ASPERLAS.</i> Con sede en Medellín. . .	36
3.3.3 Fundación Social de Unibán – FUNDAUNIBAN. . .	37
Fundación Corporación de Desarrollo – CODESARROLLO. . .	38
3.4 CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO . . .	38
3.5 DISEÑO METOLOGICO . . .	39

3.6 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS . .	40
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .	41
4.1 CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LA POBLACION .	41
4.1.1 Escolaridad. .	41
4.1.2 Cargo. .	42
4.1.3 Antigüedad. . .	42
4.1.4 Edad. .	42
4.2 ENCUESTA 1 “MEDICION DE LAS NECESIDES DE MOTIVACION POR LOGRO, PODER Y AFILIACION”. .	42
4.2.1 Necesidad motivacional por logro (Véase anexo G). .	43
4.3 Encuesta 2. “factores motivacionales más frecuentes”. (Véase anexo P) .	45
5. CONCLUSIONES Y APORTES . .	49
BIBLIOGRAFIA .	51
Anexos . .	55
ANEXO A. FACTORES MOTIVACIONALES .	55
ANEXO B. ITEMS DE MEDICIÓN DE LA MOTIVACION POR LOGRO, PODER Y AFILIACION. . .	56
ANEXO C. ENCUESTA 1 Y 2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .	59
ANEXO D. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN .	62
ANEXO E. PUNTAJE PROMEDIO DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES .	66
ANEXO F. COMPARATIVO ENTRE LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN .	71
ANEXO G. CONTEO POR PUNTAJE - VARIABLE LOGRO .	74
ANEXO H. PUNTAJE POR PROMEDIO - VARIABLE LOGRO .	78
ANEXO J. CONTEO POR PROMEDIO VARIABLE LOGRO .	79
ANEXO K. CONTEO POR PUNTAJE LOGRO POR EDAD . .	83
ANEXO L. EDAD POR PROMEDIO . .	84
ANEXO M. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD MENOS DE 5 AÑOS .	85
ANEXO N. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD ENTRE . .	86
ANEXO Ñ. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD MÁS DE 20 AÑOS .	87
ANEXO P. FACTORES MOTIVACIONALES MAS FRECUENTES .	88

*A nuestras familias y amigos, aquellos que de uno otro modo nos acompañaron en este camino.
A la Doctora Gloria María Jaramillo por ser la primera voz de ánimo y apoyo para empezar a
cristalizar este deseo de contribuir en algo, al cambio que las organizaciones sociales y su gente
necesitan. Isabel Cristina Patiño M.*

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos:

A nuestro profesor Oscar Mesa Moreno por compartirnos su saber y por permitir que su compañía y apoyo incondicional representara para nosotras, la certeza de que podríamos lograr aquello que nos habíamos propuesto con este trabajo.

A nuestra amiga María Carmencita Giraldo Montoya quien de manera incondicional estuvo presente en este proyecto, aportándonos sus conocimientos, y brindándonos su invaluable apoyo.

INTRODUCCION Y JUSTIFICACION

Hace décadas, en el ámbito organizacional se imponía el pensamiento de que uno de los factores que más peso tenía en las personas, tanto para ingresar a un trabajo como para desempeñarse en él, era la retribución económica, la cual se consideraba a la vez una de las estrategias más tenidas en cuenta para motivar al personal. Sin embargo, los resultados no eran siempre los esperados ya que unas personas respondían a dicho estímulo y otras personas por el contrario, mostraban un comportamiento poco motivado a pesar de que su salario fuera superior al parámetro que lo consideraba justo. A raíz de lo anterior, empiezan a generarse con fuerza distintos cuestionamientos acerca del comportamiento humano en el trabajo y aunque se hace referencia a esta situación como algo del pasado, la realidad demuestra que con relación a esto, existen aun muchas verdades latentes que no han sido lo suficientemente exploradas y pueden ser la respuesta subyacente a muchas variables de éxito o fracaso en las organizaciones.

Las consideraciones anteriores y la aproximación directa que las autoras de este trabajo investigativo han tenido con organizaciones laborales, han sido aspectos importantes que precedieron esta iniciativa de investigación, sin embargo, la motivación fundamental empieza a gestarse a partir de la lectura que pudo hacerse de la realidad que se dinamiza en organizaciones diferentes a las económicas o comerciales, son estas, las organizaciones de servicio social, en donde las manifestaciones del comportamiento humano cobran un sentido distinto, situación que aun no es clara para muchas gerencias, las cuales han intentado en muchas oportunidades aplicar programas de desarrollo de personal que fueron posiblemente oportunos en organizaciones de carácter económico, pero que al trasladarse a organizaciones de servicio social no han arrojado resultados

positivos. El panorama anterior, habla entonces de la necesidad de identificar y esclarecer con detenimiento muchas variables inherentes al proceso permanente de la motivación de las personas en organizaciones de servicio social y es ahí donde este trabajo centra fundamentalmente su objetivo general, que es el de analizar la motivación de las personas que trabajan en las organizaciones de servicio social y con base en los resultados de dicho análisis, hacer aportes que apunten a contribuir a la realización humana del personal de la organización y al desarrollo mismo de esta.

La presente monografía realiza una revisión bibliográfica a través de distintos medios, retoma las principales investigaciones relacionadas con la motivación y elabora una síntesis conceptual de diferentes enfoques teóricos acerca de ésta, dentro de los cuales se encuentra la **Teoría de las Necesidades Sociales** David Mc Clelland, teoría que se constituyó para el presente trabajo en un referente fundamental a la luz de la cual se construyó un instrumento de medición cuantitativo. Es importante destacar que el instrumento de medición utilizado por Mc Clelland, fue el Test de Apercepción Temática (TAT), el cual por ser de carácter proyectivo, se basa en las construcciones que desde la imaginación elaboran las personas. Sin embargo, dichas construcciones representan resultados de orden subjetivo y cualitativo que deben ser interpretados por expertos en el conocimiento del psiquismo humano.

Frente a lo anterior y como aspecto que puede representar el mayor aporte de esta monografía, se hace el ejercicio de construcción de una prueba de medición objetiva y cuantitativa de necesidades y factores motivacionales, posible de aplicar e interpretar en organizaciones de servicio social por personas que no necesariamente sean expertas en el psiquismo humano. Aunque dicho instrumento no cuenta con toda la confiabilidad necesaria para validar científicamente una prueba, las autoras la estiman como una aproximación inicial a la luz de la cual pueden hacerse interpretaciones y aportes importantes con relación a la medición de la motivación en organizaciones de servicio social.

Esta aproximación y elaboración investigativa, busca en último termino aportar elementos para procurar una comprensión más integral del comportamiento humano en el trabajo, lo cual favorece no solo el desarrollo organizacional, sino que éste precisamente sea posible a partir de la misma motivación y desarrollo humano de su gente.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TITULO DEL TRABAJO

Abordaje de la motivación de las personas que trabajan en organizaciones de Servicio Social.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General.

Analizar la motivación del personal de diferentes organizaciones de servicio social y con base en los resultados, presentar aportes para la motivación en organizaciones de este carácter.

1.2. 2 Objetivos específicos.

- Identificar los motivos predominantes de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social, a la luz de la teoría motivacional de Las Motivaciones Sociales de David Mc Clelland.
- Identificar factores motivacionales mas frecuentes en las personas que trabajan en organizaciones de servicio social.
- Realizar aportes de intervención que puedan ser utilizados por organizaciones de servicio social para la motivación de las personas que trabajan en ellas.
- Elaborar una prueba cuantitativa para la medición de la motivación según la teoría de las motivacionales sociales.

2. MARCO TEORICO

2.1 ESTUDIOS ANTECEDENTES

Los antecedentes que se referirán a continuación y que sirvieron de base para la estructuración teórico - práctica de la presente monografía, parten de las siguientes fuentes.

- Revistas especializadas.
- Tesis y trabajos de grado.
- Información obtenida a partir de consultas realizadas por Internet.

2.1.1 Toro, Fernando (1987).

En “**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**” vol. 6, No.2, artículo titulado: “ Socialización Organizacional: Una manera de ver la educación para el trabajo”, (pág.66/sgtes), analiza aspectos que tienen que ver con las relaciones entre el individuo, la organización y sociedad. Además hace referencia en ese mismo artículo, a ciertos componentes centrales de la cultura organizacional, objetivos, estructura, procesos, socialización y asimilación de la cultura por parte de las personas vinculadas a la

organización.

2.1.2 Toro, Fernando (1990), en “Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas”.

En esta obra realizada con Cabrera Gómez Hernán, hacen una importante síntesis conceptual de diferentes enfoques teóricos desarrollados hasta la fecha acerca de la motivación para el trabajo, se proponen los autores en la misma obra la integración de diferentes dimensiones analíticas, lo que es operacionalizado a través de un instrumento psicométrico.

Toro y Cabrera, en la introducción del libro, plantean que el fin último de todo el trabajo desarrollado en la obra, es mejorar el conocimiento existente hasta la fecha acerca de las características psicológicas de las personas en el trabajo, particularmente en lo referente a las condiciones motivacionales, buscando conceptos objetivos y científicos y la productividad organizacional, a través del mejoramiento de las condiciones, desarrollo y calidad de vida del hombre en su trabajo.

2.1.3 Romero G, Oswaldo (1990).

En su artículo “Concepción motivacional y su medición”, publicado en “**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**”. Vol. 9, No.2. (pág. 77/sgtes), relaciona los valores, concepción motivacional y su medición y propone la existencia de dominios motivacionales dentro de estos, tomando como referencia para su estudio las necesidades de logro, poder y afiliación para determinar subconjuntos de valores asociados a estas necesidades y poder producir un inventario de los mismos. En el mismo artículo, los autores se basan en la concepción motivacional de los valores y presentan un estudio sobre estos en estudiantes de secundaria con relación al motivo de logro, el desarrollo evolutivo, el estatus socioeconómico y el rendimiento académico.

Presentan además un estudio dirigido a evaluar la confiabilidad y validez del inventario de Apolo y de subescalas de afiliación, poder y logro en una muestra de profesionales universitarios. Refieren así mismo un estudio siguiendo la concepción motivacional de los valores para evaluar el efecto separado y combinado del motivo de logro y de los valores de logro sobre el autoestima y el rendimiento académico de estudiantes universitarios. Además administraron el inventario de Apolo, teniendo en cuenta la conceptualización de dominios motivacionales dentro de los valores, buscando medir los dominios de afiliación, logro y poder en los docentes de educación básica.

2.1.4 Romero G, Oswaldo (1994).

En su artículo “Crecimiento psicológico y motivaciones sociales”, publicado en “**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**” vol. 13, No. 2, (pág. 93) presenta un modelo de crecimiento psicológico y una nueva conceptualización de las motivaciones sociales de Mc Clelland de logro, poder y afiliación.

2.1.5 Romero G, Oswaldo (1995).

En “**Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales**”, capítulo 4 “Motivaciones, aspectos positivos para el crecimiento psicológico” (pág. 34/sgtes), parte del concepto de que cada motivo comprende aspectos negativos y positivos para el crecimiento psicológico, los cuales aborda en el capítulo, analizándolos desde la motivación al logro, al poder y a la afiliación propuestos por Mc. Clelland en su modelo. Finalmente, para concluir el capítulo, presenta una tabla ilustrativa que muestra los aspectos positivos de los tres motivos, considerando tanto su parte interior como exterior.

2.1.6 Jaramillo Z, Angela y Restrepo B. Marha Lucia (1996).

En “**Diseño de un Instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín**”, trabajo de grado presentado por las autoras, éstas elaboran un instrumento de medición del clima organizacional como una herramienta de apoyo en el diagnóstico y medición de dicho aspecto en organizaciones que se desenvuelven en nuestro medio. Para tal efecto presentan un importante abordaje teórico con perspectiva histórica, donde refieren además diferentes dimensiones propuestas por varios teóricos para medir el clima organizacional.

Dentro de las dimensiones referidas, se encuentran: **D.** de recompensa, **D.** de comunicación, **D.** organizacional, **D.** de metas y objetivos, **D.** de motivación, la cual desarrollan a partir de la teoría de Mc Clelland.

2.1.7 Muñoz, María Victoria (1996).

En “**Gerencia Social una alternativa para el desarrollo**”. **Cuaderno de Trabajo Social. No.3** artículo “La gerencia social una propuesta para el desarrollo” (pág. 15/sgtes), la autora se propone reflexionar sobre lo que define y diferencia la alternativa de gerencia social frente a otras propuestas, además aborda las organizaciones sociales y su caracterización y concluye con el aporte de la gerencia social como una propuesta de modernidad, en la que el desarrollo, además de ser crecimiento económico, también sea calidad de vida y expresión espiritual y social en las organizaciones.

En la misma revista, **Merlano, Alberto**. Artículo “Motivación y productividad” (pág. 29/sgtes), muestra como pueden las organizaciones elevar su productividad mediante la creación de condiciones que hagan posible una mayor motivación de su personal. Para tal efecto, desarrolla cuatro áreas analíticas relacionadas con el tema que son: Comportamiento individual, comportamiento de los individuos en grupo, interrelación de los individuos y grupos con el medio organizacional y el papel del administrador como administrador de personal.

Merlano articula además el análisis de los siguientes temas dentro de su artículo en mención: Relación entre motivación y productividad, principios básicos de motivación humana, motivación en el trabajo, administración de la motivación y proceso de cambio,

finalizando con la elaboración de conclusiones acerca de todo el abordaje.

2.1.8 Correa Naranjo, Rosalba y Restrepo Barrera, Gloria Eugenia (1996).

En su trabajo de grado **“Un enfoque humanista de la gerencia del servicio social para las organizaciones sociales”** pág.21/sgtes), desarrollan con amplitud la filosofía y el proceso de la gerencia del servicio y su dinamización en organizaciones sociales, para ello, abordan y exponen conceptos y aspectos tales como cultura organizacional, cliente interno y externo, las organizaciones y sus características, las organizaciones sociales, su visión, misión y estructura, el servicio social, clima organizacional y otros enfoques relacionados con la investigación.

Este trabajo investigativo hace aportes importantes con relación a la cultura del servicio que debe existir en las organizaciones sociales, las cuales por su misma misión, tienen un compromiso ineludible con el desarrollo humano, a partir de la potencialización de los recursos propios de cada persona o comunidad, dejando de lado el paternalismo que de algún modo ha acompañado el ejercicio de este tipo de organizaciones a través de la historia.

2.1.9 Toro, Fernando (1996).

En **“Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes”**. Expone una investigación en la cual se adicionan nuevos datos y evidencias para conceptualizar sobre los diferentes conceptos que motivan a los empleados de oficina, nivel medio y gerencial en organizaciones comerciales y de servicio.

2.1.10 Álvarez, Guillermo (1996).

En su artículo **“Motivación para el trabajo en gerentes de la ciudad de Caracas”** publicado en **“Revista Interamericana de psicología ocupacional” vol. 15, No.1** (pág. 23/sgtes), explica la motivación para el trabajo en gerentes en Caracas, el propósito de dicho trabajo fue el de determinar el perfil de motivación de estos, teniendo en cuenta las motivaciones de afiliación, logro y poder.

En el mismo volumen de la revista, **Toro, Fernando**, publica otro artículo **“Perfil motivacional del gerente exitoso”** en el cual elabora dicho perfil motivacional aparece como resultado conclusivo que los factores que mejor se asocian al éxito fueron: Logro, requisición, grupo de trabajo, salario y promoción.

2.1.11 Toro, Fernando (1998).

En **“Revista Interamericana de psicología ocupacional” vol. 17, No. 1**, (pág. 4 /sgtes), artículo **“Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a**

partir del test motivacional CMT” explica la derivación de factores de segundo orden a partir del instrumento diseñado por él para medir la motivación (C.M.T) Cuestionario Motivacional para el Trabajo.

2.1.12 Cardona G, Nellibia y Echavarría H, María Ligia (1999).

En su trabajo de grado “ **La gerencia social una apuesta a la democracia**”, elaboran planteamientos analíticos muy importantes acerca de la dinamización social de la gerencia social frente a la democracia, exponiendo propuestas de gestión que superen los marcos antiguos de procedimiento, basados en paradigmas administrativos poco abiertos. Retoman características propias de las organizaciones sociales y las articulan con la motivación y la gerencia.

2.1.13 Lugo, M y otros. (1999).

En “**Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**” vol. 18, No.1, artículo “Comparación del perfil motivacional de un grupo de empleados de Puerto Rico. Diferencia por género y función supervisora” (pág. 4 / sgtes), exponen una investigación llevada a cabo en Puerto Rico, en la que se analizó el efecto de las variables de genero y desempeño en el perfil motivacional de un grupo de empleados, utilizando para dicho trabajo el cuestionario C.M.T de Fernando Toro y encontrando diferencias estadísticas significativas como resultado de las variables de logro, poder y afiliación.

2.1.14 En consultas realizadas en Internet.

Al consultar en Internet, no se encontró ningún trabajo que profundizara en el tema de las motivaciones sociales, sólo se halló en el **Email: i2c2@ptofututo.com.**, el cual presenta un modelo racional que trata de maximizar el ingreso económico, el crecimiento de la empresa y el poder personal desde la motivación al logro desarrollada por Mc Clelland. De igual manera en la hoja electrónica **Http:// www.Nursing.ouhse.Edu/nmotivacion/index.htm** se exponen diferentes diapositivas acerca de enfoques teóricos de la motivación, enfatizando en la teoría de las necesidades sociales de Mc Clelland.

2.2 LAS ORGANIZACIONES

2.2.1 Conceptos.

Acerca de la organización encontramos muchos conceptos orientados a definirla, conceptos que se han estructurado desde la sociología, la psicología y otras disciplinas, que por su relación con el objeto de estudio, han debido estudiarla con mayor o menor profundidad.

Se abordarán en este momento definiciones descriptivas del concepto de organización fundamentalmente desde dos autores: Drucker y Fernando Toro, por considerarse elaboraciones amplias que contemplan variables muy importantes para el desarrollo de este trabajo de investigación.

2.2.2 La Organización desde Drucker.

- Peter Drucker (1995, pág. 54) define la organización como “Un grupo compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común...”.
- El planteamiento del autor habla además de que la organización se define por su tarea y que a diferencia de la sociedad, la familia y la comunidad, ésta se diseña adrede y con una función que cumplir, con características como las siguientes:
- Tienen una finalidad especial.
- Son un instrumento y su capacidad de rendimiento será mayor, cuando más especializada sea.
- Quienes conforman la organización habrán de ser especialistas en su conocimiento, con una misión clara y principios propios.
- Cada persona dentro de la organización hace un aporte vital para obtener los resultados, pero nadie por si solo produce dichos resultados.
- La organización debe evaluarse a partir de objetivos y metas claras, conocidas e impersonales.
- Tiene que organizarse para el cambio constante, la innovación y el abandono sistemático de lo establecido o lo acostumbrado, tanto en materia de productos, como de servicios y de conceptos.
- Las organizaciones deberán tener la capacidad de decisión rápida a partir de variables tales como mercado, tecnología, proximidad de la ejecución y cambios sociales, entre otras.
- Toda organización debe asumir una responsabilidad social pensando que su quehacer contribuirá esencialmente a la sociedad y cuidando de que la propia cultura organizacional no vayan en contra de los valores de la comunidad.
- Las organizaciones tienen la responsabilidad de tratar de encontrar enfoques a los problemas sociales básicos de acuerdo a su competencia.

2.2.3 La organización desde Fernando Toro.

Toro, (1990. pág. 8) define las organizaciones como: “Conglomerados humanos que formar parte de la sociedad total, conformados con el fin explícito de lograr objetivos o resultados particulares a partir de la acción conjunta de las personas que las conforman”.

Toro, (1990, pág.9) relaciona la organización con la sociedad, afirmando que como parte de ésta, la organización “Recibe insumos de todo tipo y provee, a su vez, los

efectos y beneficios que se deriven del logro de los objetivos”.

El autor plantea además que una característica fundamental de la organización es la existencia de objetivos claros, explícitos y formales que surgen como resultado de la interacción de factores tales como:

- Demandas de carácter legal, político, económico y tecnológico originadas en el medio externo.
- Demandas internas derivadas de competencias entre grupos y sectores, a partir de intereses y aspiraciones de los integrantes de la misma organización como accionistas, directivos y trabajadores.
- Refiere también que los objetivos dentro de la organización operan como principios organizadores de la acción y definen el sentido y la dirección de la acción colectiva, estos pueden ser concebidos como un conjunto de valores comunes a todos o a ciertos miembros de la organización.

2.2.4 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional hace referencia a la dinámica a través de la cual se articula la interacción de las personas para lograr los propósitos organizacionales. La concepción de estructura organizacional depende del enfoque desde donde se aborde, es así como enfoques mecanicistas, de sistemas analíticos y socio - técnicos la definen desde su propia filosofía y enfoque teórico.

- **Enfoque Mecanicista:** Define la estructura organizacional en términos de variables como tamaño, complejidad y formalidad (Hall 1974).
- **Enfoque de Sistemas:** Define la organizacional como la articulación de diversos subsistemas de tales como: Subsistema metas y valores, subsistema tecnológico, subsistema psicosocial, subsistema de mantenimiento, subsistema de apoyo. Centra su orientación en las relaciones que se establecen entre las partes y el todo (Katz y Kahn, 1966).
- **Enfoque Analítico:** El enfoque analítico de la acción (Silveman, 1970) plantea que la estructura organizacional, es el producto o efecto manifiesto de la acción social vista como interacciones de las personas de la colectividad.
- **Enfoque Socio- técnico:** Concibe la estructura organizacional como un sistema conformado por la interacción de dos subsistemas: El técnico y el social. (Emery, 1959).

Fernando Toro (1990, pág. 12) plantea que los diferentes enfoques que buscan definir la estructura organizacional tienen unos elementos comunes alrededor de los cuales se fundamentan y son:

- **La tarea:** Como componente que crea las unidades operativas.
- **El Mando y el Poder:** Distribuidos entre las personas con funciones asociadas a la

dirección e integración, se asocian a esto prestigios y privilegios.

· **Normas y Valores:** Definen los significados para la acción organizacional señalando recompensas y castigos.

Señala entonces el autor que estas variables, en última instancia, orientan el comportamiento de las personas en la organización, siendo en este contexto la estructura organizacional “Un montaje construido para ejercer control y garantizar uniformidad y unidad de acción”.

Existen entonces muchos criterios que buscan “organizar la actividad humana en el trabajo”, sin embargo, es absolutamente importante partir de la realidad de que tanto organización como ser humano no son inmóviles y por el contrario su tendencia es hacia la acomodación y el cambio, por lo tanto, cualquier intento de contextualizar organización habrá de contemplar la interacción de variables “propias” al grupo particular con el que se cuenta y a los recursos que se poseen.

2.2.5 Elementos constitutivos de una organización.

La Organización según Toro (1990), cuenta con dos elementos fundamentales: Los objetivos como el “propósito alrededor del cual se agrupan varias personas para poderlo hacer realidad”, en otros términos, el objetivo busca integrar esfuerzos y acciones, estimulando la acción hacia un fin y la Estructura, la cual fue ya definida en este cuerpo teórico como la dinámica a través de la cual se articula la interacción de las personas para lograr los propósitos organizacionales.

2.2.6 Cultura organizacional.

La cultura organizacional comprende básicamente la identidad organizacional, es identificable y trasciende toda la organización, se denomina también sistema cultural, de valores y normas o sistemas de objetivos y valores, ineludiblemente, participa e integra en si misma las características del medio social en el cual se ubica, igualmente, según Turner (1951), dentro de la organización industrial existen “micro - culturas” constituidas por diversos patrones normativos.

La cultura organizacional consiste en la manera de pensar y de realizar cosas, son las características comunes o mayormente compartidas en la organización; comportamientos, conocimiento, posiciones hacia la normatización y la retribución, costumbres, valores asociados a la gente y al trabajo, creencias en torno a la participación, al servicio y a las relaciones, en términos más amplios, la cultura organizacional es la personalidad e identificación de la organización.

2.2.7 Componentes principales de la cultura organizacional.

2.2.7.1 Los Valores .Son la constelación de actitudes que se integran y

organizan en torno a un referente común (Toro, 1990), estos proveen legitimidad a los fines, tienen a su vez como referente los objetivos, la estructura y los procesos organizacionales.

2.2.7.2 Las Normas. Hacen referencia al modo de comportamiento esperado o exigido por el medio organizacional en el que el individuo actúa, dichas normas pueden referir comportamientos técnicos o sociales y se relacionan con las recompensas y castigos. Según Katz y Kahn (1966), “las normas hacen explícitas para los miembros del sistema, las formas apropiadas de comportamiento”, pueden referir también asuntos relativos al desempeño, a la jerarquía, a la organización, a la interacción y a la delegación entre otros.

2.2.7.5 Los conocimientos organizacionales. Fernando Toro (1991), define los conocimientos organizacionales como los contenidos y objetos de la cultura organizacional, desde valores y normas hasta personas, procesos y máquinas requeridas para hacer el trabajo, es la identificación que el individuo debe tener acerca de: Principios y conceptos sobre las circunstancias del medio, ideas y elementos asociados a la ejecución de la tarea, procedimientos y relaciones con otros.

2.2.7.6 Las habilidades organizacionales. Definidas como las destrezas y procesos requeridos para la ejecución exitosa del trabajo, implica además de la relación con lo productivo, la relación con lo social.

2.2.8 Clima organizacional.

El clima de la organización se relaciona con el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente y representa una importante fuerza para influir en el comportamiento. Son las interacciones que se generan a partir del modo como la gente de la organización asume, vive y articula su propio estilo personal con la misión, valores y políticas organizacionales.

2.2.9 Las organizaciones sociales.

González (1995, pág. 5), define la organización social como: “**Grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos**”.

María Victoria Muñoz (1996) hace referencia a las organizaciones sociales afirmando que estas definen su objetivo por una actividad de interés colectivo con misiones que se orientan hacia logros de desarrollo social.

2.2.9.1 Características de las organizaciones sociales según Esperanza González. Esperanza González (1995), plantea que para que las organizaciones sociales cumplan con las disposiciones emanadas de la Constitución Colombiana, deben cumplir con tres principios fundamentales:

- **Autonomía:** Capacidad de decisión y de actuación de manera independiente, libre y responsable.
- **Democracia:** Condición de igualdad para todos o la mayoría de los miembros de la organización, en cuanto posibilidades de intervención, definición de objetivos, metas y estrategias de acción.
- **Solidaridad:** Integración y cooperación de los miembros de la organización, a partir de un trabajo coordinado a favor del logro de los propósitos comunes. Según González, las organizaciones sociales en Colombia han evidenciado muchas dificultades especialmente a nivel público como prestadoras de servicios, lo que interpreta como uno de los resultados de la ejecución de un modelo paternalista, basado en la concepción de un estado benefactor y asistencialista, situación que ha derivado fenómenos tales como: Dependencia institucional, inviabilidad financiera del sistema y subestimación de capacidades y recursos.

La autora plantea que frente a las dificultades identificadas por mucho tiempo en las organizaciones sociales, estas habrán de disponerse al cambio progresivo a fin de mejorar la calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, lo que permita responder a las exigencias y necesidades del medio con una enorme capacidad cambiante. Al respecto, afirma que en las organizaciones sociales es necesario:

- Fortalecer los procesos de concertación de políticas al interior de las organizaciones.
- Diagnosticar con claridad las características y magnitudes de las necesidades sociales, disponibilidad de recursos e impacto de los programas.
- Cualificar el personal de las organizaciones de servicio social.
- Fortalecer y clarificar los criterios técnicos de formulación de objetivos, metas y estrategias.
- “Acabar con el clientelismo político de algunos programas sociales en el sector público, donde se emplean personas con perfil ocupacional inadecuado para desempeñar el cargo, lo que no constituye una garantía de eficiencia y eficacia”.
- Modificar la estructura organizacional del sector social (vertical y rígida) por una estructura plana que se ajuste a la innovación.
- Poseer una visión de futuro que permita adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante, con liderazgo y visión institucional frente a contextos actuales de desarrollo.
- Motivar y permitir la participación de los agentes sociales en la formulación de las políticas sociales, conectándose con el cliente a fin de conocer sus verdaderas necesidades.

María Victoria Muñoz (1996), plantea un debate acerca de las organizaciones sociales en cuanto a sus características, visión y misión que tratará de esbozarse a continuación:

Parte de la misión que cumplen las organizaciones sociales con relación al cumplimiento de los objetivos del desarrollo, precisando la necesidad de diferenciar y entender el desarrollo a partir de la concepción de la sociedad moderna que trasciende y va más allá del crecimiento económico, integrando la calidad de vida y el desarrollo humano.

Según la autora, en las organizaciones sociales estuvieron durante mucho tiempo ausentes los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad, lo cual lo interpreta como consecuencia del interjuego de muchas variables.

2.2.9.2 El origen de las instituciones u organizaciones sociales.

Los servicios sociales surgieron como actos voluntarios con carácter altruista y de benevolencia, mentalidad asistencialista y benefactora; de hecho, la principal motivación de los prestadores de servicios sociales, era brindar ayuda a los necesitados con una voluntad de servicio, ejercicio realizado por personal voluntario, "Servicio Social" al cual no se le consideraba la necesidad de definir calidad, eficiencia y efectividad, ya que el carácter de ayuda definía su concepción y prestación.

- **Carácter no lucrativo de las organizaciones sociales.** Parte de la mentalidad subyacente a la "ayuda altruista", donde no se evaluaba en términos de definición de costos como una inversión, sino como destinación de dineros a causas nobles. Es así como el personal remunerado dentro de las organizaciones sociales sólo empieza a aparecer después de que el personal voluntario era insuficiente para atender la amplia demanda.
- **Carácter marginal de los servicios sociales.** Este carácter se derivó fundamentalmente de la concepción que se tuvo del servicio y principalmente del "social", el cual no constituía factor preponderante del desarrollo de una sociedad.

Frente a la descripción hecha acerca de las características del servicio social en sus orígenes, es importante anotar que algunas de estas aún persisten en la actualidad, ya que existen algunos servicios sociales en organizaciones privadas y públicas que no pueden ser autocosteables, debido a las condiciones deprivadas de algunos sectores de la sociedad, lo cual implica que muchas necesidades humanas deben ser subsidiadas y aun asistidas con el impacto social y político de dichas acciones.

2.2.9.3 Enfoque organizacional de las organizaciones sociales.

La concepción acerca del hombre ha cambiado a través de las diferentes épocas de la humanidad, dichas concepciones han marcado a su vez dinámicas científicas, políticas y sociales con relación al hombre.

En los últimos tiempos se ha vislumbrado una nueva visión del mundo y por ende del hombre, una visión holística y sistemática que ha trascendido a las mismas organizaciones en las cuales éste se desenvuelve.

La visión sistemática es de fundamental importancia en la percepción del mundo, del hombre y de las organizaciones, es así como desde esta visión, las organizaciones son fluidas, participativas y con un pensamiento integrado de donde se deriva un enfoque de diseño organizacional, el cual identifica en la organización tres interacciones básicas: Entre las personas, entre las personas y la organización y entre la organización y el medio.

Las organizaciones sociales orientan sus acciones hacia el logro del desarrollo integral del hombre, partiendo de la satisfacción de sus necesidades e integrando siempre conceptos humanistas cuyos postulados asumen al hombre como un fin, lo que implica que las organizaciones no tienen valor en si mismas, sino que su significado se relaciona directamente con la posibilidad de ayudar al desarrollo humano.

Alberto Merlano (1993), retomando a Max Neef, plantea una propuesta que se puede articular a todo lo anterior, es El Desarrollo a Escala Humana, que con sus tres condiciones básicas se constituye en pilar fundamental para el enfoque organizacional de las organizaciones sociales. Las tres condiciones son:

- La satisfacción de las necesidades fundamentales de la persona de ser, tener y hacer, las cuales se relacionan en si con necesidades de subsistencia, protección, afecto y participación.
- Generación de niveles crecientes de auto dependencia a partir de niveles locales, luego regionales y finalmente nacionales.
- Proceso que articule de manera orgánica las relaciones entre el hombre, la naturaleza y la tecnología.

Todo lo anterior sugiere que las organizaciones sociales centradas en el hombre, atienden su bienestar integral y su eficiencia debe medirse a partir de la utilidad social y del desarrollo humano que generen.

2.2.9.4 Cultura organizacional de las organizaciones sociales.

Para poder responder al mundo actual, las organizaciones sociales han de asumir prácticas administrativas de acuerdo a requerimientos de apertura y de calidad, de eficiencia y eficacia; acá es donde la gerencia del servicio se visualiza como una herramienta muy importante ya que desde dicho enfoque administrativo, la permanencia, eficiencia y eficacia se cristalizan a partir de la atención al cliente no sólo externo sino también interno.

Al respecto Pinedo (1995, pág. 135) afirma: ***“La cultura del servicio es un sistema motivacional basado en estímulos de existencia, destinado a generar en el personal un alto aprecio y significado por las actividades laborales que realizan para que se motiven a dar el mejor de sus esfuerzos en el desarrollo de las mismas, lo que redundará en la generación de riquezas de todo tipo, para todos y cada uno de los miembros, lo que facilita el ejercicio de las misiones de servicio de los empleados que van conforme a los valores y a la misión organizacional, a la vez que permitirá dignificarse como seres humanos en la medida en que vayan ejecutando acciones***

de servicio”.

La valoración humana, la cooperación y la participación democrática deberán ser los pilares sobre los cuales se fundamente la cultura de las organizaciones sociales, la cual deberá contar además con la consolidación de:

- **La Misión.** Es la gran meta organizacional, en la organización social deberá conducir al logro de la gran meta que es el desarrollo integral del hombre.

- **Las Políticas.** Son los rectores que orientan el camino hacia la gran meta organizacional, de ahí la importancia de que la gente de la organización interiorice y comparta las políticas organizacionales, lo que va a favor de la armonía y la satisfacción en su desempeño.

- **Los Valores.** En la organización social, se constituyen en su enfoque filosófico y ético, relacionado principalmente con el servicio, el respeto, la integridad, la dignidad y el desarrollo.

Es importante anotar que si bien existen unos principios generales a las organizaciones sociales, cada una desarrollará su propio clima y cultura, lo cual la identificará y a su vez la diferenciará de otras, toda vez que la organización se conforma a nivel directivo y operativo por personas con características únicas, en donde la interacción entre sí, con la organización y con los clientes será exclusivo.

2.2.10 Las organizaciones, las personas y la sociedad.

Existen organizaciones de diferente tipo que se estructuran a partir de las necesidades leídas en el entorno, organizaciones industriales, comerciales, religiosas, políticas y sociales entre muchas otras; sin embargo, sea cual fuere la organización, ésta siempre existirá dentro de un contexto social particular, con condiciones propias de la cultura y del medio en el cual existe, con determinantes legales, económicos, democráticos, educativos y humanos. Las organizaciones mantienen un intercambio dinámico con su medio social y de acuerdo a las características de dicho intercambio, se dan o no las condiciones para la supervivencia y la satisfacción de las demandas provenientes del mismo. De igual modo, las personas forman parte de la dinámica y la interacción generada entre la sociedad y las organizaciones, dicha interacción entre individuos, grupos, organización y sociedad aporta el sentido y la orientación a los diferentes procesos que se generan.

Las organizaciones de acuerdo al medio social, a sus demandas y necesidades, se van especializando y van requiriendo la adaptación de muchos recursos, la intervención de muchos saberes y la participación de muchos humanos.

Schumacher, (1973) argumenta que en todas las sociedades se da la dominancia de ciertos valores, de acuerdo a los cuales la intervención e importancia varía.

Merton, (1945) destaca que ciertos valores sociales son interiorizados por las personas como metas personales, los cuales intentan cristalizar a través de su participación en las instituciones.

Behn (1974, Pág. 50) afirma: “**Virtualmente todas las agencias de socialización**

incluyendo la familia, la escuela, la comunidad y los medios de comunicación, contribuyen a la formación de valores, de actitudes, de habilidades y conocimientos requeridos para el trabajo”... “Un papel fundamental de la escuela es reproducir las relaciones sociales de producción, la socialización diferencial para el trabajo tiene lugar de acuerdo a la clase social de origen...”

Finalmente Jacques, (1951) describe la relación cultura, sociedad, hombre y organización de la siguiente manera: La cultura organizacional es el modo de pensar y hacer las cosas... El establecimiento de relaciones implica la toma de roles dentro de una estructura social y la calidad de dichas relaciones está determinada por la forma en que los individuos han interiorizado la cultura y por ende de su capacidad de operar dentro de un código general.

Fernando Toro (1990, pág. 2) manifiesta que los diferentes enfoques teóricos han permitido identificar muchas variables relacionadas con la sociedad, el hombre y las organizaciones laborales, destacando de modo conclusivo, que los distintos conglomerados sociales se conforman por personas, personas inmersas en lo social y lo cultural con implicaciones enormes en la comprensión de las dinámicas generadas y la necesaria influencia en las organizaciones laborales que a su vez constituyen un nivel y una parte del sistema general.

La dimensión psico - social en todo este abordaje cobra cada vez más importancia dada la innegable interacción entre lo psicológico (propio – individual) y lo social (colectivo – organizacional), son las personas las que dinamizan cualquier proceso, cualquier organización, su comportamiento se deriva de la confluencia de muchas variables, **por esta razón la dimensión psico - social contempla diferentes niveles analíticos en torno a cómo lo social determina lo psicológico y cómo lo psicológico incide sobre lo social.**

2.2.11 Las personas y las organizaciones laborales.

Las personas proporcionan la energía creativa a cualquier organización, son las personas quienes diseñan y producen los bienes o servicios, quienes asignan los recursos y establecen los objetivos y las estrategias, sin las personas es imposible que las organizaciones logren sus objetivos.

Alberto Merlano, (1996) afirma que “una empresa en si no es productiva, son los hombres quienes trabajan en ella quienes lo son”.

Para iniciar este abordaje acerca de las personas y las organizaciones laborales, es importante partir de la comprensión de lo que representa el trabajo para las personas. El trabajo puede ser un logro, un deber o una tarea, puede ser físico o mental, creativo o repetitivo, puede constituirse para la persona en algo ingrato o personalmente dignificante, autorealizador y satisfactorio, del mismo modo, el resultado final dependerá en buena medida de la persona que lo realiza. Todo lo anterior surge como el trabajo adopta significados diferentes, siendo el más importante, el significado intrínseco que tiene para el trabajador individual y para el grupo con el cual se identifica.

De ningún modo el trabajo puede interpretarse independiente de la persona que lo

realiza, es de absoluta importancia tener siempre en cuenta sus motivos, experiencias, historia e interrelaciones familiares y sociales, comunitarias y organizacionales. Desde esta perspectiva se comprende entonces en el trabajo una dimensión económica y técnica pero también otra psicológica.

León Blank Bubis, (1990) plantea que las personas traen consigo experiencias, actitudes, aspiraciones y preparación diferentes cuando entran a las organizaciones, además conciben y reaccionan distinto frente a situaciones de la vida, sin embargo, plantea el autor, que encuentra, como el mismo lo nombra, en el fondo, razones muy semejantes para actuar "llamadas necesidades".

Un concepto erróneamente manejado y socializado desde hace muchos años es acerca de que la razón principal por la que la gente trabaja es el dinero, lo cual viene a representar una excesiva simplificación de las motivaciones humanas. Una persona dentro de una organización no puede desprenderse de su condición psicológica, estructurada a partir de relaciones y experiencias previas y con características cambiantes. De hecho, son los cambios y la historia lo que soporta el planteamiento de que no existe una motivación única en las personas para acceder al trabajo, sino que las motivaciones se pueden originar tanto a nivel interno como externo; de otro lado, estas dos categorías no se oponen sino que interactúan permanentemente.

Una posición analítica y amplia acerca del hombre en las organizaciones, debe comprender variables tales como edad, temperamento, historia personal, deseos, aspiraciones, posición social, características no solo sociales sino individuales y debe reconocer los valores importantes que se relacionan con muchas necesidades que las personas pueden expresar y satisfacer en el trabajo.

Según Toro, (1991), las organizaciones sólo estarán en capacidad de alcanzar sus objetivos e interactuar con su medio exterior gracias a la capacidad de las personas, se debe concebir entonces al hombre como un ser integral, biológico, psicológico y social.

Haciendo una abstracción de los conceptos referidos acerca de las personas en las organizaciones, podría decirse que las personas hacen parte de una organización no sólo por la motivación económica, sino que allí pueden encontrar espacios para trabajar y elaborar deseos propios que no dependen únicamente del dinero; además pueden realizar interés y proyectos y satisfacer necesidades de diferente orden.

2.3 LA MOTIVACIÓN HUMANA.

La motivación es una variable que ha sido abordada por muchas disciplinas y desde hace muchos años. Desde la psicología y otras disciplinas ocupadas del comportamiento humano, la motivación se relaciona con procesos energéticos determinantes del comportamiento, como una tensión interior que dinamiza al sujeto a través de su comportamiento, para conseguir un objetivo, aquello que le hace falta para el equilibrio.

La motivación, según Merlano, (1996) haciendo una referencia con tendencia psicoanalítica, ***“es el impulso hacia la acción que hace que un individuo trate de***

alcanzar un objetivo, consciente o inconscientemente valioso para él”, propone comprender la motivación humana abordando el concepto del “Principio del Placer” el cual representa la tendencia del hombre al maximizar el placer y minimizar el displacer, en este orden de ideas, podría interpretarse entonces que en el sujeto siempre existe un impulso hacia la acción a partir de sus necesidades de satisfacción.

El hombre evidencia necesidades de diferente orden, las cuales serán abordadas más adelante desde diferentes desarrollos teóricos; por el momento, es importante anotar que el nivel de satisfacción de las necesidades será siempre distinto en cada persona, ya que depende de la jerarquía y de la intensidad con que cada uno vivencia las necesidades, asunto que se relaciona a su vez con la estructuración psíquica, la historia y desenvolvimiento psico - social de cada uno.

Diferentes enfoques de la psicología profunda hablan de la inexorable existencia de motivos conscientes e inconscientes que son presionados por pulsiones e instintos o atraídos por incentivos, metas, propósitos y valores que en última instancia hablan de las motivaciones humanas a actuar.

León Blank Bubis (1990), afirma que todas las personas tienen necesidades que buscan satisfacer, dichas necesidades generan motivos que impulsan al logro de metas, si se alcanza la meta, se satisface la necesidad actual y se impone una nueva que inicia el mismo proceso, de hecho, las personas siempre sentirán necesidades de actuar en uno u otro sentido, buscando un equilibrio que nunca es definitivo.

2.3.1 El proceso de motivación según Richard Steers.

En su obra “Introduction to Organizational Behaviour” (1981, pág. 53), Steers enfatiza en tres aspectos de suma importancia en la motivación:

- La motivación como fuerza energética que impulsa a las personas a actuar de forma determinada.
- El impulso está orientado hacia metas y objetivos.
- La motivación humana hay que entenderse examinando las fuerzas existentes dentro de las personas y en el medio ambiente que operan, influyendo en su dirección e intensidad.

El autor sostiene que las personas experimentan necesidades, deseos y expectativas, esto genera un desequilibrio interno que produce un comportamiento motivado hacia metas específicas, cuando dichas metas se satisfacen se logra un equilibrio interno que se modifica a raíz de la presencia de otra necesidad.

2.3.2 Teorías motivacionales.

Existen diferentes enfoques teóricos acerca de la motivación, dichos enfoques o teorías fueron desarrollados por investigadores, quienes a partir de numerosos estudios y sesiones de observación, describen y analizan los factores y procesos que intervienen en

el comportamiento humano motivado.

Las teorías motivacionales se dividen en dos categorías: Teorías de contenido y teorías de proceso, las primeras describen los factores internos que dan energía, dirigen, sostienen y frenan el comportamiento de las personas, las segundas, describen y analizan los procesos a través de los cuales dicha energía se genera y se orienta para definir el comportamiento humano.

2.3.2.1 Teorías de contenido.

- **Maslow:** "Jerarquía de las necesidades básicas".
- **Alderfer:** "Jerarquía de tres niveles (ERC).
- **Herzberg:** "Esquema de los factores de motivación e higiene".
- **Mc Clelland:** "Necesidades sociales de logro, poder y afiliación".

2.3.2.2 Teorías de proceso.

- **Vroom:** "Teoría de las expectativas".
- **Skinner:** "Teoría del reforzamiento".
- **Adams:** "Teoría de la equidad".
- **Locke:** "Teoría de la fijación de metas".

La presente monografía hará énfasis en la teoría de las necesidades sociales de Mc Clelland, con base en la cual, se fundamentara la construcción de un instrumento de medición de la motivación al logro, poder y afiliación en organizaciones de servicio social.

2.3.3 Teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación

2.3.3.1 Generalidades

El psicólogo norteamericano David Mc. Clelland a través de sus numerosas investigaciones hace aportes importantes a la psicología moderna de la motivación, su trabajo integra distintas teorías de la personalidad desde diferentes autores y estudiosos de la motivación humana.

Mc. Clelland y otros teóricos desarrollan el enfoque motivacional relacionándolo estrechamente con diferentes abordajes del aprendizaje y conceptúan que muchas necesidades se adquieren de la cultura de la sociedad, así mismo, identifican tres necesidades aprendidas socialmente que son: Necesidad de poder, necesidad de logro y necesidad de afiliación. Estas necesidades se proyectan al exterior de modo identificable y tienen la capacidad de aumentar o disminuir las oportunidades de éxito en el trabajo. Con relación a todo lo anterior, Mc Clelland propone que cuando una necesidad en una persona es muy fuerte, su efecto es el de motivarla a que desarrolle un comportamiento tendiente a la satisfacción de dicha necesidad.

La teoría de Mc. Clelland se basa en el supuesto siguiente: "Las necesidades se aprenden a través del proceso de socialización con el ambiente y las conductas premiadas tienen a repetirse frecuentemente".

2.3.3.2 Definición de la motivación en la teoría de Mc Clelland.Ryle (1968, pág. 147) presenta la definición que Mc Clelland y sus colegas dan a la motivación e igualmente al motivo:

" Nuestra definición del motivo es esta: Un motivo es el restablecimiento por un indicio de un cambio en una situación afectiva. La palabra restablecimiento significa en esta definición que hay incluido un aprendizaje previo. En nuestro sistema, todos los motivos son aprendidos. La idea básica es simplemente esta: Ciertos estímulos o situaciones que implican discrepancia entre las expectativas (nivel de adaptación) y la percepción, son fuentes de afectos primarios, no aprendidos, de naturaleza positiva o negativa. Los indicios que traen apareados estos estados afectivos, los cambios de tales estados, y las condiciones que los producen, pasan a ser capaces de restablecer un estado (A') derivado de la situación original (A), pero no idéntico a ella".

La anterior conceptualización permite sustraer dos aspectos:

- Todos los motivos son adquiridos.
- La motivación se basa en el afecto.

De otro lado, en la misma obra retoma la función de la motivación en el proceso de aprendizaje de la siguiente manera:

"Supóngase que planteamos el postulado simple de que la motivación no es necesaria para producir una asociación (es decir, que la asociación se produce por contigüidad o en razón de algún otro principio semejante). Entonces el problema consiste en explicar por que la motivación frecuentemente facilita la solución de problemas o el aprendizaje instrumental. Nuestra explicación es la siguiente: Decimos que: 1) el organismo sigue el máximo de placer y el mínimo de dolor; 2) se producen preferencialmente las respuestas cuyos indicios anticipan placer; 3) en una situación de solución de problemas algunas respuestas tenderán a estar mas estrechamente asociadas con el placer; y 4) habrá tendencia a repetir estas respuestas, pues ellas son indicios anticipados más seguros de placer".

Se han realizado múltiples investigaciones sobre los métodos para probar a las personas con relación a estas necesidades, en especial sobre la necesidad de logro, se estima que si las organizaciones pueden medir con precisión, en lo posible se tendría una gran ayuda para el proceso de selección y ubicación del personal dentro de ellas, ya que no basta suponer que los que trabajan duramente y con tenacidad tienen mas necesidad de logro que aquellos que lo hacen de manera más lenta o por impulsos.

2.3.3.3Medición.

Mc. Clelland sostiene que no es suficiente con "suponer" que existan personas con necesidades motivacionales diferentes y por ello utiliza distintas estrategias

investigativas, las primeras investigaciones tratan principalmente de la medición de la motivación a través del empleo de una edición estandarizada del Test de Apercepción Temática (T.A.T) de Murray, como un instrumento proyectivo a través del cual se “develan” las orientaciones motivacionales de las personas, partiendo de los productos de la imaginación, dicho test consta de 30 laminas con imágenes ambiguas, las cuales son observadas por la persona quien debe elaborar un relato acerca de cada una de ellas, dichos relatos son luego analizados e interpretados para obtener el perfil motivacional. El evaluador al revisar las respuestas buscaría en las redacciones temas de trabajo duro, esfuerzos extraordinarios, satisfacción obtenida con el éxito, fijación de metas. Con la respuesta de los individuos se puede averiguar que dinamización mental existe, y ya que al preguntarle, la persona no podrá explicar con precisión, podrá entonces analizar otros elementos posibles tales como sueños y fantasías.

Mc. Clelland quiso probar la objetividad de la prueba proyectiva de T.A.T, la cual se basa en fantasías para medir motivos y necesidades, para tal efecto analizo distintos y numerosos relatos en personas con ciertas características similares, encontrando que las personas en condiciones o que compartían circunstancias muy parecidas, en efecto emitían con mayor frecuencia relatos coincidentes frente a las mismas láminas.

2.3.3.4 Necesidad de logro. Es el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia, porque la necesidad de logro lleva al individuo al logro de metas.

Mc Clelland propone la hipótesis de que el crecimiento económico de la sociedad se basa en el nivel de necesidad de logro de sus componentes y estimularla ayuda al crecimiento económico de la población, considerando esta necesidad importante para la investigación no solo para las organizaciones sino también para la sociedad.

Las investigaciones sobre las necesidades expuestas por Mc Clelland han sido dirigidas especialmente a la necesidad de logro.

Los factores descriptivos de la necesidad de logro según varios autores, son:

- **Steers (1981).** Fuerte deseo de asumir la responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas.
- Tendencia a fijarse metas relativamente difíciles y asumir riesgos calculados.
- Una preocupación por obtener retroalimentación (**Feed Back**) específica sobre la labor realizada o su rendimiento.
- Un interés único por las tareas y su realización.

Koontz y Weihrich (1974).

- Sienten intenso temor al fracaso.
- Les gusta trabajar muchas horas.
- Tienen a dirigir las cosas personalmente.

Stephen P. Robins (1996).

Denomina la necesidad de logro como la necesidad de **realización** y dice al respecto que se asocia con el impulso de sobresalir y de tener logros en relación con un conjunto de normas.

- Le disgusta trabajar con alta probabilidad en su contra, porque no obtienen satisfacción de un éxito fortuito.
- Le disgusta participar con altas probabilidades a su favor, porque no lo considera un reto para sus habilidades.

Gibson (1996).

Explica que las investigaciones han señalado lo siguiente con respecto a la necesidad de logro:

- Las personas con esta necesidad evitan los objetivos de muy fácil o muy difícil consecución y en su lugar prefieren asumir objetivos moderados que consideren alcanzables.
- Estima que existe una alta complejidad en este tipo de motivación, ya que los individuos con alto nivel de necesidad de logro, centran su atención en conseguir el éxito.
- Que la necesidad de logro tiene mucha relación con el estatus y la riqueza.
- En la mayoría de las investigaciones los hombres han mostrado mas necesidad de logro.

Un estudio realizado en un colegio universitario, arrojó como resultado que las mujeres sienten mas temor al éxito que los hombres, debido a que éstas tienen una imagen más negativa de el, esto se interpretó a partir de sus relatos, los cuales contenían muchas mas referencias al rechazo social, a la ansiedad y a una auto imagen negativa. Dicha investigación dio origen a la realización de muchos otros estudios sobre el tema.

Otra investigación, demostró que existían diferencias relacionadas con la posición de los hombres y las mujeres frente a la competitividad y al dinero, concluyendo que los hombres son más competitivos y centran su atención en ganar más dinero, mientras que las mujeres ponen más énfasis en las relaciones interpersonales, el trabajo interesante, la realización y el desarrollo profesional.

Mc Clelland hace las siguientes sugerencias para el desarrollo de una necesidad de logro altamente positiva (si no se tiene temor al éxito):

- Los empleados deben recibir periódicamente retroalimentación sobre resultados y se les debe permitir realizar modificaciones y correcciones necesarias.
- Los empleados deben conocer modelos de logro, como publicaciones de los más destacados e identificar personas exitosas y ganadoras.
- Los empleados deben mejorar su propia imagen, por lo tanto hay que ayudarles en ese sentido.
- Introducir realismo a los asuntos relacionados con el trabajo, como promoción,

recompensa y oportunidades.

Gibson (1996), relata el proyecto “**Kakinada**” desarrollado en la India sobre la motivación de logro de empresarios de una comunidad, el proyecto consistía en estimular a los empresarios para que tuvieran fantasías de logros, elaborando planes que les ayudara a alcanzar objetivos de éxito y comunicaran sus objetivos y métodos para alcanzarlos. Posteriormente se muestra que estos empresarios obtuvieron un crecimiento productivo en sus negocios. Una baja necesidad de logro se caracteriza por querer asumir bajos niveles de riesgos en el trabajo y por querer compartir la responsabilidad de las tareas.

La necesidad de logro es importante para diseñar los cargos o puestos de trabajo y las tareas del cargo. Cuando se enriquece el trabajo y se le proporciona mas variedad, autonomía, y responsabilidad, las personas con alta necesidad de logro realizarán una mejor labor y su desempeño será más exitoso.

Necesidad de poder. Las personas con necesidad de poder se empeñan en obtener y ejercer éste y además la autoridad. Dicha necesidad representa un deseo de influenciar a otros y de controlar el medio ambiente en el que se desenvuelven, tratan además de dirigir y controlar a aquellos que les rodean. La necesidad de poder puede tomar dos formas: Una, necesidad de poder personal y otra, de poder institucional. La necesidad de poder puede tomarse como ventajosa en la medida que refleje una conducta inspirativa o persuasiva sobre quienes se aplica y tomarse como

negativa cuando el poder es ejercido con predominio de la sumisión y la dominación.

Koontz y Weihrich (1974).

Afirman que las personas con necesidad de poder buscan puestos de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo discuten, son enérgicos, francos, obstinados, exigentes y disfrutan al hablar en público.

Steers y Hampton (1981).

Consideran que las personas con **necesidad de poder personal** son dominantes, les importa la conquista personal, inspiran y quieren una gran lealtad, tienden a rechazar las responsabilidades institucionales y esperan que su personal sea responsable ante ellos y no ante la institución, mientras que las personas con **necesidad de poder institucional** tienen las siguientes características: Son personas que piensan en la organización y sienten una responsabilidad personal por crear, desarrollar y fortalecer la organización, les gusta el trabajo y lo realizan de una manera ordenada, no les importa sacrificarse por el bien de la organización, poseen un alto sentido de equidad y justicia y son menos defensivos y más deseosos de buscar el consejo de los expertos cuando es necesario.

Necesidad de afiliación. La necesidad de afiliación lleva al individuo a esforzarse por integrarse a grupos, a incrementar sus relaciones sociales y a dedicar tiempo a ese propósito.

Las personas con esta necesidad motivacional, buscan que se les reafirme que son aceptables para las demás personas, dicha necesidad no debe confundirse con ser

sociable o popular, es una necesidad de compañía humana y de confianza. **Koontz y Wehrich (1974).**

- Las personas con necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse amadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos buscan relaciones sociales agradables, disfrutan la intimidad y la comprensión y les gusta ayudar y consolar.

Steers (1981).

Sostiene que las personas con necesidad de afiliación se caracterizan por:

- Un fuerte deseo de obtener aprobación y confianza de otros.
- Una tendencia de adaptación a los deseos y requerimientos de otros, cuando están presionados por personas cuya amistad valoran.
- Un interés sincero en los sentimientos de otras personas.
- Tienden a obtener empleos en los que existe un alto contenido de contacto interpersonal, como ventas y enseñanzas.
- Trabajan mejor en situaciones donde el apoyo personal y la aprobación están relacionados con el trabajo.

Evaluando esta teoría desde el punto de vista gerencial, el autor manifiesta que un buen gerente es aquél que entre otras cosas:

- Ayuda a su personal a sentirse fuerte y responsable.
- Les recompensa adecuadamente por su buena labor.
- Hace que las cosas se organicen de tal forma que las personas sientan que en verdad saben lo que deben hacer.
- Debe infundir en su personal un fuerte sentido de espíritu de equipo.

Con respecto a los gerentes frente a las necesidades de logro, poder y afiliación, se encuentra que son personas:

- Con necesidad de logro, se concentran en realizaciones personales, tiende a realizar ellos mismos las tareas y quieren tener retroalimentación concreta (Feed Back) sobre su labor.
- Con necesidad de afiliación, tienen como preocupación principal mantener buenas relaciones interpersonales aunque no se realice su labor, acceden a realizar excepciones en las políticas y procedimientos, son indecisos en tomar decisiones a raíz de que evalúan permanentemente si estas afectarán alguna relación con el personal.
- Con la necesidad de poder personal, no son suficientemente disciplinados para trabajar en una organización, con frecuencia su personal es más leal a ellos que a la institución, cuando el gerente se ausenta generalmente el personal se siente perdido, no sabe como realizar sus labores y pierde el espíritu de grupo.

Con la necesidad de poder institucional, los gerentes son más exitosos para crear climas de trabajo eficaces, comunican un mayor sentido de responsabilidad y crean una moral alta entre su personal; cuando el gerente se ausenta no se produce ningún trauma, pues su personal es leal con la organización y no con la persona.

Dichos gerentes proporcionan el empuje y apoyo necesario para facilitar el comportamiento de grupos orientados hacia los objetivos.

¿Cómo aplica Mc Clelland su teoría de acuerdo con sus investigaciones a los administradores?

Koontz y Wehrich (1974), plantearon el anterior cuestionamiento en los siguientes términos:

Los empresarios al iniciar un negocio, muestran estar impulsados por una alta necesidad de logro y poder y una baja necesidad de afiliación, situación semejante a la de los administradores pero en nivel un poco más bajos.

Mc Clelland, encontró mayor motivación de logro en los presidentes de empresas pequeñas que en los directores de una compañía fuerte, estos tienen más motivación de poder y de afiliación que de logro y los administradores con cargos medios obtienen más motivación por logro que los mismos directivos, Mc Clelland explica que es lógico porque los directores han alcanzado puestos más altos, mientras los administradores luchan por llegar a ellos.

Se concluye, que aunque los administradores tengan alta motivación de logro, también necesitan tener alta motivación de afiliación para trabajar con personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupo. **Robins (1996)**, expone que las necesidades de poder y afiliación tienden a estar muy de cerca con el éxito administrativo. Los administradores tienen alta necesidad de poder y menos de afiliación, por eso una necesidad de poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa, aunque también se explica la causa y efecto, porque la necesidad de poder puede ocurrir simplemente como una función del nivel jerárquico que se ocupa en la organización.

Gibson (1996), ha formulado algunas críticas al Test utilizado por Mc Clelland, estima que aunque el test presenta algunas ventajas con respecto a los cuestionarios de autoinforme, la interpretación del relato de imágenes, podría considerarse como un arte.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Diseño de investigación tipo descriptivo con construcción de cuerpo conceptual y diseño de instrumento de medición para posterior aplicación en trabajo de campo, interpretación estadística y análisis cualitativo.

3.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACION

3.2.1 Descripción y análisis de antecedentes.

En esta etapa se hizo una revisión y exposición de las investigaciones que más se aproximaban a la presente monografía, por sus características tanto de contenido teórico como de desarrollo metodológico. Las fuentes relacionadas fueron: Artículos publicados en revistas, trabajos de grado (tesis y monografías), Internet y publicaciones especializadas.

3.2.2 Desarrollo del marco conceptual.

Comprendió un abordaje teórico acerca de las organizaciones, las organizaciones de servicio social, motivación humana y principales teorías motivacionales. Las fuentes a partir de las cuales se configuró el marco conceptual de la presente monografía fueron: Libros, revistas, trabajos de grado, publicaciones, Internet y asesorías especializadas. Se tomaron fuentes escritas actuales y también de importante trascendencia histórica en el campo de la motivación humana.

3.2.3 Diseño del instrumento de medición cualitativa.

Luego de realizar una revisión bibliográfica donde se enfatizó en la teoría motivacional de logro, poder y afiliación desarrollada por David Mc. Clelland, se procedió a investigar acerca de los diferentes instrumentos de medición de las necesidades sociales que hubieran sido ya validados científicamente.

De los instrumentos encontrados, se eligieron aquellos que fueran útiles a esta investigación para lograr el objetivo de construir otro instrumento que midiera la motivación y cuyos resultados pudieran ser de fácil interpretación por personas que no necesariamente fueran expertas en el comportamiento humano. Toda vez que el método de medición utilizado por Mc. Clelland es la aplicación de la prueba proyectiva del TAT y cuyos resultados por ser producto de la construcción imaginaria de las personas, se constituyen en un material de compleja interpretación, solo asequible a profesionales especializados.

Debido al factor tiempo, no fue posible la validación del instrumento de medición a través de un estudio piloto o de un peritaje. Y en caso de ser utilizada para una futura investigación, debe someterse a la validación por parte de jueces o a un estudio piloto. Sin embargo, los datos de la misma investigación podrán ser utilizados como prueba piloto, ya que una de las características de la Escala Likert es su validación posteriori. No obstante, este trabajo se sale de los objetivos de la actual monografía.

3.3 POBLACION

Para la aplicación del instrumento de medición se seleccionaron 4 organizaciones de servicio social pertenecientes al sector público, privado y de economía solidaria, con sede en diferentes zonas geográficas del país, porque a través de la diversidad de la población seleccionada, se pretende demostrar la validez de este en cualquier organización de servicio social, sea cual fuere su carácter y naturaleza.

Las cuatro organizaciones sociales seleccionadas para la aplicación del instrumento de medición se caracterizan fundamentalmente por prestar servicios sociales orientados al desarrollo social y al mejoramiento de la calidad de vida de sus beneficiarios.

En las cuatro empresas seleccionadas se aplicó el instrumento de medición a 138 personas, con sede en diferentes áreas geográficas del país. Las encuestas se aplicaron a profesionales y técnicos que cumplen funciones operativas y directivas.

A continuación se presentarán las cuatro organizaciones, caracterizándolas según localización geográfica de las sedes donde se aplicó la encuesta, objetivos, misión y visión; lo cual permitirá la contextualización respecto a la cultura organizacional de cada una de ellas, así:

3.3.1 Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

De la regional Antioquia se aplicó la encuesta en los Centros zonales No. 1,3,4 con sede en Medellín, Centro zonal No.6 con sede en el Municipio de Itagui y Centro Zonal No.7 con sede en el Municipio de Caucasia.

- **Historia**

El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar es un establecimiento público sin ánimo de lucro, perteneciente al sector salud, con capacidad de ofrecer sus servicios en todo el territorio Nacional.

Presta sus servicios a través de 203 centros zonales en todo el país, cada centro zonal cuenta con profesionales en diferentes disciplinas: Sociólogos, educadores, psicólogos, nutricionistas y abogados, quienes prestan atención directa al público, en las áreas sociolegal y nutricional según los requerimientos de los usuarios o familias.

La regional Antioquia del ICBF, dispone de 17 centros zonales en todo el departamento, 13 centros zonales mixtos (prevención primaria, secundaria y terciaria) localizados fuera del área metropolitana. Un centro zonal de prevención terciaria (protección) y 3 centros zonales de prevención primaria y secundaria ubicados en el área metropolitana. Los 17 centros zonales funcionan con un promedio de 303 profesionales en el área social, nutricional y legal, en los cuales se educa, atiende, orienta, asesora y supervisa a la población usuaria.

- **Objetivo**

Propender por la integración, la protección y el desarrollo armónico de la familia, garantizando el cumplimiento de los derechos de todos sus miembros y en especial de los niños.

- **Misión**

Promover, asesorar y evaluar programas y servicios de atención, orientados a satisfacer las demandas de niños, niñas, jóvenes y familias, para lo cual nos comprometemos en el marco de la descentralización, a posicionarnos como ente coordinador del Sistema Nacional del Bienestar Familiar, trabajando conjuntamente con organizaciones públicas, privadas y con la participación activa de la comunidad, bajo criterios de corresponsabilidad, cogestión y cofinanciación.

· **Visión**

En el año 2002 queremos un establecimiento público descentralizado articulado al desarrollo territorial, que contribuye a mejorar la calidad de vida de la niñez y las familias colombianas, a través de la promoción, seguimiento, control y evaluación de proyectos y servicios dirigidos a garantizar a niños, niñas, jóvenes y familias, condiciones adecuadas para el ejercicio de sus derechos.

Una entidad que innova su acción, a través de la formación de su talento humano, el desarrollo permanente de procesos de investigación y el establecimiento de sistemas de mejoramiento continuo. Con talento humano comprometido en el desarrollo e implementación del sistema nacional de bienestar familiar, actitud positiva hacia el cambio y capacidad de gestión.

3.3.2 Asociación de Pedagogos Reducadores Egresados de la Universidad Luis Amigó – ASPERLAS. Con sede en Medellín.

· **Objetivos**

Contribuir a la formación de una nueva cultura de la infancia mediante la difusión y defensa de los derechos de los niños y niñas al interior y al exterior de la institución.

Posibilitar cambios conductuales significativos en los niños, niñas y sus familias, que les permitan superar las problemáticas que se presentan a nivel psicosocial y manejar en forma efectiva sus vidas.

Trabajar activamente en la integración de los niños y niñas a la vida familiar, escolar, social y laboral, favoreciendo la participación de la familia y la comunidad en los procesos reeducativos.

Establecer una metodología participativa en todos los niveles de atención, que posibilite al niño, niña y su familia identificar y reflexionar sobre sí mismos, las causas de sus dificultades y la búsqueda de nuevas opciones en la construcción de sus proyectos de vida.

Diseñar y desarrollar estrategias para la realización de diagnósticos que evidencien situación real de los niños, niñas y familias atendidas, orientadas al planteamiento de programas o tratamientos que respondan a sus necesidades.

· **Misión**

La Asociación de Pedagogos Reeducadores Egresados de la Fundación Universitaria Luis Amigó – ASPERLA – es una entidad colombiana, autónoma, sin ánimo de lucro, que vela por la cualificación del profesional de la reeducación, proyectando su acción desde propuestas pedagógico-reeducativas de protección integral a niños, niñas, adolescentes y adultos en situación irregular o en alto riesgo de inadaptaciones de origen psicosocial, desde una dimensión humanista, fundamentada en los derechos humanos, en especial los derechos del niño y de la niña y en donde se concilian el ser, el estar, el hacer y el

saber a través de programas para el desarrollo, promoción humana y calidad de vida.

- **Visión**

Contribuir al mejoramiento de la problemática social del país mediante el diseño y desarrollo de programas reeducativos dirigidos a niños, niñas, adolescentes y adultos en situación irregular; desde propuestas humanistas, pedagógicas, integrales en donde se garantice el ejercicio de los derechos del niño, y se cultiven el respeto, la fe, la libertad, la participación, la solidaridad y el amor, fundamentados en la investigación y apoyados en un trabajo interprofesional, hacia la búsqueda de identidad del pedagogo reeducador”.

3.3.3 Fundación Social de Unibán – FUNDAUNIBAN.

Con sede en el Municipio de Ciénaga Magdalena, Zona del Urabá Antioqueño y Medellín.

- **Historia**

C.I Unión de Bananeros de Urabá S.A. - UNIBAN. creó en 1987 a Fundaunibán, entidad que inicio su labor desarrollando programas de vivienda. Su origen fue el resultado de un acuerdo entre C.I. Unibán S.A. empresa colombiana dedicada a la comercialización de banano, sus productores asociados y el sindicato de trabajadores bananeros.

En 1989 Unibán decide, en unión con sus productores adoptar una nueva misión para Fundación, buscando bajo unos claros principios metodológicos, mejorar las condiciones de vida de las comunidades, generando programas de inversión social de mayor impacto, consistencia y permanencia en el tiempo.

A través de Fundaunibán los habitantes de Urabá y de la zona bananera del Magdalena han encontrado un punto de apoyo para aprender que el desarrollo social se logra cuando hay un alto nivel de participación comunitaria y una alianza entre el estado, las comunidades y la empresa.

- **Misión**

Es liderar y ejecutar estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que habitan las zonas bananeras y agroindustriales de Colombia.

Buscamos que quienes participen de nuestra acción aprendan a ser, a hacer y a tener, de manera que se organicen y generen proyectos y programas encaminados a satisfacer sus necesidades fundamentales, mejorando sus relaciones sociales, su hábitat, sus ingresos y en general su vida a través de su realización plena como seres humanos.

Para lograrlo desarrollamos procesos de formación, investigación, diagnóstico, diseño de programas y proyectos, gestión y asignación de recursos. Construimos mejores comunidades conservando nuestra imparcialidad política, étnica y religiosa, con un recurso humano altamente calificado, con gran responsabilidad y compromiso social.

- **Visión**

Queremos ser una organización líder en la gestión y multiplicación de recursos

para la ejecución de los programas comunitarios, logrando a nivel nacional e internacional, la contribución para la financiación de todos los programas de la Fundación.

Fundación Corporación de Desarrollo – CODESARROLLO.

Con sede en Medellín.

- Historia

Es una entidad privada sin ánimo de lucro, fundada en 1960, que busca con criterio de organización empresarial, orientación gerencial, crecimiento y mejoramiento continuo.

- Objetivos

La fundación tiene como objetivos propios la investigación, promoción, coordinación y ejecución de iniciativas tendientes a obtener el desarrollo, la educación y el bienestar de la comunidad; mediante la búsqueda del equilibrio económico y social de acuerdo con principios y por métodos inspirados en la doctrina social cristiana.

La Fundación actuará como institución plenamente autónoma en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo solidario, coadyuvando la acción del Estado y de las entidades que persiguen fines similares o complementarios.

- Misión

Promover el desarrollo social con participación de la comunidad.

Afianzar el desarrollo sostenible con programas de alcance ecológico, económico y social.

Posibilitar la solución de los problemas sociales y ambientales, mediante la investigación, la educación, las asesorías y las consultorías.

3.4 CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

Para la consolidación final del instrumento de medición propuesto en esta investigación monográfica se consultaron varias fuentes bibliográficas en las cuales se fundamentaron las encuestas aplicadas, así:

Para la elaboración de la Encuesta No. 2 referida a los factores que motivan, se consultaron 3 fuentes encontrando 53 factores motivacionales, de los cuales se seleccionaron y adaptaron 36 para la encuesta (Véase anexo A), descartando 17 de ellos porque eran similares entre sí.

De igual manera para la construcción de la Encuesta No.1, que busca la medición de

las motivaciones de logro, poder y afiliación, se partió de cinco fuentes bibliográficas, que hacían aproximaciones al instrumento de medición cuantitativo, fundamentados en la teoría de las necesidades sociales de David Mc Clelland, encontrando 80 ítems para la medición de las necesidades motivacionales, de los cuales 40 corresponden a logro, 20 a poder y 20 a afiliación (Véase anexo B).

De los 80 ítems encontrados, se seleccionaron 17 para la medición de cada necesidad, los cuales se integran a la configuración final del instrumento de medición de las necesidades de motivación (Véase anexo C).

3.5 DISEÑO METODOLOGICO

El instrumento diseñado consta de dos encuestas de nivel medio, sencillas de aplicar, tabular e interpretar, una que mide las necesidades de logro, poder y afiliación y otra que mide los factores motivacionales.

La encuesta No. 1 para medir las necesidades motivacionales de logro, poder y afiliación, se basó en una escala tipo Likert, la cual comprende valores escalares de 1 a 5, donde cada una de las respuestas corresponde a una posible opinión sobre la frecuencia con que se presenta lo afirmado en los ítems monotónicos, es decir que entre más positiva sea la actitud de la persona sobre la pregunta, mayor es la posibilidad de obtener un puntaje alto en cada ítem.

Los valores escalares corresponden en su orden a:

- = Nunca
- = Casi nunca
- = Indeciso
- = Casi siempre
- = Siempre

Los ítems están conformados por afirmaciones positivas y claras que permitan la interpretación rápida de la pregunta por parte de la persona que responde la encuesta.

Con el instrumento se pretende definir si la población encuestada tiene más tendencia motivacional hacia el logro, el poder o la afiliación, para posteriormente cruzar el resultado con las variables independientes.

Dicho instrumento de medición se diseñó con la variable dependiente (Motivación) y 6 variables independientes (Cargo, escolaridad, antigüedad, estado civil, edad y sexo). Sin embargo, para efecto de esta monografía, solo se evaluará la necesidad motivacional más alta y dos variables independientes: EDAD : Menos de 25 años, de 25 a 40, más de 40.

ANTIGÜEDAD : Menos de cinco años, de 6 a 20 años, más de 20 años.

La encuesta No. 2 para medir los factores motivacionales esta conformada por 36

items y se basa en la escala tipo "Check list". Busca que el encuestado señale los 5 factores que más lo motivan, estableciendo prioridades, con el fin último de conocer los cinco factores motivacionales más constantes en las personas que trabajan en las organizaciones de servicio social.

3.6 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Por tratarse de un instrumento de medición cuantitativa, el análisis se hará con base en los resultados de un trabajo estadístico llevado a cabo por expertos, para la posterior interpretación analítica, la que se hará a la luz de la teoría motivacional de las necesidades sociales de logro, poder y afiliación de David Mc. Clelland, la cual sirvió de base no sólo para la configuración del marco conceptual, sino también para la construcción del instrumento de medición.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DE LA POBLACION

Los resultados encontrados a partir del análisis de las ciento treinta y ocho (138) encuestas a través de las cuales se busca conocer la necesidad motivacional más alta y los cinco (5) factores motivacionales más frecuentes en las personas que trabajan en organizaciones de servicio social, arrojan las siguientes características generales en la población encuestada: (Véase el anexo D).

4.1.1 Escolaridad.

Está representada por un 78% de profesionales y un 14% de técnicos. Al respecto, es importante resaltar que desde antes de aplicar la prueba de medición, se esperaba que la población presentara una tendencia muy homogénea y por tanto se dedujo que su interpretación no aportaría muchos elementos de análisis comparativos, razón por la cual no se eligió para cruzarla con la variable motivacional destacada en el análisis de los

resultados.

4.1.2 Cargo.

Se encuentra un 84% de la población en cargos operativos, como profesionales o técnicos y un 12% en cargos directivos. Al igual que la variable escolaridad se esperaba una alta tendencia (profesionales y técnicos), que por la homogeneidad presentada, tampoco se tendrá en cuenta para el cruce con la variable dependiente de motivación, por cuanto el análisis comparativo tampoco sería amplio.

4.1.3 Antigüedad.

Los resultados arrojan que un 43% de la población (60 personas), llevan menos de cinco (5) años en la organización, seguido por un 37% (51 personas), que llevan entre seis (6) y veinte (20) años y luego un 14% de ella (19 personas) con más de veinte (20) años en la organización.

Se esperaba antes de conocer los resultados estadísticos de esta investigación, que un alto porcentaje de las personas estuvieran ubicadas, en el rango de antigüedad entre 6 y 20 años y aunque se muestre representativo, se encuentra que un 43% (Casi la mitad de la población encuestada) se ubica en el rango de menos de cinco (5) años.

4.1.4 Edad.

El porcentaje más significativo en esta variable se encuentra en el rango comprendido entre los veinticinco (25) y cuarenta (40) años con un 63% y un 34% en el rango de más de cuarenta (40) años. Esto demuestra que un alto porcentaje de la población 63% es relativamente joven, lo que explica también el resultado arrojado en el análisis estadístico de la variable antigüedad, donde un alto porcentaje de las personas se encuentra ubicado en los rangos de menos de cinco (5) años y de seis (6) a veinte (20) años.

4.2 ENCUESTA 1 “MEDICION DE LAS NECESIDADES DE MOTIVACION POR LOGRO, PODER Y AFILIACION”.

En virtud de los anteriores resultados y dado el interés particular de las autoras en profundizar en las variables edad y antigüedad, por cuanto influyen de manera determinante en el desenvolvimiento de los procesos y dinámica organizacional, se decidió tomar para el cruce de variables, las variables independientes edad y antigüedad.

Del mismo modo, es de suma importancia destacar que entre las variables dependientes motivación por logro, poder y afiliación, la muestra poblacional más representativa se encuentra orientada por la variable logro, con un porcentaje total de

ocho mil seiscientos (8.600) puntos, que equivalen al 37%, seguida de poder con siete mil quinientos (7.500) puntos que son el 33% y afiliación con seis mil ochocientos setenta (6.870) puntos, que representa el 30%. (Véase anexo E y F).

Como se había descrito en el diseño metodológico, para el efecto de esta monografía, solo se interpretará analíticamente la necesidad de motivación más alta (LOGRO), cruzándola con las variables independientes edad y antigüedad.

4.2.1 Necesidad motivacional por logro (Véase anexo G).

Del total de la población encuestada (ciento treinta y ocho personas), el veinte seis por ciento (26%) de ellas se ubicaron en un promedio menor a tres punto cinco (3.5) puntos, valor asignado a las alternativas de respuesta: Nunca, casi nunca, un cincuenta y nueve por ciento (59%) en el promedio comprendido entre tres punto cinco (3.5) y cuatro (4) puntos (nivel de indecisión) y un catorce por ciento (14%) en el promedio comprendido entre cuatro punto uno (4.1) y cuatro punto cinco (4.5) (casi siempre). (Véase anexo H).

Es bastante significativo que ninguna persona haya contestado a todas las necesidades de logro con la opción de "siempre", lo que indica que la tendencia motivacional por esta necesidad no es determinadamente alta, este aspecto lo sustentan además las respuestas que oscilan en los promedios comprendidos entre tres punto cinco (3.5) y cuatro punto cinco (4.5), ósea entre indeciso y casi siempre. (Véase anexo J).

Teniendo en cuenta la anterior consideración referente a que frente a la variable logro, las respuestas se ubican entre indeciso y casi siempre, en adelante se tomarán únicamente estos promedios.

4.2.1.1 Logro por edad.(Véase anexo K y L).

- Menos de veinticinco (25) años.

De las tres personas que representan el 100% de la población en este rango de edad, todas se hallan en el promedio entre tres punto cinco (3.5) y cuatro (4.0), en este grupo poblacional.

- Entre veinticinco (25) y cuarenta (40) años.

De las ochenta y siete (87) personas que se hallan en este rango de edad se encuentra que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) esta en el rango de indecisión y el catorce por ciento (14%) en el rango casi siempre.

- Más de cuarenta (40) años.

En esta categoría se encuentran cuarenta y siete (47) personas encuestadas, donde el sesenta y uno por ciento (61%) se ubica en el promedio entre tres punto cinco (3.5) y cuatro (4.0) nivel de indecisión y el quince por ciento (15%) en el promedio cuatro punto uno (4.1) y cuatro punto cinco (4.5) "casi siempre".

Es de anotar como resultado destacado, que aunque la variable logro fuera la más representativa, no existe en ninguna categoría de edad una tendencia de “siempre” a las necesidades de motivación por logro.

En la tabla presentada a continuación se puede visualizar que el mayor convencimiento hacía la motivación por logro se encuentra en las personas mayores de cuarenta (40) años, seguido por las personas entre veinticinco (25) y cuarenta (40) años.

PROMEDIO	MENOS DE 26	ENTRE 25 Y 40	MAS DE 40
3.5 – 4.0	3 (100%)	47 (54%)	29 (61%)
4.1 – 4.5	0	13 (14%)	17 (15%)

RANGO DE EDAD

Al remitirnos a la interpretación estadística por puntaje frente a la variable logro por edad se encuentra:

Entre veinticinco (25) y cuarenta (40) años, que son 87 personas, se observa:

Puntaje mínimo (40 puntos): 1 persona

Mayor frecuencia (65 puntos): 12 personas

Puntaje máximo (74 puntos): 1 persona

Más de cuarenta (40) años, que son 47 personas, se observa

Puntaje mínimo (39 puntos): 1 persona

Mayor frecuencia (67 puntos): 6 personas

Puntaje máximo (74 puntos): 1 persona

Lo anterior nos demuestra que frente al puntaje máximo en estas dos categorías de edades, solo dos (2) personas obtuvieron un puntaje de setenta y cuatro (74) puntos y la mayor frecuencia se halla entre sesenta y cinco (65) y sesenta y siete (67) puntos con dieciocho personas. (Véase anexo G).

Logro por antigüedad.

- Menos de cinco (5) años de antigüedad.

De las 60 personas, hay treinta y ocho (38) en el promedio de tres punto cinco (3.5) a cuatro (4.0): Nivel de “indecisión” y doce (12) en el rango comprendido entre cuatro punto uno (4.1) y cuatro punto cinco (4.5) “Casi siempre”. (Véase anexo M).

- Entre seis (6) y veinte (20) años de antigüedad.

De 51 personas, veintisiete (27) de ellas se ubican en un rango de tres punto cinco (3.5) a cuatro (4) nivel de “indecisión” y seis (6) personas entre cuatro punto uno (4.1) y cuatro punto cinco (4.5) “casi siempre”. (véase anexo Ñ).

Más de veinte (20) años.

De las 19 personas, hay once (11) en promedio de tres punto cinco (3.5) a cuatro (4) nivel de “indecisión”, dos (2) personas entre cuatro punto uno (4.1) y cuatro punto cinco (4.5) “casi siempre”. (Véase anexo Ñ).

Respecto a las frecuencias por los promedios según las variables logro – antigüedad se encontró en:

Menos de cinco (5) años de antigüedad, la mayor frecuencia (cinco), se halla en el promedio de tres punto nueve (3.9) “Indecisión”.

Entre seis (6) y veinte (20) años de antigüedad, la mayor frecuencia (cinco), se halla en el promedio de cuatro punto cinco (4.5) a cinco (5) “casi siempre”.

Más de veinte (20) años de antigüedad, la mayor frecuencia (tres), se halla en el promedio de tres punto nueve (3.9) “Indecisión”.

4.3 Encuesta 2. “factores motivacionales más frecuentes”. (Véase anexo P)

De acuerdo con el análisis de los resultados estadísticos se resaltarán los cinco (5) factores motivacionales que con mayor frecuencia fueron destacados como prioritarios por la población encuestada en las organizaciones de servicio social.

El estudio muestra que la mayor frecuencia la obtuvo el indicador “Otras respuestas”, con un porcentaje del treinta y dos (32%), pero dadas las condiciones que lo caracterizan, para efectos de esta investigación no se tendrá en cuenta, ya que allí se agrupan los factores que por su mínima frecuencia (uno), pierden importancia.

Siendo así, sesenta y siete (67) respuestas (14%) seleccionan en un primer lugar de importancia el factor motivacional “Respeto como persona”.

El segundo lugar lo ocupan los factores motivacionales “Buenas relaciones interpersonales” y “Oportunidad de expresión escrita: Periódico, boletín, ...”, los que obtuvieron una frecuencia de treinta y nueve (39) respuestas, lo que representa el 8% en ambas.

El tercer lugar con una frecuencia de treinta y cinco (35) respuestas, representado con un siete por ciento (7%), se encuentra el factor “Desarrollo continuo de conocimientos y habilidades”.

El cuarto lugar con una frecuencia de treinta y dos (32) respuestas, representado con el siete por ciento (7%), apunta al factor motivacional “identificación con los objetivos de la organización”.

Es importante resaltar que el factor motivacional “calidad de vida en el trabajo” es el siguiente en la lista de prioridades con una frecuencia de veintinueve (29) respuestas, representado con el seis por ciento (6%).

Los puntajes obtenidos en cada necesidad de motivación en el grupo de empleados de organizaciones de servicio social que se encuestaron, son los siguientes:

La Necesidad de logro presenta el puntaje mas alto con un 37%, seguida por la **Necesidad de poder** con un 33% y por último se encuentra la **Necesidad de afiliación** con un 30%. Se tiene entonces que el orden de las necesidades motivacionales es el siguiente (Logro, poder y afiliación).

Frente a los resultados anteriores, donde los empleados proyectan una necesidad motivacional mas orientada al logro, pero seguida de las otras dos necesidades motivacionales con margen muy estrecho de diferencia, puede interpretarse:

- La población de empleados de las organizaciones de servicio social presentan una relativa homogeneidad en cuanto a las necesidades motivaciones, sin vislumbrarse orientaciones o necesidades en sentidos extremos, lo cual en un momento dado puede sugerir posiciones no radicales y con capacidad de intercambio.
- Integrando de manera cualitativa la jerarquía de necesidades logro, poder y afiliación, se puede inferir que a nivel motivacional, lo que más peso tiene para los empleados encuestados se representa en: Posibilidad de lograr resultados con alto nivel de aproximación a la excelencia y proponerse metas alcanzables, luego está el deseo de ejercer influencia en el medio y superar a otros en su desempeño y finalmente, la última posición la ocupa la necesidad de ser tenidos en cuenta y valorados. Es importante anotar que ésta última posición, no significa necesariamente una carencia de interés, sino un interés menor con relación a las otras dos necesidades.

En el ámbito laboral, las anteriores consideraciones implican que los empleados de las organizaciones sociales pueden motivarse más cuando se les da la oportunidad de comprometerse con proyectos y metas en los que crean; luego, de poder aplicar aquello que saben y conocen, además de encontrar la oportunidad de dirigir y coordinar dentro de la dinámica de relaciones directas con la gente. Una gerencia que permita y ofrezca las anteriores posibilidades, tendría alta probabilidad de motivar positivamente a su personal y por lo tanto de generar interés y dedicación genuina al trabajo.

- De otro lado, aunque no se encontraron las diferencias motivacionales esperadas en las personas que trabajan en organizaciones de servicio social, puede hacerse un análisis interesante con relación a la necesidad motivacional de logro, la cual ocupa un primer lugar: De acuerdo a MC Clelland, las personas con orientación hacia la necesidad de logro, se caracterizan fundamentalmente por la tendencia hacia la excelencia, hacia el deseo de crear cosas excepcionales y buscar metas realistas y alcanzables, con deseo de asumir responsabilidades y riesgos. Estos aspectos pueden resultar sumamente importantes para las organizaciones de servicio social, las cuales, de acuerdo a su misión, deben propender hacia el desarrollo humano de la sociedad, asunto que desde luego no se torna nada fácil en un país en vía de

desarrollo, en donde las necesidades son mucho más imponentes que los mismos recursos para afrontarlas, lo cual sugiere que se necesita en las organizaciones, gente que busque el éxito, que asuma retos y que busque soluciones.

En cuanto a los resultados que arroja el cruce de la variable logro con edad, es importante destacar que el mayor convencimiento hacia la motivación al Logro, se encuentra en las personas mayores de 40 años. Lo anterior y a modo de hipótesis, podría pensarse con relación a que las personas más jóvenes, por las mismas características de su etapa evolutiva dinamizan posiciones más idealizadas, mientras que las personas mayores, posiblemente por su misma experiencia de vida y también laboral, encuentran más efectivo, establecer metas concretas y accequibles, además de sentirse con la seguridad de asumir retos para los cuales se sienten preparados.

Con respecto al cruce de la variable Logro con antigüedad, vale decir que no se encontraron diferencias representativas sobre las cuales se pueda fundamentar un análisis comparativo cuyos resultados tengan la suficiente validez, aspecto que puede observarse en la presentación estadística y que nuevamente habla de la tendencia homogénea de la población encuestada.

En la segunda encuesta “Factores motivacionales más frecuentes”, los cuales hablan de aspectos relacionados con el trabajo y que representan para las personas motivación hacia él, se presentó el siguiente ordenamiento:

- “El respeto como persona”. 1.
- “Buenas relaciones interpersonales” y “Oportunidad de expresión escrita”. 2.
- “Desarrollo continuo de conocimientos y habilidades”. 3.
- “Identificación con los objetivos de la organización”. 4.

Al observar la selección de factores motivaciones, más frecuentes en la población encuestada, se aprecian que los cinco factores son del orden de necesidades psicológicas, de crecimiento humano y de satisfacción personal, aun cuando en la lista de factores que aparecen en la encuesta existían otros factores de orden físico y económico. Lo anterior sugiere nuevamente relativa homogeneidad en la población, de un lado y de otro lado, habla de una posible escala de valores en la cual lo humano cobra especial importancia para las personas que trabajan en las organizaciones de servicio social, en donde el mismo desarrollo humano se constituye en una búsqueda permanente.

Los resultados de esta segunda encuesta muestran que las organizaciones de servicio social pueden motivar a su gente, diseñando estrategias de desarrollo de personal, en las cuales los empleados se sientan respetados como personas, puedan expresarse a través de diferentes medios, disfruten de un clima

organizacional y relaciones interpersonales cálidas y donde puedan poner en práctica lo que saben y conocen. Todo lo anterior guarda concordancia con la necesidad motivacional que puntúa más alta en las personas que trabajan en organizaciones de servicio social: Necesidad de logro, quienes se interesan en poner en práctica lo que conocen, asumen proyectos con empeño y disfrutan de los logros sin buscan con ellos necesariamente un alto reconocimiento o alta retribución económica, más bien trabajan

por convencimiento de su tarea.

5. CONCLUSIONES Y APORTES

Las organizaciones y muy especialmente las organizaciones de servicio social, existen a raíz de las necesidades humanas y por ende su quehacer deberá desenvolverse en pos de la satisfacción de éstas.

Como punto de partida de las conclusiones y aportes que esta monografía, quiere destacar, se encuentra la propuesta de que las organizaciones y muy especialmente las organizaciones de servicio social, deben replantear el convencimiento “antiguo”, de que uno de los factores que más importante al empleado es la retribución económica, ya que los resultados de esta investigación muestra claramente, que las personas valoran con mucha intensidad las variables de desarrollo humano, de políticas organizacionales abiertas y de posibilidades de desarrollar tareas que les generen convencimiento.

Otro aspecto de suma importancia en el análisis motivacional y que se hizo presente en las conclusiones de esta investigación, tiene que ver con una realidad que cada vez se impone con más fuerza y es que cualquier criterio o estrategia motivacional que una organización quiera poner en práctica, deberá partir del conocimiento que tenga de su gente y así mismo de seleccionar personal con capacidad de comprometerse, con deseo de logro y con perfiles que se adecuen a las funciones que habrán de desempeñar, ya que cualquier intento de motivación será inútil, si las personas que trabajan en la organización no reúnen las condiciones personales, técnicas o el deseo propio de estar allí. Lo anterior implica para las organizaciones la necesidad de estar en permanente revisión, diagnóstico y apertura al cambio, con decisión para modificar patrones motivacionales que den respuestas adaptativas a las condiciones sociales y del contexto

en las cuales se apliquen, de desarrollo y con gran contenido humano.

Aunque ante de iniciar la investigación las autoras suponían unos resultados en los cuales se destacaran diferencias marcadas entre los porcentajes de las tres necesidades motivacionales, vale la pena destacar que los resultados obtenidos no corroboraron lo esperado y más bien se impuso una homogeneidad relativa en las diferentes respuestas y orientaciones motivacionales.

Teniendo en cuenta que la motivación al logro fue la necesidad motivacional más importante para los empleados de las organizaciones sociales, dicho resultado debe ser considerado por la gerencia de éstas para orientar acciones que satisfagan dicha necesidad y así potencializar todas sus ventajas en el ámbito laboral, ya que debe recordarse permanentemente que la motivación es uno de los determinantes fundamentales del desempeño.

El ejercicio propuesto por esta monografía de construir un instrumento de medición de la motivación, se logró, aun cuando su validez no cumpla con los parámetros convencionales de cientificidad, sin embargo, las autoras de esta monografía encontraron en el instrumento diseñado, una valiosa herramienta para acceder al conocimiento de lo que la gente de las organizaciones sociales quiere con relación a la motivación, aunque, por razones de tiempo no fue posible profundizar más en el tema, si tienen el convencimiento de que continuar indagando y proponiendo alternativas de abordaje, es una iniciativa de invaluable importancia para las organizaciones sociales, su gente y la misma población beneficiaria de los servicios que dichas organizaciones ofrecen.

BIBLIOGRAFIA

- ALVÁREZ, Guillermo.** Motivaciones para el trabajo de gerentes de la ciudad de Caracas. En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Ed. Cincel Ltda, Vol. 15, No. 1, 1996.
- BLANK BUBIS, León.** "La motivación de las personas en las organizaciones". La administración de las organizaciones: Un enfoque estratégico. Universidad del Valle. Cali: Centro editorial, 1990.
- BLUM; MILTON Y NAYLOR C., James.** Psicología industrial. México: Editorial Trillas, 1983.
- CARDONA GARRO, Libia y ECHAVARRIA HENAO, María Ligia.** La gerencia social una apuesta a la democracia. Medellín. 1999. Trabajo de grado. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- COFFER, Charles N.** Motivación y emoción. Bilbao: Biblioteca de psicología. Desclee de Brouwer, 1984.
- COFFER, Charles N. Y APPLEY M.N.** Psicología de la Motivación: Teoría e investigación. México: Ed. Trillas, 1971.
- CORREA CANO, David.** Comportamiento organizacional: Un enfoque psicosociológico aplicado. Medellín: Ed. Universidad de Antioquia, 1988.
- CORREA NARANJO, Rosalba y RESTREPO BARRERA, Gloria Eugenia.** Un enfoque

humanista de la gerencia del servicio para las organizaciones. Medellín, 1997. Trabajo de grado (Especialización Gerencia del desarrollo social). Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Humanas y sociales.

DESSLER, Gray. Organizaciones y Administración: Enfoque situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1979.

ELJURI, María Sol y otro . Las motivaciones sociales en trabajadores industriales. En: Revista Interamericana de psicología Ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Medellín: Cincel Ltda, Vol. 6, No. 1, 1987.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. y DONNELLY junior, James H. Las organizaciones: Comportamiento – Estructura – Procesos. Madrid: Octava edición, Irwin, 1996.

GÓMEZ R., Andrés Felipe y JARAMILLO V. Juan Carlos. Diferencia en el perfil de profesionales empleados y desempleados de la ciudad de Medellín En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e interventoría en comportamiento organizacional. Cencel Ltda., Volumen 6, No. 2, 1987.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico. México, 1997.

HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L. El comportamiento humano en la organización. España: Artes Gráficas Grijelmo, 1976.

JARAMILLO ZULUAGA, Angela María, RESTREPO BRAND, Martha Lucía. Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín. Medellín, 1996. Trabajo de grado. Universidad de Antioquia. Facultad de Educación.

KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E. Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas. McGraw Hill, 1976.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M. y MCINTYRE, James M. Psicología de las organizaciones: Experiencias. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1974.

----- Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1974.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. México: McGraw Hill, 1974.

LEWICKI, Roy J.; BOWEN, Donald D.; HALL, Douglas T.; HALL, Francine S. Desarrollo organizacional: Guía de la capacitación. México: Limusa Noriega Editoriales, 1993.

LEWIS, Mike y KELLY, Graham. La eficiencia administrativa: 20 actividades para lograrla (Un manual de entrenamiento). Bogotá: Norma, 1989.

LUGO, Martínez y otros. “Comparación del perfil motivacional de un grupo de empleados de Puerto Rico: Diferencia por genero y función supervisora”. En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de Investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional: Medellín: Cincel Ltda, Vol. 18, No. 1, 1999.

MADSEN, K. B. Teorías de la motivación: Un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación. Buenos Aires: Paidós, 1972.

MARTÍN, J. Jennings, Editor. Perspectivas del desarrollo organizacional. E.U.A.

Fondo educativo interamericano, 1977.

McCLELLAND, David C. La sociedad ambiciosa: Factores psicológicos en el desarrollo económico. Tomo I y II. Guatemala. (s.s.).

MUÑOZ H., María Victoria. "Gerencia Social: Gestión del desarrollo. Medellín: Didi de Arteta S.A., 1995.

MUÑOZ H. María Victoria y otros. Gerencia social una alternativa para el desarrollo humano. En: Cuaderno de trabajo social. Medellín Colombia: Cali: Conest, 1996.

NARANJO PÉREZ, Sergio y MACHADO JARAMILLO, Oscar. Gerencia Social: Hacia un nuevo modelo de Gestión Social. Alcaldía de Medellín: 1997.

NELSON, Bob. 1001 formas de motivar a los empleados. Bogotá Colombia: Ed. Norma S.A.

OTERO LÓPEZ, José Manuel y otros. Psicología de la personalidad: Manual de prácticas. Barcelona: Ed. Ariel S.A., 1998.

PATIÑO ZULUAGA, Ruth. Productividad con talento humano: Una experiencia de gerencia social en el ICBF regional Quindío. En: ICBF. Santa Fé de Bogotá: 1996.

ROBBISNS, Stephen P. Administración: Teoría y práctica. Cuarta edición. México. Prentice Hall. 1994.

ROBBISNS, Stephen P. Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. Séptima edición. México. Prentice Hall. 1996.

ROMERO GARCIA, Oswaldo. "Crecimiento psicológico y motivaciones sociales".
----- "Motivaciones sociales crecimiento psicológico de trabajadores industriales".
En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Medellín: Ed. Cincel Ltda, Vol. 13, No. 2, 1994.

----- "Crecimiento psicológico y motivaciones sociales: Motivaciones aspectos positivos para el crecimiento psicológico". Medellín Colombia: Editorial Cincel Ltda, 1995.

----- Valores: "Concepción motivacional y su medición". En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Medellín: Cincel Ltda, Vol. 9, No. 2, 1990.

RYLE, G. Y otros. Psicología de la motivación. Buenos Aires. Argentina: Paidós, 1968.

STONER, James A. F. Y FREEMAN, R. Edward. Administración. México: Quinta edición, 1994.

TORO ALVÁREZ, Fernando y CABRERA GÓMEZ, Hernán. Motivación para el trabajo: Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos. Medellín Colombia: Ediciones Gráficas. 1990.

TORO ALVÁREZ, Fernando. Desempeño y productividad: Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín Colombia: Ediciones Gráficas Ltda, 1990.-----
"Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT". En: Revista Interamericana de psicología ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Cincel Ltda: Vol. 17, No. 1, 1998.

----- Perfil motivacional del gerente exitoso. En: Revista Interamericana de psicología

ocupacional. Centro de investigaciones e Interventoría en comportamiento organizacional. Cincel Ltda: Vol. 15, No. 1, 1996.

----- Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes. Medellín. Ediciones Gráficas. 1996.

URCOLA TELLERÍA, Juan Luis:Dirigir personas de cambio. Madrid: Editorial Colección (ESIC), 1998.

Anexos

ANEXO A. FACTORES MOTIVACIONALES

Respeto como persona.

Períodos de descanso adecuado o tiempo para el café.

Buenas condiciones físicas de trabajo.

Oportunidad para realizar trabajo de calidad.

Buenas relaciones interpersonales.

Oportunidad de expresión escrita: Periódico, boletín, ...

Oportunidad para hacer un trabajo interesante.

Prestaciones, pensiones y otros beneficios.

Servicios para empleados: Como actividades de recreación y sociales.

Trabajo fácil.

Información acerca de lo que está sucediendo en la organización.

Un trabajo importante

Una asociación gremial de empleados.

Una descripción escrita de los procedimientos de trabajo.

Una clasificación de los indicadores de desempeño.

Identificación con los objetivos de la organización.

Libertad en el trabajo.

Oportunidad para autodesarrollo.

Acuerdos justos para las vacaciones.

Conciencia de ser sancionado si se hace un mal trabajo.

Estilo de dirección adecuada.

Calidad de vida en el trabajo.

Desarrollo continuo de conocimientos y habilidades.

Trabajo intelectualmente estimulante.

Condiciones laborales confortables.

Seguridad en el trabajo.

Claridad en cuanto a las políticas de la compañía.

Responsabilidad en el trabajo.

Un cargo dinámico.

Reconocimiento por un trabajo bien hecho.

Progreso y ascenso.

Posición alta dentro de la organización.

Oportunidades de logro.

Libertad para organizar el tiempo personal.

Alta remuneración.

Participación en la toma de decisiones.

Fuente: Tomado de:

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz.Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill: México, 1994, p 170.

LEWIS, Mike y KELLY, Graham.La eficiencia administrativa: 20 actividades para lograrla (Un manual de entrenamiento). Norma: Bogotá. 1989, p 204.

LEWICKI, Roy J. y otros. Desarrollo organizacional: Guía de capacitación. México. Limusa Noriega Editores: México, 1993, p 43.

ANEXO B. ITEMS DE MEDICIÓN DE LA MOTIVACION POR LOGRO, PODER Y AFILIACION.

Cuestionario A:**LOGRO:**

Trato de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.

Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.

Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.

PODER:

Me gusta competir y ganar.

Me gusta llevar el mando.

Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.

Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.

Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.

AFILIACIÓN:

Me gusta agradar a otros.

Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.

Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.

Me gusta más trabajar con otras personas que solo.

Fuente: Tomada de: **ROBBINS, Stephen P.** Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. Séptima Ed. Prentice Hall: 1996, p 241.

Cuestionario B:**LOGRO:**

Mi actuación contribuye al logro de los objetivos.

La tarea presenta un desafío para mi habilidad y talento.

La tarea me permite saber clara y concretamente la calidad de mi trabajo.

Tengo oportunidad de conseguir ayuda y dirección cuando la necesito.

PODER:

Tengo mucha oportunidad para dirigir a mis compañeros de trabajo.

La tarea demanda una relación directa con mis superiores.

Tengo control sobre la forma y método de trabajar.

Puedo dejar mi tarea sin ser amonestado.

AFILIACIÓN:

La realización exitosa de mi tarea depende de la ayuda y cooperación de mis compañeros.

Tengo tiempo para las relaciones personales durante el trabajo.

Mi tarea me permite el mantenimiento de relaciones de trabajo estables.

Fuente: Tomada de: **A. N. TURNER**

Cuestionario C:

LOGRO:

Averiguo como me estoy desempeñando.

Trato de conseguir toda la información posible sobre la tarea.

Respondo ante situaciones que impliquen algún riesgo.

Trabajo mejor cuando hay un plazo fijo.

Estoy ansioso de "ser mi propio jefe".

PODER:

Me agradan los debates y las discusiones.

Busco puestos de autoridad donde puedo dar órdenes en lugar de recibirlas.

Son importantes para mí los símbolos de rango o autoridad.

Me siento especialmente interesado en saber cómo es mi jefe.

Trato de ser el jefe.

AFILIACIÓN:

Me siento molesto cuando me toca trabajar solo.

Me relaciono con mis compañeros y me esfuerzo por hacer amistades con nuevos empleados.

Me encuentro por lo general relacionado con proyectos de grupo.

Soy sensible con la gente.

Temo molestar o enojar a alguien.

Me gusta halagar a mis superiores.

Me esfuerzo por relacionarme bien con mis superiores.

Fuentes desconocidas

Cuestionario D:

LOGRO:

El sentimiento de un trabajo bien hecho es para mí una satisfacción.

No me preocupa lo que hagan los otros; yo sigo mi propio camino.

Creo que la mayoría de la gente necesita el éxito, porque éste conduce a la respetabilidad.

Fuentes: tomada de: **OTERO, López y otros.** Psicología de la Personalidad. Manual de prácticas. Editorial Ariel S.A.: Barcelona, España. 1994.

Cuestionario E:

LOGRO:

Persisto frente a situaciones adversas en mi trabajo. Asumo responsabilidades personales en mis labores.

PODER:

Si tuviera la oportunidad de ejercer un cargo de dirección lo aceptaría.

Cuando me asignan la coordinación de un grupo de personas en la organización, lo acepto con gusto.

Me gusta desempeñar cargos que impliquen toma de decisiones.

AFILIACIÓN:

Participaría en un comité social en la organización.

Me gusta cuando me tienen en cuenta al organizar reuniones sociales.

Colaboro para crear un ambiente de compañerismo.

Fuentes: Tomadas de: **JARAMILLO, Zuluaga Angela Gabriela; y RESTREPO, Brand Martha Lucia**. Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín, (Colombia). Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Educación, Orientación y Consejería. Medellín. 1996.

ANEXO C. ENCUESTA 1 Y 2. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ENCUESTA No.1

EMPRESA:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:
ESTADÍSTICA:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:
MULTIPLICAR:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:
ESTADÍSTICA:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:
EDAD:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:
SEXO:	INDICADOR:	INDICADOR:	INDICADOR:

NECESIDADES MOTIVACIONALES

Usted encontrará al frente de cada una de las frases una columna con cinco casillas numeradas del 1 a 5. Cada una de las casillas corresponde a una opinión posible sobre la frecuencia con que se presenta en usted lo afirmado. Por lo tanto deberá marcar con una X una sola de las cinco casillas. Le pedimos ser sincero al responder.

NUNCA	CASI NUNCA	INDECISO	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
-------	---------------	----------	-----------------	---------

- Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil. 1.
- Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo 2.
- Me gusta competir y ganar. 3.

Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	4.
Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	5.
Me gusta llevar el mando.	6.
trato de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	7.
Con frecuencia trabajo para tener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	8.
Me gusta agradecer a otros.	9.
Me gusta más trabajar con otras personas que solo.	10.
Puedo dejar mi tarea sin ser amonestado.	11.
La tarea demanda una relación directa con mis superiores.	12.
La tarea me permite saber clara y concretamente la calidad de mi trabajo.	13.
La tarea presenta un desafío para mi habilidad y talento.	14.
La tarea presenta un desafío para mi habilidad y talento.	15.
Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	16.
Mi actuación contribuye al logro de los objetivos.	17.
Tengo control sobre la forma y método de trabajar.	18.
Tengo mucha oportunidad para dirigir a mis compañeros de trabajo.	19.
Tengo oportunidad de conseguir ayuda y dirección cuando la necesito.	20.
Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	21.
La realización exitosa de mi tarea depende de la ayuda y cooperación de mis compañeros.	22.
Averiguo como me estoy desempeñando.	23.
Busco puestos de autoridad donde puedo dar órdenes en lugar de recibirlas.	24.
Estoy ansioso de "ser mi propio jefe".	25.
Me agradan los debates y las discusiones.	26.
Me siento especialmente interesado en saber cómo es mi jefe.	27.
Me siento molesto cuando me toca trabajar solo.	28.
Mi tarea me permite el mantenimiento de relaciones de trabajo estables.	29.
Respondo ante situaciones que impliquen algún riesgo.	30.
Son importantes para mí los símbolos de rango o autoridad.	31.
Tengo tiempo para las relaciones personales durante el trabajo.	32.
Trabajo mejor cuando hay un plazo fijo.	33.
Trato de conseguir toda la información posible sobre la tarea.	34.
Trato de ser el jefe.	35.
Me relaciono con mis compañeros y me esfuerzo por hacer amistades con nuevos empleados.	36.

Me gusta halagar a mis superiores.	37.
El sentimiento de un trabajo bien hecho es para mí una satisfacción.	38.
Me encuentro por lo general relacionado con proyectos de grupo.	39.
Me esfuerzo en el trabajo.	40.
No me preocupa lo que hagan los otros; yo sigo mi propio camino.	41.
Soy sensible con la gente.	42.
Temo molestar o enojar a alguien.	43.
Creo que la mayoría de la gente necesita el éxito, porque éste conduce a la respetabilidad.	44.
Asumo responsabilidades personales en mis labores.	45.
Persisto frente a situaciones adversas en mi trabajo.	46.
Si tuviera la oportunidad de ejercer un cargo de dirección lo aceptaría.	47.
Cuando me asignan la coordinación de un grupo de personas en la organización, lo acepto con gusto.	48.
Me gusta desempeñar cargos que impliquen toma de decisiones.	49.
Participaría en un comité social en la organización.	50.
Me gusta cuando me tienen en cuenta al organizar reuniones sociales en organización.	51.
Colaboro para crear un ambiente de compañerismo.	52.

ENCUESTA No.2

FACTORES MOTIVACIONALES

EMPRESA:	INDICADOR:	PERIODO:	TITULO:
ESTABLECIMIENTO:	UNIDAD:	CLASIFICACION:	FORMA LABORAL:
ACTIVIDAD:	MODOS DE TRABAJO:	CATEGORIA:	ANOS DE TRABAJO:
ESTRATEGIA:	SALARIO:	CERCA:	OTROS:
EDAD:	MODOS DE TRABAJO:	ENTREGAS:	TIPO DE:
SEXO:	INDICADOR:	MASCULINO:	

A continuación encontrará una lista de factores motivacionales. Encierre en un círculo los cinco factores que usted considere más importantes. En el caso de que no aparezca algún factor, utilice los espacios en blanco.

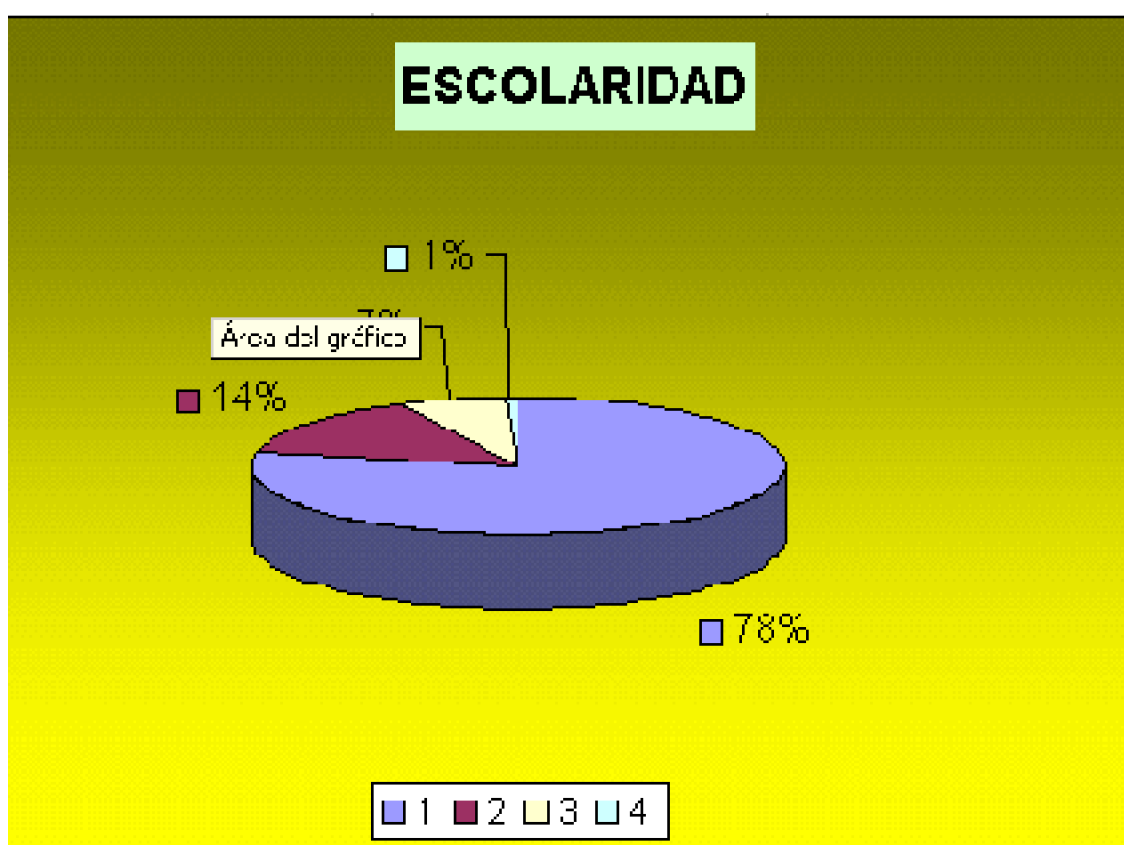
Respeto como persona.	1.
Períodos de descanso adecuado o tiempo para el café.	2.
Buenas condiciones físicas de trabajo.	3.
Oportunidad para realizar trabajo de calidad.	4.
Buenas relaciones interpersonales.	5.
Oportunidad de expresión escrita: Periódico, boletín,	6.
Oportunidad para hacer un trabajo interesante.	7.
Prestaciones, pensiones y otros beneficios.	8.

Servicios para empleados: Como actividades de recreación y sociales.	9.
Trabajo fácil.	10.
Información acerca de lo que está sucediendo en la organización.	11.
Un trabajo importante	12.
Una asociación gremial de empleados.	13.
Una descripción escrita de los procedimientos de trabajo.	14.
Una clasificación de los indicadores de desempeño.	15.
Identificación con los objetivos de la organización.	16.
Libertad en el trabajo.	17.
Oportunidad para autodesarrollo.	18.
Acuerdos justos para las vacaciones.	19.
Conciencia de ser sancionado si se hace un mal trabajo.	20.
Estilo de dirección adecuada.	21.
Calidad de vida en el trabajo.	22.
Desarrollo continuo de conocimientos y habilidades.	23.
Trabajo intelectualmente estimulante.	24.
Condiciones laborales confortables.	25.
Seguridad en el trabajo.	26.
Claridad en cuanto a las políticas de la compañía.	27.
Responsabilidad en el trabajo.	28.
Un cargo dinámico.	29.
Reconocimiento por un trabajo bien hecho.	30.
Progreso y ascenso.	31.
Posición alta dentro de la organización.	32.
Oportunidades de logro.	33.
Libertad para organizar el tiempo personal.	34.
Participación en la toma de decisiones.	35.
Alta remuneración	36.
Otros	37.
	38.

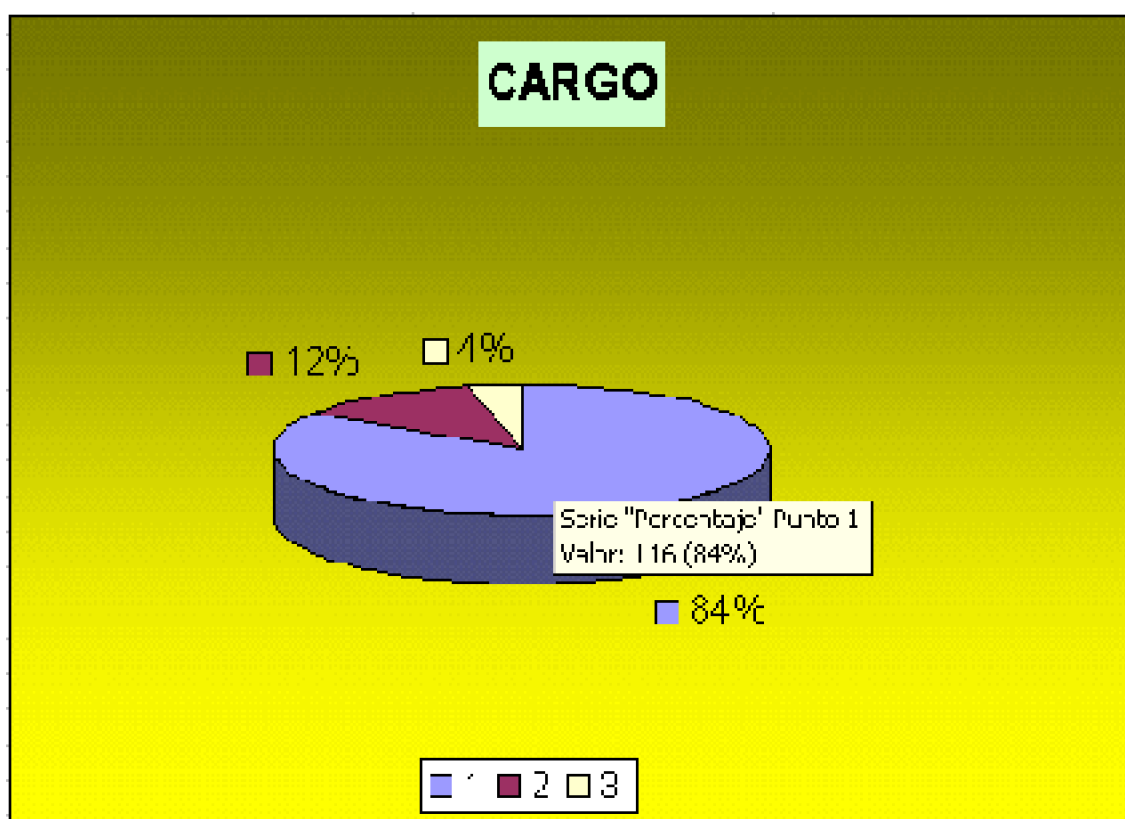
ANEXO D. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN

CLASIFICACIÓN SEGÚN LA ESCOLARIDAD		
ESCOLARIDAD	No. de Personas	Porcentaje
Profesional	116	7%
Tecnólogo	20	1%
Bachiller	3	78%
No sabe / No responde	1	14%
TOTAL	138	100%

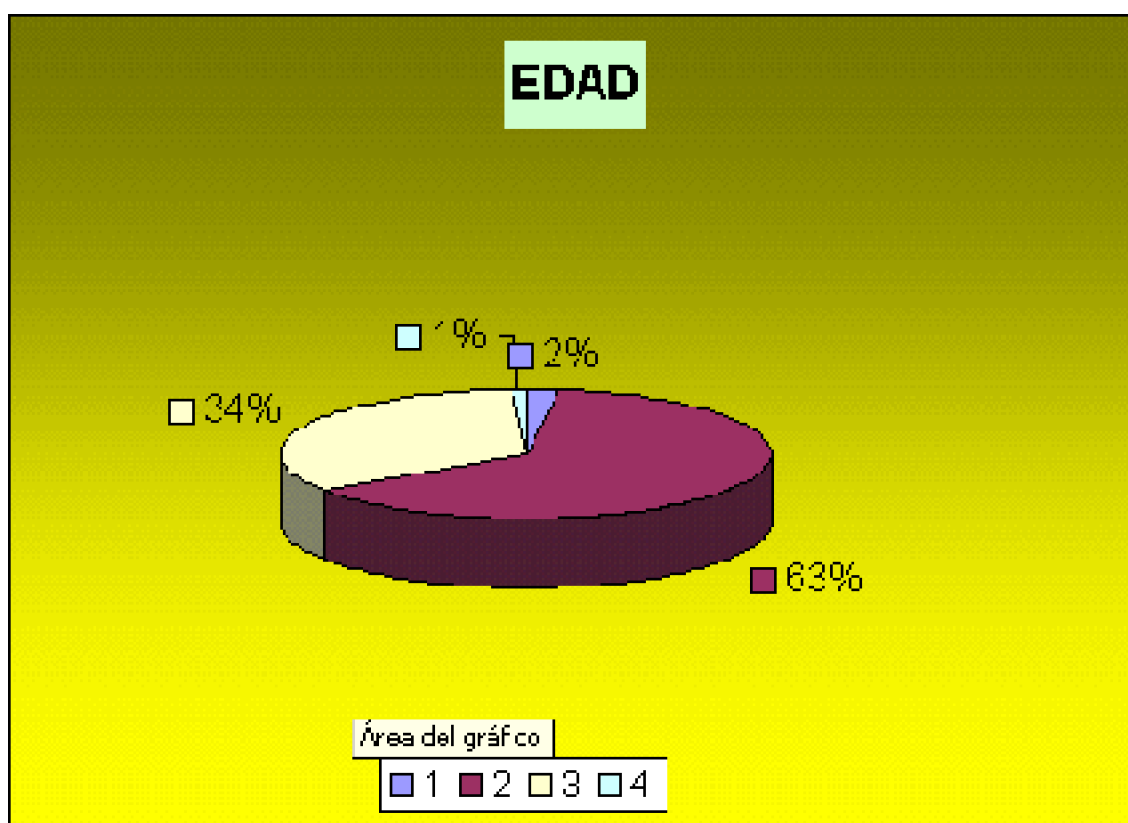
Ver Graficas



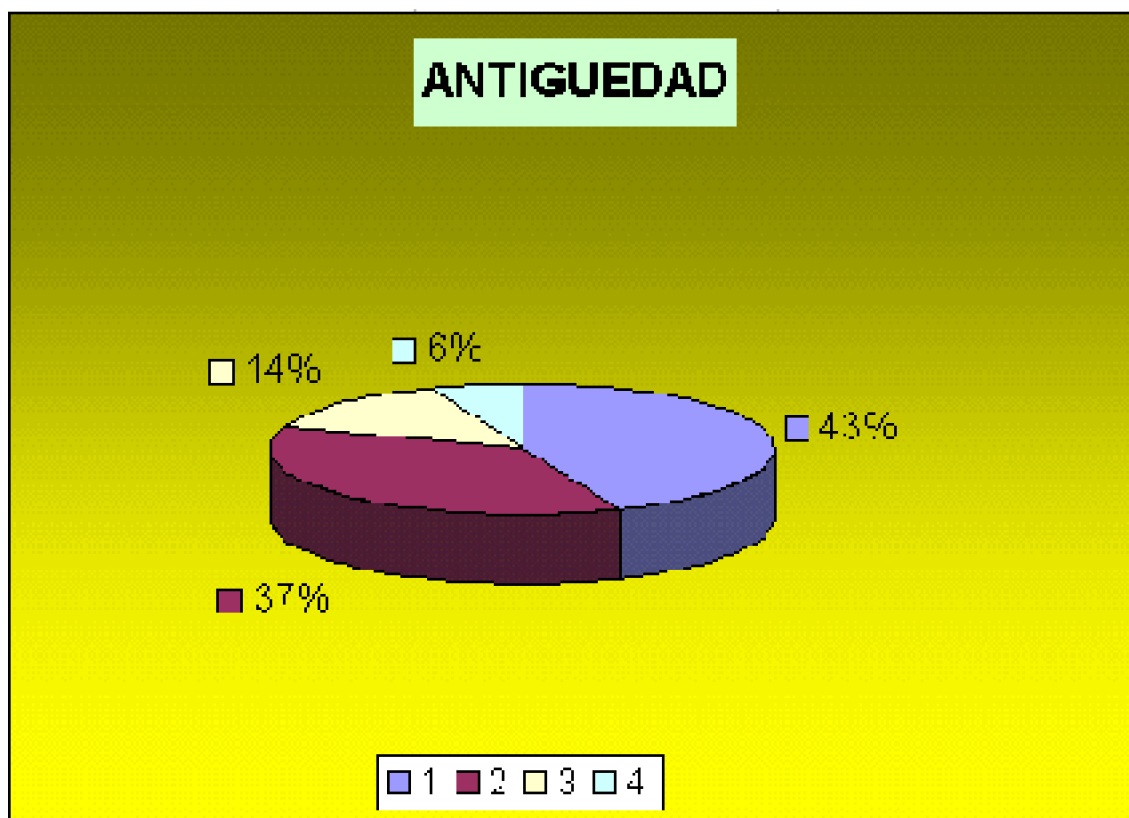
CLASIFICACIÓN SEGÚN EL CARGO		
CARGO	No. de Personas	Porcentaje
Profesional / Técnico	116	84%
Directivo	17	12%
No sabe / No responde	5	4%
TOTAL	138	100%



CLASIFICACIÓN SEGÚN LA EDAD		
EDAD	No. de Personas	Porcentaje
Menos de 25 años	3	2%
Entre 25 y 40 años	87	63%
Mas de 40 años	47	34%
No sabe / No responde	1	1%
TOTAL	138	100%



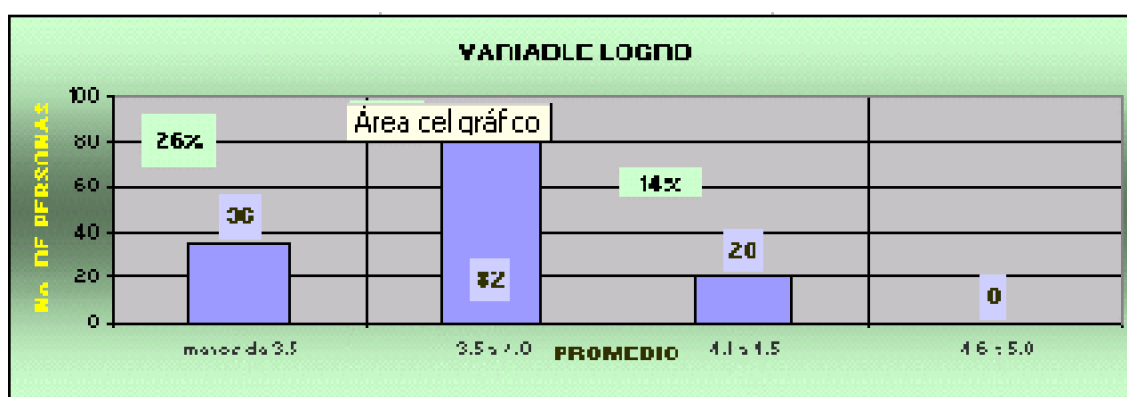
CLASIFICACIÓN SEGÚN LA ANTIGÜEDAD		
ANTIGÜEDAD	No. de Personas	Porcentaje
Menos de 5 años	61	44%
Entre 6 y 20 años	51	37%
Más de 20 años	19	14%
No sabe / No responde	8	6%
TOTAL	138	100%



ANEXO E. PUNTAJE PROMEDIO DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

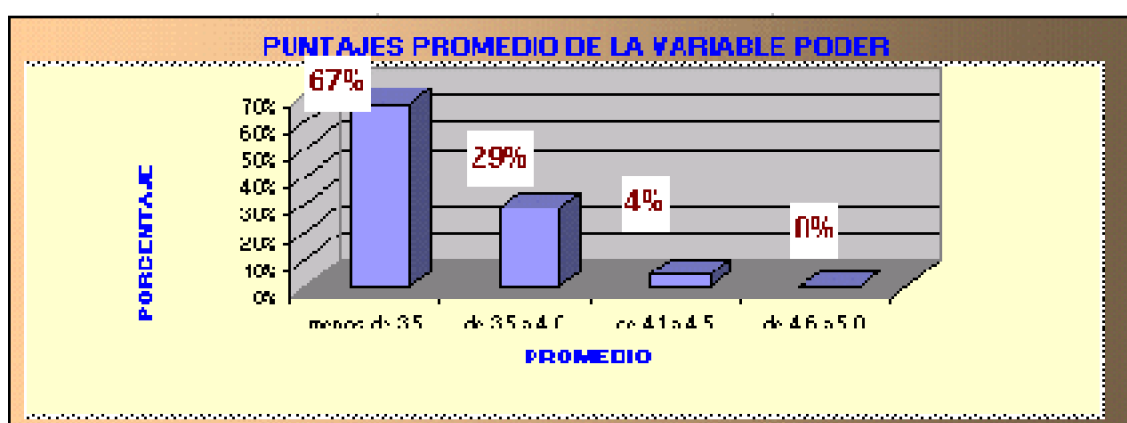
PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE LOGRO		
Puntaje Promedio	Número de Personas	Porcentaje
Menos de 3.5	36	26%
3.5 a 4.0	82	59%
4.1 a 4.5	20	14%
4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

Ver Graficas



PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE PODER

Puntaje Promedio	Número de Personas	Porcentaje
Menos de 3.5	92	67%
3.5 a 4.0	40	29%
4.1 a 4.5	6	4%
4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

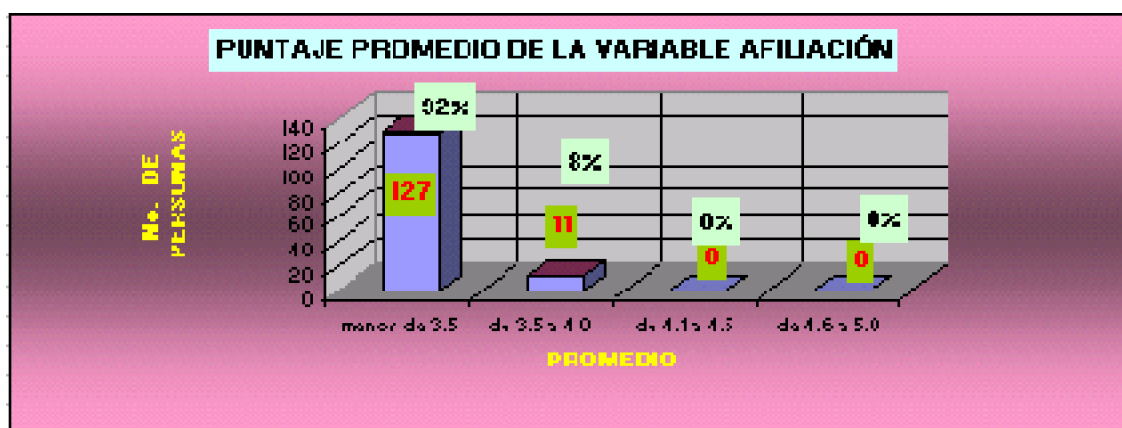


PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE AFILIACION

Puntaje Promedio	Número de Personas	Porcentaje
Menos de 3.5	127	92%
3.5 a 4.0	11	8%
4.1 a 4.5	0	0%
4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

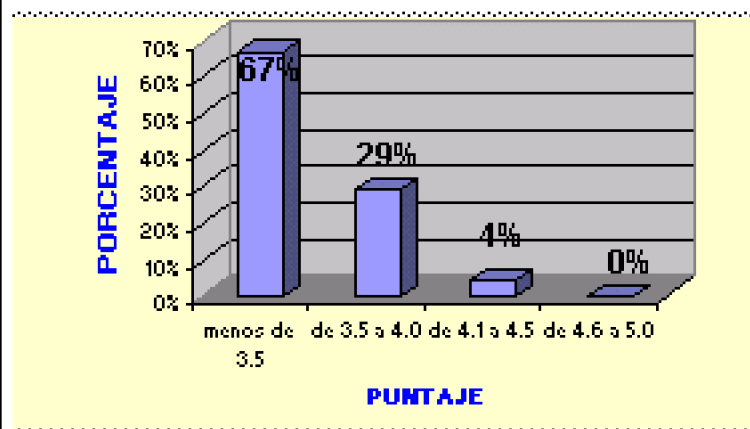
PUNTAJES PROMEDIO DE LA VARIABLE PODER		
Puntaje promedio	Número de Personas	Porcentaje
menos de 3.5	92	67%
de 3.5 a 4.0	40	29%
de 4.1 a 4.5	6	4%
de 4.6 a 5.0	0	0%
Total	138	100%

PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE LOGRO		
Puntaje Promedio	Número de Personas	Porcentaje
Menos de 3.5	36	26%
3.5 a 4.0	82	59%
4.1 a 4.5	20	14%
4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

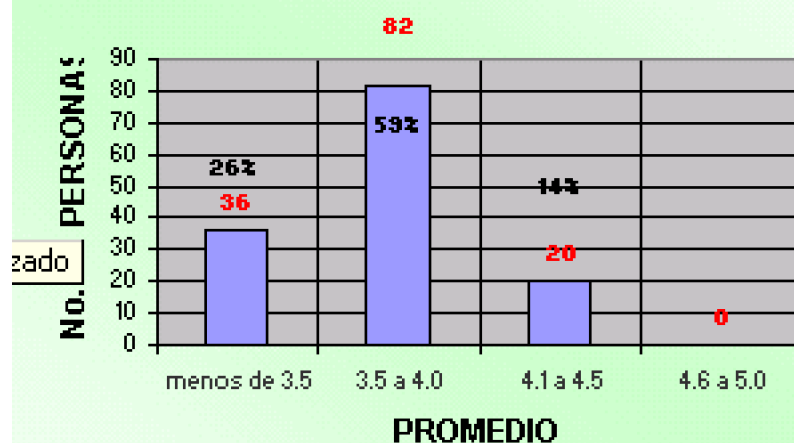


PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE AFILIACIÓN		
Puntaje promedio	Número de Personas	Porcentaje
menos de 3.5	127	92%
de 3.5 a 4.0	11	8%
de 4.1 a 4.5	0	0%
de 4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

PUNTAJES PROMEDIO DE LA VARIABLE PODER

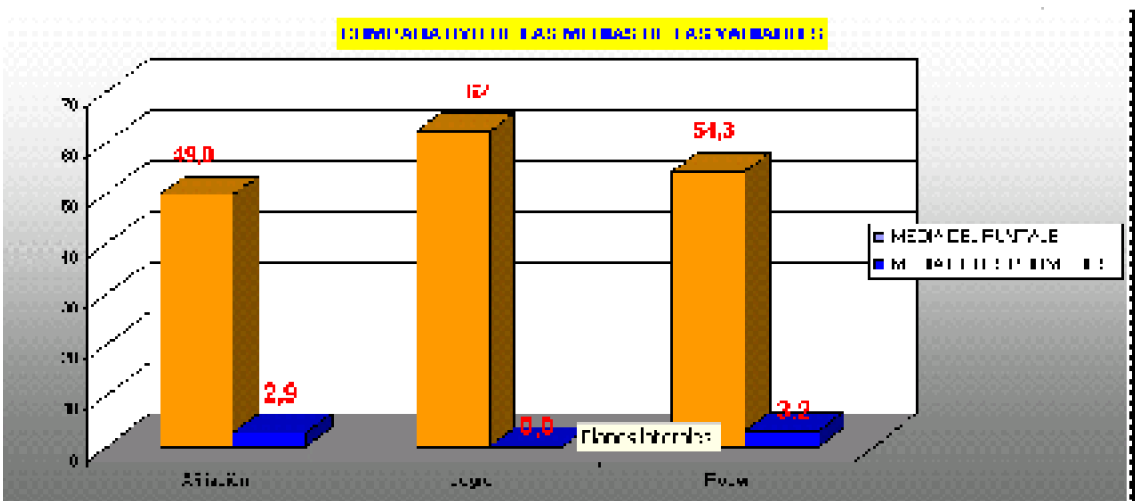
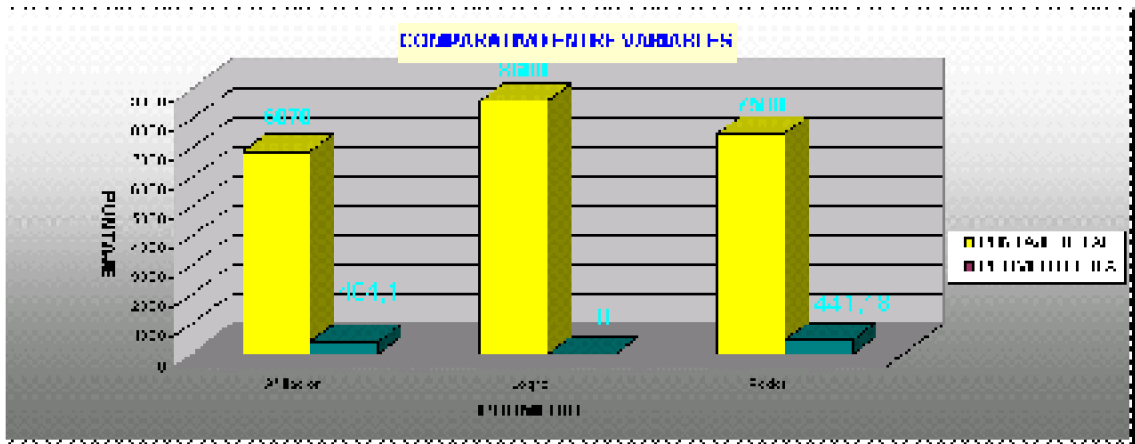
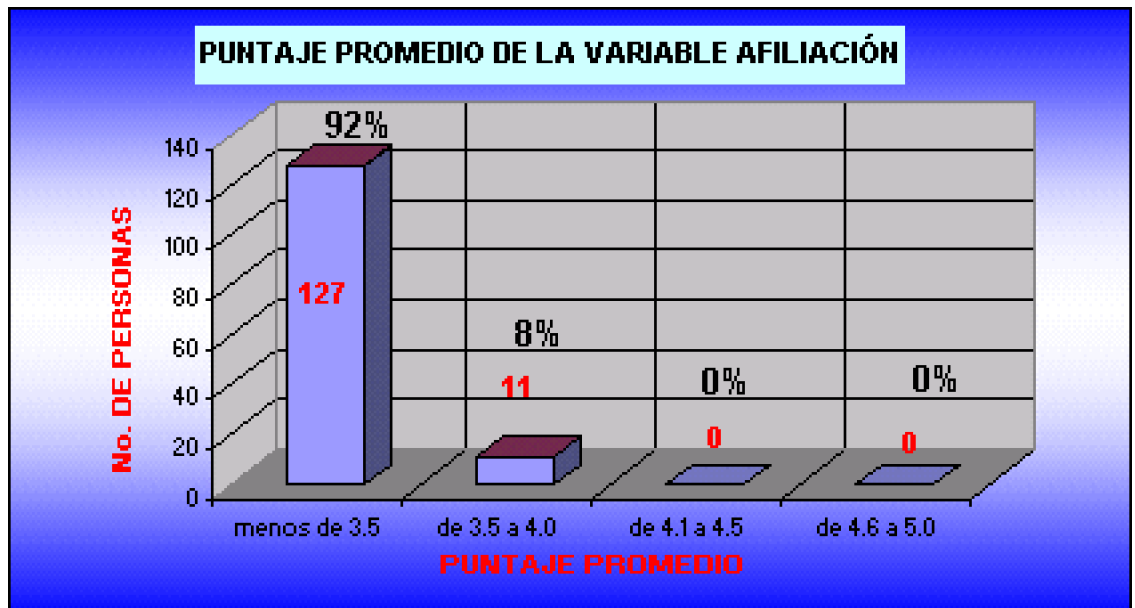


VARIABLE LOGRO



COMPARATIVO LOGRO-AFILIACION Y PODER

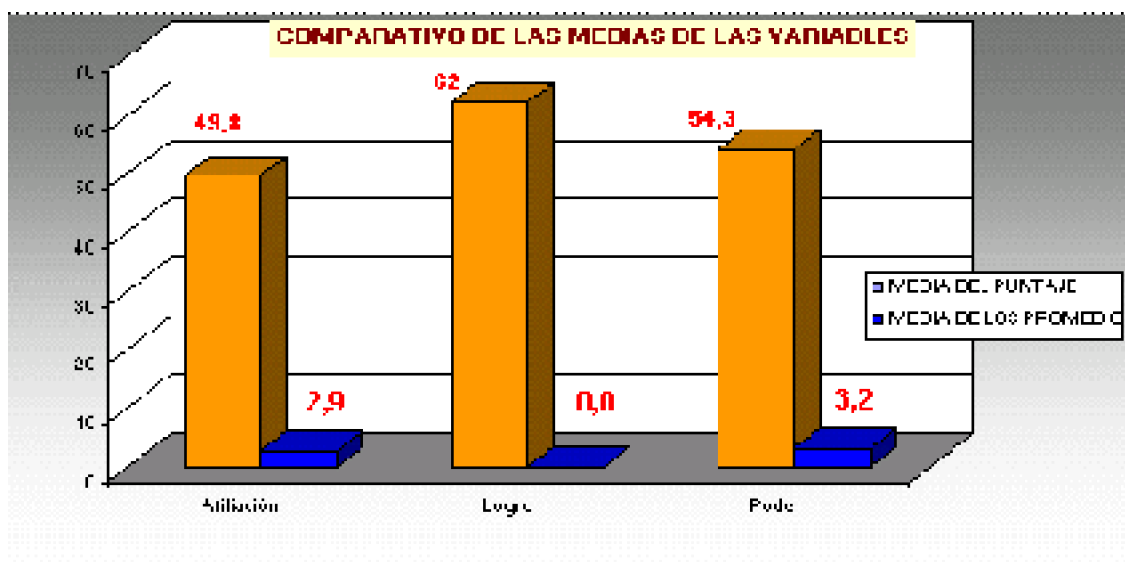
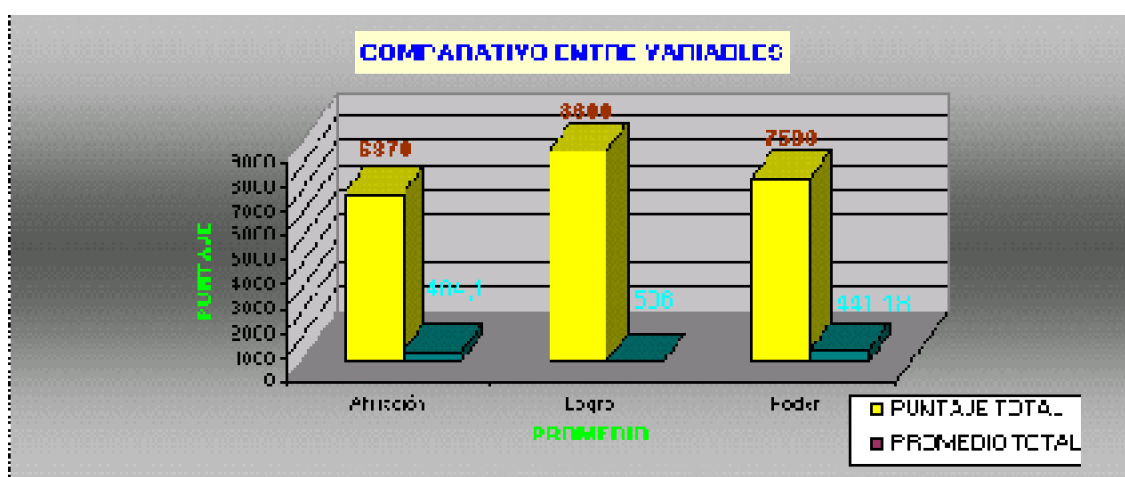
VARIABLE	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO TOTAL	MEDIA DEL PUNTAJE	MEDIA DE LOS PROMEDIOS
Afiliación	6370	101,1	49,8	2,9
Logro	8504	100	62	4,0
Poder	7717	104,18	54,3	3,2



ANEXO F. COMPARATIVO ENTRE LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN

COMPARATIVO LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN				
VARIABLE	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO TOTAL	MEDIA DEL PUNTAJE	MEDIA DE LOS PROMEDIOS
Afiliación	6070	404,7	49,00	2,90
Logro	6600	503,00	62,00	3,67
Poder	7500	441,3	54,30	3,20

Ver Graficas

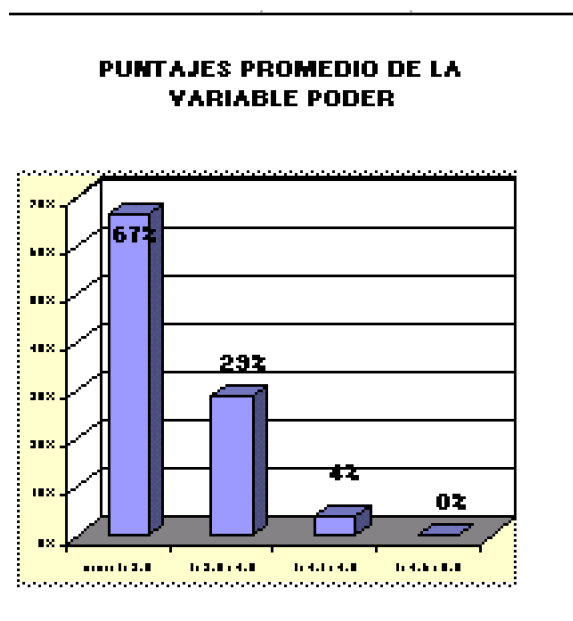


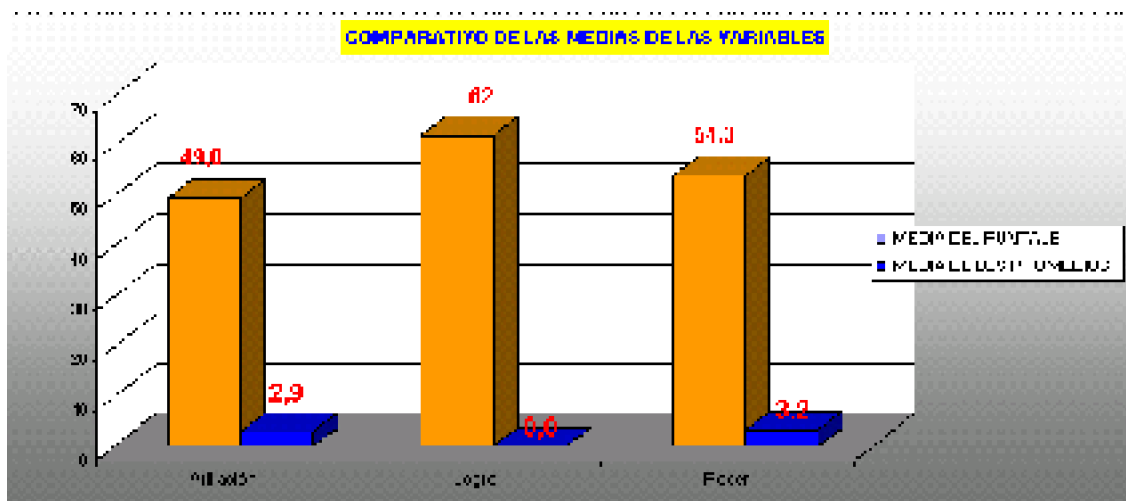
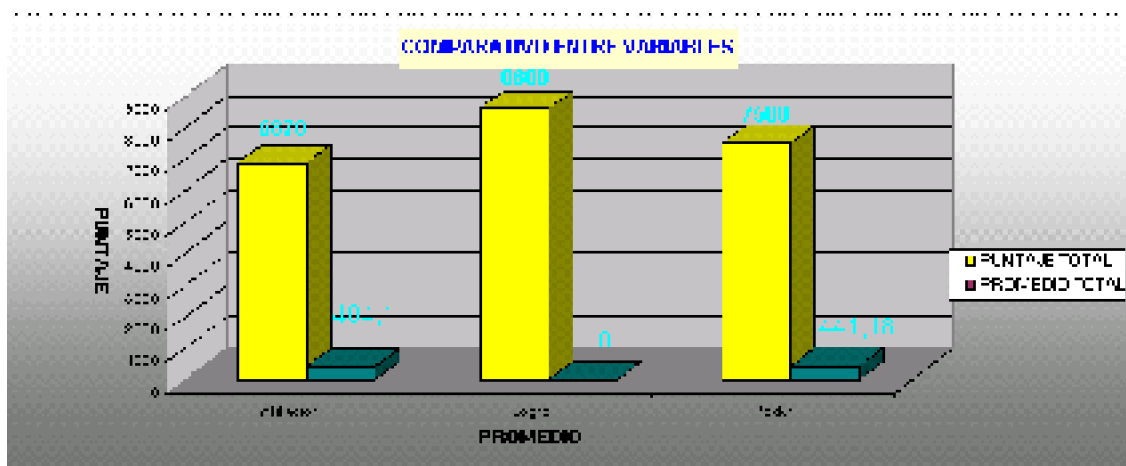
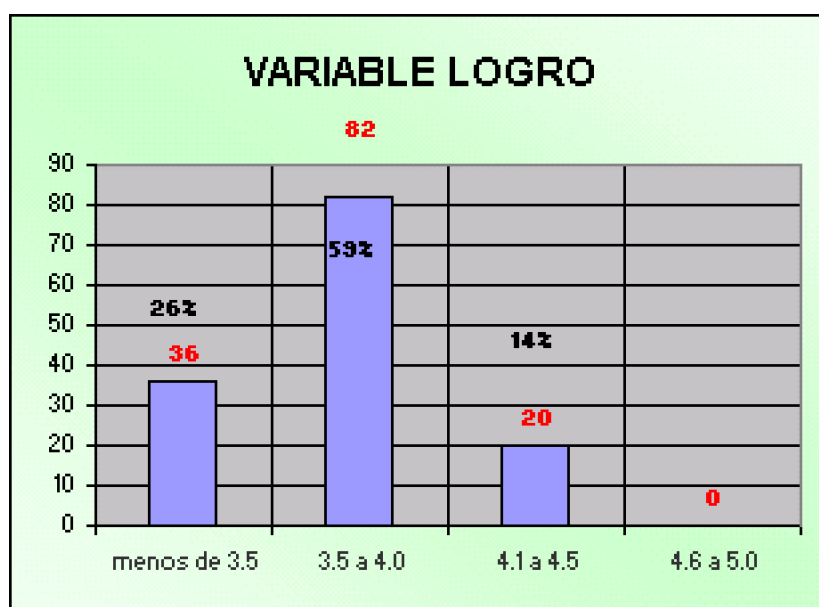
PUNTAJES PROMEDIO DE LA VARIABLE PODER		
Puntaje promedio	Número de Pers.	Porcentaje
menos de 3.5	92	67%
de 3.5 a 4.0	40	29%
de 4.1 a 4.5	6	4%
de 4.6 a 5.0	0	0%
Total	138	100%

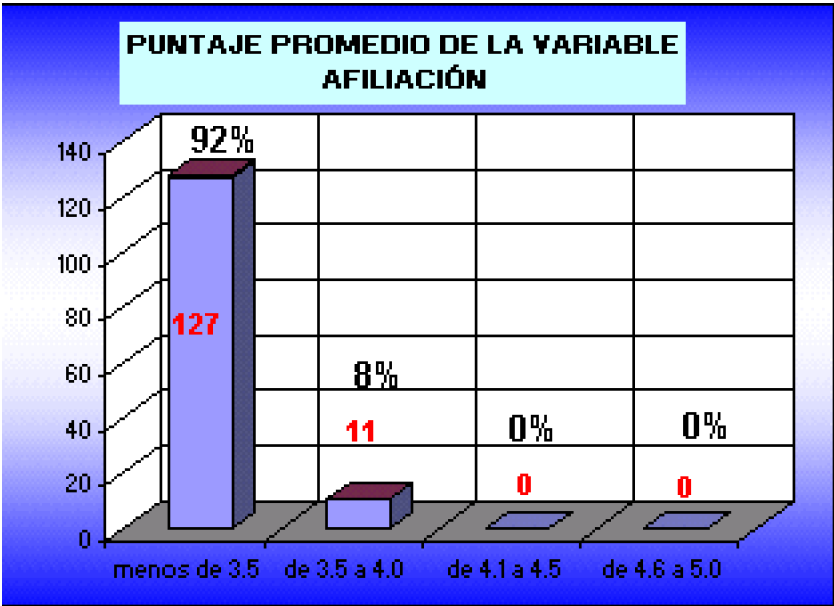
PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE LOGRO		
Puntaje Promedio	Número de Personas	Porcentaje
Menos de 3.5	36	26%
3.5 a 4.0	82	59%
4.1 a 4.5	20	14%
4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%

COMPARATIVO LOGRO-AFILIACION Y PODER				
VARIABLE	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO TOTAL	MEDIA DEL PUNTAJE	MEDIA DE LOS PROMEDIOS
Afiliación	CC70	404.1	40.0	29
Logro	CC00	0	3	00
Poder	7500	441.8	54.2	32

PUNTAJE PROMEDIO DE LA VARIABLE AFILIACIÓN		
Puntaje promedio	Número de Personas	Porcentaje
menos de 3.5	127	92%
de 3.5 a 4.0	11	8%
de 4.1 a 4.5	0	0%
de 4.6 a 5.0	0	0%
TOTAL	138	100%



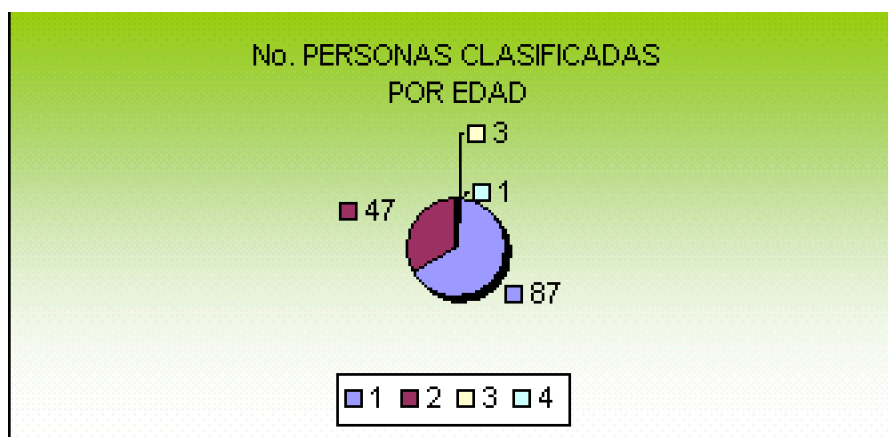




ANEXO G. CONTEO POR PUNTAJE - VARIABLE LOGRO

CONTAR PUNTAJE - VARIABLE LOGRO					
EDAD	CARGO	PROFESION	ANT. SERVID.	PUNTAJE TOTAL	
ENTRADA 1988	Director	Profesional	Entrenamiento	45	
				42	
				45	
				46	
				47	
			Total Entrenamiento	5	
			Mantenimiento	61	
		62			
	Total Mantenimiento	2			
	Total Director	7			
	Técnico	Técnico	Mantenimiento	40	
				-	
			Total Técnico	-	
			Tecnólogo	Entrenamiento	54
					50
					59
			Total Tecnólogo	3	
	Téc. No T. Funcionario Público	Bachiller	Entrenamiento	68	
				70	
				72	
			Total Entrenamiento	0	
			Mantenimiento	57	
				61	
			65		
Total Mantenimiento			0		
Total Técnico			6		
No T. Funcionario Público			Profesional	Entrenamiento	65
		-			
	66				
	67				
	68				
	68				
	68				
	68				
	70				
	71				
Total No Técnico	12				

Ver Graficas



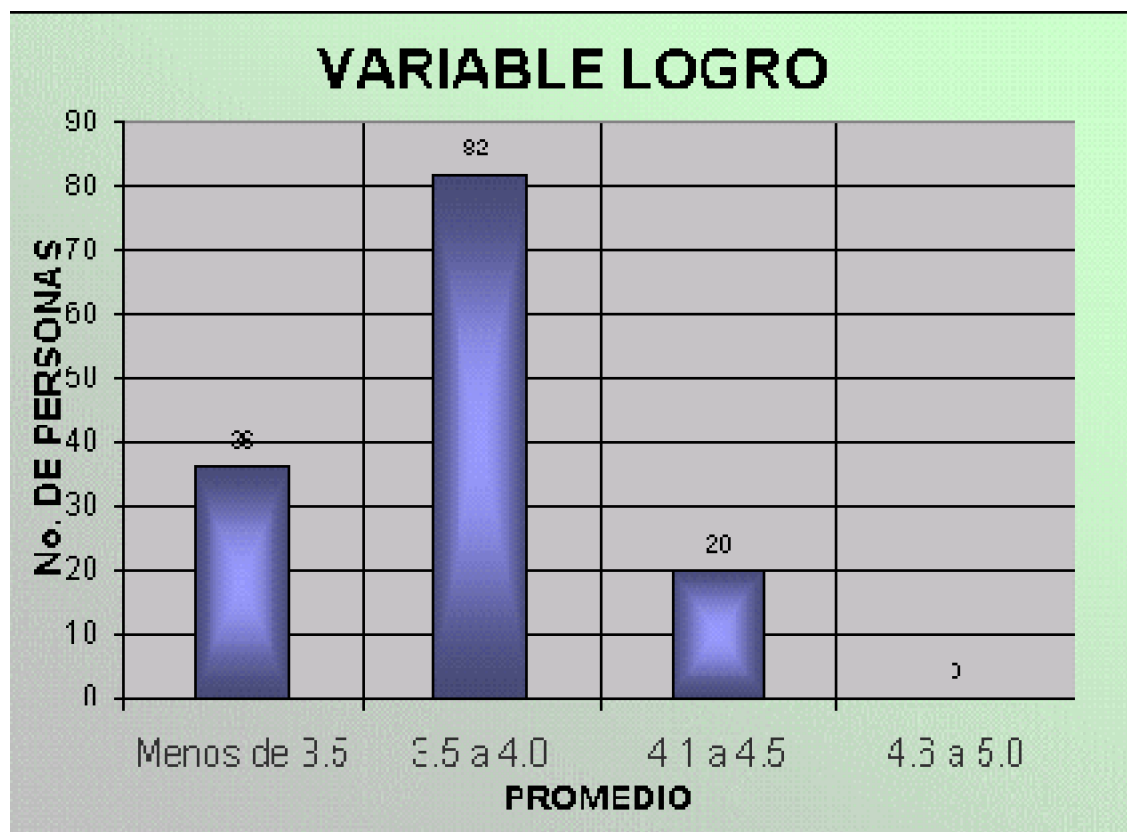
ANTIGÜEDAD	TOTAL
MENOS DE 5 AÑOS	60
ENTRE 6 Y 20 AÑOS	51
MAS DE 20 AÑOS	19
NS / NR	8
TOTAL GENERAL	138



ANEXO H. PUNTAJE POR PROMEDIO - VARIABLE LOGRO

LOGRO		
Promedio	No. de Personas	Porcentaje
Menos de 3,50	36	48%
Entre 3,50 a 4,00	82	97%
Entre 4,10 a 4,50	20	14%
Entre 4,60 a 5,00	0	0%
TOTAL	138	100%

Ver Graficas



ANEXO J. CONTEO POR PROMEDIO VARIABLE LOGRO

ABORDAJE DE LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO SOCIAL

LOGRO													
FRAN	CARRO	PROLARIADO	ACTIVIDAD	PROMEDIO	TOTA								
CONTINUA	Derecho	Técnico	Contabilidad	20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				Subtotal grupo				20	5				
				Muestreo				20	1				
				Subtotal grupo				20	1				
				Total Personal				20	7				
				Técnicos					7				
				FRAN	Carril	Técnico	Contabilidad	20	1				
								Subtotal grupo				20	1
								Total Fran				20	1
								FRAN	Carril	Técnico	Contabilidad	20	1
												20	1
												20	1
												Subtotal grupo	
								Total Fran				20	3
								FRAN	Carril	Técnico	Contabilidad	20	1
												40	1
				40	1								
				Subtotal grupo								20	3
				Muestreo								20	1
				Subtotal grupo								20	1
				Total Fran								20	5
FRAN	Carril	Técnico	Contabilidad	20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
				20	1								
Subtotal grupo				20	10								
Muestreo				20	1								
Subtotal grupo				20	1								
Total Fran				20	11								
Muestreo				20	1								
Subtotal grupo				20	1								
Total Fran				20	12								
Muestreo				20	1								
Subtotal grupo				20	1								
Total Fran				20	13								
Muestreo				20	1								
Subtotal grupo				20	1								
Total Fran				20	14								
Muestreo				20	1								
Subtotal grupo				20	1								
Total Fran				20	15								

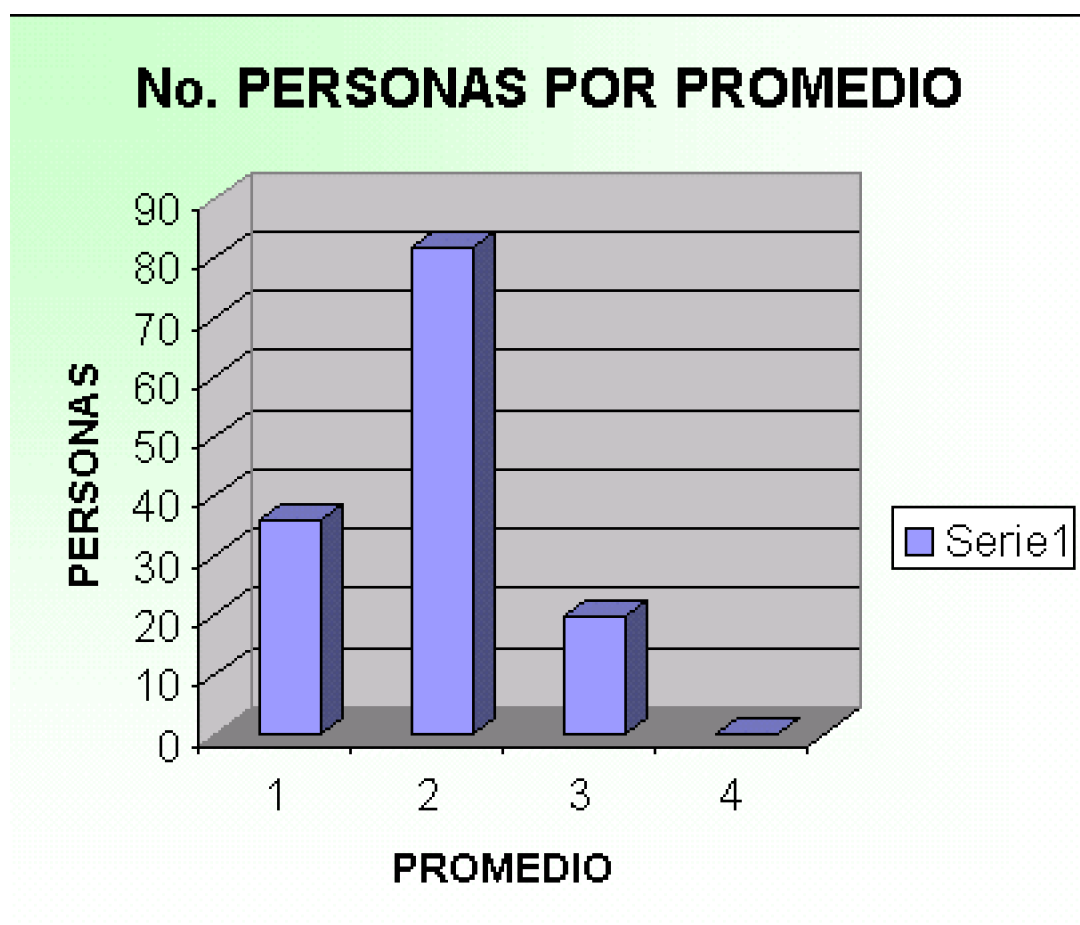
Ver Graficas

LOGRO					
UNIVERSIDAD	PROYECTO	ESTUDIANTE	APORTE	VALORACION	FECHA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE A	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE B	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE C	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE D	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE E	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE F	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE G	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE H	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE I	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHILE	PROYECTO DE INVESTIGACION EN CIENCIAS BÁSICAS	ESTUDIANTE J	APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1
			APORTE	40	1

ABORDAJE DE LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO SOCIAL

LOGRO					
EDAD	CARGO	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD	PROMEDIO	TOTAL
			Menos de una	0	1
			1 a 5	82	1
			6 a 10	4	1
			11 a 15	1	1
			16 a 20	0	1
			Total menos de 20 años		8
			21 a 25	0	1
			26 a 30	0	1
			Total 21 a 30 años		2
			Total 31 años y más		0
		Technician			29
		Technician	Entre 1 y 5 años	20	1
			6 a 10	4	1
			Total entre 1 y 10 años		2
			11 a 15 años	0	1
			16 a 20 años	0	1
			Total más de veinte años		2
			Ns / Nc	0	1
			Total Ns / Nc		1
		Total Técnico			6
		Total Profesional Técnico			38
Total más de 20 años					47
MENOS DE VEINTICINCO	Profesional Técnico	Profesional	Menos de una	29	1
			1 a 5	28	1
			6 a 10	29	1
			Total menos de 10 años		3
			Total Profesional Técnico		3
Total menos de veinticinco					3
Ns / Nc	Profesional Técnico	Profesional	Entre 1 y 5 años	28	1
			Total entre 1 y 5 años		1
			Total Profesional		1
			Total Profesional Técnico		1
Total Ns / Nc					1
TOTAL GENERAL					138

PROMEDIO	No. DE PERSONAS
MENOS DE 3,5 PUNTOS	36
ENTRE 3,51 A 4,00	82
ENTRE 4,01 A 4,50	20
ENTRE 4,51 A 5,00	0
TOTAL GENERAL	138



ANEXO K. CONTEO POR PUNTAJE LOGRO POR EDAD

LOGRO		
EDAD	PUNTAJE	TOTAL
Entre 25 a 40	30	1
	34	1
	48	1
	30	1
	47	1
	48	1
	52	1
	44	2
	55	2
	26	2
	55	2
	58	2
	70	2
	50	2
	61	5
	52	7
	28	1
	54	4
	25	12
	26	6
	27	4
	70	6
	28	1
	70	4
	7	4
	28	2
	17	1
	64	1
Total entre 25 a 40		117
Más de cincuenta	70	1
	42	1
	40	1
	50	1
	57	2
	55	1
	57	1
	28	2
	70	1
	20	3
	61	1
	52	2
	74	5
	28	1
	70	5
	27	6
	28	2
	29	2
	10	2
	7	2
	12	1
Total más de cincuenta		47
Menos de veinticinco	70	1
	26	1
	7	1
Total menos de veinticinco		3
M. / H.	75	1
Total M. / H.		1
TOTAL GENERAL		168

Ver Graficas

ANEXO L. EDAD POR PROMEDIO

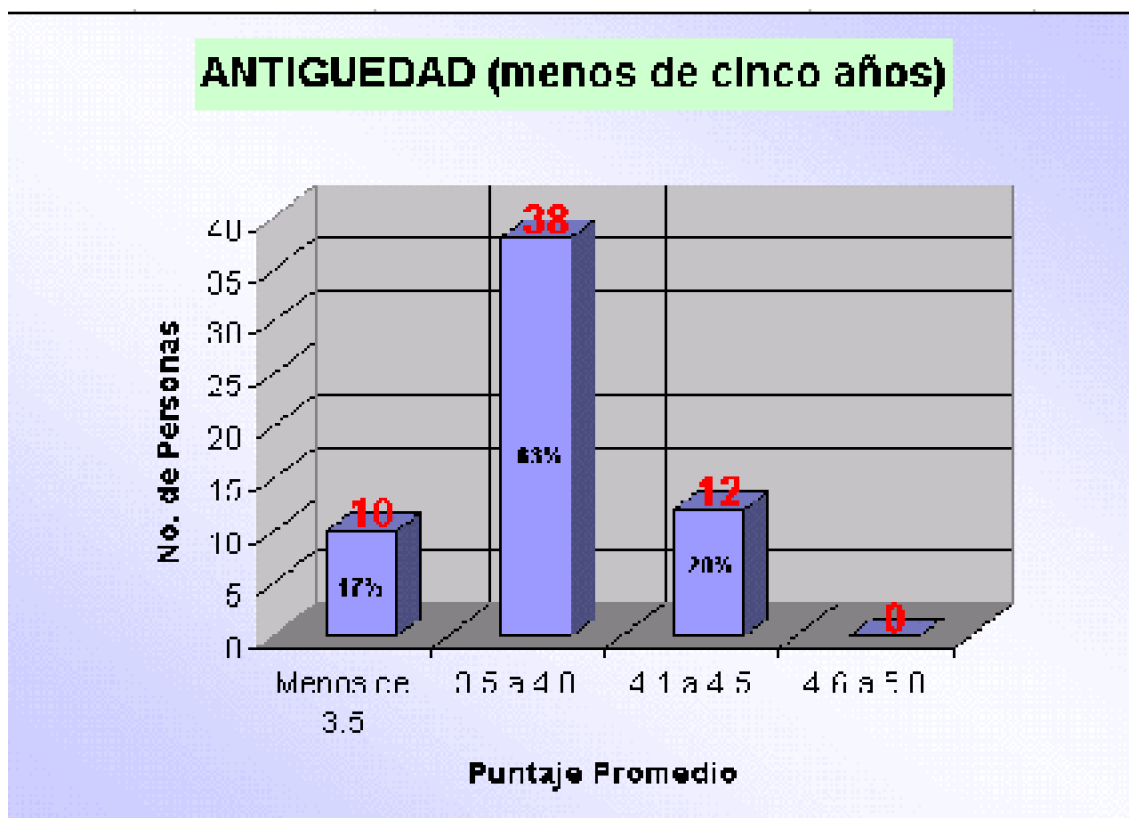
LOGRO		
EDAD	PROMEDIO	No. de PERSONAS
Menos de 25	Menos de 3.5	0
	3.5 a 4.0	3
	4.1 a 4.5	0
	4.6 a 5.0	0
	TOTAL	3
Entre 25 y 40	Menos de 3.5	25
	3.5 a 4.0	49
	4.1 a 4.5	13
	4.6 a 5.0	0
	TOTAL	87
Más de 40	Menos de 3.5	11
	3.5 a 4.0	29
	4.1 a 4.5	7
	4.6 a 5.0	0
	TOTAL	47
Ns / Nr	Menos de 3.5	0
	3.5 a 4.0	1
	4.1 a 4.5	0
	4.6 a 5.0	0
	TOTAL	1
TOTAL GENERAL		138

Ver Grafica

ANEXO M. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD MENOS DE 5 AÑOS

ANTIGÜEDAD			
ANTIGÜEDAD	PROMEDIO	No. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Menos de cinco	Menos de 3.5	10	17%
	3.5 a 4.0	38	63%
	4.1 a 4.5	12	20%
	4.6 a 5.0	0	0%
	TOTAL	60	100%

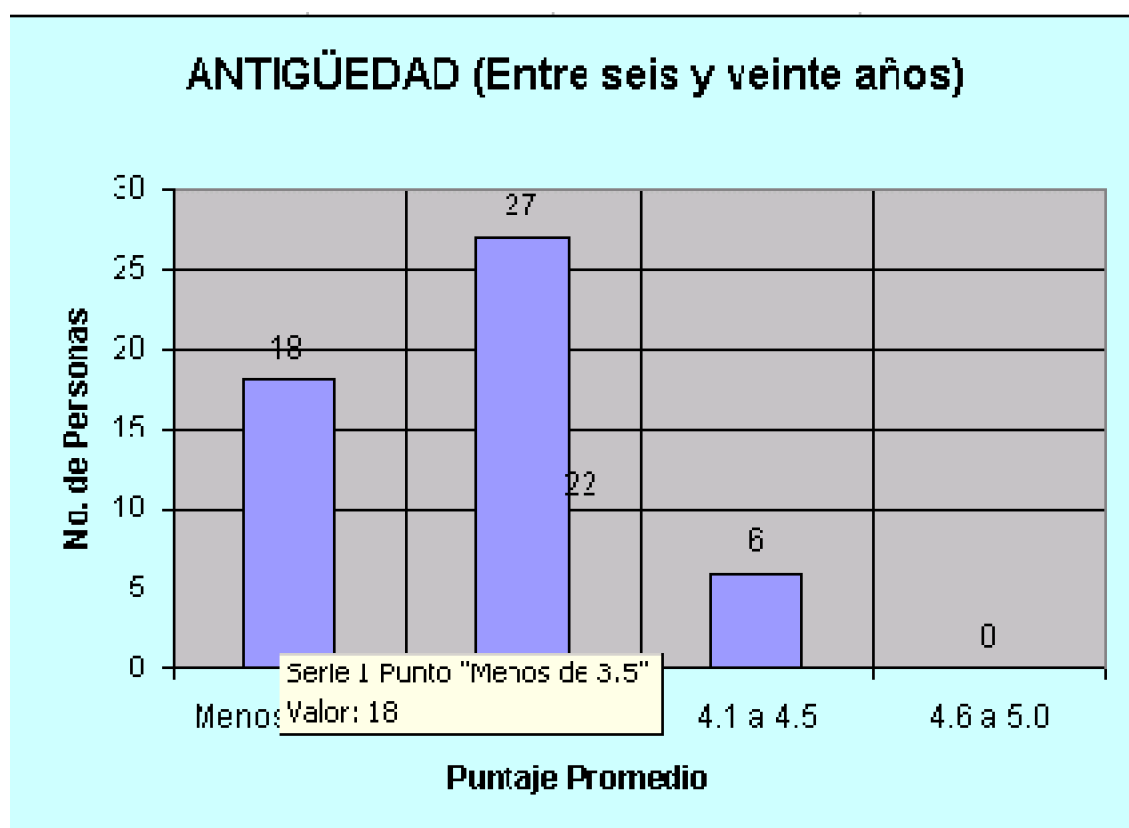
Ver Graficas



ANEXO N. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD ENTRE

ANTIGÜEDAD			
ANTIGÜEDAD	PROMEDIO	NO. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Entre seis y veinte	Menos de 3.5	10	35%
	3.5 a 4.0	38	53%
	4.1 a 4.5	12	20%
	4.6 a 5.0	0	0%
	TOTAL	51	100%

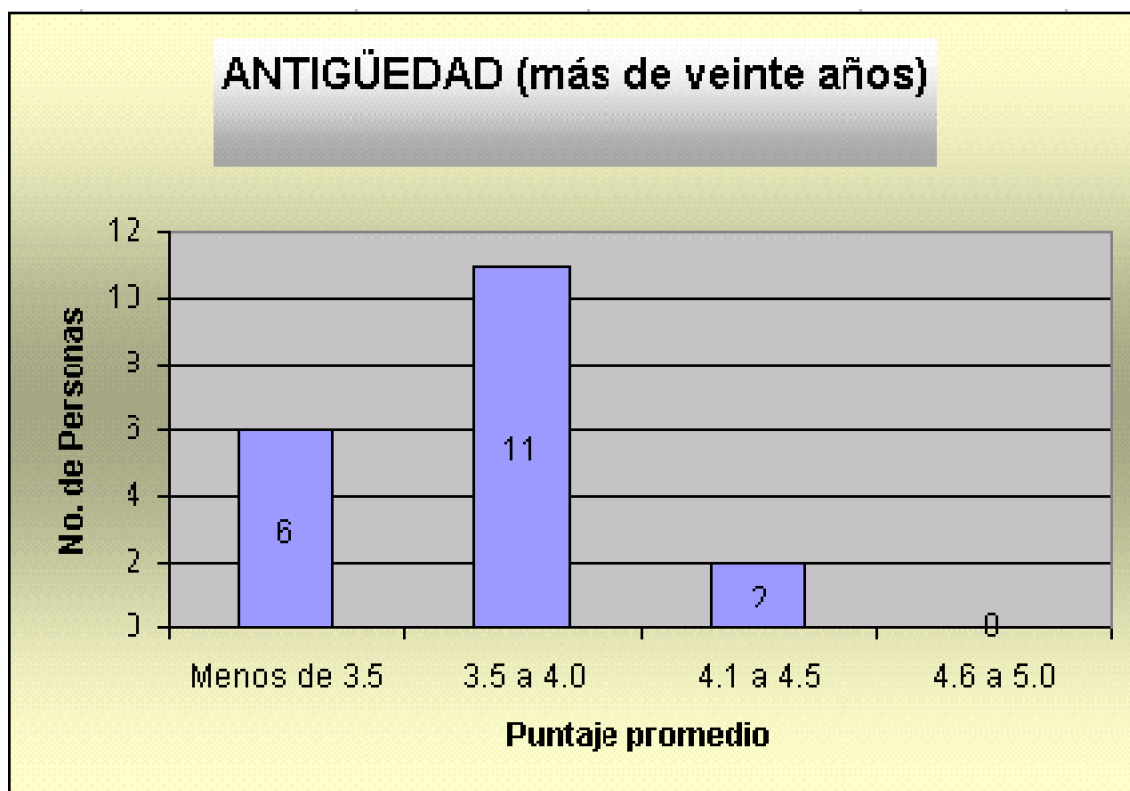
Ver Graficas



ANEXO Ñ. PUNTAJE PROMEDIO ANTIGÜEDAD MÁS DE 20 AÑOS

ANTIGÜEDAD			
ANTIGÜEDAD	PROMEDIO	Nu. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Más de veinte	Menos de 3.5	6	32%
	3.5 a 4.0	11	58%
	4.1 a 4.5	2	11%
	4.6 a 5.0	0	0%
	TOTAL	19	100%

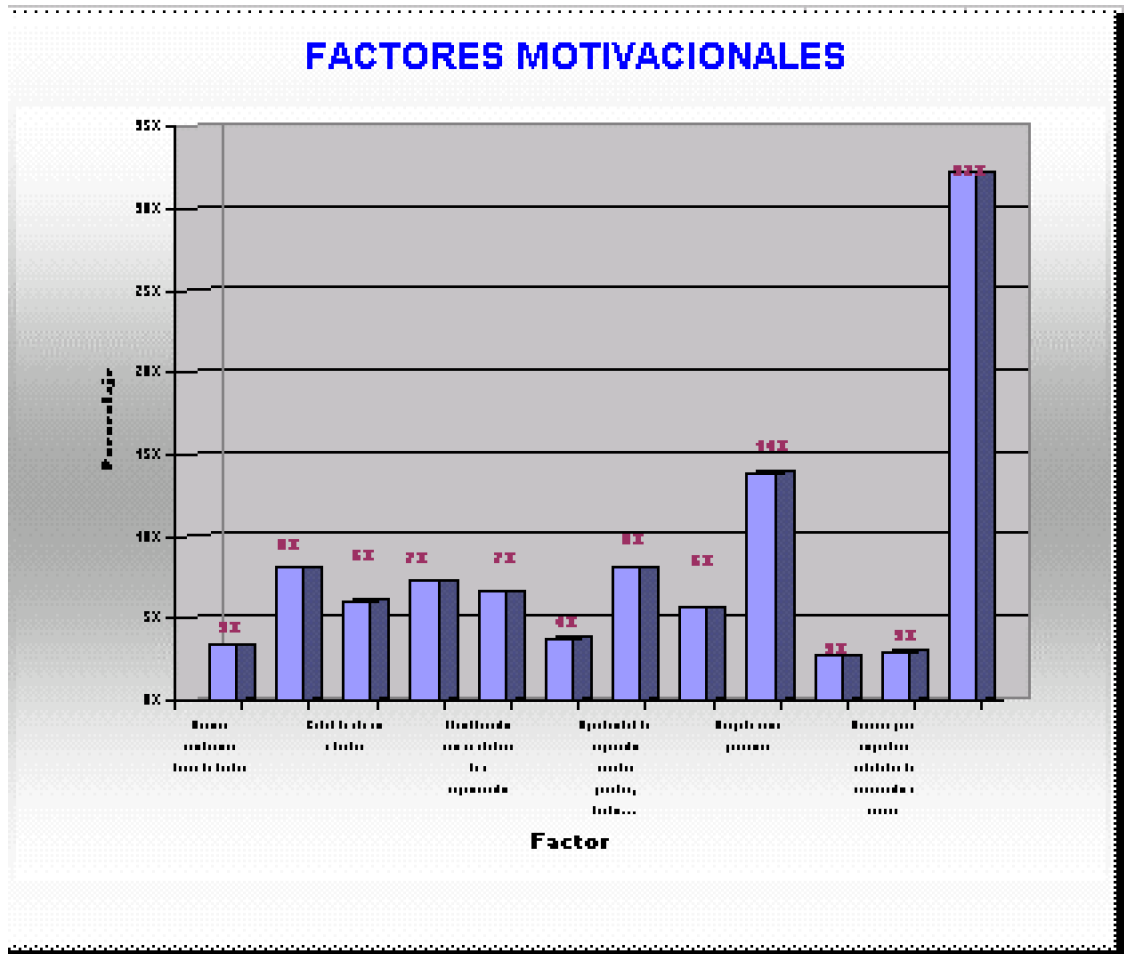
Ver Graficas



ANEXO P. FACTORES MOTIVACIONALES MAS FRECUENTES

FACTORES MOTIVACIONALES		
Opción	Frecuencia	%
Buenas condiciones físicas de trabajo	16	3%
Buenas relaciones interpersonales	39	8%
Calidad de vida en el trabajo	29	6%
Control o control de conocimientos y habilidades	35	7%
Identificación con los objetivos de la organización	33	7%
Información acerca de lo que está sucediendo en la organización	18	4%
Oportunidad de expresión escrita: periódico, boletín	39	8%
Oportunidad para auto-desarrollo	27	6%
Respeto como personas	57	14%
Responsabilidad en el trabajo	13	3%
Servicios para empleados: actividades de recreación y sociales	14	3%
Otras respuestas	116	24%
TOTAL	485	100%

Ver Graficas



ABORDAJE DE LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO SOCIAL

OPCIONES	TOTAL	%
Agrupado por sexo masculino y femenino	1	0.01%
Alta remuneración	5	0.02%
Buenas condiciones físicas de trabajo de calidad	6	0.02%
Buenos métodos de trabajo y herramientas	29	0.12%
Calidad de los servicios al cliente	28	0.11%
Calidad de los servicios al cliente y de la compañía	7	0.03%
Cambios en los métodos de trabajo	2	0.01%
Conocimiento continuo de conocimientos y habilidades	29	0.12%
El poder de la cultura de los valores de la organización y el liderazgo que se debe tener	1	0.01%
El salario mensual	4	0.02%
Exposición al medio ambiente	1	0.01%
Exposición al medio ambiente	7	0.03%
Identificación con los objetivos de la organización	22	0.09%
Identificación con los valores de la cultura de la organización	18	0.07%
Identidad en el trabajo	1	0.01%
Identidad para organizar el servicio al cliente	4	0.02%
Método de trabajo y herramientas	1	0.01%
Oportunidad de aprendizaje para los clientes	28	0.11%
Oportunidad para aprender de los clientes	27	0.11%
Oportunidad para aprender de los clientes	4	0.02%
Oportunidad para hacer un trabajo interesante	2	0.01%
Oportunidad de trabajo	7	0.03%
Posibilidad de crecimiento de desarrollo	5	0.02%
Posibilidad de desarrollo de los clientes y de la organización	6	0.02%
Posibilidad de desarrollo de la organización	1	0.01%
Posibilidad de desarrollo de la organización	11	0.04%
Programa y servicios	4	0.02%
Reconocimiento con un trabajo bien hecho	7	0.03%
Reconocimiento de los clientes	1	0.01%
Respeto como personas	27	0.11%
Responsabilidad de los clientes	18	0.07%
Respeto en el trabajo	1	0.01%
Servicios para empleados: clientes de la organización	4	0.02%
Trabajo en el medio ambiente	1	0.01%
Trabajo en el medio ambiente	4	0.02%
Trabajo en el medio ambiente	6	0.02%
Trabajo en el medio ambiente	1	0.01%
Trabajo en el medio ambiente	7	0.03%
Trabajo en el medio ambiente de los clientes	1	0.01%
Trabajo en el medio ambiente de los clientes	4	0.02%
Trabajo en el medio ambiente de los clientes	1	0.01%
TOTAL GENERAL	482	100.00%

DIAPOSITIVAS

"ABORDAJE DE LA MOTIVACION DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO SOCIAL"



Ver Graficas

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los motivos predominantes de las personas que trabajan en organizaciones de servicio social, a la luz de la teoria motivacional de las motivaciones sociales de David Mc. Clelland.
- Identificar factores motivacionales mas frecuentes en las personas que trabajan en organizaciones de servicio social.
- Realizar aportes de intervencion que puedan ser utilizados por organizaciones de servicio social para la motivacion de las personas que en ellas trabajan.
- Elaborar un instrumento cuantitativo para la medicion de la motivacion segun la teoria de las motivaciones sociales .

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la motivación del personal de diferentes organizaciones de servicio social y con base en los resultados, hacer aportes para la motivación en organizaciones de este carácter.



DISEÑO METODOLÓGICO

