

MOTIVACIÓN EN EL DOCENTE RURAL

Autor:
TAMESAIG
VALLADARES

Boconó, Marzo del 2006

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xviii
Introducción	1

CAPÍTULO I. El Problema

Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Justificación	8

CAPÍTULO II. Marco Teórico

Antecedentes	12
Bases Teóricas	27
Definición de Términos Básicos	118
Mapa de Variables	120

CAPÍTULO III. Marco Metodológico

Enfoque Epistemológico	124
Fase Diacrónica	126
Población	126
Muestra	127
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	127
Validez	128
Confiabilidad	128

CAPÍTULO IV. Análisis de los Resultados	131
--	------------

CAPÍTULO V. Conclusión, Recomendaciones, Bibliografía

Conclusiones	194
Recomendaciones	196
Bibliografía	198

Anexos

ÍNDICE DE CUADROS

MAFI

	Pág.
Cuadro N° 1. Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos	132
Cuadro N° 2. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo	133
Cuadro N° 3. Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos	134
Cuadro N° 4. la cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad	135
Cuadro N° 5. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo	136
Cuadro N° 6. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás ..	137
Cuadro N° 7. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas	138
Cuadro N° 8. Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad	139
Cuadro N° 9. El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores	140
Cuadro N° 10. En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo	141
Cuadro N° 11. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda	142
Cuadro N° 12. Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos	143
Cuadro N° 13. A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos	144
Cuadro N° 14. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos, después se tratará de mejorar	145
Cuadro N° 15. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo	146
Cuadro N° 16. Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura	147

MPS

Cuadro N° 1. Ayudar a la gente me hace sentir importante	148
Cuadro N° 2. Disfruto cuando me piden consejos	149
Cuadro N° 3. Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo	150
Cuadro N° 4. Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros	151
Cuadro N° 5. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones	152
Cuadro N° 6. Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio	153
Cuadro N° 7. Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa	154
Cuadro N° 8. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas	155
Cuadro N° 9. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante	156
Cuadro N° 10. Cuando uno hace favores gana deudores	157
Cuadro N° 11. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario	158
Cuadro N° 12. En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento	159
Cuadro N° 13. En toda organización uno debe ser fiel a sus jefes .	160
Cuadro N° 14. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia	161
Cuadro N° 15. Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores	162
Cuadro N° 16. En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador	163
Cuadro N° 17. Pienso que es mejor mandar que ser mandado	164
Cuadro N° 18. Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personales	165
Cuadro N° 19. Sé que tengo condiciones especiales para mandar..	166
Cuadro N° 20. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia	167

MLP

Cuadro N° 1. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia	168
Cuadro N° 2. No me conformo con trabajar; necesito ver buenos resultados	169
Cuadro N° 3. Para mi es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable	170
Cuadro N° 4. Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo	171
Cuadro N° 5. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables	172
Cuadro N° 6. Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos	173
Cuadro N° 7. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos	174
Cuadro N° 8. Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer	175
Cuadro N° 9. A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen	176
Cuadro N° 10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo	177
Cuadro N° 11. Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo	178
Cuadro N° 12. Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo	179
Cuadro N° 13. De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho	180
Cuadro N° 14. Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar	181
Cuadro N° 15. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla	182
Cuadro N° 16. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones	183
Cuadro N° 17. En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a si mismo su mejor rendimiento	184
Cuadro N° 18. Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente	185

Cuadro N° 19. Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta	186
Cuadro N° 20. La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo	187
Cuadro N° 21. Si uno siempre ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo le traerá problemas	188
Cuadro N° 22. Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo	189
Cuadro N° 23. Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente	190
Cuadro N° 24. Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza	191

ÍNDICE DE GRÁFICOS

MAFI

	Pág.
Gráfico N° 1. Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos	132
Gráfico N° 2. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo	133
Gráfico N° 3. Evito enfrascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos	134
Gráfico N° 4. la cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad	135
Gráfico N° 5. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo	136
Gráfico N° 6. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás ..	137
Gráfico N° 7. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas	138
Gráfico N° 8. Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad	139
Gráfico N° 9. El trabajo es como la familia: hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores	140
Gráfico N° 10. En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo	141
Gráfico N° 11. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda	142
Gráfico N° 12. Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos	143
Gráfico N° 13. A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos	144
Gráfico N° 14. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos, después se tratará de mejorar	145
Gráfico N° 15. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo	146
Gráfico N° 16. Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura	147

MPS

Gráfico N° 1. Ayudar a la gente me hace sentir importante	148
Gráfico N° 2. Disfruto cuando me piden consejos	149
Gráfico N° 3. Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo	150
Gráfico N° 4. Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros	151
Gráfico N° 5. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones	152
Gráfico N° 6. Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio	153
Gráfico N° 7. Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa	154
Gráfico N° 8. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas	155
Gráfico N° 9. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante	156
Gráfico N° 10. Cuando uno hace favores gana deudores	157
Gráfico N° 11. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario	158
Gráfico N° 12. En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento	159
Gráfico N° 13. En toda organización uno debe ser fiel a sus jefes .	160
Gráfico N° 14. Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia	161
Gráfico N° 15. Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores	162
Gráfico N° 16. En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador	163
Gráfico N° 17. Pienso que es mejor mandar que ser mandado	164
Gráfico N° 18. Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personales	165
Gráfico N° 19. Sé que tengo condiciones especiales para mandar..	166
Gráfico N° 20. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia	167

MLP

Gráfico N° 1. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia	168
Gráfico N° 2. No me conformo con trabajar; necesito ver buenos resultados	169
Gráfico N° 3. Para mi es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable	170
Gráfico N° 4. Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo	171
Gráfico N° 5. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables	172
Gráfico N° 6. Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos	173
Gráfico N° 7. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos	174
Gráfico N° 8. Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer	175
Gráfico N° 9. A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen	176
Gráfico N° 10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo	177
Gráfico N° 11. Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo	178
Gráfico N° 12. Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo	179
Gráfico N° 13. De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho	180
Gráfico N° 14. Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar	181
Gráfico N° 15. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla	182
Gráfico N° 16. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones	183
Gráfico N° 17. En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a si mismo su mejor rendimiento	184
Gráfico N° 18. Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente	185

Gráfico N° 19. Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta	186
Gráfico N° 20. La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo	187
Gráfico N° 21. Si uno siempre ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo le traerá problemas	188
Gráfico N° 22. Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo	189
Gráfico N° 23. Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente	190
Gráfico N° 24. Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza	191

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito determinar la motivación de los docentes del área rural del Municipio Boconó. Para ello se realizó un estudio descriptivo explorativo, se trabajó con una muestra poblacional de 70 docentes. Se utilizó para la recolección de la información tres instrumentos denominados MAFI (Motivación por Afiliación), MLP (Motivación al logro) y MPS (Motivación al poder del Departamento de Investigación de la ULA del Profesor Romero García (Carta de aprobación anexa). Se aplicó el instrumento a docentes de ambos sexos, un amplio rango de edades, (niveles educativos). Cada una de ellas manifestó apoyo y colaboración. Se utilizó en el procesamiento estadístico del laboratorio de investigación de la (ULA), (Escala de I-E de Levenson). Los resultados arrojaron alto grado de confiabilidad. (Todo según las pruebas de t de student y análisis de la varianza (ANOVA). Se concluye con los resultados que los docentes pese a serias limitaciones en el sector tiene una motivación al logro mediana, con un profundo sentido de afiliación y con grandes ambiciones y tener un liderazgo ganado con su esfuerzo. Los docentes no tienen la motivación al poder alta.

INTRODUCCIÓN

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

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

Para Venezuela y otros países, en general, es de vital importancia que las organizaciones cuenten con la capacidad para analizar y evaluar las motivaciones de su personal. Según Granell (1997), en la búsqueda del éxito organizacional, el estudio de las motivaciones del personal y de otros elementos (como los valores y actitudes), es un paso necesario. En

relación con las motivaciones, para McClelland (1974), las personas innovadoras que han contribuido con el éxito de su organización son personas con alta motivación de logro.

Por tal razón, el objetivo de la investigación realizada fue enfocado a identificar, analizar la motivación del personal docente rural de las U.E del Municipio Boconó. Para el desarrollo del estudio, se utilizó como estructura del mismo la siguiente: el Capítulo I explica lo relacionado directamente con el problema a investigar: el planteamiento del problema, los objetivos del estudio y la importancia o justificación del estudio.

El Capítulo II presenta los antecedentes del estudio, las bases teóricas que lo sustentan y sistematización de variables.

En el Capítulo III se muestra la metodología utilizada en la investigación. En esta parte, se dan a conocer aspectos como, el tipo de investigación, sujetos de estudio, instrumentos de recolección de datos, procedimientos y análisis de datos.

El Capítulo IV contiene el reporte e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

En el Capítulo V se muestran las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Problema:

Dentro del contexto de la educación venezolana, en las últimas épocas, el Ministerio de Educación a través de sus políticas educativas ha introducido cambios significativos en cada uno de los niveles curriculares, con el propósito de adaptarlos a los nuevos enfoques en los que se impone una visión constructivista del aprendizaje y nuevas maneras de interpretar el rol social que ha de representar la escuela en las sociedades actuales. De allí que los nuevos paradigmas educativos requieren de un docente receptivo con disposición para apreciar estos cambios en el aula de clases y esto significa que debe poseer motivación al logro. Esto se puede entender, que el docente en su manera tradicional de enseñanza no se ha dado cuenta que él es el factor clave en el proceso de enseñanza. El docente debe estar claro de que es lo que quiere, cuales son sus objetivos y metas. Esto lo ayudaría a utilizar incentivos adecuados en el desarrollo de los programas educativos. No sólo cumplir un bloque de contenidos y ya; sino que los debe vivenciar con sus alumnos, para ello, debe aclarar cuales son sus logros y que es lo que desea lograr.

Cabe mencionar que el crecimiento explosivo de la matrícula escolar, a partir de las últimas décadas y particularmente en el medio rural, desde inicio de los 90', experimentó una marcada tendencia a continuar incrementándose, recibiendo el docente incentivos que no alcanzaban para cubrir toda la variedad de eventualidades generadas de esta situación, sobre todo para el desempeño en el área rural. Significa esto, que el docente cada día debe prepararse, actualizando sus conocimientos para poder entender cada una de las individualidades. Al crecer la matrícula es mucho más difícil para el docente poder atender cada una de las deficiencias que pueda encontrar. De allí, que el docente debe aplicar todas sus habilidades y utilizar diversos recursos para el logro de su objetivo de aprendizaje.

En tal sentido y analizando lo antes expuesto, en Venezuela, documentos legales como la Ley Orgánica de Educación (1980) y la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), expresan que el papel de la educación en todos sus niveles y modalidades, debería plantearse bajo los términos de una formación integral dirigida al desenvolvimiento de un individuo culto, con pensamiento crítico y creador en todos los ámbitos, en el que se desarrollen actitudes para la acción y participación en la sociedad de elevada potencialidad para él adaptarse a nuevas circunstancias. De tal manera que cada persona tiende a desarrollar necesidades y motivos

influenciados por el medio cultural en que vive (familia, escuela, iglesia, medios de comunicación, entre otros), que van a repercutir en la forma como maneje su vida y por ende en todas las actividades que realice. Todo esto implica que la motivación en el docente está determinada por sus condiciones internas que han influido en él partiendo del elemento primordial que es la familia. Si él logra descubrir cuales son sus habilidades y fortalezas, estará claro en qué es lo que quiere realmente alcanzar. Descubrirse como persona, su índice de liderazgo en el grupo.

En las unidades educativas rurales del Municipio Boconó, se puede observar que a pesar de la capacitación que recibe constantemente los docentes, estos no han asimilado en la mayoría el aprendizaje. Se puede explicar que es necesario que el Ministerio de Educación, indague, investigue donde está la falla o debilidad y atacar en la misma. La falla puede decirse que es motivacional y se debería investigar profundamente para poder implantar cualquier reforma educativa.

En este sentido Mc. Clelland (1974) y Romero García (1994), sostienen que para el alcance el desarrollo integral tan anhelado por el hombre, se requiere del desarrollo de motivaciones al logro o necesidades sociales como el logro, el poder y afiliación, aprendidos por el ser humano y determinados por el medio y la cultura misma.

Partiendo de allí este estudio analiza la motivación del docente rural. De la problemática anteriormente mencionada surgen las siguientes interrogantes:

¿Poseen los docentes rurales motivación al poder?, ¿Tienen motivación afiliativa?, ¿Poseen motivación al logro?, y de ser así, ¿Cuál es la motivación del docente rural?.

Formulación del Problema:

¿Cuál es la motivación en el docente rural del Municipio Boconó?

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

Determinar la motivación que predomina en los docentes del área rural del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Objetivos específicos:

1. Establecer como es la motivación al logro del docente rural como ejecutor de la acción educativa.

2. Determinar el nivel de motivación afiliativa del docente rural en el campo laboral.
3. Establecer la motivación al poder que posee el docente rural en el desarrollo de su práctica educativa.

Justificación:

La calidad de los aprendizajes depende de un conjunto de factores implícitos en el proceso educativo, entre los que se destaca la función del docente como uno de los más importantes. Su disposición para propiciar el aprendizaje de los educandos a su cargo resulta significativa, puesto que los docentes que están son motivados y trabajan con mayor propósito y energía.

Esta razón fundamenta la importancia de esta investigación, porque contribuirá con el proceso educativo en la entidad regional y por ende en el Municipio Escolar de Boconó, donde se desarrolla el hecho educativo objeto de estudio, ya que en él están implícitos los aportes para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza, a través de la motivación al logro del docente.

Determinar la motivación del docente rural, es importante, porque el logro, la afiliación y el poder tiene una importante influencia en el ámbito ya que posibilita obtener y manejar mayor información para formular estrategias que permitan definir la misión de estas personas, renovar sus compromisos y reestructurar las metas a lograr.

En tal sentido, delinear la motivación del docente rural es relevante porque en primer lugar determina el elemento cronológico de la conducta, donde se conjugan diversos factores indisociables, conscientes e inconscientes, psicológicos, afectivos y socioculturales, que están en interacción recíproca. De allí, que la escuela rural merece y requiere de un docente con un perfil de calidad ideada por un individuo con una forma de decidir, de actuar dirigida a obtener ventajas competitivas, que le reporten grandes beneficios al hecho educativo.

Asimismo, posee relevancia científica, puesto que de los resultados obtenidos surgen aportes para lograr una mayor motivación en los docentes del medio rural y por supuesto, nuevos conocimientos en esta área humana; además de contribuir a solucionar o transformar la propia localidad con la cual está relacionada, ayudan a concretar la situación actual del docente rural con respecto a los nuevos diseños curriculares refiriéndose específicamente a Proyectos Pedagógicos de Aula a través de un perfil motivacional adecuado y encaminado hacia sus tres dimensiones: poder, afiliación y logro.

Con este estudio, se pretende al mismo tiempo, generar un beneficio para las instituciones rurales; porque un docente motivado, alegre amante de su trabajo desarrollará una gestión exitosa que integrará la práctica con la convivencia y se desempeñará como un líder y propondrá nuevas metas con una visión más amplia del entorno que lo rodea.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes:

En los últimos tiempos, en el mundo y en Venezuela, se han desarrollado diversas investigaciones en cuanto a esta problemática planteada sobre la conducta humana con la finalidad de determinar el proceso motivacional con relación al área social donde está inmerso el logro, poder y afiliación, comportamiento, productividad académica, técnicas de aprendizaje, competitividad del participante, entre otros aspectos del hecho educativo tan necesarios en la formación integral del individuo y por ende en la transformación del medio que le circunda.

Es la oportunidad de citar algunas investigaciones relacionadas con el proceso motivacional que contribuyen a consolidar las relaciones interpersonales, la comunicación y sentar las bases para el éxito o fracaso futuro del individuo.

Núñez (1994), realizó un estudio denominado “Motivación al logro, actitud hacia la investigación y culminación del Trabajo Especial de Grado, cuyo propósito fue determinar el efecto que tiene la

motivación al logro y la actitud hacia la investigación en la culminación del Trabajo Especial de Grado. Se trabajó con una muestra de 29 participantes de Postgrado de Docencia de la Universidad “Rafael Urdaneta” Extensión Valera, seleccionado a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple. Las variables independientes fueron Motivación al logro y Actitud hacia la investigación. La variable dependiente fue la culminación del Trabajo Especial de Grado. Se hipotetizó: 1. La variable Motivación al logro tiene un efecto directo en la culminación de Trabajo Especial de Grado; 2. Los participantes que obtienen mayor puntaje en la escala Mehrabian (n logro) son los que culminan el Trabajo Especial de Grado, actuando variable moderada, la actitud hacia la investigación.

Se utilizó como instrumentos una escala contentiva de 44 ítems, parafraseados en formato Likert de ocho puntos, 24 de los cuales referidos a la escala Mehrabian, versión Salom de Bustamante y 20 referidos a la escala elaborada por la autora, para medir la actitud hacia la investigación. La investigación se enmarcó en un diseño transeccional correlacional – causal, con nivel de profundidad explicativo.

Las conclusiones del estudio evidenciaron un efecto significativo de la variable actitud hacia la investigación para la culminación del Trabajo Especial de Grado, así como también una correlación moderada

entre la Motivación al logro y la actitud hacia la investigación, descubriendo características de motivación al logro que los participantes manifestaron en alto, mediano y bajo grado.

La importancia del estudio de Nuñez ya mencionado, se centra en el planteamiento que hace sobre las características motivacionales de los participantes por lo que puede servir para identificar la motivación al logro y las actitudes para la investigación de los docentes y las cuales reflejan su perfil motivacional y que pueden generalizarse con respecto al área rural.

Pierantozzi, (1994) en su trabajo “Motivación al logro y satisfacción laboral de los gerentes bancarios”. Su objetivo fue establecer el perfil de los gerentes de la banca comercial del Municipio Valera, Estado Trujillo, en función de la satisfacción de logro y el grado de satisfacción en el trabajo con la finalidad de proponer lineamientos para su mejoramiento. Realizó el autor un tipo de investigación descriptivo correlacional expofacto, por cuanto se caracterizan las variables motivación al logro y satisfacción laboral, estableciendo además relación entre ambas. Corresponde asimismo a un diseño de campo tipo encuesta por cuanto los datos obtenidos son tomados directamente de la realidad.

Concluye el autor que los bancarios de Valera, en su mayoría presentan un perfil alto en: preferencia por actuar en situaciones difíciles, lucha por alcanzar el éxito, esfuerzo por adquirir nuevas habilidades. Los gerentes bancarios presentan un perfil moderado de motivación al logro, fijándose metas elevadas, disfrutan de tareas difíciles. En su totalidad, según el estudio, la mayoría de los gerentes mostraron insatisfacción laboral.

Carrasco y Caña (1996), realizaron un estudio relacionado con las “Relaciones efectivas ante el éxito y fracaso en tareas de habilidad y suerte para los niveles de necesidad de logro”. Trabajaron con una muestra de 200 estudiantes universitarios clasificados como LOGA o bajos LOGA en necesidad de logro, donde los resultados mostraron que las necesidades afectivas ante el éxito y el fracaso de los sujetos LOGA fueron dependientes del resultado de ambos tipos de tareas.

Estos investigadores concluyen en su estudio que las personas con motivación al logro tienen una alta internalidad, es decir, que se responsabilizan de sus triunfos y de sus fracasos, controlan el azar y evitan que éste participe en el alcance de sus metas. Se plantea metas realistas, sus objetivos son concretos y fijados en un tiempo determinado. Rechazan las metas fáciles, cambiándolas por metas que emanan esfuerzo y perseverancia; tienen una persecución objetiva del tiempo, siempre

conscientes del significado de las horas, semanas, años, lo cual permite distinguir adecuadamente las acciones a seguir y reconocer el momento en que se conquisten los objetivos.

Este aporte es significativo para la presente investigación por cuanto ayuda a determinar la importancia del logro, del tiempo y la consecución de las metas.

Carrillo, (1996), en su estudio “Propuesta para el desarrollo de la motivación al logro en Postgrado para la elaboración del Trabajo Especial de Grado”, planteó como objetivo formular una propuesta para propiciar la experticia, la eficiencia y la excelencia en los participantes de Postgrado durante la escolaridad, en función de la elaboración del trabajo especial de grado. Esta investigación estuvo enmarcada en un tipo de estudio de proyecto factible, el cual consiste en una propuesta de modelo operativo variable y solución de un problema para satisfacer las necesidades de una institución. Este tipo de propuesta estuvo fundamentada en un estudio descriptivo. por lo que se midieron indicadores de experticia, eficiencia y excelencia.

Su conclusión fue que la investigación permitió evidenciar que la experticia presenta limitaciones para su logro, además de que los aportes realizados por los cursos del componente investigativo fueron deficientes

e insuficientes donde no se conduce a la excelencia, existiendo una desvinculación entre los cursos del programa de Postgrado y la labor investigativa centrada en el trabajo especial de grado. Añadiendo que no existe continuidad entre los cursos de Metodología I y II.

Franco y Carrasco (1996), con su trabajo “Necesidad de logro, aptitudes y nivel de información educativa y ocupacional en la carrera elegida”; trabajaron con una muestra de 150 sujetos de un curso de iniciación universitaria para ingresar en la carrera de Ingeniería. Los resultados demostraron que los estudiantes con alta necesidad de logro (LOGA), tienen: a. Mayores aptitudes hacia la carrera de Ingeniería; b. Mayor información educativa percibida.

Estos resultados fueron analizados a partir de la teoría de selección de metas, tomando en cuenta los resultados de la investigación nacional reportada en ésta área. Estos autores llegaron a la conclusión de que las personas con alta necesidad de logro, poseen grandes aptitudes e información educativa hacia la carrera elegida.

Vivas (1996) con su trabajo "Relación entre motivación al logro y rendimiento académico en la U.E. "Antonio Nicolás Briceño" del Municipio Valera, Estado Trujillo", plantea como objetivo analizar la relación entre motivación al logro y rendimiento académico en los alumnos del quinto grado de la Unidad Educativa “Antonio Nicolás

Briceño” Lapso 95 – 96. La muestra estuvo conformada por la población total de alumnos cursantes del 5º grado: 69 sujetos, con edades comprendidas entre 10 a 16 años. Se adoptó un diseño correlacional con la Técnica Producto Momento de Pearson. Para medir la variable independiente se utilizó el instrumento “Motivación al logro” elaborado por la investigadora, basándose en modelos utilizados por los investigadores del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de Los Andes, aplicado a un grupo de 10 sujetos. Para medir la variable dependiente, se consideró el promedio de calificaciones obtenida por los alumnos, por los dos últimos años escolares.

La metodología empleada fue de carácter aplicado, prospectivo, transversal, observacional y descriptiva, concluyéndose que las hembras tienen un nivel de motivación al logro más alto que los varones y existe una correlación positiva y significativa entre motivación al logro y rendimiento académico, determinando que los alumnos altamente motivados al logro obtienen un nivel académico superior, de allí que la motivación al logro debe ser cultivada en los niños desde los primeros años, de tal manera que el docente en todo momento debe fomentar el esfuerzo, la persistencia y autoestima de los alumnos, resumiendo que en un grupo (esto se observó), ellos aspiran obtener un rendimiento mayor, pero no se sienten motivados para esforzarse más de lo que hasta ahora han hecho.

Como apoyo a esta investigación se elaboró una propuesta que permitirá mantener o incrementar el nivel de necesidad de logro de la población seleccionada, así como también se podrá implementar para la matrícula total del Instituto educativo donde se realizó la misma.

Asimismo, Lara, (1997), con su trabajo “Necesidad de logro y el rendimiento matemático de los alumnos del noveno año de la Unidad Educativa Dr. Tomás Liscano”, cuyo objetivo fue el estudio de la incidencia de la variable necesidad de logro y rendimiento matemático, a través de un diseño de tipo *expost – facto*. Los sujetos fueron 75 estudiantes del noveno año de Educación Básica. El instrumento utilizado fue la Escala Mehrabian para medir la necesidad de logro. El rendimiento matemático se midió a través de las notas finales obtenidas por los estudiantes en el área de Matemática durante el año escolar 1993-94. De la muestra total de 75 sujetos se obtuvo dos muestras, una de 27 estudiantes de bajo (n logro) y otra de 12 estudiantes con alta (n logro). El estadístico utilizado fue una *t* de **studem** para muestras independientes. Se hipotetizó y encontró que los estudiantes con alta necesidad de logro rinden más que los de baja necesidad de logro.

Andara (1999), “Perfil motivacional de los docentes en las relaciones interpersonales de la Unidad Educativa Neptalí Hurtado Valera de Escuche, Estado Trujillo”. Su objetivo fue determinar el perfil

motivacional de los docentes en las relaciones interpersonales de la Unidad educativa en cuestión. Su investigación fue descriptiva y adaptada a la investigación acción participativa. Trabajó con una población de 16 docentes. Determinó en sus conclusiones que el estudio permitió aclarar muchas dudas sobre el perfil del docente en cuanto a la congruencia de pensamiento y acción, que es lo que quiere y que desea en realidad; al igual que descifrar de manera muy auténtica cuales eran sus limitaciones internas y como las iba a enfrentar. Del mismo modo, afirma la autora, que aplicando los contenidos de los talleres que se presentaron consolidarían las interrelaciones interpersonales de los participantes.

Todos estos antecedentes descritos, son aportes valiosos a este estudio porque cada uno de ellos trabajó lo relacionado al perfil motivacional desde diferentes ángulos, analizando factores que permiten el estudio de la comunicación, relaciones interpersonales, necesidades de logro, entre otras, y adaptarlas al área rural para dar más veracidad y funcionalidad a esta investigación referida al perfil motivacional del docente, tópico que hoy día es tomado en consideración por muchos psicólogos como la base fundamental tanto para el éxito como para el fracaso en el individuo, el cual ha sido manejado por estos investigadores de acuerdo a la exigencia de la sociedad actual.

De igual forma se puede observar la pertinencia de las investigaciones anteriores con el propósito del presente estudio, no solo en cuanto a su objetivo principal, sino también con respecto al enfoque metodológico que en algunas de ellas se desarrolla. Además, es importante destacar que debido a los diversos enfoques desde los cuales se estudia el tema de la motivación en el individuo y su relación con actividades específicas de su comportamiento, se provee de un nutrido campo conceptual que servirá de sustentación teórica para la misma. Asimismo, aporta el uso de indicadores concretos para el desarrollo de esta investigación.

Investigaciones relacionadas con programas de intervención para aumentar la motivación de logro y la internalidad.

En algunos sectores se han llevado a cabo investigaciones relacionadas con programas de intervención para aumentar la motivación de logro, las cuales se mencionan a continuación:

Romero (1982), muestra un antecedente interesante, al explicar la evaluación realizada a la efectividad de un programa de intervención dirigido a aumentar la motivación de logro y la internalidad de supervisores de la industria petrolera venezolana. El programa de intervención consiste en un trabajo psicológico de tipo grupal (taller), el

cual es llevado a cabo con fines motivacionales. La muestra para el estudio estuvo conformada por 106 sujetos de una de las empresas petroleras, de los cuales 57 sujetos formaron el grupo experimental y 49 el de control. Los supervisores del grupo experimental fueron medidos un día antes de iniciarse la intervención y después de finalizada la misma. El grupo control fue medido en las dos semanas siguientes a la intervención.

Los resultados indican que los sujetos experimentales, comparados con los sujetos control, aumentaron significativamente su internalidad total y su motivación de logro.

Romero (1991), considera que “el programa de intervención constituye un valioso recurso para el crecimiento personal, y, particularmente, para el desarrollo de la motivación al trabajo como vía para la realización humana a través del hacer ocupacional”. (p. 18).

Salom y Ramírez (1988), presentaron un estudio cuyo fin fue evaluar el programa de intervención motivacional (cambios en internalidad y motivación de logro) aplicado a un grupo de secretarias de una empresa petrolera venezolana. Los sujetos del estudio fueron 36 secretarias (18 experimentales y 18 control). La edad promedio era de 33 años y con un nivel de educación secundaria (bachillerato, técnica o mercantil). El programa tuvo una duración de 40 horas, repartidas en cinco sesiones diarias de ocho horas cada una.

En el estudio se encontró que las secretarias del grupo experimental, en comparación con las del control, aumentaron significativamente su motivación de logro y su internalidad total, y también fueron percibidas por sus supervisores como más eficientes.

González (1997), desarrolla una investigación con el objeto de determinar la motivación al logro del personal docente de una pequeña escuela básica para diseñar talleres dirigidos a incrementar este tipo de motivación. Las conclusiones de este estudio manifiestan que los docentes de esta escuela nunca han recibido talleres motivacionales que contribuyan a incrementar la motivación al logro “no reciben apoyo de los directivos para que haya una actitud positiva hacia el trabajo y el logro de las metas propuestas” (p. 44).

También Rey (1997), realiza un estudio que muestra la importancia de desarrollar talleres de crecimiento personal con el fin de contribuir a elevar la autoestima y la motivación al logro del personal docente de un pequeño núcleo escolar.

Investigaciones relacionadas con la internalidad y el autoritarismo:

Romero (1985), haciendo referencia a la internalidad, señala que en un estudio realizado con profesores del Pedagógico de Maracay se

demonstró que los profesores internos, en mayor proporción que los externos, “han obtenido títulos de postgrado y presentan mayor índice de desarrollo profesional, manteniendo constante para ambos grupos el número de años de graduados” (p. 75)

El mismo autor plantea que la internalidad y la motivación de logro están relacionadas de manera directa. En tal sentido y tomando como soporte los hallazgos de estudio realizados en el Centro de Investigación Psicológicas (CIP) de la ULA, de cada tres estudiantes y de cada tres profesores, dos son externos y uno es interno. Si esto es aplicable a los estudiantes y profesores universitarios, “no arriesgamos nada al suponer que tal distribución debe ser válida para toda la población. Así, dos de cada tres venezolanos pueden ser considerados como externos y uno solo como interno” (p. 81).

Morales (1992), desarrolló un estudio cuyo objetivo fue examinar cuatro variables motivacionales en trabajadores de la industria petrolera venezolana. Las variables fueron las siguientes: Internalidad, motivación de logro, esperanza (activa y pasiva) y optimismo. La muestra estuvo conformada por 167 trabajadores de diferentes filiales de la industria petrolera: 60 supervisores (35.93 por ciento), 49 trabajadores administrativos (29.34 por ciento) y 58 obreros (34.73 por ciento). El 73.65 por ciento era de sexo masculino (123 sujetos), y el 26.35 por

ciento era de sexo femenino (44 sujetos). La edad promedio de los sujetos fue 33 años.

Los resultados del estudio muestran que en los supervisores, comparados con los otros dos grupos, se presenta con mayor intensidad la internalidad, el logro y la esperanza activa. Los tres grupos no se diferencian en optimismo, ni en creencias en otros poderosos y azar. Los administrativos y obreros son más fuertes en esperanza pasiva que los superiores.

En relación con el autoritarismo, Escalante (1979), reporta una investigación en la cual se planteó el siguiente objetivo:

Obtener alguna evidencia estadística capaz de demostrar que: (a) los puntajes indicadores de rechazo del estilo docente – por parte de los alumnos – serán mayores si la muestra es altamente autoritaria; y (b) Los índices de rendimiento académico convencionales del alumno (notas escolares) serán menores si la maestra es altamente autoritaria (p. 1).

En el estudio participaron 70 maestras graduadas y sus alumnos (726), estudiantes de los grados cuarto, quinto y sexto de varias escuelas públicas nacionales de los distritos escolares número 1 y 3 del estado Mérida. El rango de edad de las maestras estuvo comprendido entre 22.3

y 33.6 años, y el rango de años de servicio entre 7.1 y 18.3 años. El promedio de alumnos por sección era de 32.2.

Los resultados de la investigación evidencian que los alumnos hacen resaltar algunas conductas docentes convencionales, muy relacionadas con la rigidez característica del estilo docente que es rutinario en la maestra cuyo liderazgo es autocrático o autoritario. Parece indiscutible que “las actitudes hacia los alumnos resultan menos positivas cuando la maestra es altamente autoritaria. Y esas actitudes ciertamente deficitarias se traducen en descensos significativos de los índices convencionales de rendimiento académico”. (p. 34).

En el estudio realizado a 20 organizaciones venezolanas por Granell (1997), ya señalado en la parte de motivaciones sociales, se indica que a los gerentes en Venezuela se les percibe como autoritarios, rígidos y responsables. Igualmente, al funcionario público se le percibe como autoritario, deshonesto, rígido e irresponsable. Haciendo referencia a los gerentes venezolanos, señala Granell (1997), que cuando se reúne un grupo de ellos para considerar un trabajo en equipo, “es altamente probable que lo primero a considerar sea quién tiene la autoridad o la responsabilidad de coordinar o liderar al grupo” (p.15). Por el contrario, es también muy probable que una mentalidad menos autoritaria y más orientada a grupos autogerenciados centre su atención en la tarea a realizar y en los recursos disponibles para su ejecución.

Bases Teóricas:

Esta investigación está basada y sustentada en un cuerpo de conceptos y teorías que explican las motivaciones sociales, la internalidad y el autoritarismo en las organizaciones y su importancia. La aplicación de estas teorías y el uso de la información obtenida de la realidad estudiada, han permitido lograr el objetivo general del estudio, el cual se centró en identificar, analizar y evaluar la motivación del personal docente en las Unidades Educativas Rurales del Municipio Boconó.

Los fundamentos teóricos para este estudio son los siguientes:

- El Término organización, como empresa o institución. En la cual se concentran un determinado grupo de individuos, los cuales tienen contacto cara a cara y que los une objetivos que le son comunes significa, que cada individuo tiene sus propias metas y sus propios objetivos que al canalizarlos con los objetivos de la organización pueden afectar sus motivaciones personales. De allí que la motivación es determinante en el estudio de las organizaciones.
- Teorías relacionadas con los conceptos motivacionales relevantes al estudio. Las diferentes teorías motivacionales son fundamentales en su aplicación, porque de allí se puede ubicar a cada individuo y darle el trato que realmente se merece dentro de la organización.

El Término Organización:

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

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

Asimismo, Stoner (1996), define a una organización como un grupo de personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Las organizaciones influyen de manera significativa en la vida de las personas. Por ello, se hace necesario el compromiso consciente y constante de directivos y empleados para servirle a la organización y contribuir con su desarrollo.

Existen diversas teorías sobre la motivación y todas, de alguna manera, responden a las necesidades de las personas, tomando en cuenta como patrones de referencia, en primer lugar su entorno y, en segundo lugar las circunstancias y los hechos que la rodean, tanto en el campo social, educativo como empresarial. Éstas teorías dedican gran parte de su acción al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones y el efecto de la conducta al realizar su labor diaria.

Al respecto, puede decirse que la motivación humana está orientada a la satisfacción de necesidades, las cuales se dan a conocer desde dos puntos; un primer punto en sentido fisiológico (las motivaciones del sueño, el hambre, entre otras) y en un segundo punto aquel tipo de motivaciones que son aprendidas por el individuo (las motivaciones de orden social).

La Motivación:

Es el elemento básico de toda conducta humana. Se puede determinar que toda actividad que se realice está inducida por alguna motivación intrínseca. Es decir, está orientada a la realización de metas. Es decir, que en este sentido toda actividad humana está orientada por impulsos o motivos, que se basan en necesidades que pueden ser primarias como son los requerimientos fisiológicos como el agua, aire,

alimentos, sueño, abrigo, sexo, otros y secundarias como la autoestima, estatus, afiliación, afecto, entrega, logro y autoaserción. Como podrá apreciarse, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo a los individuos.

De allí, que Koont'z (1994) define la motivación como “un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Es decir, la satisfacción de impulsos para actuar en forma deseada”. (p. 466).

En este orden de ideas, la cadena de necesidad – deseo – satisfacción, es posible ver que la motivación comprende una reacción en cadena que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que posteriormente provoca acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacen los deseos. La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar salvo por las necesidades fisiológicas, como el hambre, las personas no son independientes del medio de una persona. Es posible ver, por otra parte, que muchas necesidades fisiológicas son estimuladas por factores del medio: olor a comida puede hacernos sentir hambre, una elevada lectura del termómetro puede provocar que las personas sientan calor o ver una bebida fría puede causar una sed abrumadora.

De allí, que el medio tiene una influencia importante sobre la percepción de las necesidades secundarias. La cadena de necesidad – deseo – satisfacción no siempre opera tan sencillamente como parece. Las necesidades provocan una conducta pero también podría surgir del comportamiento. La satisfacción de una necesidad también puede despertar un deseo de satisfacer más necesidades.

En este sentido, se podría decir que es necesario distinguir entre motivación y satisfacción. Según Koont'z (1994). La motivación se refiere a los impulsos y esfuerzos por satisfacer una meta. La satisfacción se refiere a un placer experimentado cuando se satisface un deseo, se puede entender que desde el punto de vista administrativo y docente, una persona podría tener gran satisfacción en el empleo, pero un poco de motivación por el mismo o viceversa.

Bajo este enfoque, Loaiza (1993), expresa que el hombre garantiza su supervivencia física cuando limita su conducta exclusivamente hacia la satisfacción de las necesidades o motivaciones de carácter fisiológico, situación ésta que jamás le permitirá lograr una trascendencia psicológica. De estas aseveraciones se desprende el hecho de que el vivir en comunidad determina el aprendizaje y desarrollo de motivaciones sociales en el individuo.

Es importante destacar que dentro de estas motivaciones sociales, McClelland y colaboradores (1974) han identificado tres tipos de motivaciones básicas: el poder, donde se incluyen los esfuerzos de los individuos por controlar y manipular a otras personas; la afiliación, referida a la relación afectiva con otras personas y, la de logro, que implica el establecimiento de metas realistas alcanzables, controlables, asumiendo responsabilidad por el éxito o fracaso en la consecución.

La motivación al poder.

La motivación al poder según Romero García (1994), es “una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás”. En su dimensión interior, las sensaciones de poder se originan en el éxito alcanzado en el autocontrol, en la capacidad para dominar emociones, pensamientos y conductas, y en la fortaleza interior. Es la necesidad de la persona, de controlar los medios para ejercer influencias y manipular a otros, cambiar la manera de pensar y dominar las acciones o pensamientos de los demás; tal acción puede estar encaminada a favor del poder institucional o personal, de allí que pueda ser utilizada constructiva o destructivamente.

En esta motivación se pueden apreciar elementos positivos tanto en su dimensión interior (autocontrol, fortaleza interior) como en su dimensión exterior (asertividad, poder altruista, poder socializado).

La Motivación de Afiliación.

La motivación de afiliación según Romero García (1994), es "una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás". Está determinada por la tendencia de los seres humanos a asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente y a formar grupos. Se caracteriza por la aspiración de caer bien, tener amistades, de ser aceptado, desarrollar trabajos en grupo, conseguir una relación cálida, duradera y satisfactoria con otra persona o grupo de ellas y evitar molestias a otros, manteniendo buenas relaciones interpersonales. En su dimensión exterior puede tomar la forma de amor familiar o expresarse como conductas de apoyo afectivo y capacidad para compartir experiencias en el ámbito afectivo y cognitivo; en su dimensión interior se tiene el autoestima y la satisfacción personal.

La motivación al logro.

La motivación al logro es definida como la necesidad de la persona, de actuar eficientemente dentro del ámbito social para lograr los mejores resultados de su propio potencial, estableciendo metas realistas y sucesivas que puedan ser satisfechas en términos de calidad y excelencia, además del establecimiento de metas progresivamente superiores.

Reforzando la idea anterior, se tiene que la motivación al logro se aprende a través del trabajo personal y la búsqueda de la excelencia individual para alcanzar las metas que se propone. Esta no depende del nivel socioeconómico, tampoco del coeficiente intelectual, ni del sexo; depende de una visión positiva que se tiene del futuro, de esta manera se genera en el individuo la actitud y el potencial para lograr lo que se propone.

En las sociedades orientadas hacia el logro, las personas aprenden a conducirse hacia el futuro. El pasado no tiene importancia y se considera como una experiencia que sirve como punto de referencia. Para dirigir selectivamente la conducta hacia la búsqueda de objetivos, a temprana edad, las personas aprenden el valor de fijarse metas, a trabajar para lograr lo que aspiran, a buscar el éxito y asumir papeles protagónicos en sus vidas.

Las personas con motivación al logro se preguntan instantáneamente ¿qué voy a hacer?, ¿Por qué lo voy a hacer?, ¿Con qué herramientas cuento?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Para cuándo voy a terminar? Y ¿cuánto voy a hacer?. (Loaiza, 1993)

Uno de los pioneros en estudiar la variable motivación al logro ha sido Mc Clelland (1974), quien la definió como un patrón de

pensamientos y sensaciones con la planificación y el esfuerzo en la consecución de metas adecuadas y en vías a la excelencia.

Más adelante Mc Clelland y colaboradores (1974), completan esta definición como un proceso de planeamiento y esfuerzo hacia el progreso y la excelencia, tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente.

Analizando lo antes expuesto, se infiere que la motivación se presenta como una fuerza especial del principio de la razón suficiente en el obrar. Visto así, la motivación hacia la docencia tendría un origen o causalidad en la fuerza interior, que predispone al individuo para darse de manera consciente y racional en el acto de enseñar, estimulado también por las fuerzas externas que se manifiestan en la necesidad que tienen los hombres de aprender, y la sociedad de tener hombres aptos para vivir en ella, así como la capacidad de resolver la problemática común de subsistencia.

Asimismo, el aprendizaje de estas motivaciones puede ser sistemática o no sistemática, es decir, pueden ser aprendidas en la escuela, el trabajo y en otros lugares, ya que la cultura y la sociedad orientan al individuo para que este internalice experiencias como el amor,

la autoestima, la convivencia, la ética, la comprensión y otras conductas sociales, aprendiendo mediante estos comportamientos a preocuparse por obtener el triunfo y evitar el fracaso.

En otro orden de ideas y con el objeto de conocer la motivación del docente Venezolano, Mc Clelland (1970), realizó un estudio, invitado por la Fundación Venezolana para el Desarrollo de Actividades Socioeconómicas (FUNDASE), donde se concluyó que el venezolano está más orientado hacia la motivación al poder y a la motivación afiliativa y no hacia la motivación al logro, que es el comportamiento en las sociedades desarrolladas. El Laboratorio de Psicología de la Universidad de Los Andes (ULA), realizó un estudio similar en el año 1983 y se evidenciaron las mismas observaciones.

En el año 1988, se realizó el II Encuentro Venezolano sobre Motivación. Entre los trabajos más destacados se tienen los de Salom de Bustamante (1992), el cual ha desarrollado una línea de investigación sobre la variable motivación al logro y la define como "una motivación intrínseca dirigida al establecimiento de metas controlables, alcanzadas con excelencia y mediante una instrucción adecuada".

Posteriormente, Romero García (1994), define la motivación al logro como “una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas

con el desarrollo personal, implicando el uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo”. Este autor va más allá de las definiciones de otros autores e incluye tres nuevos componentes en su dimensión interior, como son: la experticia, que es el conocimiento profundo de un saber o hacer. La persona se fija metas y busca las posibilidades de alcanzarlas diseñando planes, actividades y se autoevalúa constantemente; la eficiencia, que es realizar la tarea con un mínimo de economía, recursos y tiempo. Exige para eso concentración; y la excelencia, definida como la obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recursos y tiempo realmente disponibles.

De la misma forma, incluye en cuanto a su dimensión exterior tres elementos positivos, al demostrar interés por el crecimiento psicológico de otros, el mejoramiento de la calidad de vida de sus semejantes y el desarrollo económico nacional (de la sociedad en general).

En síntesis puede decirse que la motivación al logro se caracteriza por la necesidad de plantearse metas que sean alcanzables y que tengan tanto valor como significado personal, que es justamente lo que permite al individuo comprometerse emocional y afectivamente con el cumplimiento derivado de su esfuerzo y persistencia.

De todas estas aseveraciones se objetiva que en la motivación hacia la docencia se requiere entonces de un sujeto que, no solo tenga disposición y ánimo interior para el acto docente, sino que además, tenga de la sociedad y del estado los mayores estímulos y reconocimientos, así como el apoyo al desempeño de tan digna misión.

Logro, Poder y Afiliación:

Aspectos Positivos

Cada motivo presenta aspectos positivos y aspectos negativos para el crecimiento psicológico, tanto en la dimensión interior como en la exterior. La valencia de los aspectos está determinada por la presencia exagerada o disminuida de uno o varios componentes operacionales. En este capítulo abordamos los aspectos positivos de cada uno de los tres motivos incluidos en el modelo.

En este contexto, la motivación al logro es una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo.

Los orígenes de la motivación de logro pueden ubicarse en la necesidad del ser humano de usar su dotación intelectual superior.

Hablamos entonces de pensamiento abstracto, inteligencia, creatividad, capacidad de anticipación de los eventos, habilidad para planificar sus acciones a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el logro es la motivación humana por excelencia. La afiliación y el poder son compartidos con otras especies animales, pero la capacidad de crear mundos en la imaginación y convertirlos luego en objetos concretos no la compartimos con ninguna otra especie.

El área natural para la expresión de la motivación al logro es el desarrollo personal, la concreción en hechos de aquellas demandas de haceres con significado personal. Las metas de la persona son importantes para ella y poco importa que para otros resulten nimias o despreciables. Y la importancia es sólo entendible dentro de la construcción global que la persona hace de su vida y de su mundo.

Para algunos, desarrollo personal puede significar estudios, título universitario o conocimiento profundo en un área específica del saber humano. Para otros, desarrollo personal puede significar ponerse a prueba buscando el éxito en una empresa económica relativamente arriesgada. Para un tercer grupo de individuos, desarrollo personal puede significar la perfección relativa lograda en un trabajo plástico, un poema, una novela, o una cirugía cardiovascular.

Hay un elemento estético común en toda obra humana que se aproxima a la perfección, o al menos hace pensar en ella. Todo verdadero artista percibe en la perfección la oportunidad de expresar su máximo nivel de sensibilidad y de dominio de su arte. En esto los cirujanos están a la par con los artistas. Un cirujano auténtico experimenta sentimientos de maestría estética cuando realiza su obra de una manera que siente perfecta. La embriaguez afectiva y cognitiva que sigue a este tipo de triunfo es equivalente para todos aquellos que se demuestren a sí mismos habilidad de demiurgos.

Dimensión Interior del Logro:

En su dimensión interior, la motivación al logro se expresa en la imaginación de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y económicos (Eficiencia), o resultados de calidad superior (Excelencia). En términos de comportamientos, cualquiera de estos desempeños, o cualquiera de estos desempeños, o cualquier combinación de ellos, confieren al individuo cogniciones y afectos de un valor personal muy especial.

Conviene, no obstante, hacer consciente que desde nuestro enfoque motivacional estamos hablando de la demanda interna de Experticia, Eficiencia y Excelencia. Operacionalmente medimos muestras de comportamiento que son considerados indicadores del motivo de logro.

Experticia: Experticia es el **conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento.** La persona experta es aquella que no está satisfecha con la comprensión limitada de los hechos y relaciones del hacer o saber que maneja. Necesita profundidad. Se exige percibir definitivamente el origen de los conceptos, sus alcances, sus relaciones con elementos afines y opuestos. Desea saber la cobertura total de sus herramientas cognoscitivas: hasta dónde puede llegar y qué elementos permanecerán fuera de su área de cobertura.

Inevitablemente, esa búsqueda de profundidad se traduce en dos resultados: un dominio magistral del ámbito de especialización y una necesidad cada vez mayor de extender el conocimiento hacia las áreas inmediatas. En las modernas organizaciones la exigencia de alcanzar maestría en campos diferentes es una necesidad creada por la complejidad de los procesos y por las mismas tecnologías del trabajo, por ejemplo, los Equipos Autodirigidos.

Algo interesante a ser destacado es que en el proceso de alcanzar altos niveles de experticia (pericia), la persona suele estar más preocupada por su ejecución que por sus relaciones con los compañeros. Se sumerge en un mundo de autorrealización y el entorno cuenta relativamente poco. Lo que realmente cuenta es el dominio, la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de la tarea.

Esto es así porque el deseo de alcanzar el dominio total sobre la tarea u obra es extraordinariamente absorbente, porque la “inspiración” no es otra cosa que la concentración en la tarea y la persistencia en ella hasta que los recursos cognitivos se agotan de manera momentánea. Generalmente, la inspiración llega después que se han realizado múltiples construcciones de la realidad estudiada o trabajada. Detrás de treinta minutos de “inspiración” subyacen decenas o cientos de horas de trabajo cognitivo disciplinado y persistente.

Destaquemos, sin embargo, que la Experticia no es sólo saber profundo. Es también el uso instrumental del conocimiento (working knowledge). La persona con alta motivación al logro es, por definición, un hacedor. No es ser contemplativo que puede satisfacer sólo con la construcción de mundos posibles. Necesita actuar sobre la realidad. En sus manos, el conocimiento es una herramienta para transformar la realidad.

En definitiva, el experto es el individuo que posee un conocimiento profundo de una o varias áreas específicas y que, además, sabe hacer un uso productivo de ese conocimiento, resolviendo problemas y anticipando nuevas oportunidades para su aplicación (innovación). Esta última faceta de la persona experta es de la mayor trascendencia social. No basta con ser creativo (ingenioso). Es menester crear aquello que

soluciona problemas de una manera que satisface necesidades reales o anticipadas por las sociedades. La posesión pasiva (repetitiva) del conocimiento no es necesariamente experticia.

Eficiencia. Eficiencia es **hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo.** La persona eficiente se establece metas y cuestiona su accesibilidad. Diseña estrategias para alcanzar las metas y se autoevalúa. Obtiene resultados, determina su calidad y se responsabiliza por ellos. A su vez, la evaluación de los resultados en relación a las metas inicialmente trazadas, y la correlativa asunción de responsabilidades, determinan las modificaciones estratégicas que permiten mejorar el desempeño.

La eficiencia también exige concentración, también nos aísla de distracciones que percibimos como amenazantes. Cuando estamos haciendo algo con un alto grado de concentración, percibimos como inoportuna cualquier distracción. Tenemos que más tarde no tendremos las mismas ideas, no visualizaremos los resultados de la misma forma, no contaremos con la energía suficiente para permanecer trabajando hasta lograr el producto apetecido. Esto vale por igual para el artesano, el artista, el científico o el empresario.

Pensar en términos de eficiencia es pensar en el uso de los recursos y valorar esos recursos. Y es también permanecer conscientes del transcurrir del tiempo, con el tiempo siempre presente como referencia para evaluar los resultados. Es más eficiente quien logra el mismo resultado en el menor tiempo. Realmente el tiempo se convierte en un insumo muy apreciado, tan valioso como el que más.

Excelencia. Excelencia es la **obtención de resultados cada vez mejores.** Cuando experimentamos esa demanda interior de excelencia buscamos incesantemente rendimientos superiores a los ya alcanzados. Son esos rendimientos extraordinarios los que nos muestran hasta dónde pueden llevarnos los esfuerzos por crecer. Cuando alcanzamos desempeños sobresalientes tenemos, además, una ventaja adicional: Nos energizamos para lanzarnos a la conquista de metas de mayor dificultad. Ante el reto, acumularnos energía suficiente para alimentar esfuerzos extraordinarios. Suele ocurrir que una vez alcanzada la meta, experimentamos la sensación de disponer de energía extra, la cual nos estimula a seguir creciendo.

Las personas que detienen su crecimiento se niegan al mismo tiempo la posibilidad de estimularse para emprender retos mayores. Quienes, en cambio, conquistan metas inicialmente percibidas como casi inalcanzables, elevan su motivación de logro a niveles que los capacitan para triunfos excepcionales.

En búsqueda de la excelencia, la concentración suele dar paso a las horas de cuidadosa evaluación de los resultados, de búsqueda de la perfección. Aquí, el trabajo del crecimiento psicológico se aproxima más al hacer del artesano, el artista y el científico que a los modernos procesos de producción industrial.

Así como en la industria moderna se trata de asegurar la calidad total, en el crecimiento personal la excelencia debe ser una exigencia debe ser una exigencia en todas las fases del proceso, de manera tal que el control de calidad se torne innecesario. Pero los seres humanos no somos un proceso cerrado, como el industrial, sino abierto. La apertura ocurre a través de las construcciones integradoras que constituyen nuestros canales de crecimiento.

En cierto modo, nunca debemos estar totalmente satisfechos con nuestros resultados. Nuestros estándares no deben ser definidos, sino que su nivel de exigencia debe ser función de nuestros logros más recientes. No nos sorprenderá, así, calificar hoy como deficiente lo que ayer nos pareció excelente. Si no nos establecemos niveles de excelencia personal más exigentes, es decir, si no nos retamos, detenemos inevitablemente nuestro proceso de crecimiento. En definitiva, Experticia, Eficiencia y Excelencia son las tres E de la motivación de logro interior.

Dimensión Exterior del Logro.

En su dimensión exterior la motivación al logro puede medirse como el impacto que tenemos sobre el crecimiento de otras personas y sobre la calidad de vida social.

Crecimiento de otras personas. El interés por el crecimiento de otras personas hace que observemos con atención los objetivos, la persistencia y los resultados de familiares, amigos y compañeros de trabajo. Conviene aclarar que cuando el crecimiento psicológico es la meta, lo que permite identificar el motivo responsable de las acciones del oferente de la ayuda es la instrumentación y las recompensas que le satisfacen.

En el caso de la afiliación interesada, importan más los beneficios personales anticipados por el oferente (amor, agradecimiento) que el desempeño de quien recibe la ayuda. Algo similar ocurre cuando el oferente de la ayuda está dominado por el poder explotador, esperando como recompensa el reconocimiento, la dependencia y la colaboración irrestricta del receptor de la ayuda. En ambas situaciones, cuanta muy poco el crecimiento psicológico del beneficiario de la ayuda. En realidad, en tales casos no crecen ni quienes ayudan ni quienes son ayudados. En términos de crecimiento psicológico, nadie gana y, en cierto modo, todos pierden.

En cambio, cuando el oferente está genuinamente impulsado por el motivo de logro lo que realmente cuenta es el crecimiento del otro. Dicho de otra forma, el éxito del receptor de la ayuda es la recompensa del oferente.

Los riesgos de crecer. Crecer puede significar dejar atrás a algunos seres queridos. La persona – en – crecimiento no puede esperar a que los otros tomen la decisión de crecer. A veces es una necesidad intrínseca poderosa la que impulsa a crecer. Otras veces es cuestión de oportunidades. La oportunidad está allí, aquí y ahora, y usted la toma o la deja, pero tal vez nunca más vuelva a presentársele. Los indecisos vacilan y la oportunidad los abandona sin clemencia.

Inevitablemente, al individuo desarrollar su motivación al logro necesita reconstruir su relación con la familia, los amigos, la sociedad toda. Lamentablemente, en algunas ocasiones el proceso puede resultar doloroso. Las personas en – crecimiento construyen la oportunidad como reto, se comprometen profundamente, y se lanzan hacia lo desconocido. ¿Qué les espera? Nuevos aprendizajes. Con total independencia del resultado, siempre habrá crecimiento, porque la persona habrá ganado en Fortaleza Interior, porque en alguna medida habrá vencido el reto y conocerá mejor el límite de sus potencialidades.

Para mantener los afectos hacia los seres queridos, la persona en crecimiento necesita hacer reconstrucciones profundas de sus maneras de pensar, sentir y actuar hacia ellos. Y también necesita hacer reconstrucciones igualmente profundas sobre las maneras de pensar, sentir y actuar de esos seres queridos hacia ella.

Las reconstrucciones más complejas y generosas son aquellas que permiten al otro salvar su autoestima, sentirse amado y, en el mejor de los casos, sentir admiración y respeto por quien ha tenido el coraje de crecer. No debe, sin embargo, esperarse conductas muy altruistas del común de los mortales. Reacciones de envidia, incompreensión y rechazo hacia los triunfadores pueden ser frecuentes, sobre todo en sociedades como la muestra en la cual el Conocimiento Cultural Compartido (conjunto de creencias que la sociedad enseña a todos sus) desvaloriza el triunfo y consiente el fracaso (Romero – García, 1990a).

Como ganancia medular para aquellos que emprenden el camino del crecimiento cabe apuntar el fortalecimiento de ciertas competencias: la capacidad de exponerse a situaciones nuevas (apertura al cambio), la habilidad para construir y reconstruir las situaciones de maneras distintas (flexibilidad), el control conductual en situaciones turbulentas (manejo de la incertidumbre) y la superación de situaciones en las cuales no se han logrado las metas (manejo del fracaso).

Otra ganancia nada despreciable ocurre en las relaciones interpersonales. Así como algunas relaciones de amistad se debilitan o desaparecen, también surgen nuevas relaciones afectivas correspondientes a los niveles recién alcanzados. Otras personas capaces de comprender las demandas de las metas exigentes, del riesgo y del esfuerzo prolongado, comparten con la persona en crecimiento las angustias de la incertidumbre, de las dudas y de las incomprensiones de los seres queridos más cercanos.

Es probable que todas estas experiencias, aparentemente desagradables para el observador, sean necesarias para el crecimiento del actor. Ganancias motivacionales extras ocurren, por ejemplo, en el ámbito del poder positivo. La fortaleza interior y la asertividad se hacen más robustas, equipando mejor a la persona para emprender tareas aun más retadoras. Nuevas construcciones integradoras surgen para explicar la conducta propia y la de aquellos que han decidido paralizar su desarrollo.

Calidad de vida social. La motivación de logro también se expresa hacia el exterior cuando la persona crea o hace algo que realmente contribuye al desarrollo económico de la organización, la comunidad o la sociedad toda (McClelland y Winter, 1971). Pudiera pensarse que la motivación al logro está siempre totalmente volcada

hacia el interior, que las personas con alta necesidad de logro sólo les importa su propio desarrollo o éxito. No es cierto. Los grandes constructores de empresas no lo han hecho sólo para satisfacer una necesidad personal. Se han esmerado en dejar un producto o un tipo de organización que se convierta en estándar. Se han esforzado por crear empleos y han deseado y logrado mejorar los niveles de vida de personas, grupos y hasta sociedades enteras. Más allá de la entrega al trabajo y del placer generado por la propia ejecución, sienten la necesidad de saber el impacto que los resultados tendrán sobre familiares, compañeros de trabajo, comunidad y nación.

Esta necesidad tan personal de impactar la sociedad exige la expresión exterior de la motivación al logro, aquí entendida como los beneficios que el desarrollo de los individuos ocasiona a otras personas y a la sociedad como un todo. Ella se convierte en la concustanciación de lo individual y lo colectivo en la obra de los grandes hacedores de ciencia, arte, tecnología, o productos industriales.

En las sociedades industriales o informatizadas, el logro de los creadores o innovadores es llevar felicidad a las masas eliminando tareas ingratas (electrodomésticos), simplificando tareas complejas (alimentos precocidos o instantáneos), o enriqueciendo la calidad de la Vida en el aspecto tecnológico (radio, televisor, teléfono celular, video, computador, correo electrónico) y estético (literatura, pintura, escultura, arquitectura).

En una sociedad subdesarrollada la expresión exterior de la motivación al logro puede no ser reforzada, estimulándose más bien creencias igualitarias y concediéndose la misma recompensa a desempeños de diferente calidad. En este tipo de sociedad se castiga parcial o totalmente a quienes muestran ejecuciones sobresalientes. La cultura del subdesarrollo, como toda cultura, contiene en su interior los mecanismos que le permiten su sobrevivencia y perpetuación. Uno de esos mecanismos es inhibir la expresión al logro que espontáneamente muestran los niños (Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990), y otro consiste en fortalecer las motivaciones alternativas de poder y la afiliación en los adultos. Esto último se logra muy efectivamente a través de las escuelas de todos los niveles y de los medios de comunicación de masas.

Motivación de poder.

La motivación de poder es una red de conexiones cognitivo – afectivas relacionadas con el control de nuestra conducta y la conducta de los demás.

El poder aparece como una necesidad experimentada por los seres humanos de regular el comportamiento propio y ajeno para facilitar la convivencia de personas diferentes y únicas. El poder tiene que ver con el establecimiento de reglas de cumplimiento universal, o reglas de

obligatoria obediencia para grupos particulares. Lograr la práctica de las conductas reglamentadas implica entrenar a las personas en su cumplimiento (educación) y corregir (regaños, castigos) las conductas defectuosas. Cuando la violación de las reglas amenaza la coexistencia pacífica de los miembros del grupo, el castigo se extrema (privación temporal de la libertad, Privación total de la libertad, eliminación física).

Esa necesidad de regulaciones que faciliten la vida en sociedad está presente en otras especies animales, desde algunas relativamente poco evolucionadas como las abejas hasta los Simios Superiores. Buena parte de las regulaciones del comportamiento social humano refleja más un ideal por alcanzar que el Comportamiento natural de la especie homo Sapiens.

La monogamia es un ideal de la mayor parte de la humanidad, pero la Poligamia moderada representa el comportamiento real de los seres humanos (Goldsmith, 1991). El divorcio, esto es, la Posibilidad de obtener más de una compañera o compañero a lo largo de la vida, es la versión de la Poligamia legitimada socialmente. Concubinas y similares son la versión no legitimada socialmente en algunas culturas, aunque en otras sí lo están. Cualquiera sea la forma final, en toda Sociedad el acceso a las hembras es un indicador del poder del macho, bien sea en términos de fortaleza física, habilidades individuales (conejo), competencias de

alto valor social (canto), ejercicio de profesiones que implican poder experto (medicina, derecho), autoridad pública gobernador, alcalde), o riqueza material.

En nuestra concepción la Persona motivada por el poder positivo se exige un fuerte control sobre sus emociones y dispone de mucha fortaleza interior (coraje). Este es el lado interior prosocial que todos necesitamos cultivar. Al mismo tiempo, la persona con alta motivación de poder experimenta una fuerte necesidad de mandar, de hacerse obedecer, de dar órdenes y vigilar que se cumplan, en definitiva de controlar el comportamiento de quienes le rodean. Este es el aspecto exterior que puede ser beneficioso o perjudicial para quienes lo sufren.

Este poder exterior suele ser perjudicial porque el exagerado control siempre resulta castrador de la libertad Individual, de la posibilidad que debe tener cada ser humano para diseñar y realizar a plenitud su propio proyecto de vida. La historia de la humanidad ha sido en gran medida la historia de grandes dictadores que sojuzgaron a millones de seres humanos fundamentados en la creencia sobre su propia superioridad.

Sólo desde que la humanidad ha facilitado el aporte de las masas a través de la educación básica universal, la velocidad del desarrollo social

ha experimentado incrementos notables. Vivimos hoy día esa explosión crecimiento, con la población de algunos países disfrutando niveles de calidad de vida jamás vistos, y con otros países tratando de alcanzar esos niveles.

Dimensión Interior del Poder.

Los indicadores más potentes del poder positivamente son el Autocontrol y la Fortaleza Interior. Recuérdese siempre que estamos hablando de la demanda interna de cada uno de esos indicadores.

Autocontrol. Es la capacidad para dominar o regular emociones, pensamientos y conductas en cualquier tipo de situaciones. En cierto modo, la sensación interior de poder se origina en el éxito alcanzado en la regulación de nuestras emociones. Esta regulación va desde la Inhibición total hasta la expresión más intensa que podamos imaginar. pasando por esas graduaciones de intensidad que nos permiten adecuarnos a las expectativas o demandas de quienes nos rodean. El control efectivo de nuestras respuestas en situaciones particularmente en aquellas de apremio, nos permite experimentar interiormente esa sensación de fuerza que nos hace sentir poderosos.

Fortaleza Interior. Es la capacidad para superar positivamente las adversidades y vivir los triunfos con la conciencia de la trascendencia y futilidad de la experiencia humana.

Se necesita Fortaleza Interior para soportar y superar la muerte de un ser querido, o de un Fracaso en un área conductual central para nuestro autoconcepto. Y también se necesita Fortaleza Interior para no envanecerse con los éxitos y para no dejarse seducir por las tentaciones de aduladores y corruptos. La denominación común para la Fortaleza Interior es Coraje. Este poder interior definido como Autocontrol y Fortaleza Interior corresponde probablemente a la Fase 2 de la evolución del motivo de Poder según McClelland (1975).

El dominio de cogniciones, afectos y conductas es, sin duda, instrumental para el crecimiento psicológico, la persona necesita sentirse y actuar con Fortaleza Interior para enfrentar con éxito los retos del crecimiento. La cultura mayor venezolana no nos equipa apropiadamente para encarar esos retos. Mientras que para crecer hay que acopiar energías, estrategias y conductas definitorias del yo, de la propia identidad, nuestra cultura mayor está más interesada en la expresión exterior del poder, particularmente en la Forma de poder explotador expresado en irresponsabilidad, viveza y ostentación de riquezas Ficticias o reales.

La cultura mayor no fomenta el Autocontrol, sino la impulsividad; no la serenidad y el razonamiento frío que anticipa las adversidades y sus consecuencias, sino el golpe de azar y las ilusiones de control sobre los hechos futuros. Pero el verdadero crecimiento psicológico requiere de reflexión, serenidad y diferimiento de las recompensas.

De una parte, la Persona – En – Crecimiento requiere la vivencia de situaciones complejas y a veces dolorosas que la obliguen a refinar su sensibilidad y entendimiento. De la otra, las recompensas más placenteras también suelen requerir de maduración o añejamiento. Los triunfos más significativos sólo llegan después de prolongados esfuerzos. Las amistades se prueban en el devenir del tiempo a través del compartir adversidades y éxitos.

Asertividad. Es una demanda exitosa de respeto para nuestra construcción particular de la situación y para nuestra persona.

Podría decirse que la Asertividad es el lado exterior de la Fortaleza Interior. Ella exige del actor el coraje necesario para inspirar respeto y suficiente Autocontrol para no tornarse agresivo o autoritario. La Asertividad es la forma interpersonal productiva de expresar el poder interior.

En la Fortaleza Interior y el Autocontrol la persona es a la vez sujeto y objeto de su propio trabajo cognitivo. En la Asertividad, el objeto es otra u otras personas. Cuando me exijo Fortaleza Interior quien está flaqueando soy yo y es a mi mismo a quien debo demostrarme que soy fuerte. Cuando me exijo Autocontrol soy yo quien está a punto de desbocarse, o ya lo he hecho, y es a mí mismo a quién debo demostrar que soy capaz de dominarme.

Cuando soy asertivo lo soy ante alguien generalmente alguien que desea influirme de alguna manera. Cuando se trata de Fortaleza Interior y Autocontrol. triunfo o me derrumbo ante mí mismo. Cuando mí Asertividad no es suficiente, fracaso ante los otros. No quiere decir esto que no haya testigos de nuestros momentos de debilidad o descontrol. Puede haberlos. Pero para efectos de nuestro trabajo de transformación interior la presencia de testigos no es lo más relevante.

Es relativamente corriente que las confesiones de debilidad y descontrol ocurran en la soledad que sigue al fracaso, en esos momentos de comunicación íntima con nosotros mismos. En la relación interpersonal nuestro descontrol pudiera incluso “triunfar” a través de un convincente despliegue de poder autoritario, para luego en nuestra soledad intrapersonal sentir náuseas o asco por lo innoble de nuestras acciones.

La Asertividad, por otra parte, no garantiza triunfar en el sentido de convencer o controlar a otras personas. El éxito consiste en el bienestar psicológico que experimentamos por tú haber hecho aquello que nuestra construcción de la situación nos inducía a hacer. En cierto modo, la Asertividad simplemente defiende la validez de nuestras construcciones ante otras personas. Y generalmente no solamente defiende nuestras construcciones sino también nuestra persona como tal.

Esta concepción particular de la Asertividad como expresión exterior del poder interior (Fortaleza Interior y Autocontrol), está fundamentada parcialmente en que las personas son asertivas ante las personas y que generalmente afirmamos ante ellas no sólo nuestras construcciones sino nuestra misma personalidad.

Otro tipo de poder que hemos abordado es el Poder socializado, con una concepción distinta, pero al mismo tiempo cercana a la planteada por McClelland (1970). Para este autor el Poder socializado es el propio de las personas cuyos pensamientos de poder se centran en tener impacto en beneficio de otros. Ese poder está en contraposición al Poder personalizado, que es el expresado por quienes buscan siempre derrotar a los otros, los practicantes del juego suma cero: si yo gano tu pierdes: si yo pierdo tu ganas.

Desde nuestra perspectiva, el Poder socializado de McClelland es una especie de poder exterior positivo, de tipo general, como el que pueden albergar los políticos honestos. Y el Poder personalizado de McClelland es el poder exterior negativo, explorador y depredador, como el de los políticos que operan sólo para su propio beneficio.

Poder socializado. Es el conjunto de estrategias de influencia, indirectas o directas que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan a la organización.

El poder socializado puede ser expresado legítimamente en todo tipo de organizaciones. Puede estar ligado al uso de estrategias indirectas (diseminación de información), o directas (monitoreo, feedback, conductas de respaldo, coordinación del equipo). Considerarnos a este Tipo de influencia como poder socializado porque su finalidad es beneficiar al colectivo, trátase de un grupo o un verdadero equipo. Además, las acciones de influencia ejercidas por sus miembros están legitimadas por el colectivo: Todos los miembros han aceptado ejercer y recibir tales influencias.

También podemos denominarlo poder socializado porque el líder representa las aspiraciones de los individuos como miembros de la organización. Dicho de otra manera, si el líder representa las

expectativas, metas y esperanzas del grupo, su poder está socialmente legitimado, ni puede usar todos los recursos para crear las condiciones que impulsen a individuos y grupos a alcanzar sus metas organizacionales. Sus acciones están al servicio de todos, están socializadas. No son personalizadas. Este poder socializado es positivo puesto que quien lo ejerce ayuda efectivamente al otro a obtener éxito en su tarea. Y en una organización el éxito de un individuo es, en general, el éxito de un grupo, o de un equipo, o de toda la organización.

Motivación de Afiliación.

La motivación de afiliación es una red de conexiones cognitivo - afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás.

La afiliación como motivo tiene sus raíces en la reproducción. El mismo hecho de engendrar el nuevo ser en su interior, hace que la madre realice una extraordinaria inversión afectiva en su hijo. A su vez, el hilo corresponde a la madre demostrándole un apego natural que en cierto modo, es la extensión del cordón umbilical que inicialmente lo unió a ella.

En la afiliación, lo determinante es el cuidado que prestamos a nosotros mismos y a otras personas, la afiliación impulsa a la persona a privilegiar la vida afectiva propia y ajena. La persona en afiliación predominante. frecuentemente se preocupa y ocupa de los problemas sentimentales de familiares y amigos, amén de los propios. Existe en ella un interés genuino por el impacto que su comportamiento causa sobre los afectos de los demás. Correlativamente, también es notable la sensibilidad para responder al comportamiento de los otros. Generalmente, las personas en las cuales predomina la afiliación son muy sensibles a los comentarios o al feedback de las personas cercanas y también de las extrañas. Cualquier comentario puede hacerles un daño que sería desproporcionado para personas más orientadas nada el logro o el poder.

El motivo de afiliación puede ser expresado naturalmente en todos los cuidados que prodigamos a nuestro ser físico y a nuestro ser psicológico. Necesitamos amarnos a nosotros mismos para poder amar a los demás y para poder aspirar al amor de los demás. Si no nos amamos a nosotros mismos, no amamos a nuestro propio ser, no amamos a la vida no amamos a nuestros frutos, sean estos hijos, obras espirituales o materiales. Si no nos Amamos a nosotros mismos, tampoco amamos a los demás. Si no nos amamos a nosotros mismos. entonces nuestro comportamiento será tal que inspirará compasión, lástima o rechazo, pero

no amor. El amor a nosotros mismos es un pre – requisito para amar a los demás y para que los demás nos amen.

Dimensión Interior de la Afiliación.

Autoestima. Es el conjunto de afectos positivos que mantenemos hacia nosotros mismos. El amor autorreferido es aquí conceptualizado como Autoestima, usando el término tradicional en la literatura psicológica.

La Autoestima cubre los afectos hacia zonas relevantes de nuestro ser y se expresa básicamente como satisfacción con nosotros mismos. No obstante, un profundo amor hacia nosotros mismos pudiera conducirnos a sufrimientos, vejámenes, humillaciones y torturas, como en el caso de los mártires de todo tipo: religiosos, políticos, científicos o artísticos. En tales casos, lo que normalmente entendemos por autoestima resulta pequeño ante la grandiosidad de un amor profundo y bien fundamentado hacia uno mismo como portador de una fe, un modelo de sociedad, una idea innovadora o una nueva manera de hacer arte.

La autoestima puede alimentarse de la ejecución, como cuando la persona obtiene resultados destacados y siente un legítimo orgullo por ellos. O puede nutrirse de algunos motivos, como cuando la persona cree

que tiene metas importantes y una gran necesidad de alcanzarlas (logro), pero su desempeño es pobre. O puede alimentarse de los deseos de gobernar o dominar (poder) sin realmente ejercer ninguna función controladora.

En Venezuela, la investigación psicosocial ha mostrado que los puntajes en escalas de autoestima no correlacionan significativamente con el desempeño académico, pero sí con la actuación social (Salom de Bustamante, 1990).

Nuestra tesis es que la persona alimenta su Autoestima de las fuentes motivaciones que la sociedad legitima. En sociedades desarrolladas esas fuentes pueden estar ubicadas en los dominios del logro (desempeño académico, laboral), y en las sociedades subdesarrolladas en los dominios de las relaciones interpersonales (aceptación grupal, simpatía). El comportamiento de los venezolanos pareciera corresponder a este último caso.

Dimensión Exterior de la Afiliación.

Volcada hacia el exterior, el campo natural de la motivación afiliativa es el de relaciones interpersonales, comenzando por el Amor familiar.

Amor familiar. Es el Conjunto de pensamientos, afectos y acciones que los miembros de una misma familia se procuran mutuamente para protegerse, ayudarse y alcanzar el bienestar integral de toda la unidad.

El amor familiar incluye todas las relaciones padre - hijos, madre - hijos, y demás vinculaciones afectivas existentes entre los miembros de una misma familia. La afiliación conduce a buscar la presencia de otros, a dar y recibir afecto, a compartir creencias, sentimientos y experiencias. Es decir, la motivación afiliativa se vuelca intensamente hacia fuera, hacia otras personas.

Normalmente se piensa que amar es amar a alguien y odiar es odiar a alguien, siendo a veces la misma persona el objeto de esos afectos opuestos, el famoso conflicto amor - odio que suele enamorar más a quién lo experimenta. En las relaciones afiliativas más fuertes, como en las propias de las parejas, la intimidad es un requerimiento sustancial (Douvan, 1977).

En las parejas, mientras mayor es el afecto, mayor la intimidad. Y esa intimidad no es sólo física sino también mental. Intimidad presupone apertura psicológica, eliminación de defensas exposición desnuda del yo ante la persona amada. Todo ello significa riesgos cuando el otro

miembro de la pareja no responde en condiciones iguales de exposición y retorno afectivo, sino más bien se aprovecha de la vulnerabilidad generada por la intimidad para obtener beneficios circunstanciales en términos de poder. El manejo de la intimidad física y psicológica es uno de los grandes aprendizajes que las parejas exitosas logran hacer. Particularmente, la apertura psicológica puede convertirse en obstáculo insalvable para hombres y mujeres recién casados.

Apoyo Afectivo. Es el conjunto de sentimientos, pensamientos y acciones que una persona manifiesta a otra con la intención de ayudarla a fortalecerse internamente en situaciones adversas o favorables.

Es común que los venezolanos nos creamos afectuosos y generosos, lo cual pudiera interpretarse como indicando que tendemos a apoyar afectivamente a los demás. Sin embargo, la investigación sobre venezolanos no ha encontrado en ellos una presencia fuerte de la motivación afiliativa facilitadora del logro (McClelland, 1974; Salom de Bustamante, Morales de Romero y Romero – García, 1984).

La conducción de los talleres motivacionales valida los resultados de la investigación. La motivación afiliativa del venezolano promedio pareciera ser superficial e interesada. Aparentemente las personas tienen muchos amigos, pero con muy pocos existe una relación profunda,

comprometedora. Más bien, la tendencia es a apoyar afectivamente a quienes disfrutan de buenas condiciones y alejarse de quienes viven momentos difíciles. Tal vez esta sea una reacción universal del ser humano, tratando de optimizar los momentos de valencia positiva y de minimizar los de valencia negativa. Lo lamentable es que nos creamos más afectivos de lo que realmente somos.

Además, pareciera ser que nuestra motivación afiliativa esta saturada de sensiblería y procura que quien la reciba se sienta bien independientemente de sus acciones. Terminamos, entonces, reforzando conductas inapropiadas o improductivas.

Para que el apoyo afectivo contribuya positivamente con el crecimiento psicológico debe ser firme en la expresión de la solidaridad y maduro en la aceptación objetiva del fracaso o la adversidad. Debe permitir que quien lo reciba vea claramente sus errores, y sienta que junto con el apoyo va implícita una demanda de corrección de esos errores. No debe ser un apoyo para estimular que la persona se regodee en el fracaso, sino para que ella fortalezca su espíritu de triunfo.

La expresión exterior de la motivación afiliativa también se expresa a través de la capacidad de compartir experiencias individuales y sociales en diferentes contextos interpersonales.

Capacidad de Compartir. Es la **disposición a socializar por el solo placer de hacerlo.**

La capacidad de compartir es parte de la natural tendencia gregaria del ser humano. Positivamente vista, consiste en una inclinación a disfrutar la presencia de otras personas, sin segundas intenciones, sin intereses ocultos. La persona con alta capacidad de compartir necesita comunicar a familiares y amigos sus éxitos y fracasos, sus dudas existenciales, sus problemas laborales y aún sus debilidades y carencias más íntimas.

Y también exige reciprocidad. Desea conocer el mundo interior de familiares y amigos. Su mundo íntimo está poblado de amigos y de las vicisitudes de esos amigos. En realidad, las personas con mucha necesidad de compartir viven varias vidas simultáneamente: la propia y las de los demás. Ellas disfrutan vicariamente las experiencias positivas y negativas de sus seres queridos, sean familiares o no. Por supuesto, estas personas suelen sufrir, porque la identificación con los otros las lleva a experimentar en carne propia las desgracias ajenas.

La capacidad de compartir tiene una pista legítima en las reuniones sociales y en ambientes vacacionales. En ellos, compartir es un mandato y como tal está plenamente justificado. En ambientes laborales, sin

embargo, es ya parte de otras necesidades, como la evitación o el escape de las tareas ocupacionales. Pero en general, es fácil para los venezolanos conversar con extraños y disfrutar del simple hecho de compartir.

Resumiendo, en su dimensión exterior la afiliación puede tomar la forma de Amor familiar, incluyendo todos los lazos afectivos entre los miembros de la familia. O puede expresarse como conductas de Apoyo afectivo, desinteresado, a amigos o conocidos. O como **Capacidad de compartir** experiencias a nivel afectivo y cognitivo.

La tabla 4.1. muestra los aspectos positivos de los tres motivos considerados, tanto en su dimensión interior como exterior.

Tabla 4.1			
Motivos sociales: Aspectos positivos para el crecimiento psicológico			
	LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
Dimensión Interior	<ul style="list-style-type: none"> • Experticias • Eficiencia • Excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Fortaleza Interior 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima
Dimensión Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de Otros • Calidad de vida • Desarrollo del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad • Poder Socializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Amor familiar • Apoyo Afectivo • Capacidad de Compartir

Los aspectos negativos de las motivaciones sociales sobre el crecimiento psicológico pueden ser construidos como excesos o diferencias en uno o varios componentes operacionales de esas motivaciones. Este abordaje tiene la ventaja de llevar implícitas las conductas de ayuda dirigidas a fortalecer el proceso de crecimiento.

Exceso en Componentes Operacionales.

Aunque las dimensiones positivas de los motivos favorecen el crecimiento, aceptamos que cualquier motivo puede conducir a extremos dañinos. Estos extremos pueden ser construidos como excesos en uno o varios componentes operacionales. En Venezuela, el lenguaje convencional trasmite la asociación de ciertos extremos a motivos específicos. Por ejemplo, el perfeccionismo pareciera estar asociado exclusivamente al motivo de logro y la ambición al motivo de poder aunque recientemente la ambición comienza a asociarse a la necesidad de logro gracias a la penetración de la concepción sajona a través de las empresas multinacionales. Desde la perspectiva presentada en este papel, el perfeccionismo es una exageración en los componentes meta (M) y resultados (R) en la dimensión interior de los motivos, traducándose como meticulosidad en la pista del logro, como Narcisismo enfermizo en la pista de la afiliación y como Autocontrol incapacitante en la pista del poder.

Así como existe una motivación al logro que alimenta el desarrollo personal, es observable que la presencia excesivamente fuerte de la necesidad de logro puede convertirse en meticulosidad exagerada. En tal caso, la obsesión por los detalles, por disponer de todos los recursos y del tiempo estrictamente estimado, pueden traducirse en dudas, debilitamiento de las decisiones o franca inactividad o parálisis. La meticulosidad deja de ser un recurso (medio) para asegurar la excelencia y se convierte en un fin en si mismo, perdiendo funcionalidad y generando toda clase de problemas interpersonales. En lugar de favorecer el crecimiento, la meticulosidad exagerada lo entorpece.

En el ámbito de la motivación afiliativa dirigida hacia el interior, una preocupación excesiva por el cuidado del propio cuerpo o de la apariencia personal, se transforma a veces en un narcisismo enfermizo. Necesitamos querernos a nosotros mismos y cuidar nuestro cuerpo. pero una excesiva concentración en la autoimagen física o psicológica suele evitar aprehensiones más objetivas de nuestro comportamiento y de su impacto sobre los seres que nos rodean. Una localización constante en nosotros mismos, además de resultar desagradable para los demás, conlleva una inevitable insensibilidad respecto a lo que ocurre a nuestro alrededor. Tal insensibilidad no facilita precisamente nuestra comprensión ni nuestra tolerancia, resultando más bien perturbadora para el crecimiento.

Una vez estudiado la motivación, es necesario señalar al desempeño profesional.

La Motivación en el Desempeño Profesional.

Salom de Bustamante (1992) señala, que adquirir nuevos conocimientos, hacer uso instrumental de los mismos, aplicar nuevas técnicas y ser creativo, requiere de disposición al cambio. Este cambio podría ser actitudinal, emocional o conductual. Pero para que el cambio ocurra se necesita una gran inversión de energía, esfuerzo y confianza en sí mismo, es decir, estar motivado.

Romero (1994), define la disposición al cambio como "un estado psicológico que permite a la persona, abrirse a nuevas experiencias sin centrar la atención en la valencia del resultado". Es decir, que el resultado es importante para la persona, pero es aún más importante el vivir la situación que podría generarle cambios. Una persona con alta disposición al cambio no teme afrontar nuevas situaciones, por el contrario, se expone, aprende, analiza y toma decisiones que pueden significar cambios en su ser psicológico.

La disposición al cambio es una variable que ha sido objeto de estudio en varias investigaciones y ha mostrado tener efecto significativo

en los cambios logrados a través de los programas motivacionales. Con relación a este aspecto Romero y Salom de Bustamante (1993), en un estudio realizado a través de un taller de enriquecimiento motivacional dirigido a un grupo de instructores, determinaron que los instructores con potencial motivacional alto tenían índices más elevados de eficiencia en su desempeño profesional que los instructores con potencial motivacional bajo.

Todo esto permitió concluir que las personas con disposición al cambio tuvieron un aprendizaje más eficaz y fueron más eficientes en adquirir nuevas construcciones de su propia realidad y de la realidad exterior, siendo más capaces de sustituir viejas actitudes por otras más apropiadas para su crecimiento personal.

El crecimiento personal, según Romero (1994), está asociada a la motivación al logro, por cuanto implica el uso de las capacidades, habilidades y destrezas. Asimismo, Romero asevera que la motivación tiene tres indicadores fundamentales: la experticia, la eficiencia y la excelencia. La búsqueda de la experticia y la eficiencia implica cambio. Significa esto, que los cambios, la actualización y la búsqueda de nuevos métodos conducen a la perfección y con ello la excelencia. De los tres componentes, el que más implica cambio es la excelencia, definida como “la obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recursos

y tiempo realmente disponible”. La excelencia requiere de modificaciones en el pensamiento, en el sentimiento y en la manera de actuar de las personas.

Las personas que están en la permanente búsqueda de la excelencia deben tener una alta disposición al cambio, es decir, una disposición favorable para aprovechar nuevas oportunidades de formación, mayor flexibilidad y apertura para incorporar cambios derivados de la innovación, del aprendizaje y de los cambios tecnológicos.

Estas personas se fijan metas que les permita hacer uso exigente de sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos. Ellas se plantean estrategias que les permiten alcanzar dominio y maestría sobre la tarea, utilizando eficientemente los recursos y, son capaces de construir eficientemente el fracaso como un reto que a su vez les permitirá persistir para alcanzar las metas propuestas.

Una persona con alto deseo de logro, según Romero (1994), toma responsabilidades personales, cuando emprende una tarea entiende claramente que la verá terminada, pero igualmente está preparada para conocer y aceptar los errores, si fallara. Toma riesgos moderados y calculados, no le gusta los obstáculos excesivos contra su éxito, pero tampoco una tarea demasiado fácil. La posibilidad razonable de fracaso

lo estimula para aumentar su esfuerzo. Quiere saber los resultados de sus esfuerzos, es decir, tener alguna medida objetiva de cómo va progresando, para hacer los ajustes que considere necesarios en su desempeño profesional.

Al respecto, Merjeh (1991) plantea que, la persona tiende a persistir ante la adversidad por lo que no se descorazona fácilmente. Utiliza los conocimientos del fracaso como una experiencia para aprender. Tienden a ser innovadores, por cuanto una vez que ha determinado sus metas, prueba diferentes caminos o posibilidades o métodos para lograr el éxito. Demuestra ante los demás la competencia interpersonal, manteniendo buenas relaciones, porque está orientado hacia la tarea y selecciona a expertos como colegas de trabajo, en lugar de amigos.

El mismo Merjeh, citado por Romero (1994) dice, que la persona se orienta hacia un futuro aunque no tenga muy clara su meta a largo plazo, se dedica a la tarea del momento para hacerla exitosa, debido a que esta lo prepara para actividades más importantes. Vive más “en proceso” que los que tienen motivación de bajo logro, porque no necesita la estructuración completa de una situación para funcionar; siempre tiene algún proyecto realizándose. Tiende a ser dinámica, activa e inquieta, le gusta tomar iniciativas, dar ideas y nunca está completamente conforme

con lo que ha logrado, pues tan pronto ha logrado su meta, pone su vida en un nuevo y tal vez más difícil objetivo. Es una persona enérgica, luchadora, que busca y se plantea retos.

De esta manera, para que una persona haga el máximo esfuerzo a fin de tener un buen nivel de ejecución, tiene que sentir que quiere y puede. Esto tiene, por consiguiente, relación en buena medida con el grado de autoestima de la persona; a su vez, el hecho de obtener o lograr una meta que se ha propuesto, aumenta el nivel de autoestima personal y se adquiere mayor seguridad respecto a las propias habilidades y aptitudes, incrementándose la confianza en sí mismo.

Merjeh señala, que las estrategias para facilitar el cumplimiento de metas orientadas al logro son las siguientes:

1. **Establecimiento del criterio meta.** La meta es un producto o resultado previamente planificado; esta planificación debe comenzarse con una buena relación o definición de la meta que permita obtener información acerca de las acciones a seguir, establecer prioridades respecto a esas acciones, organizar los esfuerzos, especificar el cambio que se va a lograr y especificar el tiempo de las metas.

2. **Revisión y evaluación de la meta.** Esto se hace con el fin de constatar si la meta propuesta se ajusta a la realidad del sujeto que propone la meta, si es posible dentro del tiempo previsto y si se dispone o puede disponerse de los recursos para lograrlos; esta evaluación permitirá hacer las mejoras o ajustes que se consideren necesarios.

3. **Control de actividades.** Este consiste, en primer lugar, en dividir la meta en submetas o actividades en orden secuencial, es decir, de aproximaciones sucesivas a la meta; luego deben ser colocadas debidamente numeradas y a medida que las va cumpliendo, relacionarlas con recursos, inconvenientes y fechas de logro.

4. **Autoevaluación:** Esta consiste en contestar las preguntas que se hacen acerca de las metas cumplidas, para luego compartir con el grupo con el cual se está trabajando en tareas similares.

5. **Compartir la experiencia.** La idea es hablar de todo el proceso a fin de hacer un análisis del desarrollo del mismo, de la capacidad del individuo para salvar obstáculos, apreciar la propia iniciativa o emotividad, la motivación, la perseverancia y cualquier otro aspecto relevante que permita un mayor autoconocimiento; de esta manera se podrán sacar conclusiones y tomar medidas correctivas en próximas

ocasiones que permitan mejorar el desempeño profesional de las personas.

Crecimiento para el Liderazgo: El docente ha perdido su liderazgo tanto en la escuela y la comunidad y de allí que es necesario conocer como se determina la motivación y el liderazgo en beneficio y búsqueda de un proceso educativo en vías a la excelencia.

Los líderes formales ineficientes no propician el crecimiento psicológico de las personas, no son líderes motivacionales. Para ser un líder motivacional se requiere de crecimiento psicológico suficiente para haber desarrollado la habilidad de escuchar a los demás de leer apropiadamente las necesidades más profundas de la gente, de interesarse de leer apropiadamente las necesidades más profundas de la gente, de interesarse genuinamente por el progreso de las personas, de ser verdaderamente comprensivo y de actuar con una flexibilidad tal que la otra persona sienta que su mensaje ha sido bien interpretado y es, además, respetado.

Un líder motivacional supone la exigencia de la persona en crecimiento, que no teme equivocarse, que sabe que no existen verdades absolutas y que considera sus verdades como conjeturas sujetas a desconfirmación. Sólo demostrando claridad en las metas que propone, y

una selección apropiada de las vías y los recursos utilizados para alcanzar las metas, puede el líder generar confianza, entusiasmar, contagiar a sus seguidores. Las personas siguen a los líderes no porque se sientan débiles ante ellos, sino porque al identificarse con ellos se convierten en portadores vicarios de la fortaleza del líder. Las personas exigen guías que puedan admirar, respetar y seguir, confiando siempre en que las acciones del líder serán beneficiosas para ellas.

Liderazgo formal y liderazgo motivacional:

De manera general, el liderazgo puede ser definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basada en características personales particulares o en características de las funciones desempeñadas. Cuando las características de las funciones son determinadas, estamos ante la presencia de un liderazgo formal. Cuando las características personales son las determinantes, estamos en presencia de un liderazgo motivacional. En nuestro contexto ese liderazgo es motivacional en dos sentidos diferentes: (a) porque está alimentado por las motivaciones positivas; y (b) porque estimula en los seguidores acciones dirigidas a conquistar las metas propuestas por el líder. Por supuesto, un líder puede ser a la vez motivacional y formal, si se conjugan en una sola persona las condiciones del liderazgo inspirador y las prerrogativas del poder propio de los cargos ejecutivos.

Algunas características del líder motivacional:

Hay aportes a las conductas de liderazgo que son claramente asignables a un motivo específico. Así, asumimos que un líder debe ofrecer metas valiosas para su grupo u organización. Pero esas metas deben rebasar el interés egocéntrico del líder y representar necesidades compartidas por los seguidores. Además, los seguidores deben compartir no sólo los fines, sino también los medios para alcanzar esos fines. Metas que pueden ser profundamente compartidas por los seguidores son aquellas que representan algún beneficio personal o colectivo, metas que contribuyen a mejorar las condiciones de vida organizacional o social. Las metas de desarrollo personal pertenecen claramente a la pista de la motivación de logro.

Empresas difíciles de alcanzar, que implican riesgo de la propia vida, de resultar exitosas aumentan las sensaciones de coraje o fortaleza interior; esas empresas pertenecen al dominio del poder. La calidez en el trato interpersonal, la cortesía, la colaboración con los compañeros, son fácilmente asignables a la pista de la motivación afiliativa. Sin embargo, hay otras conductas de liderazgo que exigen la contribución simultánea de varias motivaciones. Ellas son más complejas. Requieren niveles de desarrollo personal más altos. Son propias de verdaderos líderes.

Comprensión reflexiva:

Ejemplo de características complejas son la comprensión y la flexibilidad. Ser comprensivo va más allá de mostrar entendimiento de una situación o problema particular. Comprender, cuando expresa crecimiento, significa aceptación, apoyo, vivencia vicaria de la situación del otro. Es esta capacidad de reflejar fielmente el pensamiento del otro y vivenciar su angustia, desesperación o arrepentimiento, lo que lleva a la aceptación de la persona, no del acto incorrecto o reprochable. Se acepta a la persona porque se comprenden las limitaciones del hombre, su vulnerabilidad. Esta aceptación, nacida de un entendimiento que no enjuicia y de una aceptación que rebasa a la persona concreta objeto de atención, facilita el perdón y el olvido. Tal comprensión requiere un interés por el ser humano que va más allá de las interacciones sociales centradas en el beneficio recíproco. Es un interés es el hombre o la mujer como ser humano. Exige también una capacidad de compartir que no se limita a los eventos felices o a las desgracias inescapables, sino que aprovecha el dolor del otro para profundizar la comprensión de las debilidades propias. Estos son los aportes del componente afiliativo.

Pero esta comprensión profunda de la que estoy hablando exige más que afiliación. Ella requiere una dosis fuerte de autocontrol para no hacer juicios morales, para no rechazar al caído, para no despreciar a

quien ha reducido su humanidad a una dimensión microscópica. Se necesita de tolerancia y templanza, las cuales también son virtudes del poder interior. Comprender a las personas en situación de desgracia ante los ojos de la colectividad, demanda igualmente un grado de asertividad que pocas personas están en capacidad de sostener. Los líderes verdaderos son aquellos que interpretan necesidades de sus seguidores, que leen acertadamente sus expectativas. Pero también son aquellos que corrigen rumbos, que señalan nuevos caminos, o puertos impensables para sus seguidores. Son esas las ocasiones en las cuales el líder se adelanta a sus “semejantes”, como Bolívar construyendo imperios para personas cuyo entorno llegaba tan lejos como la casa del vecino.

La flexibilidad también exige un alto nivel de crecimiento de las personas que la practican. No estoy hablando de esa falsa flexibilidad de quienes aparentemente cambian sus puntos de vista en presencia de personas de mayor estatus, para luego retornar con más vigor a sus creencias limitadas e inhibidoras. Hablo de la flexibilidad de quienes realmente cambian su manera de pensar y actuar debido a convicciones profundas sobre su vida, particularmente sobre la vida que desean construir. Hablo de quienes se atreven a aceptar equivocaciones propias y ajenas como una vía para el aprendizaje y el conocimiento. Hablo de quienes olvidan las ofensas y no consumen su tiempo alimentando un rencor inútil. Hablo también de la flexibilidad cognitiva que permite

procesar la información desde diferentes ángulos, que invita a construcciones sucesivas sin obligar a lealtades irreflexivas con posturas anteriores, escuelas o ideologías.

Y hablo de la flexibilidad emocional para no atarse a reacciones primarias, para aceptar la pobreza del otro sin involucrarse a través del odio, el desprecio o la agresión. Esa flexibilidad requiere la participación activa de la afiliación sana, expresada en una autoestima robusta, respeto por la gente, e independencia afectiva. Pero requiere también de autocontrol y fortaleza, de asertividad e independencia del control social convencional. Sólo líderes que son a la vez personas en crecimiento pueden llegar a tales niveles de humanidad. Lo corriente en la vida política y organizacional no es la comprensión sino el exilio; no la flexibilidad sino la imposición autoritaria de puntos de vista, lineamientos o verdades seculares.

No se interpreten la comprensión y la flexibilidad como conductas que lleven al líder a aceptarlo todo, a modificarse hasta los extremos de perder su identidad. Eso es absurdo. La sabiduría del líder es la propia de la persona en crecimiento: arriesga su identidad, su armonía interior hasta los niveles que puede manejar eficientemente. Cuando las demandas de los seguidores rebasan su capacidad de construir integradoramente las nuevas experiencias, el líder es honesto consigo mismo y dice NO, se

protege porque lo que está en juego es su propio bienestar psicológico, su propia salud. De allí que a veces los líderes resulten incomprendidos, porque se niegan a jugar con reglas ajenas, porque conocen sus límites y reconocen sus debilidades, porque tienen el valor de negarse cuando piensan que han hecho su parte y que corresponde al otro el próximo movimiento. Esto es así porque todo líder auténtico sabe que se mueve siempre al borde del fracaso, que puede caer y anticipa por ello la próxima postura, el siguiente acto de afirmación y de triunfo.

El líder motivacional y la construcción de significados en las organizaciones:

Un líder motivacional es un permanente constructor y transmisor de significados. Son los significados nuevos y profundos los que permiten al líder despertar en las otras personas el entusiasmo por sus ideas, la identificación con su obra, la necesidad de acompañarlo en la acción transformadora. El líder motivacional transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Las nuevas ideas, los nuevos símbolos, permiten la identificación con la organización o la causa. Los nuevos significados actúan como cemento organizacional y la gente se siente unida por compartir nuevas maneras de construir la realidad. La cultura de una organización es un conjunto de significados que las personas comparten, bien porque ellas mismas los

han generado, o bien porque los aprendieron tempranamente al ingresar a la organización. La puntualidad, las reuniones de grupo, el ritual del cambio de turno, algunas formas de trabajo, los emblemas, todos transmiten significados particulares a los miembros de la organización.

Son los líderes los encargados de producir esos significados. Corresponde a ellos crear, transmitir y difundirlos. Y lo hacen de manera consciente o inconsciente, con o sin intencionalidad. Tales significados son parte de las herramientas del líder motivacional. El va más allá de la función, y llega a la persona con mensajes cuyos significados del líder permiten a los seguidores otorgar significados a sus propias vidas. La influencia del líder motivacional se realiza básicamente a través de un conjunto particular de significados, independientes de la función organizacional. Si el líder es solamente formal, él deja de serlo al abandonar la función. Los líderes motivacionales, en cambio, ejercen su influencia como personas, no como jefes, administradores o funcionarios. Y continúan influyendo después que el ejercicio del cargo ha concluido. Las habilidades que permiten convertirse en un líder motivacional pueden ser naturales en algunas personas. Pero lo trascendental es convencerse que esas habilidades pueden ser aprendidas, que todos tenemos potencial para liderizar, en diferente grado, en diferentes áreas. Por eso el líder de un campo de actividad determinado es el seguidor en otro sector de actividad humana.

Componentes operacionales

Romero, (1994), señala que en cada conducta motivada pueden diferenciarse tres componentes operacionales de fundamental importancia para el crecimiento psicológico. Esos tres componentes son **las metas, la instrumentación** y los **resultados**.

Metas: Las metas usualmente son consideradas incentivos exteriores que contribuyen a la energización de la conducta motivada. En nuestro enfoque ello no es así. Estrictamente hablando, las metas no existen independientemente de la construcción que el sujeto hace de la situación. La meta que activa y mantiene el comportamiento es, por definición, interior, **intrínseca**. Psicológicamente definimos las metas como **resultados anticipados que contienen propiedades motivacionales**.

Las metas psicológicas (intrínsecas) representan necesidades inherentes a la construcción que la persona ha hecho de la situación. Si las “metas” son percibidas como algo exterior no satisfaciendo necesidades de la persona, ellas carecen de propiedades motivacionales. La conducta del sujeto es en ese caso respondiente, no operante. Para que esas “metas” exteriores contengan propiedades verdaderamente motivacionales, la persona debe convertirlas en intrínsecas esto es, debe construirlas con significado personal para ella, como representando ganancias personales finales o instrumentales para el logro de metas

superiores. Repetimos, en el presente enfoque las metas son, por definición, intrínsecas a la construcción que la persona hace de la situación.

La meta “comprar un apartamento” para comentar un ejemplo, puede tener significados diferentes para distintos compradores. Para un joven profesional recién graduado, soltero y que todavía vive en el hogar paterno, puede ser una muestra de su capacidad para satisfacer sus necesidades de manera autodeterminada (logro), o puede significar liberación asertiva de la tutela de los padres (poder positivo), o ser el primer paso en dirección a formar un hogar propio (afiliación). El proponerse la compra del apartamento en sí misma no dice mucho de la motivación subyacente. Cualquier motivo particular, o cualquier combinación de ellos puede motivar la compra.

El motivo que prevalece es el que ofrece más significado a la experiencia, el que es asociado a más situaciones relacionadas con la experiencia. Si después que el joven decide comprar el apartamento, se enamora profundamente y decide casarse, entonces todo lo que él piense respecto al matrimonio lo relacionará con la adquisición del apartamento.

Igual puede ocurrirle al joven que ya no desea vivir con sus padres. El apartamento propio le solucionará todos sus problemas. Tendrá

intimidad, podrá llevar a casa amigas o amigos que sus padres le rechazan. Podrá trabajar en casa de noche, sin molestias. etc.

Y, por supuesto, lo mismo es cierto para el joven impulsado por el motivo de logro. “Hasta que no compre mi apartamento no me habré mostrado que sirvo para algo”, es una frase que he oído varias veces en boca de profesionales emprendedores.

Es el significado conferido al objeto exterior, lo que determina el potencial motivacional de la meta. Por eso insistimos que la meta sólo puede ser percibida correctamente integrada a la construcción global que la persona hace de la situación. Tomada aisladamente, el objeto o la acción exterior, no expresan su verdadero potencial motivador.

Como puede percibirse en el ejemplo anterior, las metas no son propiedad exclusiva de un solo motivo. La adquisición de un apartamento puede ser una meta legítima para cualquiera de los tres motivos. Otro ejemplo más. la meta representada por una calificación alta en un examen puede satisfacer la necesidad de mostrarse a uno mismo dominio del conocimiento evaluado (logro), o puede significar el cumplimiento sumiso de una exigencia del padre (poder), o puede ser un acto de amor para complacer una madre muy tierna o a una joven que se desea como novia (afiliación)

Más aún, lo que para un dominio fisiológico es una meta, puede transformarse en instrumentación para diferentes motivaciones sociales. Si a las dos de la tarde uno ve a un amigo comiendo un plato sofisticado en un restaurante de lujo, acompañado de una atractiva mujer, uno puede creer que ese amigo está satisfaciendo el motivo llamado hambre. Pero diferentes construcciones alternativas pueden ser ciertas.

- ◆ Una, nuestro amigo almorzó temprano y regreso a su oficina. Allí estaba cuando la amiga que ahora le acompaña lo invitó a almorzar. Como él se siente atraído por esa mujer, esta almorzando por segunda vez sólo por estar con ella.
- ◆ Dos, nuestro amigo está almorzando con una ejecutiva de una compañía con la cual está negociando un contrato.
- ◆ Tres, nuestro amigo es un político y la mujer es su jefe de campaña. El está simplemente impartiendo órdenes.

En ninguna de estas tres construcciones la conducta de nuestro amigo está controlada por la motivación llamada hambre. Más bien la afiliación (atracción por la mujer), el logro (éxito en la negociación) y, el poder (instrucciones a la empleada) explican su conducta, en ese orden. Esto hace evidente que para identificar el motivo responsable de una

ejecución determinada, no basta con conocer separadamente la meta, la instrumentación o los resultados, sino que *es* imprescindible conocer la construcción completa que la persona hace de la situación.

En el homo sapiens la meta (alimento) que normalmente reduce la necesidad (hambre) puede pasar de meta a instrumentación. Las tres construcciones alternativas presentadas ejemplifican como el comer puede ser simple implementación para satisfacer necesidades sociales momentáneamente mas potentes (afiliación, logro, poder) que el hambre.

Instrumentación: La instrumentación se refiere al **proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de la meta.** Como tal, ella incluye el diseño y la ejecución de secuencias conductuales, autofeedback, eliminación de conductas inapropiadas, selección de nuevas conductas y evaluación de los resultados finales en términos de comparación con los resultados anticipados (metas).

Puesto que una meta puede ser alcanzada siguiendo pistas motivacionales distintas, el análisis de la instrumentación ayuda a identificar el motivo responsable de la ejecución. En algunos casos, la instrumentación denuncia la motivación que la ha determinado, pero no siempre es así, como puede apreciarse en el ejemplo del almuerzo. Por

ello, la instrumentación sólo es plenamente comprensible dentro de la construcción total de la situación, incluyendo las metas y los resultados realmente obtenidos.

Resultados: Los resultados son las anticipaciones concretadas como productos de la instrumentación. Diferentes motivos y diferentes instrumentaciones pueden producir resultados aparentemente iguales o similares. Tres personas distintas pueden estar desempeñando la misma función organizacional y cada una de ellas pudo haber estado impulsada por un motivo diferente y haber instrumentado de maneras también distintas.

Potencial energizante de los resultados. El potencial energizante de los resultados depende del nivel de excelencia establecido para las metas. Si ese nivel ha sido bajo, los resultados logrados carecerán de propiedades energizantes fuertes. Si el nivel ha sido demasiado alto, prácticamente imposible de alcanzar, de nuevo los resultados no serán particularmente útiles para la iniciación de nuevas conductas. Pero cuando la meta ha sido de una dificultad de moderada hacia alta (difícil pero alcanzable), los resultados son energizantes. Si la meta no ha sido alcanzada, se experimentará la necesidad de iniciar nuevos intentos que permitan su alcance total. Y si la meta fue conquistada, se sentirá la necesidad de emprender el camino hacia la conquista de metas más importantes.

Potencial energizante y atribuciones causales. El potencial energizante de los resultados también está influenciado por el proceso de atribuciones causales. Si el resultado es atribuido a una fuente externa, su potencial motivador es escaso o nulo. Si en cambio, la persona se atribuye el resultado a sí misma, se incrementa significativamente ese potencial motivador y ello vale tanto para el caso del éxito como del fracaso. En el primer caso, el triunfo transmite la información sobre la capacidad de la persona para ejecutar la tarea involucrada. El resultado dice: “alcanzaste esta meta que antes te parecía difícil, ahora puedes aspirar a esta otra más difícil todavía”. El triunfo auto – atribuido compromete a la persona y la estimula a fijarse objetivos más retadores.

Pero también el fracaso auto – atribuido envuelve a la persona, haciéndola sentirse insatisfecha con los resultados. Para superar esa insatisfacción (disonancia), la asunción responsable del fracaso conduce a identificar las fallas personales presentes en la ejecución y, a implementar secuencias conductuales que las eviten. De esta manera., una situación que pudiera ser inicialmente percibida como adversa se transforma en un reto cuando es atribuida a causas personales modificables.

Cuando son atribuidos a causas internas – modificables (esfuerzo) ambos, éxito y fracaso, exhiben la misma dinámica motivacional. La

nueva meta que se ha fijado la persona en situación de éxito es equivalente a la vieja meta no alcanzada para la persona en situación de fracaso, las dos son energizantes.

La reacción ante el éxito y el fracaso esta mediada por la construcción que se haga de ellos. Y las atribuciones son fundamentales para entender el proceso. Las atribuciones internas - modificables llevan a la construcción del éxito y del fracaso como desafíos que exigen la acumulación de energía para ponerla al servicio de nuevos esfuerzos.

Atribuciones externas – inmodificables (ejemplo, dificultad de la tarea) pueden mitigar e incluso eliminar completamente la capacidad motivadora de los resultados, no exigiendo nuevas acciones. Si pensamos que nuestros fracasos son debidos a actores externos personales (padre, cónyuge, supervisor) o impersonales (destino, suerte) y que además, esos factores son inmodificables, entonces la construcción será una aceptación de los resultados como tales, sin exigir su superación. No habrá mayor compromiso cognitivo - afectivo con ellos y la resignación o las excusas aflorarán con toda facilidad.

Por supuesto, el tema de las atribuciones requeriría un análisis más detallado, porque puede darse el caso que una persona persista en presencia de fracasos atribuidos a una fuente externa – inestable (suerte),

como ocurre con ciertos estudiantes que fracasan semestre tras semestre y siguen asistiendo a la universidad. Con cierta frecuencia, esos estudiantes atribuyen su fracaso a la mala suerte (“no salieron las preguntas cuyas respuestas yo sabía”), y esperan tener buena suerte en la próxima ocasión. Desgraciadamente, en ocasiones la “buena suerte” les acompaña validándoles la hipótesis de que fuerzas externas, aleatorias, determinan sus resultados académicos. ¿Cómo explicar esto? Ocurre a veces que algunas cátedras se sienten abrumadas con el número de estudiantes repitientes acumulados y bajan el nivel de exigencia. La calificación que en un examen significaba reprobación, en el siguiente puede significar aprobación. La universidad, institución que debería enseñar con sus actos expectativas de control interno, termina así transmitiendo expectativas de control externo, creencias en el azar como elemento que determina los resultados de nuestros esfuerzos.

En casos como el recién presentado, la persistencia se expresa más fuertemente en el mantenimiento emocional de la meta (seguir siendo estudiante) que en una instrumentación integradora de los aspectos positivos del fracaso, la cual conduciría a mejorar la eficiencia (obtención de calificaciones más altas). Como no mejora la instrumentación (estudiar con más eficiencia) ni cambia su atribución externa del fracaso, el estudiante permanece inscrito en la universidad, pero no avanza en sus estudios. A lo largo, para proteger su autoestima, el estudiante percibe

sus reprobaciones en los exámenes como no – fracasos y se siente satisfecho con su vida. El siente que hace los esfuerzos, pero que fuerzas externas no lo dejan triunfar. Incluso familiares y amigos lo animan a triunfar y le reconocen los “sacrificios” que está haciendo.

Motivaciones:

Dimensiones expresivas y pistas

Dimensiones Expresivas: En cada motivo hemos diferenciado una **dimensión interior** (intrapersonal), relevante para la construcción integradora interior, y una **dimensión exterior** (interpersonal), relevante para la construcción integradora exterior.

La dimensión interior cubre el trabajo cognitivo - afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo. En el caso de la motivación al logro sus demandas exigen experticia (conocimiento profundo sobre tópicos o haceres específicos), Eficiencia (uso productivo de habilidades, recursos y tiempo) y Excelencia (resultados óptimos). En el caso de la motivación afiliativa, sus demandas exigen aumentar y fortalecer los sentimientos de Autoestima (amor dirigido hacia mi mismo). En el caso del poder, sus demandas exigen el desarrollo del Autocontrol, la Fortaleza Interior y la Asertividad.

La dimensión exterior cubre el trabajo cognitivo – afectivo que tiene por objeto a otras personas, sean individuos (madre, esposa, hijos) o grupos (laborales, profesionales, políticos, religiosos), o la sociedad toda. En el caso del logro, su expresión exterior se manifiesta en los efectos causados sobre el desarrollo personal familiares, allegados o relacionados en términos de trabajo, realidad, las personas impulsadas predominantemente por uno de los motivos sociales aquí tratados intentan provocar el desarrollo personal de otros individuos. Por puro amor (afiliación) una madre regala a sus hijos juegos de moda intentando favorecer su crecimiento psicológico. O puede tratar de imponer ese crecimiento a través de estudios obligados (poder). Pero también puede generar las condiciones para que las habilidades y destrezas del hijo sean expresadas de manera espontánea y libre (logro).

En los dos primeros casos, muy probablemente crecimiento no ocurra y la implementación conductual de la madre más bien aleje al hijo de las actividades que le significarían verdadero desarrollo personal. La instrumenta en términos de logro, por su parte, maximiza las oportunidades para que el hijo se familiarice con sus habilidades y destrezas, y ejercite aquellas que le produzcan mejores resultados y cuyo uso por lo tanto, le resulte más recompensante. Visto así, el crecimiento psicológico puede tener fuentes motivacionales distintas. Ocurre que la motivación al logro es la que más impulsa el crecimiento.

En el caso de la motivación afiliativa, su expresión exterior toma la forma de Amor familiar, es decir, apoyo afectivo a familiares y capacidad de compartir en todos los ambientes (familiares, laborales, recreativos). En el caso de la motivación de poder, algunas expresiones exteriores son la Asertividad (mezcla de Fortaleza Interior y Autocontrol en el ámbito interpersonal) el Poder socializado (más ligado al uso de recursos exteriores conducentes al logro de las metas). Estas expresiones exteriores de poder son profundizadas más adelante.

Pistas: En nuestra construcción de los motivos y el crecimiento psicológico asumimos la existencia de PISTAS motivacionales. **Las pistas son áreas de funcionamiento social en las cuales el motivo puede expresarse legítimamente.**

La afiliación exterior se expresa con toda legitimidad en el campo de las relaciones interpersonales cercanas (familiares, amigos, conocidos) e íntimas (pareja), en las cuales juega papel Fundamental la expresión sincera del afecto, el apoyo emocional y el compartir todas aquellas experiencias emocionales que dan color y variedad a la existencia humana. Cuando el motivo de afiliación es realmente profundo la entrega se convierte en la máxima expresión de amor.

El motivo de logro tiene su campo natural en el ámbito de trabajo, en las cuales la competencia o experticia profesional, la responsabilidad y el nivel de calidad de los resultados (excelencia), deberían determinar la

asignación de individuos a la tarea y la compensación recibida por el desempeño. Pero no sólo en el trabajo se manifiesta el logro. Alguna gente con alta motivación al logro como los científicos y los artistas, se establecen estándares muy exigentes que los mantienen ocupados continuamente en la soledad de sus laboratorios o estudios. En esos casos el trabajo ya no es simplemente la búsqueda de una compensación económica. Se trata más bien de una necesidad interior de exigir a nuestras competencias un rendimiento superior, extraordinario; y la recompensa es básicamente el disfrute de nuestro propio desempeño.

En el caso de los supervisores industriales, el logro se expresa a través del constante seguimiento de tareas y personas de manera tal que buena parte de su labor es simplemente trabajo cognitivo, realizado dentro de la jornada laboral convencional y también más allá de ella. Supervisores y gerentes, al igual que científicos y artistas, siguen trabajando en sus hogares durante las comidas e incluso en las reuniones sociales. Inevitablemente, si se está altamente motivado por lo que se hace, el trabajo cognitivo no es suspendido cuando se cambia de escenario físico.

La situación solía ser diferente para los trabajadores manuales. En las viejas plantas manufactureras y en las oficinas de las burocracias tradicionales, ellos comenzaban y terminaban sus tareas en el lugar de trabajo. Luego se retiraban a sus hogares y podían olvidar sus

obligaciones laborales. Con la automatización creciente de plantas y oficinas, el entorno laboral de los trabajadores ha cambiado radicalmente. Ahora los obreros no tienen puestos de trabajo rígidos, completamente definidos. Más bien, forman parte de equipos autodirigidos, dentro de los cuales deben tener una visión total del proceso del cual son dueños, ser especialistas en ciertas tareas y, al mismo tiempo, conocer las tareas de sus compañeros con suficiente profundidad como para reemplazarlos ocasionalmente. En la nueva organización, los operarios también se llevan el trabajo a casa.

La motivación de poder puede expresarse legítimamente en el ejercicio de los cargos de autoridad de diferentes niveles o características. Los cargos públicos, obtenidos mediante elección o nombramiento, son sólo un tipo de ellos. Pero el ejercicio del poder es legítimamente aceptado cuando quien lo sufre lo merece como protección (niños), o como ayuda (aprendices), o como castigo (delincuentes). Las diferencias de estatus (edad, riqueza) también suelen legitimar el ejercicio del poder, aunque ello no implique necesariamente justicia.

En todos estos casos, el poder puede hacer bien o mal, dependiendo de la forma utilizada. El Poder Explotador es intrínsecamente dañino, pero el Poder Socializado es intrínsecamente estimulante. Y cualquier ejercicio de poder requiere de quien lo ejerce cierta prudencia en su administración y elevada sensibilidad ante la

reacción de quienes lo sufren. Dicho de otra forma, conviene a quien ejerce funciones de poder un manejo funcional de su Autocontrol y desarrollar toda la Fortaleza Interior que pueda. Ambas condiciones interiores le permitirán un ejercicio del poder exterior (asertividad) más productivo para sí y para los demás.

Invasión de Pistas: La invasión de pista es la manifestación de un motivo en un área de comportamiento diferente a la considerada socialmente legítima. La noción de pista ha sido introducida como un recurso para explicar el funcionamiento motivacional. Cuando los motivos son expresados en sus pistas naturales surgen menos problemas y esos problemas son más fáciles de resolver, puesto que afectan un menor número de áreas conductuales. Pero cuando un motivo se expresa en una pista que no es la legítima, esto es, cuando invade otras pistas, entonces los problemas son mayores.

Las dificultades no están asociadas solamente a la cantidad de áreas invadidas sino también al esfuerzo que deberá hacer la persona para volver exitosamente a la pista en la cual el motivo se manifiesta naturalmente. La inversión cognitiva y afectiva puede ser de tal magnitud que el regreso es percibido como imposible o como demasiado detrimental para la autoestimación de la persona.

Ejemplo de invasión de pista. Tomemos el ejemplo, completamente real, de un profesor universitario que fue designado para ejercer el cargo de Promotor de la Investigación Científica. Él cree inicialmente que ha alcanzado ese cargo gracias a su competencia profesional (logro) y también cree que su comportamiento como Promotor corresponde al de una persona motivada por el logro personal.

Sin embargo, después de 6 meses ejerciendo el cargo, el profesor descubre que las razones más profundas para buscar ese puesto responden a su necesidad de mostrarse a sí mismo y a los demás una fuerte capacidad de mandar (poder). En el proceso, el profesor nota que la instrumentación que le llevó al cargo tuvo poco que ver con su experticia profesional, estando en cambio muy saturada de estrategias de control basadas en elementos ideológicos y políticos (formación de coaliciones, descalificación de líderes opositores).

Asimismo, el profesor percibe que su ejercicio como Promotor ha estado marcado por un fuerte autoritarismo, que se ha concentrado más en diseñar instrumentos de control formal (reglamentos) que en crear oportunidades para que las personas bajo su coordinación puedan realizar más y mejor investigación. Al contrario, su estilo autoritario y controlador ha generado una fuerte oposición entre los investigadores. A quienes lo adversan, él los llama despectivamente “opositores”.

Ante toda esta evidencia de necesidad de poder, si el profesor desea desarrollar su trabajo en la pista de la motivación al logro, deberá hacer un esfuerzo muy fuerte y sostenido para construir el ejercicio de su cargo como un recurso para promover el mejoramiento profesional y personal de los investigadores. Este regreso a la pista del logro no será de fácil implementación. Requerirá una construcción distinta de sí mismo, del cargo y de los profesores que pudieran beneficiarse del programa.

Para que el Promotor cambie sus afectos negativos hacia los “opositores” deberá construirlos como “clientes” que deben ser ayudados a través de oportunidades ofrecidas por la institución. Por desgracia, estas mutaciones no suceden espontáneamente y por lo general suelen exigir intervención individual u organizacional, o ambas. En este ejemplo, aunque el profesor deseaba conscientemente mantenerse en la pista de la motivación al logro, su fuerte necesidad de poder había invadido significativamente el desempeño de su trabajo de gerencia académica (área del logro), impidiéndole concentrarse en su actividad central: Promover la investigación científica.

Un segundo ejemplo. En el caso anterior nos concentramos en el trabajo cognitivo del profesor, es decir, en la dimensión interior. Consideremos ahora una invasión en la dimensión exterior, social, de los motivos.

Ascenso legítimo a través del logro. En las organizaciones uno puede conocer un gerente (Orlando) y pensar que él ha llegado a ese cargo a través de la pista del logro, que es la pista legítima para acceder tal posición. Sí fuese así, Orlando llegó a gerente porque demostró niveles superiores de experticia, eficiencia y excelencia. Dio prueba de ello no sólo en los aspectos técnicos, sino también en lo administrativo. Siempre se destacó en los entrenamientos supervisorios y gerenciales. Demostró, además, sensibilidad para comprender las necesidades de sus compañeros, estimular su rendimiento e influir favorablemente los resultados de los equipos en que participaba. Su nombramiento fue un justo y legítimo reconocimiento a sus méritos, a sus logros, a su crecimiento en el campo ocupacional, pista natural de esa motivación. En estos casos, se promueve o refuerza el crecimiento de la persona, del equipo y de la organización.

Invasión afiliativa a la pista del logro. Es posible que Orlando haya llegado a gerente a través de una instrumentación en términos afiliativos. Rápidamente Orlando hizo amistad con sus superiores y fortaleció esa relación con regalos oportunos, favores importantes y una lealtad a toda prueba. En casos como este, suele ocurrir que el jefe, al ser ascendido, sugiere como sucesor su “leal colaborador”. En términos de desempeño, otros compañeros mejor preparados y con mayor dominio del negocio, merecían el ascenso. Pero el “trabajo afiliativo” de Orlando rindió los frutos que él esperaba. El jefe no designó para el cargo al

empleado más competente, sino que prefirió favorecer al amigo incondicional.

La manipulación afectiva de Orlando (afiliación) fue usada exitosamente como vehículo para alcanzar una meta en el área del motivo de logro (gerencia). La afiliación invadió al logro, esto es, Orlando alcanzó el cargo de manera ilegítima. ¿Resultados? Es probable que el desempeño de Orlando encuentre dificultades desde un comienzo. El mensaje que trasmite la organización es; “Aquí lo importante es contar con amigos, las competencias profesionales vienen después” Conociendo el origen de la designación de Orlando, las personas más competentes se sentirán ofendidas y pensarán, además que no tienen futuro en la organización. Posiblemente, el nivel motivacional de los empleados disminuya y el clima organizacional puede enrarecerse un poco.

También es esperable que la ejecución de Orlando en el nuevo cargo no sea muy eficiente. “Si Orlando estuviera bien preparado, no necesitaría manipular afiliativamente para llegar a gerente. Si lo hace por algo será”. En definitiva, esta invasión no genera crecimiento ni en las personas, ni en los equipos, ni en la organización.

Invasión del poder a la pista del logro. Orlando pudo haber llegado a gerente instrumentando en términos de poder. Por ejemplo, formando inicialmente un grupo con fines aparentemente profesionales

dentro de la empresa, ganando la confianza del sindicato, asegurándose apoyos en los niveles gerenciales superiores, y luego presionando para ser designado en la posición deseada. En este caso ha sido el poder la motivación que impulsó el comportamiento de Orlando, no la motivación de logro. Y se trata de un poder que demos denominado explorador; porque conduce a manipular a las personas, a usarlas y luego abandonarlas cuando ya son de escasa utilidad para el poderoso.

Suele ocurrir en tales situaciones que el individuo llega al cargo y luego muestra un desempeño muy pobre, porque carece de las habilidades para desarrollar a la gente y a la organización. Se concentra en “mandar”, en controlar, pero no está en capacidad de liderar basado en sus competencias personales, ni de estimular en sus colaboradores las iniciativas de autonomía e innovación. Esta es una típica invasión del poder a los terrenos del logro, que definitivamente no produce crecimiento personal, ni de los equipos ni de la organización.

No se piense, sin embargo, que el poder positivo no es necesario en las organizaciones. Al contrario, el poder en términos de Autocontrol, Fortaleza Interior y Asertividad, es imprescindible para plasmar en hechos todo el potencial representado por la motivación al logro. En este ejemplo, el poder manifestado fue el de tipo negativo, manipulador o explotador.

Crecimiento Psicológico:

El crecimiento psicológico es, en cierto modo, inevitable. Cada día más, las personas se ven obligadas a aprender nuevas habilidades, nuevos oficios o nuevas ocupaciones. Quedaron atrás los tiempos en los cuales las personas aprendían un conjunto de actividades y se pasaban el resto de sus vidas ejecutándolas. Ahora es distinto.

Si lo desea, un médico obstetra puede pasarse toda la vida ejerciendo su profesión, pero para perfeccionarse y asegurarse una clientela, necesitará actualizarse. Es decir, necesitará adquirir nuevos conocimientos sobre el embarazo y el parto, sobre nuevos equipos que permiten diagnósticos más precisos y correctos, y sobre nuevas drogas. Necesitará hacer cursos, asistir a congresos y suscribirse a revistas especializadas. Para crecer como profesional, deberá mantenerse aprendiendo toda la vida. La presión social para el crecimiento ocupacional será mayor en las sociedades industriales orientadas hacia mercados globales.

Debido a que necesitan ser cada vez más productivos y competitivos, los países están obligados a entrenar su fuerza moral con las actividades requeridas por los nuevos procesos de producción. Además, los avances en la informática y las telecomunicaciones tienen como efecto secundario indeseable la eliminación de puestos de trabajo.

Ello significa que cada vez tendremos menos empleos para más aspirantes a empleados. Los profesionales deberán desarrollar al máximo sus competencias ocupacionales y personales para hacerse más competitivos y aumentar sus probabilidades de Conseguir empleo.

El crecimiento ocupacional o profesional exige, sin duda, el cultivo de capacidades y destrezas instrumentales para el desarrollo de la persona. Pero ese crecimiento no es necesariamente sinónimo de desarrollo personal. Crecer psicológicamente significa, en última instancia, incrementar nuestra humanidad. Y ello implica el cultivo de cualidades personales particulares. En ocasiones, sin embargo, el ejercicio intenso de la actividad profesional deshumaniza en lugar de humanizar.

Pensemos en el obstetra. El puede convenirse en un profesional exitoso, de elevada calidad técnica, pero conducir una vida personal llena de insatisfacciones y frustraciones. Puede permanecer soltero porque es incapaz de recibir el afecto desinteresado de una mujer. Piensa siempre que las mujeres tratan de apropiarse de su fortuna y no desea compartirla con nadie. Tampoco comparte con sus colegas porque los considera rivales peligrosos. No es entonces capaz de recibir amor ni menos de entregarse a otras personas o a alguna causa. Vive aislado, solitario y se deprime con frecuencia. Rechaza, en el fondo, su manera de ser. Vive para tener, no para hacer, y se desprecia por hacerlo, pero no es capaz de cambiar radicalmente. Cree que necesita ayuda, pero no la busca. Se

autoindulge. Se engaña a sí mismo otorgándose plazos para iniciar los cambios, pero siempre encuentra excusas válidas para aplazarlos. En realidad, conduce una vida miserable. Lo sabe y se odia por ello.

En tal caso conviven, en el mismo individuo un obstetra desarrollado y una persona subdesarrollada. Estamos frente a individuo escindido e infeliz. El poder mantener un funcionamiento relativamente normal por algún tiempo, pero llegará el día en que vivirá una crisis profunda. De esa crisis probablemente surja una persona mejor, más preocupada por un crecimiento armónico e integral. Eso es al menos lo deseable.

¿Pero qué es crecimiento psicológico? Aquí lo mejor es que vayamos a una definición técnica, tal vez compleja, pero necesaria para comenzar a crear un lenguaje común.

Crecimiento Psicológico:

Al estudiar lo referente a la motivación, es necesario conocer lo referente al crecimiento psicológico. Esto explica las grandes confusiones del hombre a sus problemas existenciales son lanzados por un desconocimiento de su parte interna.

El individuo en sus diferentes etapas de crecimiento vive situaciones que le van dando crecimiento que puede ser por la edad o por

otros elementos que descubre en sus vivencias. De allí que es importante conocer lo referente al crecimiento psicológico.

Conviene explicar la definición para precisar el significado de los términos que empleamos.

Proceso.

El crecimiento es concebido como proceso, no como resultado definitivo. Lo que hoy significa crecimiento mañana puede indicar estancamiento o muerte. Como proceso, el crecimiento psicológico es construcción o reconstrucción de pensamientos, afectos y conductas que conducen a la conquista de metas superiores. Las metas pueden pertenecer a cualquiera de las motivaciones sociales, según la situación específica de cada persona. Pero para que la meta represente crecimiento, su conquista debe significar un cambio en una dirección valiosa para la sobrevivencia de la especie humana.

Construcción Integradora.

Una construcción es simplemente una interpretación de la realidad (Keily, 1963; Viney, 1987), citado por Romero (1994). El ser humano no actúa directamente sobre una realidad percibida homogéneamente por todos. La percepción de esa calidad es selectiva, sesgada, y posee un

significado plenamente comprensible sólo dentro del campo experiencial del sujeto. Cada ser humano es un intérprete activo de los mundos que habita confiriendo significado y finalidad a eventos percibidos como aislados o como formando parte de conjuntos. Y la persona que crece es aquella que desarrolla construcciones cada vez más complejas de sí misma, de quienes la rodean y de la realidad toda. Siempre debe entenderse que el individuo reacciona ante la realidad como la percibe y experiencia, es decir, como la construye. En cierto sentido, la realidad es para cada persona su propio campo perceptual, como lo mantiene Rogers (1965) citado por Romero (1994), en su teoría de la personalidad y la conducta.

En nuestro contexto, integración no significa adaptar una nueva cognición a un sistema ya existente. En este caso, muy probablemente el elemento que sufre el cambio es precisamente el objeto incorporado y no el sistema que lo incorpora. Tampoco existe Integración cuando el nuevo elemento es incorporado sin sufrir ninguna modificación y el sistema preexistente permanece inalterado. Para que realmente haya integración el sistema operante debe sufrir modificaciones positivas.

Una construcción integradora ocurre cuando la incorporación de cogniciones afectos y conductas significan cambios hacia niveles superiores de la condición humana. Construcción integradora no significa adaptación mecánica al entorno social ni mucho menos aceptación

acrítica del estado actual de funcionamiento psicológico. Los niveles superiores de construcción integradora suelen conducir a la superación del Conocimiento Cultural Compartido (CCC), que como ya dijimos, está integrado por todas las creencias que la sociedad enseña para facilitar la adaptación de los nuevos miembros.

El individuo comprende las limitaciones del medio social en que vive y elabora construcciones que le permiten rebasar esas limitaciones. Sin embargo, esta construcción sólo es realmente integradora en la medida en que la persona es capaz de funcionar eficientemente en la cultura mayor predominante. Si el individuo permanece aislado en sus construcciones superiores, no podrá disfrutar totalmente de su plena humanidad. Es necesario que también participe de los pequeños haceres que permiten mantener el buen humor y los sentimientos de felicidad, tales como las bromas o chistes, el escuchar música o el disfrutar de las comidas y bebidas preferidas con personas con quienes se comparten orientaciones vitales fundamentales. Todas estas actividades están asociadas al bienestar físico y psicológico, como es documentado en el libro de Argyle (1987). Este bienestar es parte natural del equipamiento psicológico de la Persona - En - Crecimiento.

Las construcciones integradoras de nivel superior implican:

(a) Explicaciones más complejas y, por lo tanto, más vulnerables, en el sentido de ser sólo conjeturas y no conocimiento definitivo.

Crecimiento o madurez significan manejo abierto y, creativo de la incertidumbre sobre los hechos y la gente, sin exigir una consistencia o definición totales. Estos niveles son superiores por ser más comprensivos y permeables que los niveles inferiores, en los cuales se exige de uno mismo y de los otros un comportamiento totalmente lineal y consistente.

La mayor comprensión admite la incorporación de informaciones aparente o realmente contradictorias sobre personas o hechos, permitiendo el surgimiento de construcciones desde múltiples perspectivas. Esta capacidad de observar personas y eventos desde diferentes ángulos, sin imponer verdades normativas, alimenta la tolerancia, la comprensión y, finalmente, la ayuda. Tal comprensión permite la permeabilidad de la construcción en el sentido de asimilar nueva información que puede significar mayor comprensión y, en definitiva, mayor crecimiento. Permeabilidad y vulnerabilidad son términos hermanos en la medida en que aluden a la incertidumbre propia del cambio la mutación o la innovación.

(b) Mayor comprensión, en el sentido de un manejo inteligente del fracaso propio y ajeno. Tal manejo es un recurso efectivo para vencer las dificultades. En todo fracaso son separables dos procesos: el emocional y el cognitivo (informativo). Ambos tienen expresiones positivas y negativas para el crecimiento.

Cuando las emociones intensas prevalecen es difícil un uso productivo de la información contenida en la experiencia de fracaso. Cuando el procesamiento de la información se hace repetitivo, tampoco es viable un entendimiento eficiente de los resultados. Para realmente aprender del fracaso es necesario control emocional y procesamiento inteligente de la información.

El fracaso requiere, así, ser construido dentro de un marco positivo, utilizando debidamente el componente informacional para introducir las modificaciones cognitivas, afectivas o conductuales que fueren necesarias. Una integración es superior a otra en la medida en que organiza la información de manera tal que facilita el seguir aprendiendo sobre uno mismo, la persona o el evento. Para lograr esto, la construcción hace uso de estrategias centradas más en las tareas que en las personas, mas en la información que en los afectos. Este tratamiento de la información evita el involucramiento emocional excesivo que bloquea la comprensión; detiene el crecimiento.

Construcción integradora interior. Esta construcción alude al trabajo cognitivo, emocional y conductual exigido por todo cambio intrapersonal profundo. Abrirse a otras personas, reconocer errores, escuchar el feedback y procesarlo, cambiar pensamientos, afectos y conductas, son indicadores del trabajo de construcción o reconstrucción integradora.

Desde una perspectiva muy amplia, construcción integradora significa la aceptación del propio proceso de crecimiento como mutaciones personales con finalidad. Las construcciones integradoras nos llevan a vivir con la humildad de saber que somos transitorios, efímeros, pero que tenemos el potencial para expandir y trascender nuestra humanidad a través de nuestras obras. Asimismo, nos hace entender que nuestro crecimiento interior nos capacita para un impacto mayor sobre nuestro medio exterior.

Debe subrayarse que la finalidad última del crecimiento no es que la persona se considere o sea considerada como integrada o madura. la finalidad del crecimiento es seguir creciendo) permanecer en la vivencia del proceso de continuar integrando nuevas experiencias, hechos o conocimientos a nuestra propia identidad. Es por este motivo que hablamos de construcción integradora, no de construcción integrada ni tampoco de simple integración.

Como mantuvo Hilgard, la personalidad saludable debe alcanzar una organización integradora para ser capaz de manejar las demandas plurales de la sociedad contemporánea. La personalidad integrada pronto se aísla o destruye sino es al mismo tiempo integradora. En opinión del mismo autor los psicóticos paranoides con delusiones altamente sistematizadas se cuentan entre las personalidades más integradas (1968 p. 377).

Construcción integradora exterior. Esta construcción se refiere a la capacidad del sujeto para funcionar armónica y eficientemente en su entorno social. Para ello es necesario construir válidamente ese entorno. Es decir, construirlo de una manera tal que permita la comunicación y el compartir en el plano básico de la igualdad humana. Esto no es un contrasentido. Si bien es cierto que la persona que crece o se autorrealiza, se aleja en alguna medida del ser humano promedio, no es menos cierto que el enriquecimiento implicado por ese crecimiento la faculta para comprender a personas de menor desarrollo. Crecimiento Superior no debe significar insensibilidad, incompreensión o desprecio hacia los que están debajo. Muy al contrario, el conocimiento superior debe ir acompañado de mayor sensibilidad, comprensión y aprecio hacia los naturalmente menos dotados y hacia los oprimidos por circunstancias sociales que a veces resultan insuperables para ellos.

Maslow (1970), en un estudio sobre gente autorrealizada reporta que esas personas tienen una percepción de la realidad más eficiente y que sus relaciones con ella son más placenteras. Otras características importantes de estos individuos son la aceptación propia, de otras personas y de la naturaleza, así como la espontaneidad y la naturalidad. Todo este conjunto de predisposiciones personales son de gran ayuda para construcciones exteriores genuinamente integradoras.

La construcción integradora exterior incluye:

- ◆ Aceptación y comprensión de conductas distintas a las propias en padres, hermanos. y demás familiares;
- ◆ Satisfacción familiar (con cónyuge, hijos familiares)
- ◆ Relaciones placenteras con otros significativos (amigos, conocidos, compañeros de trabajo);
- ◆ Comportamiento laboral productivo (comprensión y manejo inteligente de roles y status laborales; disfrute de las relaciones interpersonales en ese ambiente);
- ◆ Satisfacción con la vida misma (disfrute de la naturaleza y las creaciones más refinadas del hacer humano, como los productos artísticos, científicos tecnológicos, esto es, disfrute de la condición humana en las amplias implicaciones de ser y existir).

El verdadero crecimiento psicológico involucra las dos dimensiones. Para alcanzar un crecimiento auténtico no se debe crecer en el plano interior solamente, o exclusivamente en el plano exterior. Ambos crecimientos son frágiles porque la persona es una indivisible. Si el crecimiento ocurre únicamente interior del individuo, es un crecimiento psicológico incompleto, egocentrado, no compartido. Podría ser este el caso de un desarrollo fuerte en lo profesional, pero sacrificando a familiares y amigos, y siendo rechazado por las personas que le rodean. No habría integración interior, porque abundarían las dudas respecto a la justicia, la propiedad y la conveniencia de lo realizado. Y no habría integración exterior sino más bien aislamiento, frialdad y temor.

O podría ser el caso de un crecimiento en términos de poder, pero abusando de la autoridad y haciendo daño a personas e instituciones. También en este caso, la integración interior se dificulta y el rechazo social llegará inevitablemente después que las ventajas de la posición de autoridad hayan desaparecido. Un enfoque psicosocial consistente exige que la expresión del crecimiento ocurra en el interior del sujeto y en el entorno social (relaciones interpersonales).

Cambios positivos como ser humano.

Concebimos el crecimiento psicológico como un proceso de construcciones integradoras intra e interpersonales con finalidad. Esa finalidad es el disfrute de niveles superiores de humanidad, definidos como formas de comportamiento que van en la dirección de expresar los valores que la evolución de la especie ha demostrado como superiores. No pueden usarse los valores individuales como referencia, ni siquiera los valores sociales, porque ambos conjuntos de valores, debidamente distorsionados, son utilizados como justificación para atentar contra la vida misma del ser humano. Personas inteligentes y sensibles recurren a veces al recurso expedito del Asesinato para resolver sus problemas personales. Algunos líderes han conducido al exterminio de millones de seres humanos bajo el imperio de creencias religiosas o pseudo - científicas.

Además, dentro de las sociedades subdesarrolladas el enfrentamiento a las creencias anticrecimiento personal y a sus consecuencias conductuales) ocurrirá fatalmente. De manera que a guía no puede estar ubicada totalmente ni en los individuos ni en las sociedades. Como juez final deberá pensarse en los valores trascendentales para la especie homo sapiens. Allí surgirá el valor de la vida misma y el valor de las capacidades que hicieron del hombre un animal superior; su inteligencia para inventar problemas y sus soluciones, y su creatividad para imaginar mundos, asumir su existencia futura y convertirlos en hechos. Emergerá también el valor de la convivencia pacífica entre personas y grupos, garantizado por un código ético de aceptación universal, y la protección al ambiente como garantía de supervivencia para la especie humana.

En definitiva, cambios positivos para el crecimiento individual son aquellos que van en la dirección de la evolución filogenética: mayor y mejor uso de la inteligencia y la creatividad; mayor respeto por los otros miembros de nuestra misma especie y por sus obras; mayor sensibilidad para entender las diferencias con nuestros semejantes; mayor consideración por los más débiles, como los niños, los enfermos y los ancianos. Si esas son las direcciones, entonces podemos compartir la definición de crecimiento como “cambio en una dirección valorada” (Jourard, 1968).

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Motivación: Constituida por las múltiples expectativas y asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas. (Mc Clelland, 1994).

Motivación de Afiliación: Es una forma de conducta referida a la búsqueda y disfrute de vínculos afectivos con otras personas, con la finalidad de dar y recibir afecto. (Mc Clelland, 1994)

Motivación al Poder: Es la necesidad que presenta el individuo para enfrentar situaciones, para mantenerse firme, a los contratiempos, así como también para influenciar y controlar a otras personas en beneficio personal o general. (Mc Clelland, 1994)

Motivación al Logro: Es la necesidad que manifiesta el ser humano de actuar en la búsqueda de metas realistas que lo satisfagan, realizando actividades en términos de calidad y excelencia. (Mc Clelland, 1994)

Eficacia: La realización de las tareas con un máximo de economía de recursos y tiempo. Exige concentración. (Romero García, 1994)

Excelencia: La obtención de resultados óptimos en términos de habilidades, recurso y tiempo disponible. (Romero García, 1994)

Experticia: Es el conocimiento profundo del saber o el hacer, la persona se fija metas, estudia la posibilidad que tiene de alcanzarlas, se autoevalúa, le interesa el dominio y la efectividad alcanzada en el conocimiento o la ejecución de la tarea. (Romero García, 1994)

MAPA DE VARIABLES

MLP

Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Determinar el nivel de motivación al logro del docente rural en el campo laboral.	MOTIVACIÓN DEL DOCENTE RURAL	Logro	<p>Excelencia</p> <p>Crecimiento de otro</p>	- Conformismo y pobreza.	19 – 20
				- Trabajo excitante.	3
				- Disfrute.	4
				- Metas difíciles.	5
				- Vencer obstáculos.	6
				- Retos y obstáculos.	7 – 8
				- Reconocimiento.	13
				- Interpretación.	18
				- Plan de acción.	12
				- Planificar tareas.	15
- Identificación.	16				
- Influencia	1				
			<p>Desarrollo de país</p> <p>Calidad de vida.</p> <p>Experticia</p> <p>Eficiencia</p>	- Preparación	9
				- Resolución de problemas	10
				- Comienzo	11
				- Rendimiento	17
				- Enriquecimiento	21
				- Sobresalir	22
				- Tranquilidad.	24
				- Resultados	2

MAPA DE VARIABLES MAFI

OBJETIVO GENERAL: Determinar la motivación que predomina en los docentes del área rural del Municipio Boconó del Estado Trujillo.

Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Establecer el nivel de motivación afiliativa del docente rural como ejecutor de la acción educativa.	MOTIVACIÓN DEL DOCENTE RURAL	Afiliación	Autoestima	- Fracaso. - Distanciamiento. - Discusiones. - Preocupación. - Satisfacción. - Resultados.	14 5 3 6 13 16
			Amor Familiar	- Armonía - Dificultad en la concentración	15 2
			Apoyo Afectivo Capacidad de compartir	- Ayuda. - Afecto. - Amistad. - Reunión con amigos. - Amabilidad. - Planificación. - El trabajo. - Trabajo en equipo.	11 12 8 1 4 7 9 10

MAPA DE VARIABLES

MPS

Específicos	Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Ítems
Establecer el nivel de poder que posee el docente rural en el desarrollo de su práctica educativa	MOTIVACIÓN DEL DOCENTE RURAL	Poder	Autocontrol	- Oportunidad de mando.	3
			Poder socializado	- Responsabilidad	4 – 18
				- Liderazgo	6 – 16
				- Poder	7
				- Fuerza	8
			- Maltrato	9	
			- Lineamiento	12	
			- Disciplina	14	
			- Línea de mando	17 – 19	
			- Influencia	20	
				-	5
					13
			Orientación	- Ayuda	1
			Asertividad	- Aconsejar	2
			Fortaleza interna	- Favores	10
				- Confianza	15
				- Campaña	11

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO

La presente investigación estuvo enmarcado dentro de un enfoque Empirista – inductivo, también conocido como “probabilista”, “positivista”, “neopositivista”, “atomista lógico”, “pragmatista”.

De acuerdo a este enfoque, se concibe el conocimiento como un acto de descubrimiento. Así mismo se sostiene la suposición de que los acontecimientos que ocurren en la realidad, aunque aparenten sucederse en forma aislada, obedecen a ciertos patrones cuya regularidad puede establecerse a través de la observación y registro de ocurrencia, permitiendo hacer inferencias probabilísticas de sus comportamientos futuros. En este sentido, Padrón (1998), expresa que "conocer algo científicamente equivale a conocer tales patrones de regularidad".

Dentro de este contexto, la interpretación empirista se ha asociado a un método de hallazgo inductivo de descubrimiento y contrastación experimental, controlado por un lenguaje aritmético - matemático y donde su principal objeto de estudio es las relaciones causa – efecto reflejadas en repeticiones de eventos.

Al respecto, Padrón (1992) señala que el conocimiento obtenido inductivamente es aquel que se fundamenta en generalizaciones progresivas partiendo de realidades o casos singulares.

En este mismo orden de ideas se tiene que la producción del conocimiento científico comienza por los hechos evidentes susceptibles de observación, clasificación, medición y ordenamiento. Sigue con la detección de regularidades y relaciones constantes, y termina con las generalizaciones universales formuladas mediante leyes y teorías.

Sin embargo, dado que el conjunto de todos los datos de una misma clase suele escapar a las circunstancias de tiempo/espacio del investigador, entonces el proceso de generalización de observaciones particulares tiene que apoyarse en modelos de probabilidad que permitan inferir leyes generales a partir de un subconjunto o muestra representativa de la totalidad de los casos estudiados. Esto implica que el conocimiento científico debe tomar en cuenta ciertos índices de error y ciertos márgenes de confiabilidad previamente establecidos.

Situados en este punto de reflexión, es importante destacar que, la investigación empírico - inductiva es una modalidad orientada hacia el caso concreto, independiente de los conceptos probabilísticos de muestra y población. El espacio de investigación queda identificado con el caso o escenario. Las generalizaciones (cuando se producen) parten

estrictamente de los datos particulares del caso estudiado. Es decir, no se producen generalizaciones más allá del ambiente espacio – temporal seleccionado, en cuyo caso el estudio constituye una descripción focalizada, independiente de la clase a la que pertenece el hecho estudiado.

FASE DIACRÓNICA

Este estudio se corresponde dentro de la primera fase diacrónica del Modelo de Variabilidad de la Investigación Educativa (Padrón, 1992) denominada Fase de Investigaciones Descriptivas, por cuanto se provee de un registro característico de la realidad específica motivo de estudio, considerada insuficientemente conocida y determinante para el esclarecimiento y desarrollo de otras realidades, a través de operaciones estandarizadas tales como recolecciones de datos, clasificaciones, definiciones y comparaciones, entre otras.

Para estos fines, su técnica típica de trabajo, en esta investigación, consistió en mediciones por cuantificación estadística.

La población:

La población, según Arias (1998), “es el conjunto de personas u objetos para el cual son válidas las conclusiones de la investigación”. En

el caso de este estudio, la población estuvo constituida por 580 Docentes del sector rural del Municipio Boconó.

La muestra:

Afirma Sudman, citado por Hernández S. y otros (1998), que la muestra "es un subconjunto de la población". En este caso, se trabajó con una muestra de 70 docentes, cifra que representa un 20% de la población y fue seleccionada a través de la técnica de muestreo probabilístico simple al azar donde todos los elementos de la población antes descrita, tienen igual probabilidad de ser seleccionados de acuerdo con el siguiente procedimiento, Padua (1991):

1. Se hizo una lista de Docentes de cada escuela rural del Municipio Boconó.
2. Se le asignó a cada Docente un número.
3. Se introdujeron todos los números en una caja.
4. Se hizo una extracción de 70 docentes, los cuales ubicándolos en la lista, dieron como resultado los integrantes de la muestra.

Técnica e instrumento de recolección de información:

De acuerdo con la forma como se obtuvo la información, este estudio se adecua a un diseño de campo, que según Arias (1998) es aquel

donde se recoge la información directamente de la realidad en estudio, la cual ya se tipificó como población y muestra del mismo.

La técnica a empleada fue la encuesta, por cuanto se persigue determinar “las opiniones, actitudes, preferencias y percepciones del objeto de estudio por personas de interés para el investigador”, Andrés, J. (1998). Por otra parte, los instrumentos, tal como lo señala Chávez (1994), “son todos aquellos medios de los que se vale el investigador para recolectar la información que desea”. Para estos efectos, la recolección de datos en la encuesta se apoyó en la utilización de un instrumento fundamental, el cuestionario, que según lo expresado por Hernández y otros (1998), “es el conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir”.

Validez y Confiabilidad:

Según Hernández y otros (1998) la validez de un instrumento se refiere “al grado en que este mide lo que realmente pretende medir”.

Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento del laboratorio de psicología de la Universidad de los Andes (ULA). Tendiendo la colaboración del Doctor Romero García. Siendo el instrumento validado por él (Ver carta anexa).

Procedimientos de la investigación:

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el problema de la presente investigación se realizaron las siguientes actividades:

1. Se realizó la revisión bibliográfica pertinente al estudio, donde se precisó y organizó las ideas y conceptos contenidos en el planteamiento del problema, de manera que los mismos se convirtieron en acciones concretas en ensamblaje del Marco Teórico. En esta fase también se definió conceptual y operacionalmente la variable del estudio, lo cual conformó la estructura de la investigación.
2. Se definió el tipo de investigación a realizar, la población, la muestra y el procedimiento a seguir en la investigación.
3. Se seleccionó a los docentes que conformaron la muestra, utilizándose el muestreo probabilístico simple al azar, sin reemplazamiento.
4. Se recolectó la información a través de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada de los docentes en estudio. Luego los datos aportados se vaciaron en matrices que se diseñaron para tal fin.

5. Se analizó e interpretó la información aportada por los docentes seleccionados en la muestra, donde se aplicó la relación porcentual para cada ítems del cuestionario. Luego se obtuvo la media aritmética (\bar{x}) de cada nivel de la escala utilizada en el instrumento, es decir que, para cada dimensión de la variable de la investigación se elaboró un cuadro estadístico, interpretándose luego el estadístico obtenido.

6. Se elaboraron un cuerpo de conclusiones relacionadas con la investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos. Estos sirvieron para presentar una serie de recomendaciones que podrían ser utilizadas por las autoridades pertinentes al caso y por los propios docentes de Educación Básica del sector rural, que conduzcan a mejorar la calidad de su desempeño y por ende, del proceso de aprendizaje en el Municipio Boconó del Estado Trujillo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

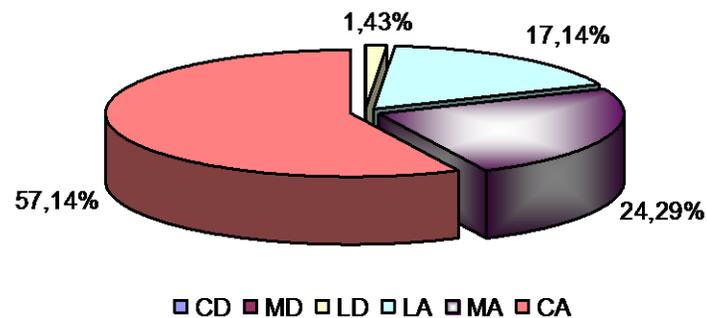
MAFI

Ítems N° 1

1. Cada vez que puedo busco la oportunidad para reunirme con mis amigos.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	0	0
2	MD	0	0
3	LD	1	1.43
4	LA	12	17.14
5	MA	17	24.29
6	CA	40	57.14
		70	100 %

GRÁFICO N° 1



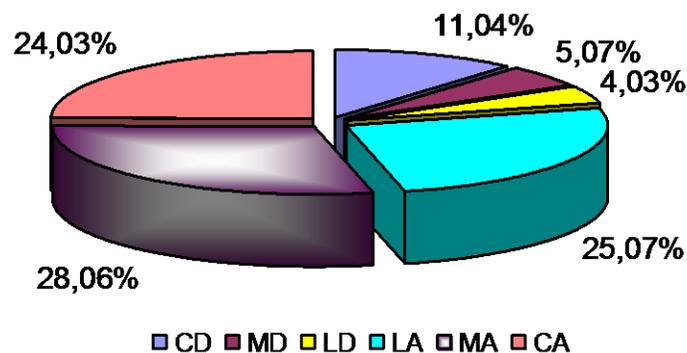
Los resultados evidencian que un 57.14% están completamente de acuerdo, un 24.29% contestó que moderadamente de acuerdo, un 17.14% están ligeramente de acuerdo y un 1.43% igualmente en desacuerdo, lo que indica que es importante reunirme con los amigos, esto aumenta la autoestima. Esto coincide con los señalamientos de McClelland, quien señala que es importante uno para el éxito personal, el reunirme con amigos y compañeros para compartir. En las otras categorías no hubo respuesta. Se observar en estos resultados una alta motivación al logro. El buscar compañeros, sienta profundidad de los valores, especialmente la solidaridad y la amistad.

MAFI
Ítems N° 2

2. En ocasiones la preocupación por mis amigos me dificulta concentrarme en lo que estoy haciendo.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	8	11.4
2	MD	4	5.7
3	LD	3	4.3
4	LA	18	25.7
5	MA	20	28.6
6	CA	17	24.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 2



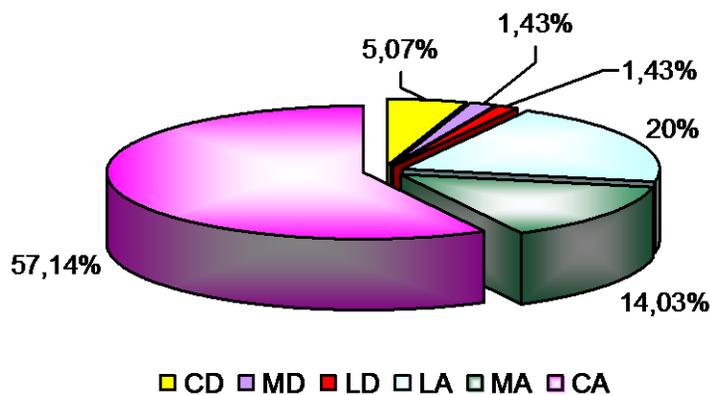
Arrojaron los datos respuestas positivas al respecto atendiendo a lo siguiente: un 24.3% respondió completamente de acuerdo, un 28.6% maduramente de acuerdo 25.7%. Igualmente de acuerdo, un 11.4% completamente en desacuerdo, un 5.7% moderadamente en desacuerdo y un 4.3% ligeramente en desacuerdo. Demuestran los datos que hay un gran sentido de afiliación en el grupo. Considerando lo que afirma Romero García (2000), lo primordial en el área motivacional, es la afiliación la sinergia de un trabajo en equipo. Se evidencia un alto nivel de motivación por afiliación; lo cual puede entenderse como positivo dentro del trabajo en equipo.

MAFI
Ítems N° 3

3. Evito enfascarme en discusiones que puedan molestar a mis amigos

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	4	5.07
2	MD	1	1.43
3	LD	1	1.43
4	LA	14	20
5	MA	10	14.3
6	CA	40	57.14
		70	100 %

GRÁFICO N° 3



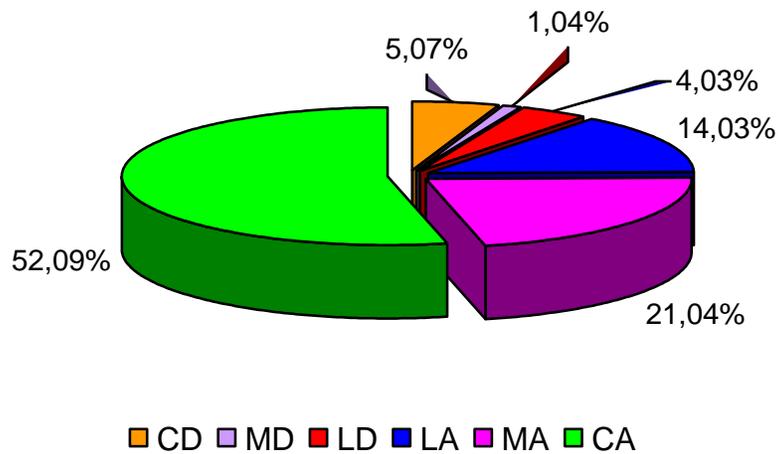
Son concluyente los resultados que emplearon en sus respuestas que: un 57.14% está completamente de acuerdo, 14.3% moderadamente de acuerdo, un 20% ligeramente de acuerdo, un 5.7% completamente en desacuerdo y dos porcentajes iguales señalan que 1.43% están moderadamente en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo. McClelland (1974) agrega que para lograr la motivación por afiliación es necesario conocer al grupo con el cual se trabaja para que se pueda identificar elementos y conceptos afines. Esto conlleva a un alto nivel de motivación por afiliación y baja autoestima; o tal vez un sentido de identificación con los demás.

MAFI
Ítems N° 4

4. La cualidad que más me impacta de alguien es su amabilidad

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	4	5.7
2	MD	1	1.4
3	LD	3	4.3
4	LA	10	14.3
5	MA	15	21.4
6	CA	37	52.9
		70	100 %

GRÁFICO N° 4



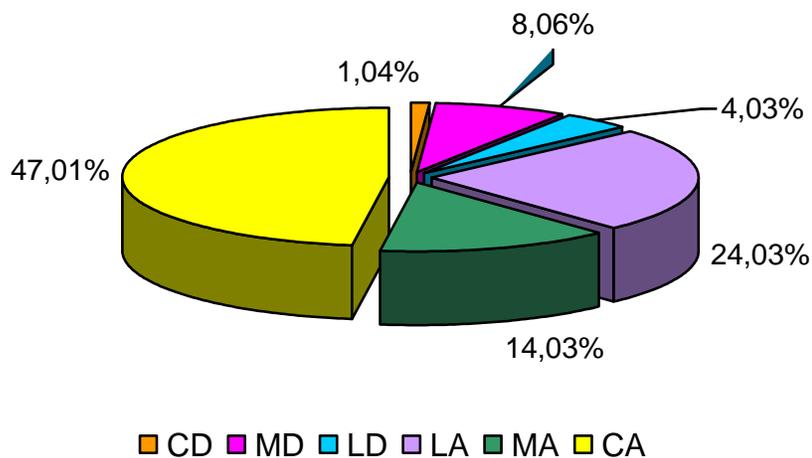
El 52.9% de las respuestas fueron asertivas ya que están completamente de acuerdo, un 21.4% moderadamente de acuerdo el 14.3% ligeramente de acuerdo, un 5.7% completamente en desacuerdo, un 4.3% ligeramente en desacuerdo. Significa esto que es muy importante la amabilidad, la forma de comunicarse, la cual debe influir seguridad. Esto reafirma una alta motivación por afiliación y con ello al logro de objetivos en grupo.

MAFI
Ítems N° 5

5. Me duele cuando un amigo se muestra distante conmigo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	1	1.4
2	MD	6	8.6
3	LD	3	4.3
4	LA	17	24.3
5	MA	10	14.3
6	CA	33	47.1
		70	100 %

GRÁFICO N° 5



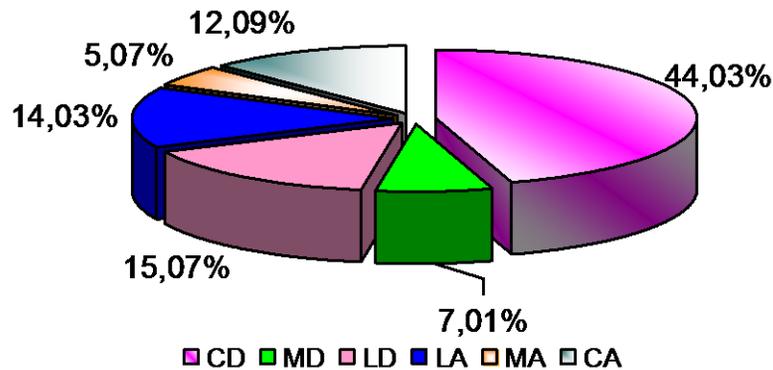
El 47.1% fue muy concreto en sus respuestas, respondiendo que están completamente de acuerdo, un 24.3% ligeramente de acuerdo, 14.3% moderadamente de acuerdo, un 8.6% moderadamente en desacuerdo, 4.3% ligeramente en desacuerdo. Se refleja el sentido de pertenencia y de afecto que debe existir en la amistad y el sentido de solidaridad. McClelland (1974) afirma que la amistad verdadera, aumenta el sentido de la autoestima en el individuo. Se puede entender con estos resultados, un alto nivel de motivación por afiliación y baja autoestima.

MAFI
Ítems N° 6

6. Me preocupa cuando no le caigo bien a los demás

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	31	44.3
2	MD	5	7.01
3	LD	11	15.7
4	LA	10	14.3
5	MA	4	5.7
6	CA	9	12.9
		70	100 %

GRÁFICO N° 6



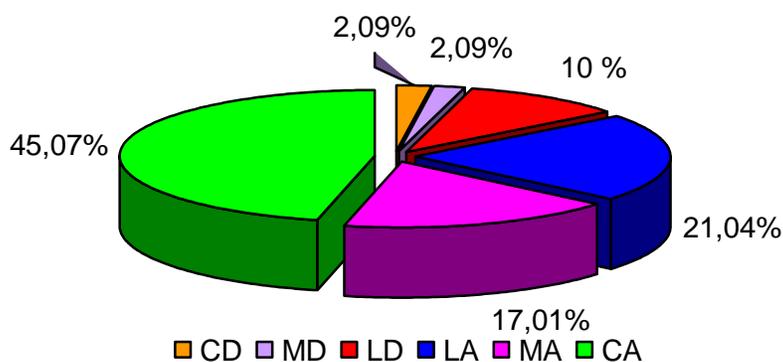
Las respuestas se concretan que están completamente en desacuerdo con un 44.3%, 15.7% ligeramente desacuerdo, un 14.3% ligeramente de acuerdo, 12.9% completamente de acuerdo y un 7.1% moderadamente en desacuerdo, 5.7% modernamente de acuerdo pareciera que no están claros en las respuestas pero indica con los planteamientos de Romero García (2000), los equipos autodirigidos, deben estar atentos a cualquier crítica y a cualquier contratiempo, que pueda causar algún distanciamiento. Esto enriquece internamente al individuo. Se muestra una alta motivación por afiliación.

MAFI
Ítems N° 7

7. Planifico actividades en las cuales pueda reunirme con personas amistosas.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	2	2.9
3	LD	7	10
4	LA	15	21.4
5	MA	12	17.1
6	CA	32	45.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 7



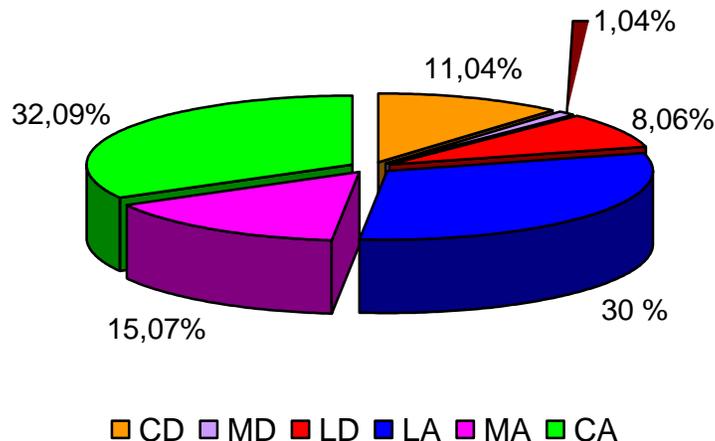
El 45.7% respondió que están completamente de acuerdo, el 21.4% ligeramente de acuerdo, el 17.1% moderadamente de acuerdo, un 10% ligeramente en desacuerdo, igualmente 2.9% completamente en desacuerdo y un mismo porcentaje moderadamente de acuerdo. Coincide con Prieto (2000), quien afirma que para la motivación por afiliación es importante intercambiar ideas, proyectos, sentimientos con personas auténticas que no creen conflicto, ya que este tipo de individuos retrasa el proceso motivacional. Un alto nivel de autoestima y un alto nivel de motivación por afiliación. El hecho de planificar su vida, ya conduce al éxito en sus relaciones interpersonales.

MAFI
Ítems N° 8

8. Soy capaz de hacer cualquier sacrificio con tal de mantener una amistad.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	8	11.4
2	MD	1	1.4
3	LD	6	8.6
4	LA	21	30
5	MA	11	15.7
6	CA	23	32.9
		70	100 %

GRÁFICO N° 8



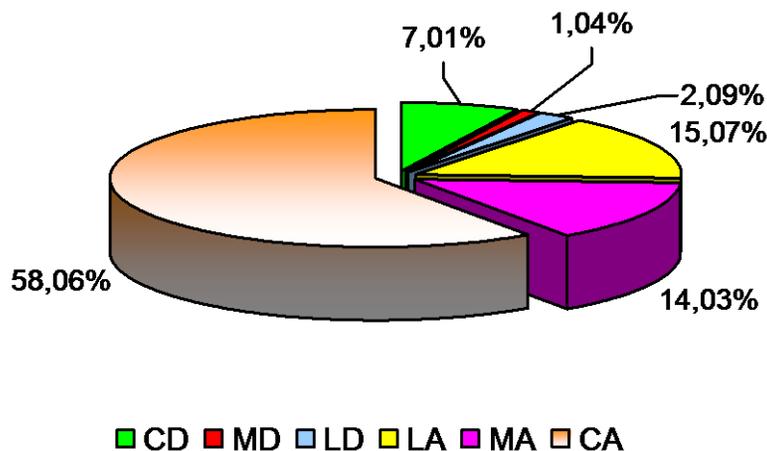
Es interesante ver como un 32.9% respondió que están completamente de acuerdo, un 30% ligeramente de acuerdo, un 15.7% moderadamente de acuerdo, un 8.6% ligeramente en desacuerdo y un 1.4% moderadamente en desacuerdo. Prieto agrega que al hablar de amistad en todo el sentido de la palabra, la afiliación se da, porque para mantener esta, es necesario someterse a sacrificios que no son impuestos, sino espontáneos. Se traduce estos datos en un alto nivel motivación por afiliación.

MAFI
Ítems N° 9

9. El trabajo es como la familia: Hay que ayudar y proteger a los demás cuando cometen pequeños errores.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	5	7.1
2	MD	1	1.4
3	LD	2	2.9
4	LA	11	15.7
5	MA	10	14.3
6	CA	41	58.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 9



Coinciden estos resultados con las consideraciones de Prieto (2000), en la visión está la fuerza, cuando se habla de motivación por afiliación reafirmado con un 58.64% que respondieron que estaban completamente en acuerdo, un 15.7 ligeramente de acuerdo, 14.3% Moderadamente de acuerdo, 7.1% completamente en desacuerdo, 2.9% ligeramente en desacuerdo y un 1.4% moderadamente en desacuerdo. Un alto sentido de responsabilidad y afecto y en consecuencia se puede inferir un alto nivel de motivación por afiliación.

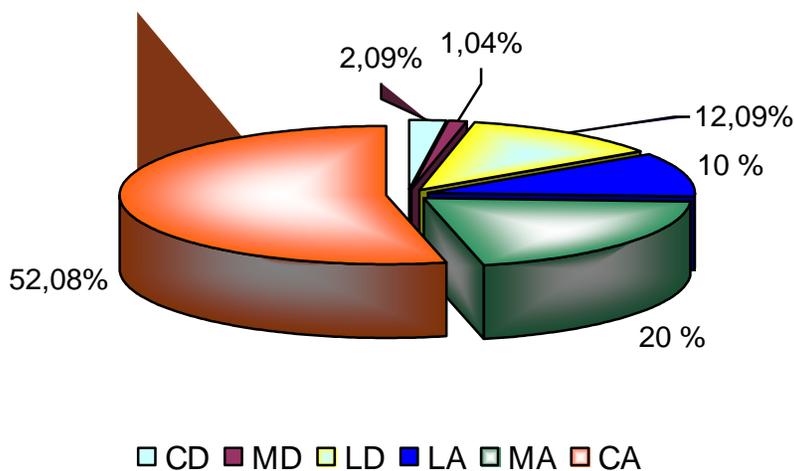
MAFI

Ítems N° 10

10. En el trabajo, el éxito depende de la amistad entre los compañeros de equipo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	1	1.4
3	LD	9	12.9
4	LA	7	10
5	MA	14	20
6	CA	37	52.8
		70	100 %

GRÁFICO N° 10



Romero García (2000) señala que uno de los factores cuando se habla de afiliación y de equipo es la unión de los compañeros en cualquier organización. Coincidente con el ítems anterior. El 52.8% está completamente de acuerdo, el 20% moderadamente de acuerdo, el 12.9% ligeramente en desacuerdo, el 10% ligeramente de acuerdo, el 2.9 completamente en desacuerdo y un 1.4% moderadamente en desacuerdo. Los resultados indican un alto nivel de motivación por afiliación y motivación al logro. El trabajo en equipo es el reflejo de una gerencia compartida en la institución.

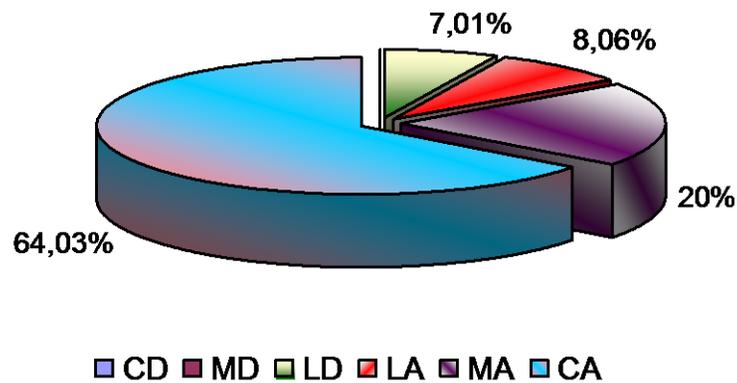
MAFI

Ítems N° 11

11.Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de ayuda

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	0	0
2	MD	0	0
3	LD	5	7.1
4	LA	6	8.6
5	MA	14	20
6	CA	45	64.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 11



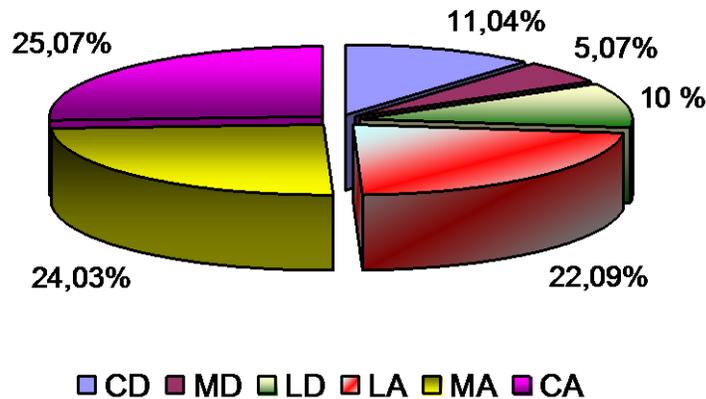
El clima organizacional es muy importante en el proceso motivacional, así lo afirma Romero García (2000) señalando asertivamente con el 64.3% de las respuestas que están completamente de acuerdo, 20% moderadamente de acuerdo, 8.6% ligeramente de acuerdo, 7.1 ligeramente en desacuerdo y completamente en desacuerdo y moderadamente en desacuerdo con un 0%. Los resultados indican un alto nivel de motivación por afiliación en los docentes.

MAFI
Ítems N° 12

12. Para progresar en el trabajo lo importante es ser querido por todos.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	8	11.4
2	MD	4	5.7
3	LD	7	10
4	LA	16	22.9
5	MA	17	24.3
6	CA	18	25.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 12



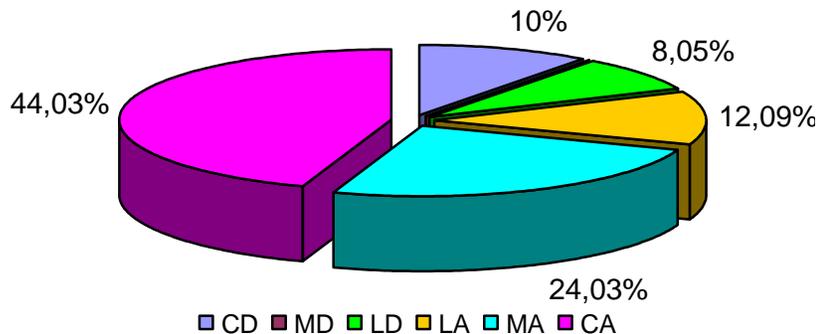
El sentido de la autoestima se refleja en la forma de actuar del individuo, y su comportamiento se mide en la manera como es el nivel de importancia para los demás. Así lo señala Romero García (2000). Considerándose importante cuando un 25.7% está completamente de acuerdo, 24.3% moderadamente de acuerdo, un 22.9% ligeramente de acuerdo, 10 % ligeramente en desacuerdo, 11.4% completamente en desacuerdo y un 5.7% moderadamente en desacuerdo. Podría entenderse como un bajo nivel de autoestima, porque lo importante en el trabajo es querer hacer las cosas.

MAFI
Ítems N° 13

13.A mi me satisfacen los resultados cuando todo el mundo está contento con ellos.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	7	10
2	MD	0	0
3	LD	6	8.5
4	LA	9	12.9
5	MA	17	24.3
6	CA	31	44.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 13



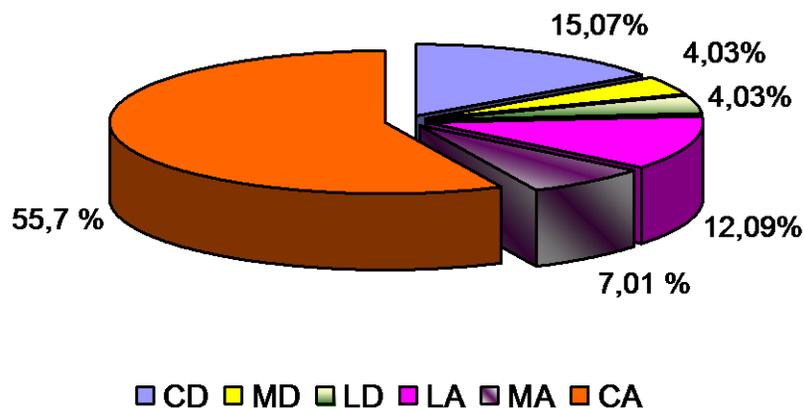
Señala Prieto (2000:3) “Es un hecho necesario considerar y demostrar la motivación en cualquier sistema de producción, que es un elemento “No filosófico”, es algo medible, cuantificable y verificable a sus resultados”. Esto significa que es evidente causa su nivel de profunda satisfacción cuando se obtienen resultados óptimos. Se observa cuando un 44.3% contesta que está completamente de acuerdo, un 24.3% moderadamente de acuerdo, 12.9% ligeramente de acuerdo, un 10% completamente en desacuerdo, 8.5% ligeramente en desacuerdo y un 0% moderadamente en desacuerdo. Se refleja un bajo nivel de autoestima y alto nivel de motivación por afiliación.

MAFI
Ítems N° 14

14. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es consolarse entre todos, después se tratará de mejorar.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	11	15.7
2	MD	3	4.3
3	LD	3	4.3
4	LA	9	12.9
5	MA	5	7.1
6	CA	39	55.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 14



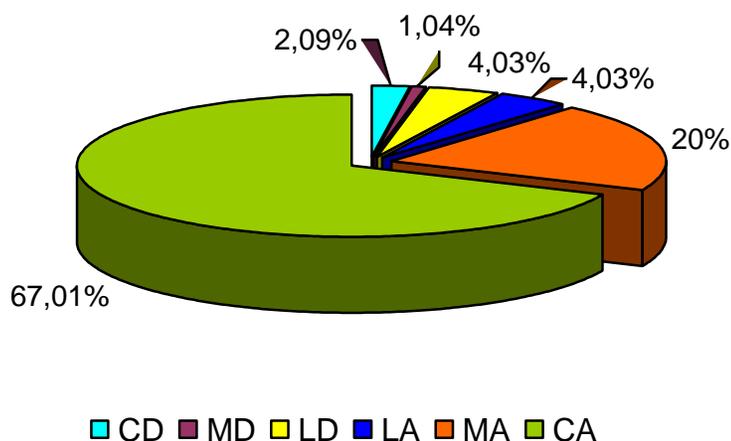
El sistema de autocontrol es muy importante, cuando se habla de equipos de trabajo. Esto lo señala Romero García (2000), cuando afirma que debemos aprender de nuestros errores, y llevar al fracaso a una fortaleza. Lo evidencia un 55.7% que responde que están completamente de acuerdo, un 15.7% completamente en desacuerdo, un 12.9% ligeramente de acuerdo, y un 4.3% que contestó moderadamente en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo respectivamente. Se refleja un bajo nivel de autoestima y alta afiliación.

MAFI
Ítems N° 15

15. Los resultados son importantes, pero es más importante todavía que reine armonía entre los miembros del grupo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	1	1.4
3	LD	3	4.3
4	LA	3	4.3
5	MA	14	20
6	CA	47	67.1
		70	100 %

GRÁFICO N° 15



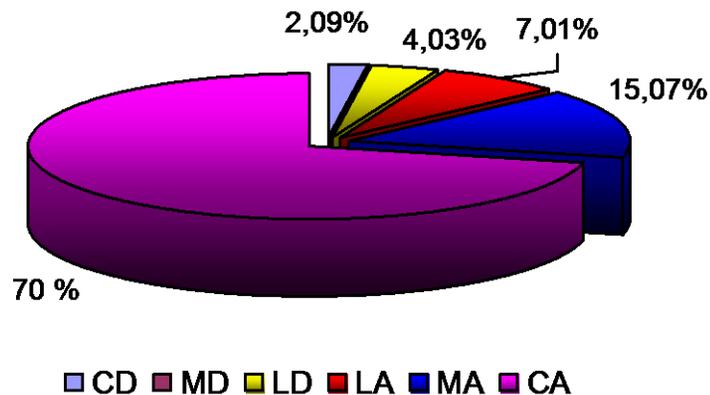
La reforma curricular (1997) establece que no es tan importante el resultado, sino el proceso que integran cualquier grupo. Esto se afirma en el 67.1% que respondió completamente de acuerdo, 20% moderadamente de acuerdo, 4.3% ligeramente desacuerdo y ligeramente de acuerdo respectivamente, 2.9% completamente en desacuerdo, y un 1.4% moderadamente en desacuerdo. Alto nivel de motivación por afiliación, lo cual influye en los resultados.

MAFI
Ítems N° 16

16. Para lograr buenos resultados lo más importante es que la gente se sienta cómoda y segura.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	0	0
3	LD	3	4.3
4	LA	5	7.1
5	MA	11	15.7
6	CA	49	70
		70	100 %

GRÁFICO N° 16



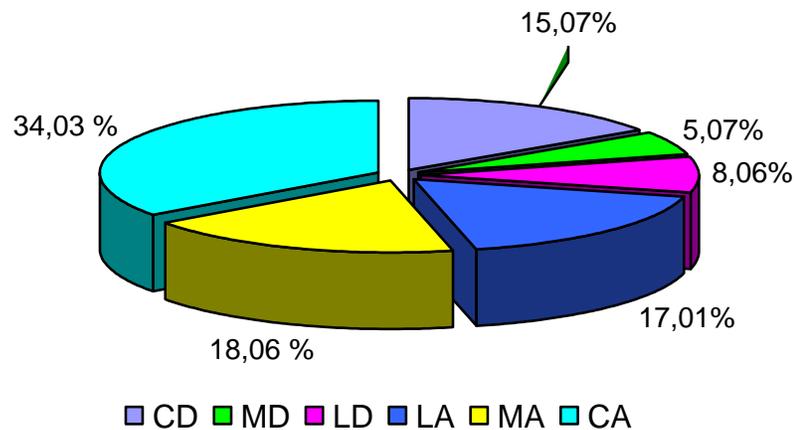
Katz y Khan (citados por Koont'z (1998), explican detalladamente la importante que es sentirse bien en el lugar de trabajo, de esto depende su seguridad, su asertividad, y su nivel emotivo, el cual se influencia con su entorno 70% lo afirma cuando contestan que están completamente de acuerdo 15.7% moderadamente de acuerdo, 7.1% ligeramente de acuerdo, 4.3% ligeramente en desacuerdo, 2.9% completamente en desacuerdo y un 0% moderadamente en desacuerdo. Se evidencia un alto nivel de motivación por afiliación

MPS
Ítems N° 1

1. Ayudar a la gente me hace sentir importante.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	11	15.7
2	MD	4	5.7
3	LD	6	8.6
4	LA	12	17.1
5	MA	13	18.6
6	CA	24	34.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 1



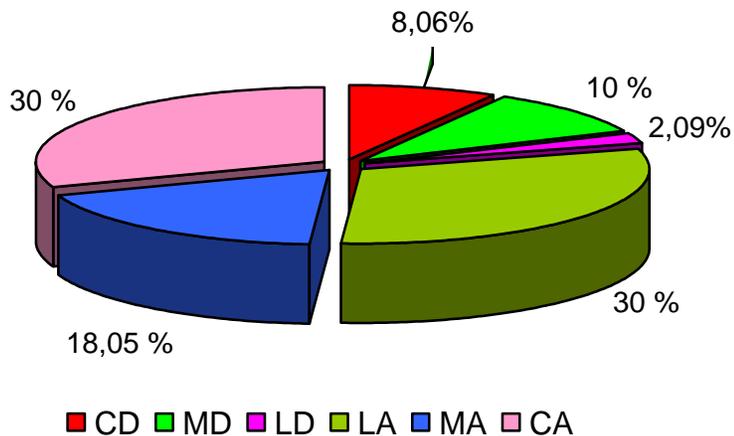
Se observa coherencia en las respuestas cuando un 34.3% está completamente de acuerdo, 18.6% moderadamente de acuerdo, 17.1% ligeramente de acuerdo, 15.7% completamente en desacuerdo, 8.6% ligeramente en desacuerdo, y un 5.7% moderadamente en desacuerdo. Esto coincide con los señalamientos de Romero García (2000) cuando considera que al trabajar en equipo ayudan a otro proporciona seguridad y satisfacción. Se evidencia en los resultados un alto nivel de motivación al poder.

MPS
Ítems N° 2

2. Disfruto cuando me piden consejos.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	6	8.6
2	MD	7	10
3	LD	2	2.9
4	LA	21	30
5	MA	13	18.5
6	CA	21	30
		70	100 %

GRÁFICO N° 2



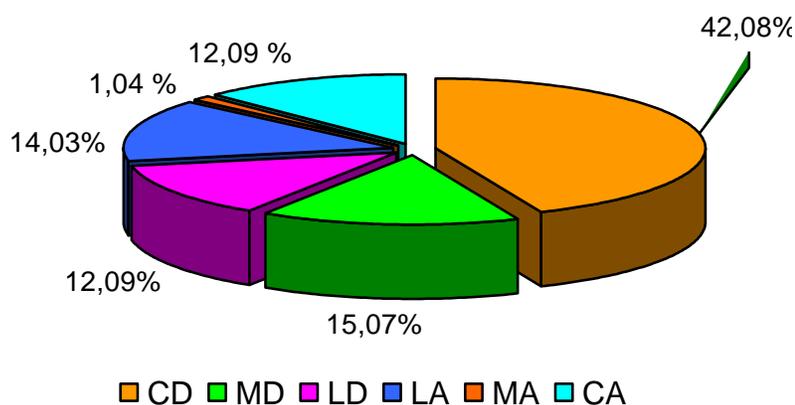
Lo demuestra un 30% que esta completamente de acuerdo, 18.5% moderadamente de acuerdo, 30% ligeramente de acuerdo, 10% moderadamente en desacuerdo, 8.6% completamente en desacuerdo y un 2.9% ligeramente en desacuerdo. El trabajo en equipo produce una gran satisfacción y un alto nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 3

3. Tener la oportunidad de mandar me llena de regocijo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	30	42.8
2	MD	11	15.7
3	LD	9	12.9
4	LA	10	14.3
5	MA	1	1.4
6	CA	9	12.9
		70	100 %

GRÁFICO N° 3



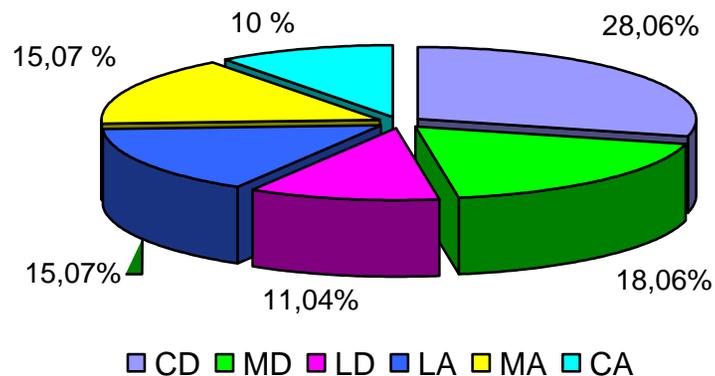
Romero García (2000) señala que muchos individuos desean tener poder para sentirse superiores a los demás, pero en el fondo, esto daña su motivación al logro, pues su poder mal canalizado puede causar a lo largo del tiempo frustración. Lo demuestra un 42.8% que están completamente en desacuerdo, un 15.7% moderadamente en desacuerdo, 12.9% ligeramente en desacuerdo, 14.3% ligeramente de acuerdo, 12.9% completamente de acuerdo y un 1.4% moderadamente de acuerdo. Se puede observar una alta motivación por poder.

MPS
Ítems N° 4

4. Disfruto mucho cuando tengo la responsabilidad de asignar tareas a otros.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	20	28.6
2	MD	13	18.6
3	LD	8	11.4
4	LA	11	15.7
5	MA	11	15.7
6	CA	7	10
		70	100 %

GRÁFICO N° 4



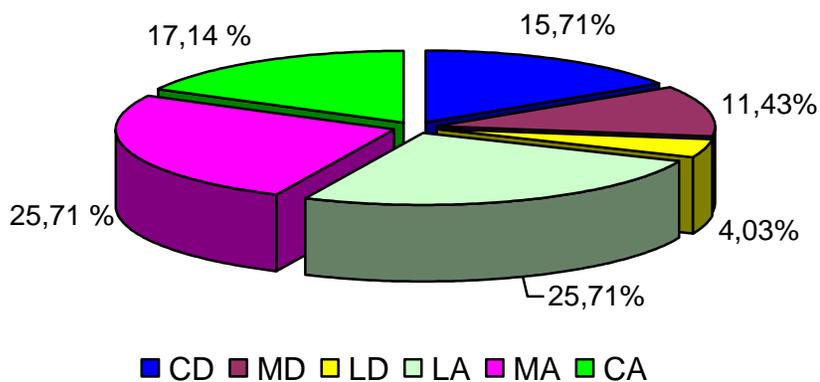
Romero García (2000) señala que cuando se trabaja en equipo, deben todos trabajar sobre las metas establecidas. Esto coincide cuando un 28.6% están completamente en desacuerdo, 15.7% ligeramente de acuerdo, un igual porcentaje moderadamente de acuerdo, 18.6% moderadamente en desacuerdo, un 11.4% ligeramente en desacuerdo, y un 10% completamente de acuerdo. Se refleja un alto nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 5

5. Me satisface cuando los demás aceptan que tengo la razón en las discusiones.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	11	15.71
2	MD	8	11.43
3	LD	3	4.3
4	LA	18	25.71
5	MA	18	25.71
6	CA	12	17.14
		70	100 %

GRÁFICO N° 5



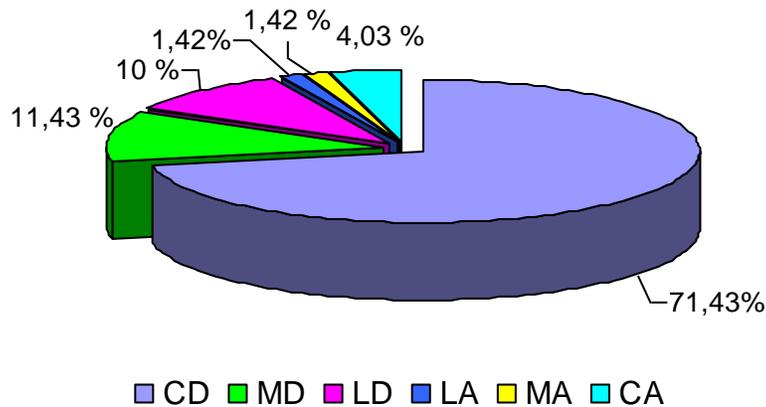
25.71% están ligeramente de acuerdo, otro tanto moderadamente de acuerdo, 17.14% completamente de acuerdo, 15.71% completamente en desacuerdo, 11.43% moderadamente en desacuerdo y un 4.3% ligeramente en desacuerdo. Se observa que son confusas las respuestas. No hay claridad en lo que quiere el individuo, pudiendo esto influir en el no alcanzamiento de sus metas personales. Todo conlleva a un alto nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 6

6. Si uno es líder está autorizado para usar los aportes de los demás en beneficio propio.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	50	71.43
2	MD	8	11.43
3	LD	7	10
4	LA	1	1.42
5	MA	1	1.42
6	CA	3	4.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 6



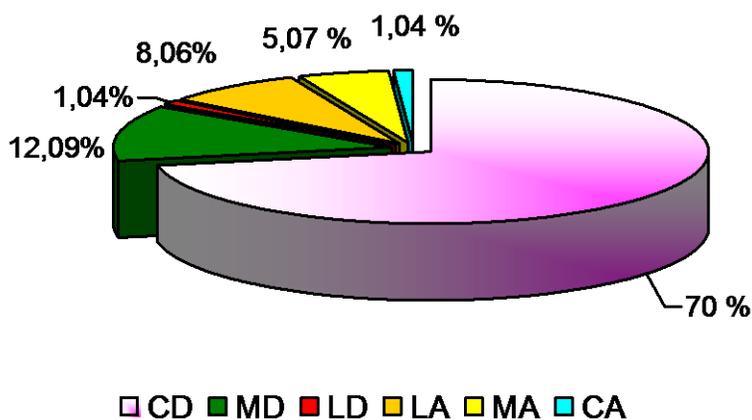
La persona realmente asertiva, lucha por sus alcances personales, con su propio esfuerzo, esto lo dice Romero García (2000), evidenciándose con un 71.43% que están completamente en desacuerdo, 11.43% moderadamente en desacuerdo, 10% ligeramente en desacuerdo 4.3% completamente de acuerdo; un 1.42% ligeramente de acuerdo y moderadamente de acuerdo respectivamente. Tienen una alta motivación por poder.

MPS
Ítems N° 7

7. Para progresar en el trabajo, lo importante es conseguirse la ayuda de gente poderosa.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	49	70
2	MD	9	12.9
3	LD	1	1.4
4	LA	6	8.6
5	MA	4	5.7
6	CA	1	1.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 7



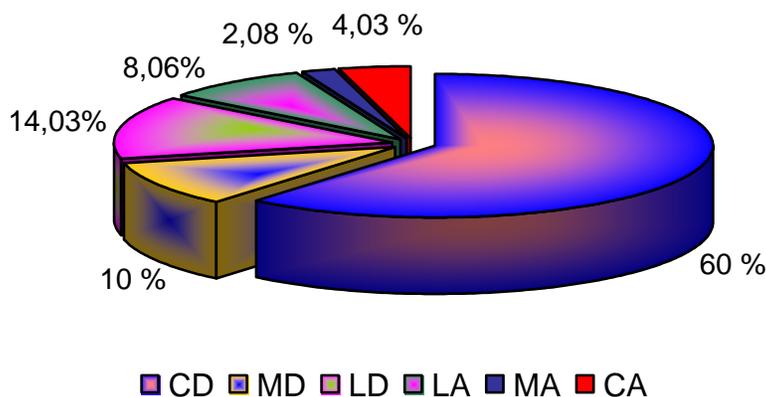
La realización del trabajo y la consecución de metas con los propios esfuerzos, le dan al individuo satisfacción. Se puede comprobar cuando un 70% está completamente en desacuerdo, 12.9% moderadamente en desacuerdo, 8.6% ligeramente de acuerdo, 5.7% moderadamente de acuerdo, un 1.4% completamente de acuerdo y un igual porcentaje ligeramente en desacuerdo. Un alto nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 8

8. Hay que ser fuerte con los demás para que entiendan bien las cosas.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	42	60
2	MD	7	10
3	LD	10	14.3
4	LA	6	8.6
5	MA	2	2.8
6	CA	3	4.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 8



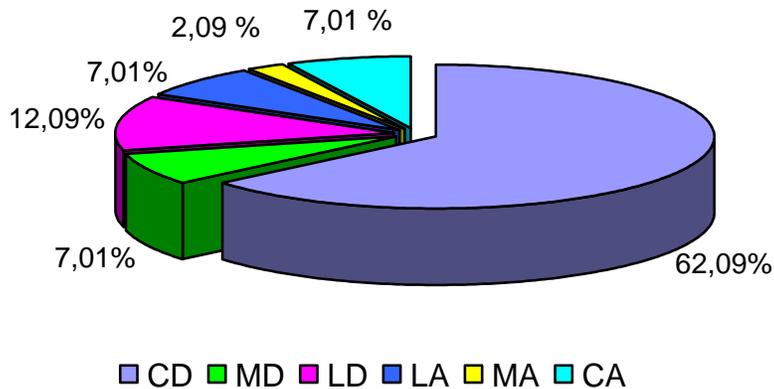
Señala Koont'z (1994), que el autoritarismo fuera la motivación en los demás y no conduce a resultados óptimos. El trabajo debe estar sustentado en el consenso y en la participación. Se evidencia con un 60% que están completamente en desacuerdo, 14.3% ligeramente en desacuerdo, 10% moderadamente en desacuerdo, 8.6% ligeramente de acuerdo, 4.3% completamente de acuerdo y un 28% moderadamente de acuerdo. Se observa en las respuestas que tienen un bajo nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 9

9. A la gente hay que tratarla duramente para que salga adelante.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	44	62.9
2	MD	5	7.1
3	LD	9	12.9
4	LA	5	7.1
5	MA	2	2.9
6	CA	5	7.1
		70	100 %

GRÁFICO N° 9



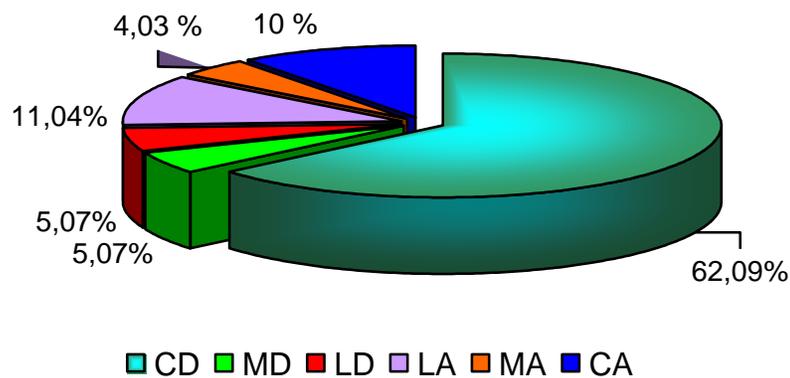
McGregor, citado por Chiavenato (2000) con sus teorías X, se planteó esto, lo cual es duramente criticado por la teoría humanista, ya que el individuo es sensible y que tiene sentimientos, una persona lastimada no es jamás productiva. Se puede demostrar cuando el 62.9% están completamente en desacuerdo, 12.9% ligeramente en desacuerdo 2.9% moderadamente de acuerdo y 7.1% moderadamente en desacuerdo, igualmente en desacuerdo y completamente de acuerdo respectivamente. En los resultados se puede evidenciar un bajo nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 10

10. Cuando uno hace favores gana deudores

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	44	62.9
2	MD	4	5.7
3	LD	4	5.7
4	LA	8	11.4
5	MA	3	4.3
6	CA	7	10
		70	100 %

GRÁFICO N° 10



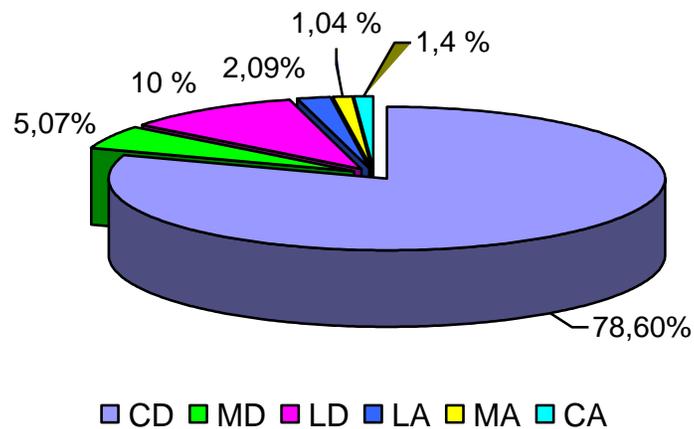
El individuo cuando trabaja en equipo, debe sentirse profundamente orgulloso y satisfecho de poder ayudar a otro, sin esperar nada a cambio. Romero García (2000), evidenciado con un 62.9% que están completamente en desacuerdo, 11.4% ligeramente de acuerdo, 10% completamente de acuerdo, 4.3% moderadamente de acuerdo y 5.7% moderadamente en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo respectivamente. Se refleja en estos resultados un alto nivel de motivación por poder.

MPS
Ítems N° 11

11. Para conseguir cosas importantes a veces el engaño es necesario

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	55	78.6
2	MD	4	5.7
3	LD	7	10
4	LA	2	2.9
5	MA	1	1.4
6	CA	1	1.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 11



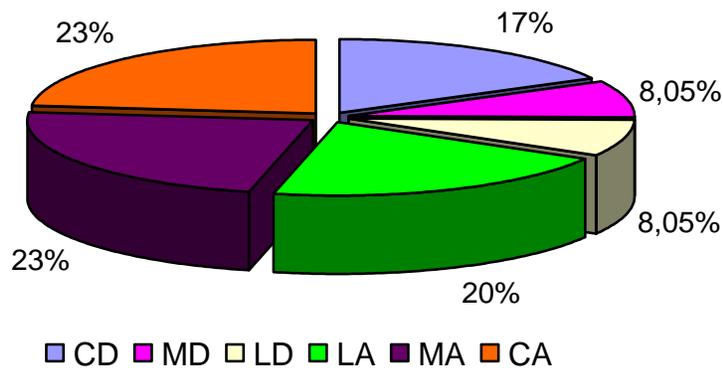
Cuando se trabaja en equipo no debe haber ni mentiras, ni engaños, propone a lo largo esto causa conflicto en la organización. Romero García (2000), se observa cuando un 78.6% está completamente en desacuerdo un 10% ligeramente en desacuerdo, 5.7% moderadamente en desacuerdo, 2.9% ligeramente de acuerdo, 1.4% moderadamente de acuerdo y completamente de acuerdo respectivamente. Se observa una baja motivación por poder.

MPS
Ítems N° 12

12.En toda organización hay lineamientos que tienen que ser cumplidos sin ningún tipo de cuestionamiento

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	12	17
2	MD	6	8.5
3	LD	6	8.5
4	LA	14	20
5	MA	16	23
6	CA	16	23
		70	100 %

GRÁFICO N° 12



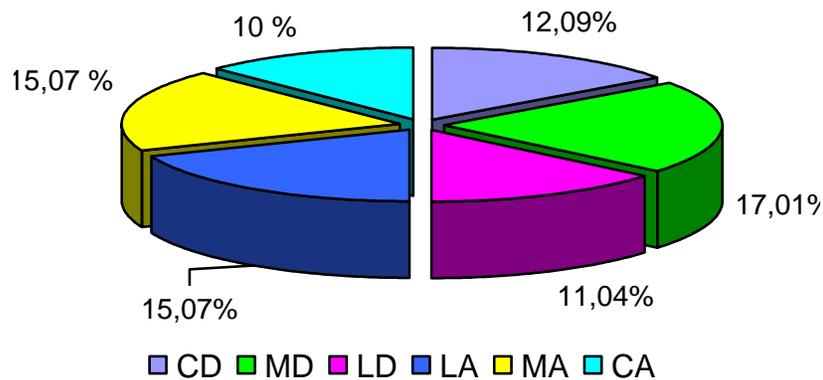
Indiscutiblemente toda organización debe estar sustentado en normas que deben ser cumplidas, de acuerdo a su basamento legal, Koont'z (1997). Esto se evidencia con un 23% que están completamente de acuerdo y moderadamente de acuerdo respectivamente, así mismo un 20% está ligeramente de acuerdo, un 17% completamente en desacuerdo al igual que un 8.5% moderadamente en desacuerdo y un igual porcentaje ligeramente en desacuerdo. Se observa un alto nivel de motivación por poder y adaptación a las normas.

MPS
Ítems N° 13

13.En toda organización uno debe ser fiel a sus jefes

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	9	12.9
2	MD	12	17.1
3	LD	7	10
4	LA	17	24.3
5	MA	10	14.3
6	CA	15	21.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 13



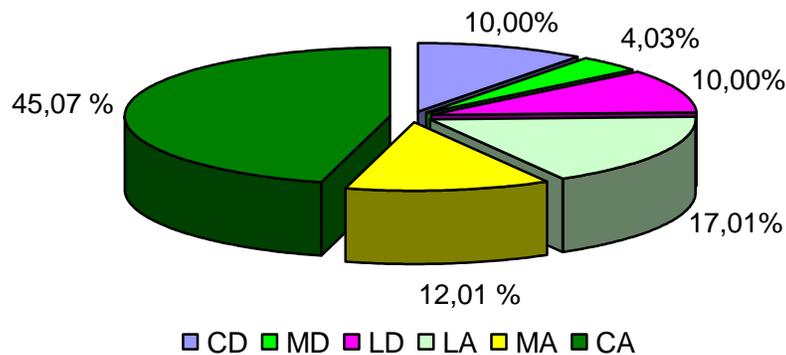
Todo profesional que atienda a un código de ética debe ser leal a su organización (UPEL, 2000), todo individuo debe ser fiel a sus principios. Se evidencia con un 24.3% que están completamente de acuerdo, 21.4% completamente de acuerdo, un 17.1% moderadamente en desacuerdo, un 14.3% moderadamente de acuerdo, un 10% ligeramente en desacuerdo, y un 12.9% completamente en desacuerdo. Alto nivel de motivación al poder.

MPS
Ítems N° 14

14.Lo más importante en el trabajo es que haya un clima de disciplina, orden y obediencia.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	7	10
2	MD	3	4.3
3	LD	7	10
4	LA	12	17.1
5	MA	9	12.9
6	CA	32	45.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 14



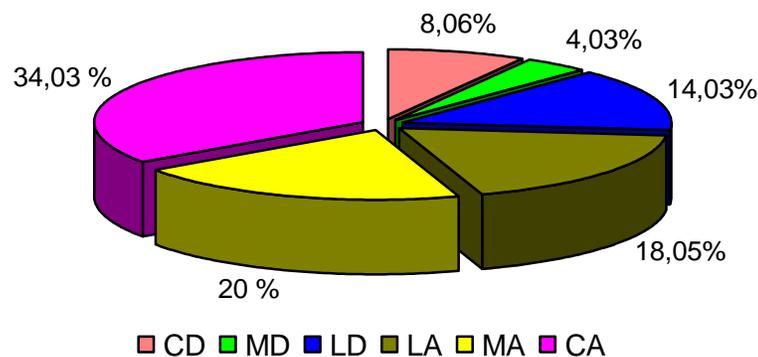
Según Koont'z (1997), es muy importante en cualquier organización el clima donde se trabaja, ya influye en los niveles de producción, al igual que señala el autor, que todo personal debe ceñirse a una unidad de mando legalmente establecida. Esto se refleja cuando un 45.7% están completamente de acuerdo, 17.1% ligeramente de acuerdo, 12.9% moderadamente de acuerdo, 10% completamente en desacuerdo, y un 4.3% moderadamente en desacuerdo. Alto nivel motivación al poder.

MPS
Ítems N° 15

15.Me siento más confiado cuando cuento con la aprobación de mis superiores

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	6	8.6
2	MD	3	4.3
3	LD	10	14.3
4	LA	13	18.5
5	MA	14	20
6	CA	24	34.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 15



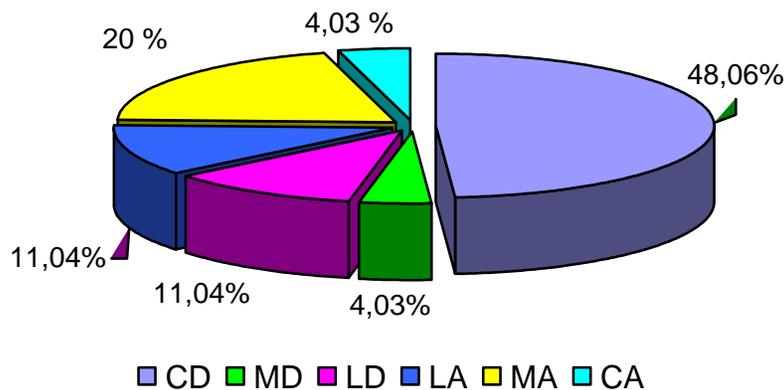
Señala Romero García (2000) un individuo con su motivación al logro o con su autoestima alta, siempre debe estar seguro de sí mismo. Pero se siente más seguro cuando le alaban o aprueban lo que hace, lo explican un 34.3% están completamente de acuerdo, un 20% moderadamente de acuerdo, 18.5% ligeramente de acuerdo, 14.3% ligeramente en desacuerdo, 8.6% completamente en desacuerdo, y un 4.3% moderadamente en desacuerdo. Puede observarse un bajo nivel de motivación al poder.

MPS
Ítems N° 16

16. En mis sueños, frecuentemente desempeño papeles privilegiados como líder, campeón o salvador.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	34	48.6
2	MD	3	4.3
3	LD	8	11.4
4	LA	8	11.4
5	MA	14	20
6	CA	3	4.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 16



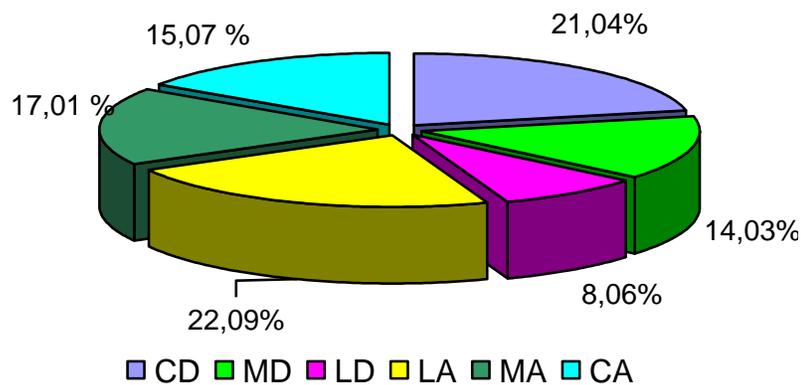
Señala Romero García (2000) que un individuo con su autoestima alta siempre tiene sueños de poder, pero que a veces no se debe arrastrar por los sueños porque pueden en un momento dado causar frustración. De allí que un 48.6% están completamente en desacuerdo, un 20% moderadamente en desacuerdo y otro tanto ligeramente de acuerdo, así mismo un 4.3% completamente de acuerdo y un igual porcentaje completamente en desacuerdo. Alto nivel de motivación al poder.

MPS
Ítems N° 17

17. Pienso que es mejor mandar que ser mandado

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	15	21.4
2	MD	10	14.3
3	LD	6	8.6
4	LA	16	22.9
5	MA	12	17.1
6	CA	11	15.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 17



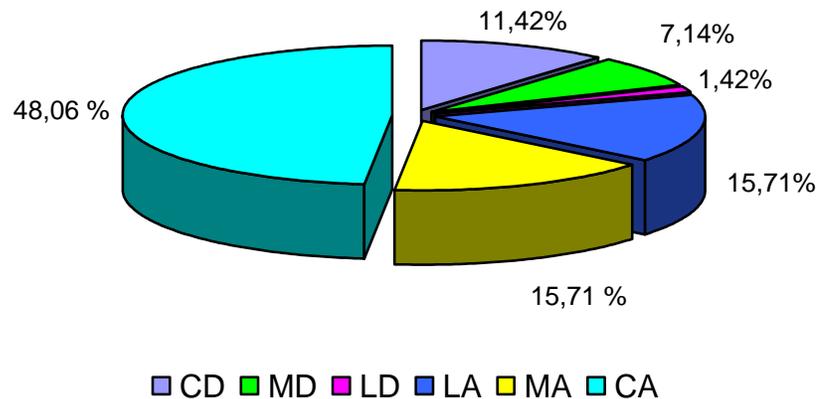
Las personas que tienen su autoestima baja piensan de esta manera, lo comprueban los resultados con un 21.4% que están completamente en desacuerdo, 22.9% ligeramente de acuerdo, 17.1% moderadamente de acuerdo 15.7% completamente de acuerdo, 14.3% moderadamente en desacuerdo y 8.6% ligeramente en desacuerdo. Alto nivel de Motivación al poder.

Ítems N° 18

18.Saberme responsable de mi grupo me hace vivir sensaciones especiales de plenitud y realización personales

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	8	11.42
2	MD	5	7.14
3	LD	1	1.42
4	LA	11	15.71
5	MA	11	15.71
6	CA	34	48.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 18



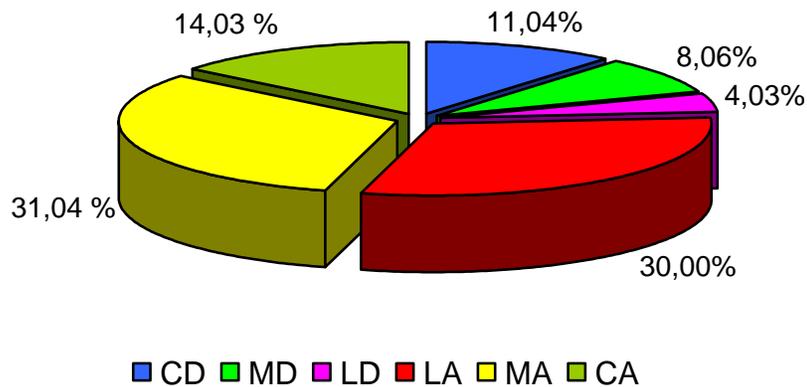
Esto es correcto cuando un equipo trabaja mancomunadamente en la resolución de sus problemas. Romero García (2000). Evidenciándose con un 48.6% que están completamente de acuerdo, 15.71% moderadamente de acuerdo, otro porcentaje igual ligeramente de acuerdo, 11.42% completamente en desacuerdo, 7.14 moderadamente en desacuerdo y un 1.42% ligeramente en desacuerdo. Alto nivel de motivación al poder.

MPS
Ítems N° 19

19. Sé que tengo condiciones especiales para mandar

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	8	11.4
2	MD	6	8.6
3	LD	3	4.3
4	LA	21	30
5	MA	22	31.4
6	CA	10	14.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 19



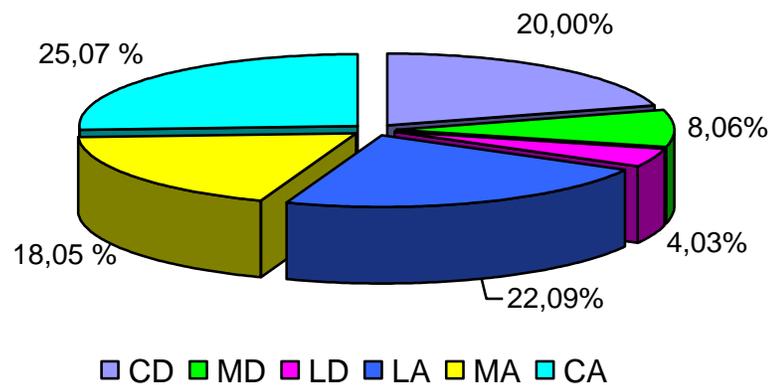
La autoestima es muy importante, pero no se debe caer en vanidad y en afirmaciones frías y frívolas. El 31.4% lo afirma cuando están moderadamente de acuerdo, un 30% ligeramente de acuerdo, 14.3% completamente de acuerdo, un 11.4% completamente en desacuerdo, 8.6% moderadamente en desacuerdo y un 4.3% ligeramente en desacuerdo. Alto nivel de motivación al poder, por cuanto se desea controlar.

MPS
Ítems N° 20

20. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	14	20
2	MD	6	8.6
3	LD	3	4.3
4	LA	16	22.9
5	MA	13	18.5
6	CA	18	25.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 20



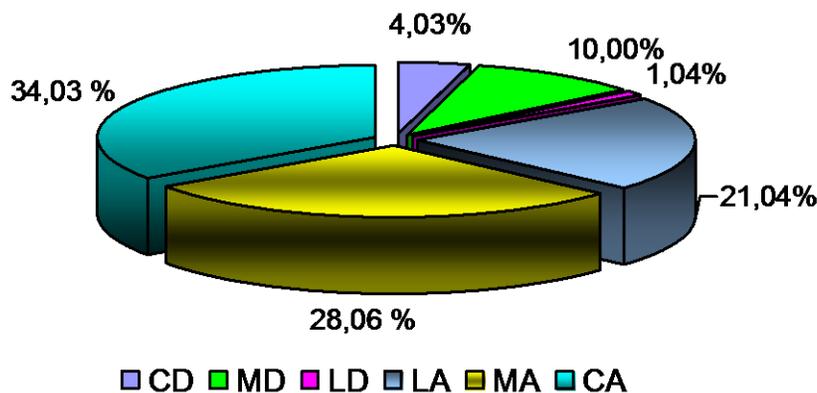
Los resultados evidencian que un 25.7% está completamente de acuerdo, un 22.9% ligeramente de acuerdo, un 20% completamente en desacuerdo, un 8.6% moderadamente en desacuerdo, un 4.3% ligeramente en desacuerdo, y un 18.5% moderadamente de acuerdo. Se observa en las respuestas alto nivel de motivación al poder.

MLP
Ítems N° 1

1. Pienso que alguna vez seré una persona de mucha influencia

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	3	4.3
2	MD	7	10
3	LD	1	1.4
4	LA	15	21.4
5	MA	20	28.6
6	CA	24	34.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 1



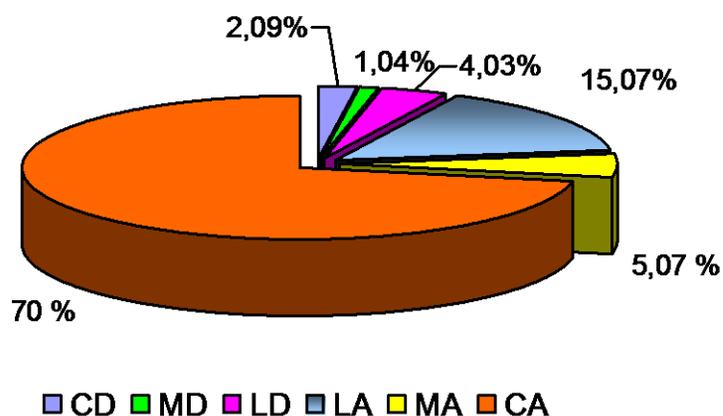
Se observa con el 34.3% de las respuestas, respondió completamente de acuerdo que el trabajo es muy importante, seguido de un 28.6% que respondió moderadamente de acuerdo, el 21.4% contestó ligeramente de acuerdo, el 10% moderadamente en desacuerdo, 4.3% completamente en desacuerdo y el 1.4% ligeramente en desacuerdo. Estas respuestas demuestran que el trabajo realizado con espíritu de motivación es profundamente satisfactorio. Romero García (2000). Alta motivación al logro. Aun estando en una zona rural.

MLP
Ítems N° 2

2. No me conformo con trabajar; necesito ver buenos resultados.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	1	1.4
3	LD	3	4.3
4	LA	11	15.7
5	MA	4	5.7
6	CA	49	70
		70	100 %

GRÁFICO N° 2



Los resultados demuestran que un trabajo realizado con motivación tiene que conducir a resultados de excelencia. Lo demuestra un 70% que están completamente de acuerdo, un 15.7% ligeramente de acuerdo un 5.7% moderadamente de acuerdo, un 4.3% ligeramente en desacuerdo, 2.9% completamente en desacuerdo y un 1.4% moderadamente en desacuerdo. Lo señala Prieto (2000). Los resultados óptimos, son la respuesta de ideas y propuestas razonables, surgidos de un trabajo en equipo con sentido de profunda motivación. Las respuestas evidencian un alto nivel de motivación al logro.

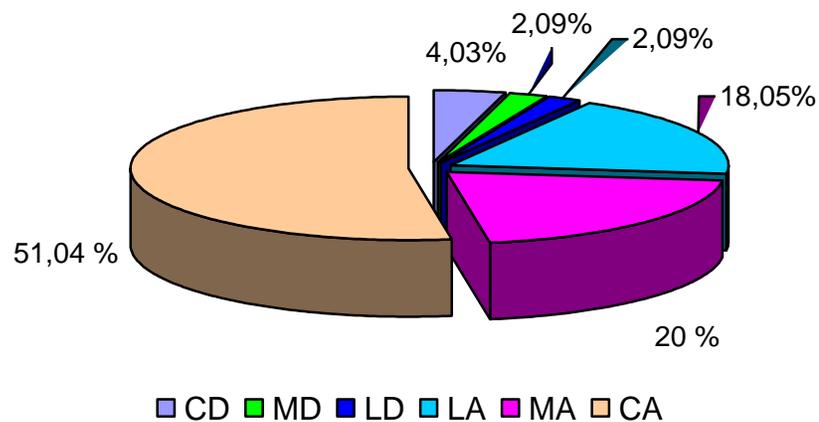
MLP

Ítems N° 3

3. Para mí es muy excitante trabajar en algo difícil pero alcanzable

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	3	4.3
2	MD	2	2.9
3	LD	2	2.9
4	LA	13	18.5
5	MA	14	20
6	CA	36	51.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 3



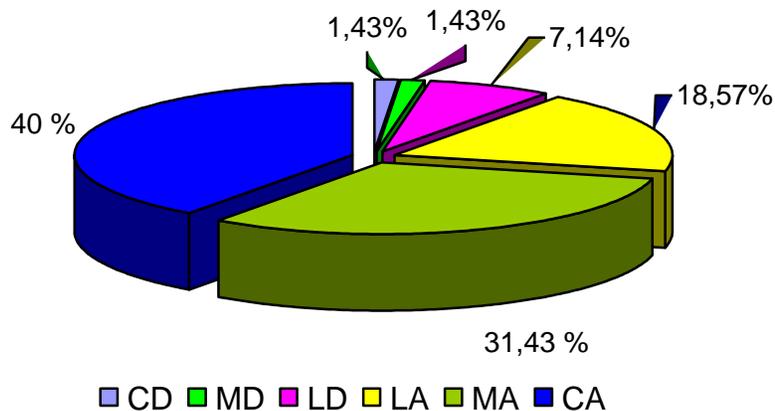
Señala Romero García (2000) que el camino de la excelencia está en realizar un trabajo que realmente sea agradable, nos de alegría y profunda satisfacción. Esto se demuestra con un 51.4% que respondió que están completamente de acuerdo, un 20% moderadamente de acuerdo, un 18.5% ligeramente de acuerdo, un 2.9% respondió ligeramente desacuerdo y moderadamente desacuerdo, respectivamente y un 4.3% completamente en desacuerdo. Alto nivel de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 4

4. Disfruto mucho las tareas que me exigen emplearme a fondo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	1	1.43
2	MD	1	1.43
3	LD	5	7.14
4	LA	13	18.57
5	MA	22	31.43
6	CA	28	40
		70	100 %

GRÁFICO N° 4



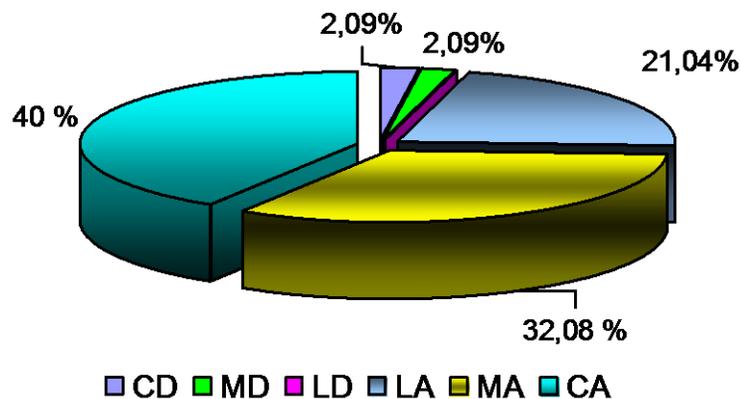
Los resultados arrojan respuestas positivas, confirmado con un 40% que están completamente de acuerdo un 31.43% moderadamente de acuerdo, un 18.57% ligeramente de acuerdo, un 7.14% ligeramente desacuerdo, y un 1.43% contestó que están completamente en desacuerdo y moderadamente en desacuerdo respectivamente. Agrega Prieto (2000) que la asignación de tareas con un mínimo de profundidad en la exigencia, no produce resultados óptimos. Lo afirma McClelland (1975) los trabajos con nivel de exigencia normal o profundo, conduce a recibir profunda motivación y conduce al éxito. Interpretándose con estas respuestas alto niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 5

5. Tengo tendencia a fijarme metas difíciles pero controlables

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	2	2.9
3	LD	0	0
4	LA	15	21.4
5	MA	23	32.8
6	CA	28	40
		70	100 %

GRÁFICO N° 5



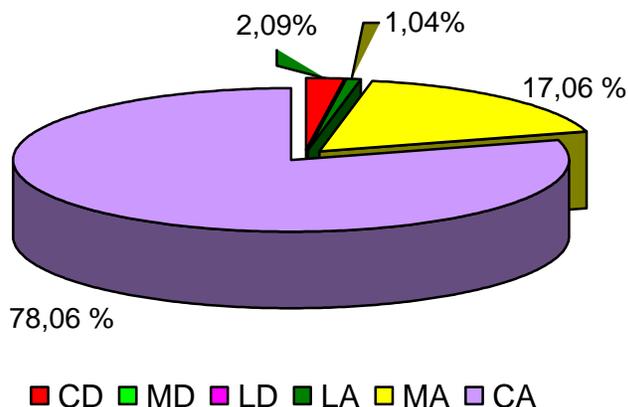
Todo trabajo debe responder a infinitas posibilidades para ejecutarlo, que nos produzca satisfacción, pero que al mismo tiempo no escape al control nuestra manos, porque entonces habrá conflictos. Prieto (2000), se comprueba con un 32.8% moderadamente de acuerdo, un 21.4% ligeramente de acuerdo, 2.9% completamente en desacuerdo y moderadamente en desacuerdo respectivamente, asimismo ligeramente en desacuerdo no obtuvo respuestas una alta motivación al logro.

MLP
Ítems N° 6

6. Cuando me propongo hacer algo, estoy dispuesto a vencer todos los obstáculos.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	0	0
3	LD	0	0
4	LA	1	1.4
5	MA	12	17.1
6	CA	55	78.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 6



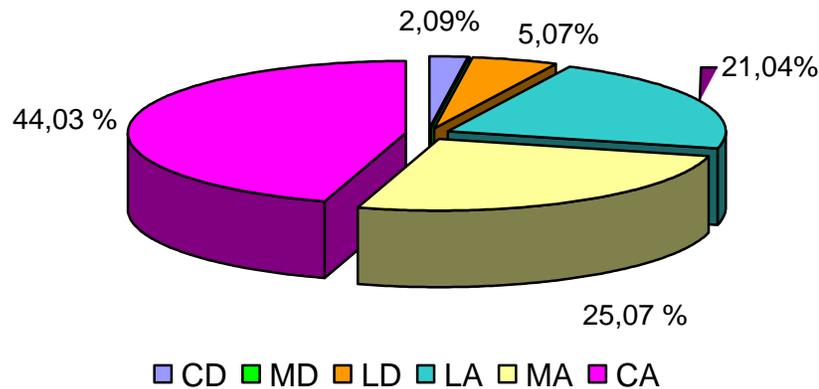
Ausubel (1994) señala que el individuo siempre debe estar dispuesto a realizar su trabajo con alegría porque de lo contrario no hay satisfacción en el mismo. De allí, que un 78.6% están completamente de acuerdo, 17.1% moderadamente de acuerdo, 2.9% completamente en desacuerdo. Las demás categorías no obtuvieron respuesta; 1.4% ligeramente de acuerdo. Señala McClelland (1975) que la motivación alta o de logro, se observa en la capacidad para vencer los obstáculos. Esto señala en el docente de la zona rural altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 7

7. Preferiría que mi trabajo estuviera lleno de retos

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	0	0
3	LD	4	5.7
4	LA	15	21.4
5	MA	18	25.7
6	CA	31	44.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 7



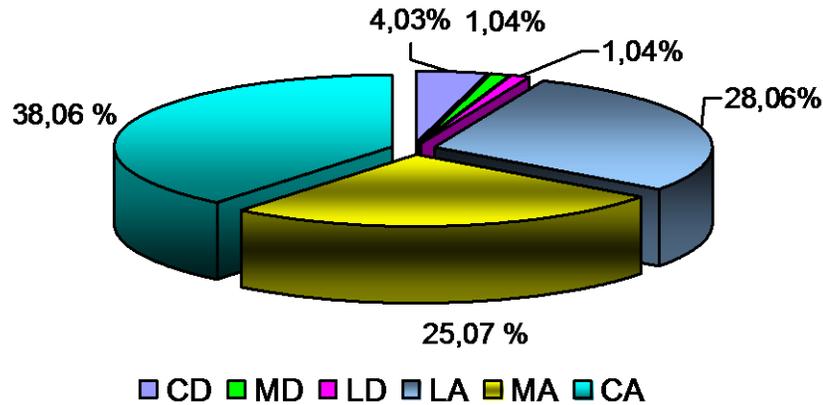
Romero García (2000) señala que la fijación de retos constantes le da la motivación para cada día hacer cosas diferentes que le den sentido a lo que se realiza, un 44.3% señalan que están completamente de acuerdo, un 25.7% moderadamente de acuerdo, un 21.4% ligeramente de acuerdo, 5.7% ligeramente en desacuerdo, 2.9% completamente en desacuerdo y 0% moderadamente de acuerdo. Se observa en estos resultados altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 8

8. Realmente disfruto de las tareas difíciles que implican obstáculos a vencer

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	3	4.3
2	MD	1	1.4
3	LD	1	1.4
4	LA	20	28.6
5	MA	18	25.7
6	CA	27	38.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 8



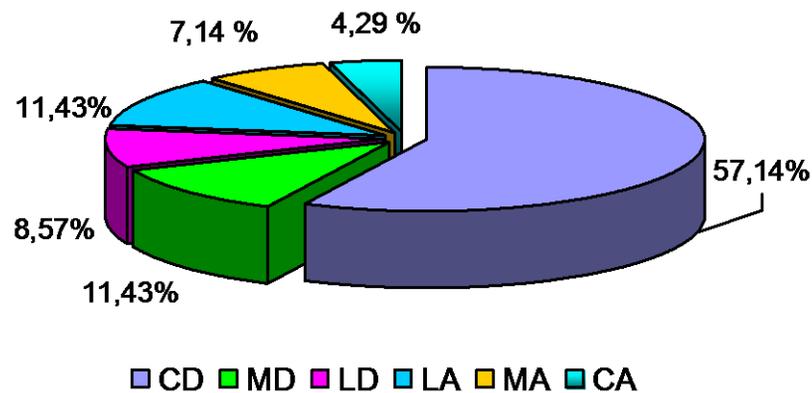
Está relacionado con lo señalado anteriormente demostrado con un 38.6% que están completamente de acuerdo, un 28.6% ligeramente de acuerdo, 25.7% moderadamente de acuerdo, un 4.3% completamente en desacuerdo, 1.4% moderadamente en desacuerdo y ligeramente en desacuerdo respectivamente. Se analiza que hay altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 9

9. A veces, mientras más me preparo para hacer las cosas, peor me salen

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	40	57.14
2	MD	8	11.43
3	LD	6	8.57
4	LA	8	11.43
5	MA	5	7.14
6	CA	3	4.29
		70	100 %

GRÁFICO N° 9



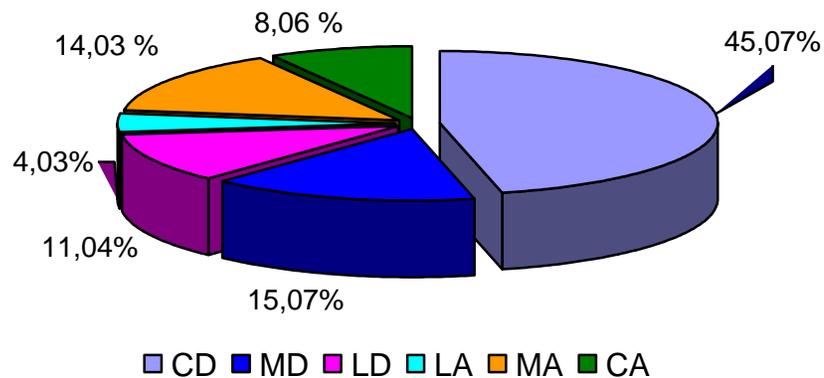
Evidentemente que no es así, lo cual según Romero García (2000) las oportunidades del individuo, el mismo se las crea, y de acuerdo a ellas responde. Un 57.14% lo afirman porque están completamente en desacuerdo, 11.43% ligeramente de acuerdo, 8.57% ligeramente en desacuerdo, 7.14% moderadamente de acuerdo y un 4.29% completamente de acuerdo. Pareciera una contradicción pero se observa baja motivación al logro.

MLP
Ítems N° 10

10. Cuando tengo dificultades para resolver un problema, desearía no tener que hacerlo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	32	45.7
2	MD	11	15.7
3	LD	8	11.4
4	LA	3	4.3
5	MA	10	14.3
6	CA	6	8.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 10



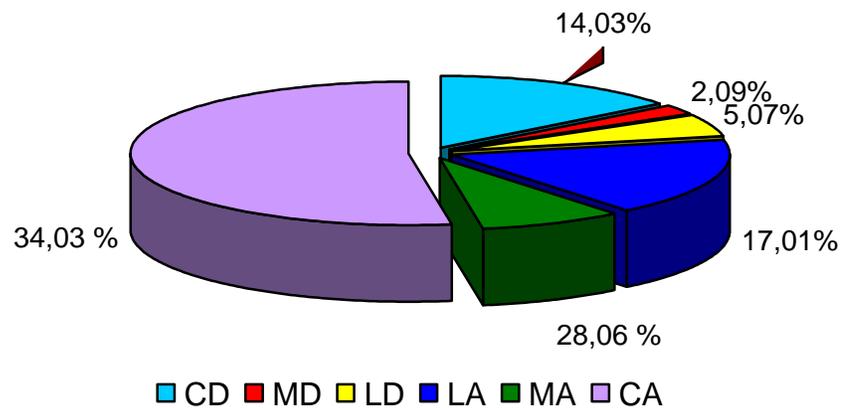
La persona altamente motivada tiene la suficiente creatividad para resolver sus problemas. Esto se demuestra con 45.7% están completamente en desacuerdo, 15.7% moderadamente en desacuerdo, un 11.4% ligeramente en desacuerdo, 14.3% moderadamente de acuerdo, 8.6% completamente de acuerdo, y un 4.3% ligeramente de acuerdo. Altos niveles de motivación al logro

MLP
Ítems N° 11

11.Lo importante es empezar, después se verá cómo se termina el trabajo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	10	14.3
2	MD	2	2.9
3	LD	4	5.7
4	LA	12	17.1
5	MA	6	8.6
6	CA	36	51.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 11



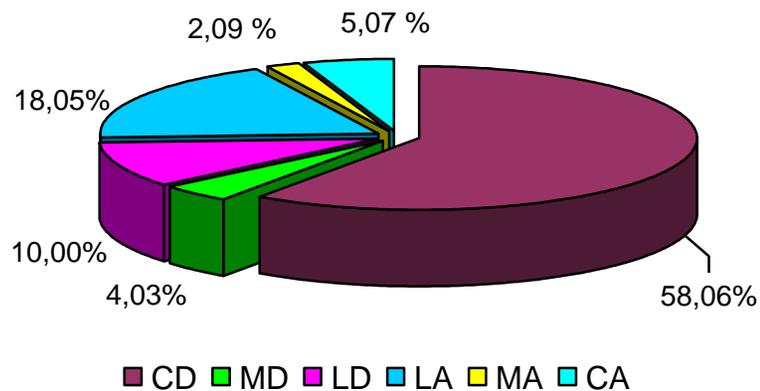
La motivación de realizar una tarea, es obtener buenos resultados, lo cual hay contradicciones en las respuestas. Demostrado con un 51.4% que están completamente de acuerdo 17.1% ligeramente de acuerdo, 8.6% moderadamente de acuerdo, 5.7% ligeramente en desacuerdo, 2.9% moderadamente en desacuerdo, 14.3% completamente en desacuerdo. Se interpreta en los resultados altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 12

12.Me es difícil seguir un plan de acción para alcanzar las metas que me propongo.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	41	58.6
2	MD	3	4.3
3	LD	7	10
4	LA	13	18.5
5	MA	2	2.9
6	CA	4	5.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 12



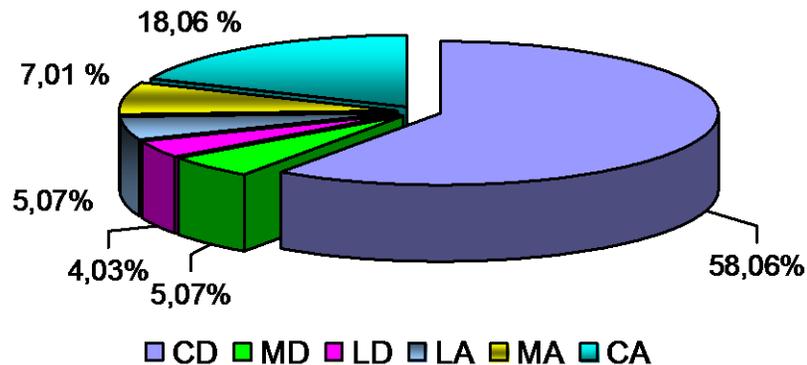
Señala Koont'z (1998), que es imposible desarrollar un trabajo sin un plan que estimule que es lo que se realizará a futuro, aquí existe coincidencia, ya que los resultados arrojaron que el 58.6% están completamente en desacuerdo, el 18.5% ligeramente de acuerdo, un 10% ligeramente en desacuerdo, el 5.7% completamente de acuerdo, el 4.3% moderadamente en desacuerdo, y el 2.9% moderadamente de acuerdo. Se muestra en los resultados altos niveles motivación al logro.

MLP
Ítems N° 13

13. De nada vale trabajar demasiado porque de todos modos nadie reconoce el esfuerzo hecho

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	41	58.6
2	MD	4	5.7
3	LD	3	4.3
4	LA	4	5.7
5	MA	5	7.1
6	CA	13	18.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 13



Este apreciamento no coincide con los planteamientos de Koont'z (1998) quien señala que debe existir un incentivo (cualquiera que sea), como elemento fundamental en el sistema de recompensas. Tal como lo señala McGregor quien habla de factores motivacionales e higiénicos. Esto se comprueba con el 58.6% que están completamente en desacuerdo, 18.6% completamente de acuerdo, el 7.1% moderadamente de acuerdo, el 4.3% ligeramente en desacuerdo, y del mismo modo un 5.7% respondieron moderadamente en desacuerdo y 5.7% ligeramente de acuerdo. Se presenta en los análisis altos niveles motivación al logro.

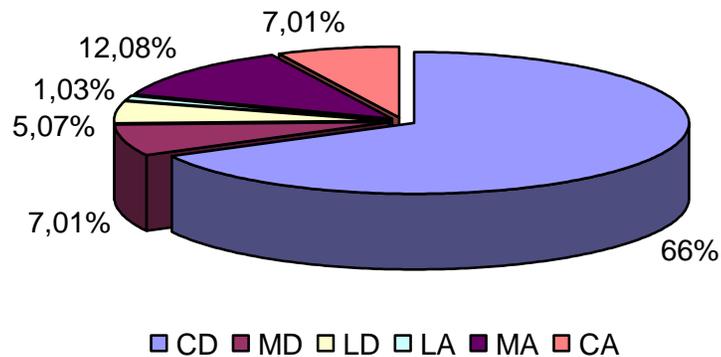
MLP

Ítems N° 14

14. Planificar las actividades es una pérdida de tiempo; lo importante es arrancar.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	46	66
2	MD	5	7.1
3	LD	4	5.7
4	LA	1	1.3
5	MA	9	12.8
6	CA	5	7.1
		70	100 %

GRÁFICO N° 14



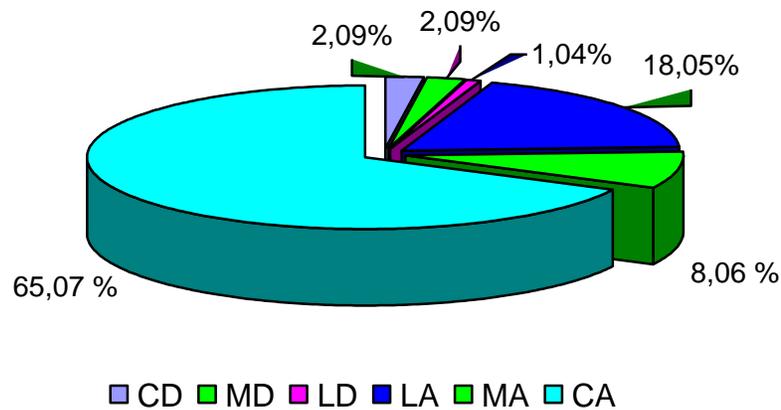
No se corresponde con un líder motivacional, ya que este es entendido por McClelland (1975) como la persona que planifica, coordina, organiza, dirige y controla, para que se logren objetivos concretos. Respaldo con un 66% que están completamente en desacuerdo, 12.8% moderadamente de acuerdo, 7.1% moderadamente en desacuerdo, 5.7% ligeramente en desacuerdo, 1.3% ligeramente de acuerdo. Se evidencia altos niveles de motivación al logro.

MLP Ítems N° 15

15. Puede que no me guste una tarea, pero una vez que la comienzo no me siento tranquilo hasta terminarla.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	2	2.9
2	MD	2	2.9
3	LD	1	1.4
4	LA	13	18.5
5	MA	6	8.6
6	CA	46	65.7
		70	100 %

GRÁFICO N° 15



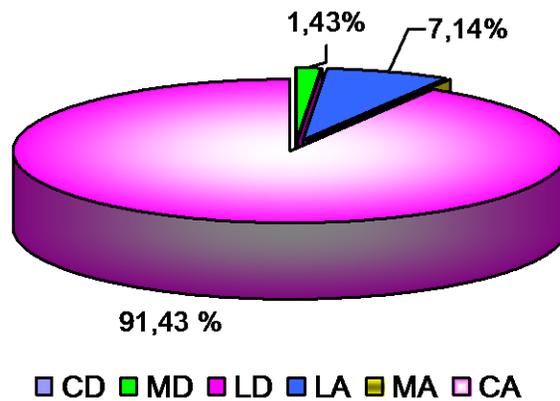
Tal como lo señala Covey (1994), el individuo debe ser proactivo, fijándose metas que el pueda cumplir en períodos cortos. Debe importarle el gerente, sus funciones, su lealtad y su creatividad. Esto se señala cuando un 65.7% está completamente de acuerdo, un 18.5% ligeramente de acuerdo, 8.6% moderadamente de acuerdo, 1.4% ligeramente en desacuerdo, y un 2.9% respondió completamente en desacuerdo y moderadamente desacuerdo. Se evidencia en estas respuestas una motivación al logro alta.

MLP
Ítems N° 16

16. Cuando un grupo fracasa, lo más importante es identificar las fallas e implementar las correcciones.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	0	0
2	MD	1	1.43
3	LD	0	0
4	LA	5	7.14
5	MA	0	0
6	CA	64	91.43
		70	100 %

GRÁFICO N° 16



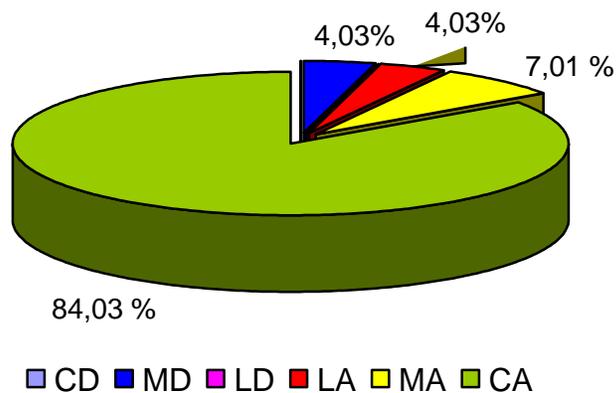
Es correcto el planteamiento expresado por Koont'z (1994), cuando señala que el fracaso es solamente camino al triunfo, la vida sigue, sin mirar atrás. Esto se confirma con los planteamientos de Ortega (2001), cuando dice el camino al éxito lo transitan son los valientes que crecen en sí mismos y en sus convicciones, lo señala un 91.43% completamente de acuerdo, 7.14% ligeramente de acuerdo y un 0% respondió completamente en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo y moderadamente en acuerdo respectivamente. Se refleja una alta motivación al logro.

MLP
Ítems N° 17

17. En un grupo, los mejores resultados se logran cuando cada quien se exige a si mismo su mejor rendimiento.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	0	0
2	MD	3	4.3
3	LD	0	0
4	LA	3	4.3
5	MA	5	7.1
6	CA	59	84.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 17



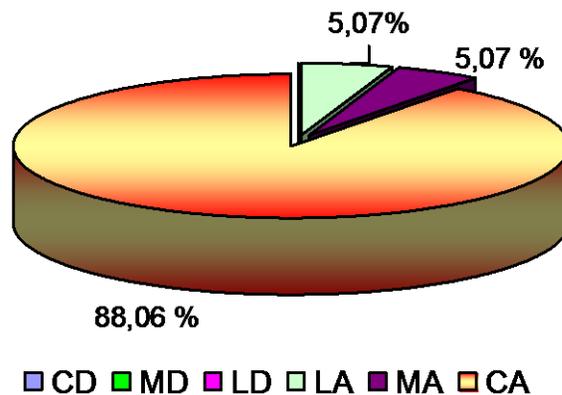
Este señalamiento es coincidente con Romero García (2000), quien describe el trabajo en equipo, es la única salida a cualquier crisis. Lo afirman un 84.3% completamente de acuerdo, 7.1% moderadamente de acuerdo, un 4.3% ligeramente de acuerdo, y un porcentaje igual moderadamente en desacuerdo, 0% ligeramente en desacuerdo, un 0% completamente en desacuerdo. Alta motivación al logro.

MLP
Ítems N° 18

18. Yo creo que casi todas las tareas son interesantes si uno sabe interpretarlas apropiadamente.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD		
2	MD		
3	LD		
4	LA	4	5.7
5	MA	4	5.7
6	CA	62	88.6
		70	100 %

GRÁFICO N° 18



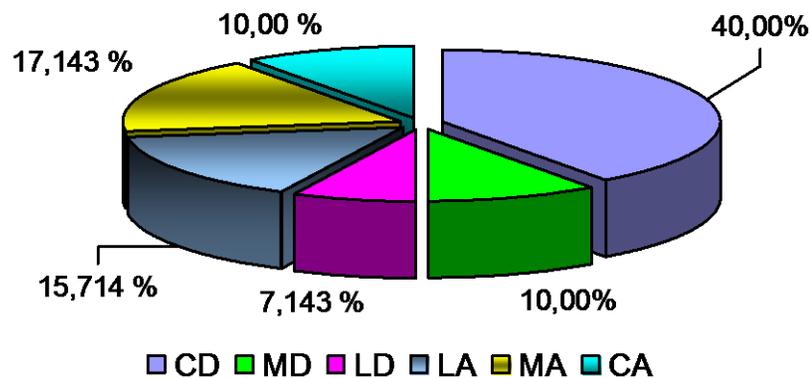
Señala Lair (2000), todas las tareas deben ser significativas; para poder encontrar el sentido a las mismas, sino hay tal sentido no hay éxito. Lo señalan un 88.6% que están completamente de acuerdo, un 5.7% ligeramente de acuerdo y moderadamente de acuerdo. No hubo respuesta en los otros indicadores. Se puede interpretar el nivel de motivación al logro alto.

MLP
Ítems N° 19

19. Hay que conformarse con poco, pues de todas maneras quien mucho abarca poco aprieta

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	28	40
2	MD	7	10
3	LD	5	7.143
4	LA	11	15.714
5	MA	12	17.143
6	CA	7	10
		70	100 %

GRÁFICO N° 19



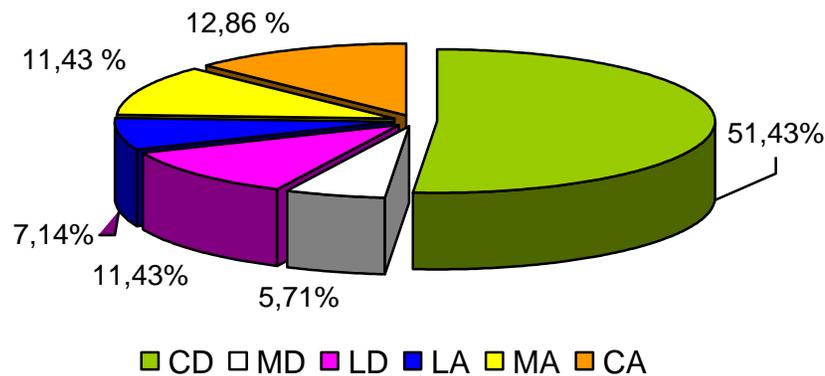
La única herramienta para fracasar es el compromiso. Se pierde el sentido motivacional y con él, el fracaso de la organización. A esto afirma un 40% que están completamente desacuerdo, 17.1% moderadamente de acuerdo, 10% moderadamente en desacuerdo, y completamente de acuerdo respectivamente y otro tanto el 7.1% ligeramente en desacuerdo. Se puede reflejar alto nivel de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 20

20.La pobreza en la tierra garantiza la felicidad eterna en el cielo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	36	51.43
2	MD	4	5.71
3	LD	8	11.43
4	LA	5	7.14
5	MA	8	11.43
6	CA	9	12.86
		70	100 %

GRÁFICO N° 20



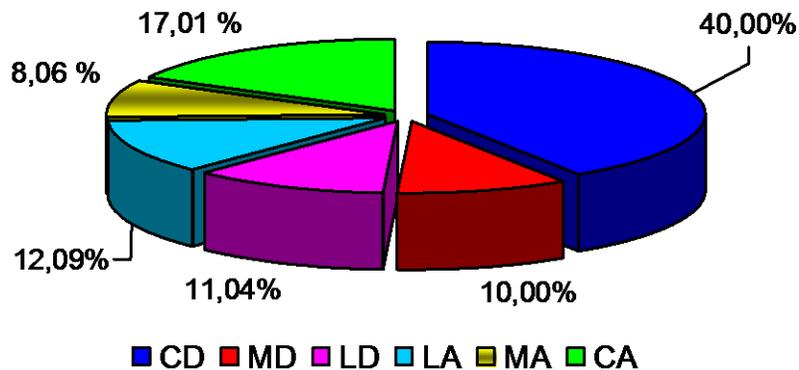
Se evidencia en los resultados que no es así, cuando un 51.43% están completamente en desacuerdo, 12.86% completamente de acuerdo, 11.43% moderadamente de acuerdo, otro tanto ligeramente en desacuerdo, 7.14% ligeramente de acuerdo y 5.71% moderadamente en desacuerdo. Se observa alto nivel de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 21

21.Si uno siempre ha vivido humildemente, querer enriquecerse sólo le traerá problemas.

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	28	40
2	MD	7	10
3	LD	8	11.4
4	LA	9	12.9
5	MA	6	8.6
6	CA	12	17.1
		70	100 %

GRÁFICO N° 21



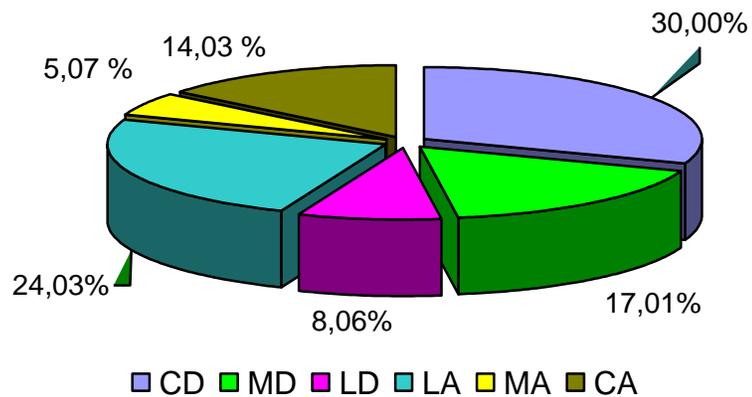
Es sabio el planteamiento, lo afirma así Prieto (2000), el mejor enriquecimiento del hombre es así mismo, crecer, y soñar, el 40% está completamente en desacuerdo, 17.1% completamente de acuerdo, 8.6% moderadamente de acuerdo, 12.9% ligeramente de acuerdo, 11.4% ligeramente en desacuerdo, 10% moderadamente en desacuerdo. Se refleja en los resultados altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 22

22.Sobresalir por encima de los demás es básicamente malo

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	21	30
2	MD	12	17.1
3	LD	6	8.6
4	LA	17	24.3
5	MA	4	5.7
6	CA	10	14.3
		70	100 %

GRÁFICO N° 22



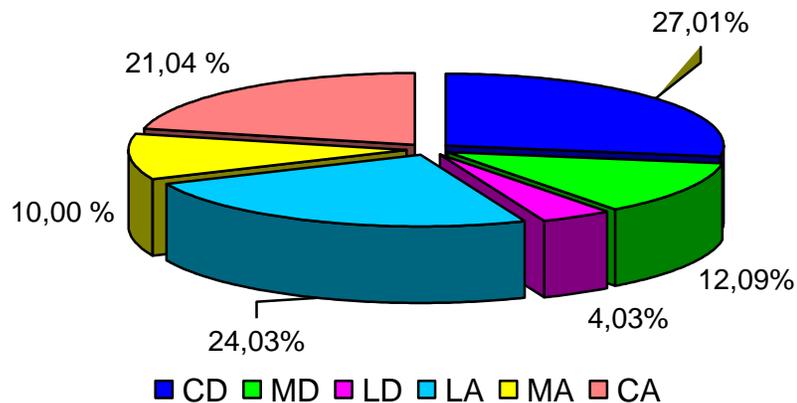
Señala Romero García (2000) que entre grupos la competencia es sana cuando la motivación nos lleva a logros personales, pero sin dañar la integridad de los demás. Esto se evidencia con un 30% que están completamente en desacuerdo, 24.3% ligeramente de acuerdo, 17.1% moderadamente en desacuerdo, 14.3% completamente de acuerdo, 8.6% ligeramente en desacuerdo y un 5.7% moderadamente de acuerdo. Se evidencia altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 23

23. Yo estoy conforme con mi situación actual porque vivo cómodamente

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	19	27.1
2	MD	9	12.9
3	LD	3	4.3
4	LA	17	24.3
5	MA	7	10
6	CA	15	21.4
		70	100 %

GRÁFICO N° 23



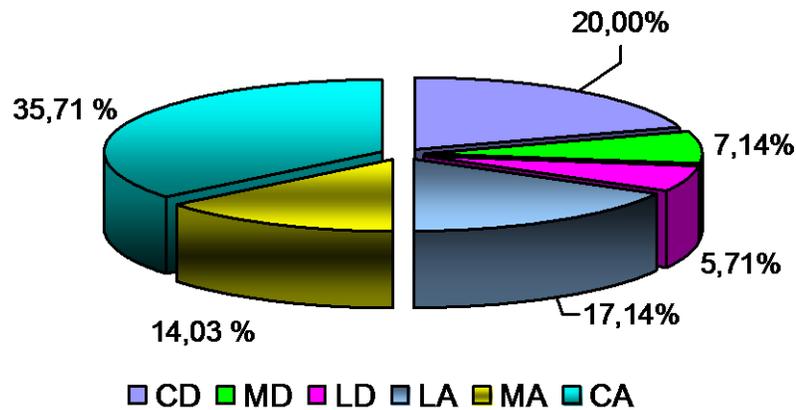
En sus planteamientos Romero García (2000) señala que el individuo no puede ser conformista porque entonces estaría revelado su baja autoestima. El hombre siempre debe estar adecuado al dinamismo que lo lleve su entorno, se puede observar esto, que es coincidente con un 27.1% que están completamente en desacuerdo 21.4% completamente de acuerdo (pareciendo contradictorias las respuestas), 2.43% ligeramente de acuerdo, 12.9% moderadamente en desacuerdo, 10% moderadamente de acuerdo y un 4.3% ligeramente en desacuerdo. Se interpreta en los resultados altos niveles de motivación al logro.

MLP
Ítems N° 24

24. Yo prefiero la tranquilidad de la pobreza a la angustia de la riqueza

N°	Categoría	Frecuencia	%
1	CD	14	20
2	MD	5	7.14
3	LD	4	5.71
4	LA	12	17.14
5	MA	10	14.3
6	CA	25	35.71
		70	100 %

GRÁFICO N° 24



Son planteamientos relativos, agrega al respecto McClelland (1975), el individuo está siempre marcado por las circunstancias sociales. Esto quiere decir que (la pobreza, la riqueza) son elementos circunstanciales que en gran parte condicionan la vida del hombre. Se demuestra cuando un 35.71% está completamente de acuerdo, 20% completamente en desacuerdo, 17.14% ligeramente de acuerdo, 14.3% moderadamente de acuerdo, 7.14% moderadamente en desacuerdo y 5.71% ligeramente en desacuerdo. Bajos niveles de motivación al logro.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- Se interpreta que en la zona rural del Municipio Boconó, a pesar de tantas limitaciones hay una alta motivación por afiliación.
- Los docentes en un gran porcentaje tienen alta autoestima y están dispuestos a hacer cosas y a realizar su trabajo con entusiasmo.
- Se puede entender que los docentes en la zona rural tienen un alto sentido de la amistad y de compromiso con su trabajo.
- Su alta motivación al logro se refleja en querer realizar su trabajo en equipo y con la participación de todos.
- Se refleja en las respuestas un alto sentido de apego a los valores con altos niveles de motivación al poder.
- El alto nivel de motivación al poder en los docentes rurales, se observa en querer tener un liderazgo sano y participativo.
- La negligencia de las autoridades educativas produce en los docentes rurales, insatisfacción en algunos aspectos de su trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA

CONCLUSIÓN

- En relación al primer objetivo, en el personal docente predominan las motivaciones de logro y afiliación, las cuales se presentan casi con igual intensidad, quedando la motivación de poder con intensidad regular.
- En cuanto a los demás objetivos se encontró comportamiento similar, en cuanto a la intensidad en las motivaciones de logro y afiliación. El personal directivo presentó mayor intensidad la motivación al logro. El personal directivo a pesar de estar en zona rural, los docentes tienen alta motivación al logro, con todas las limitaciones que puedan tener.
- En las instituciones educativas se observa una motivación al logro relativamente baja, en comparación con las empresas privadas.
- Los docentes presentó una alta valoración en cuanto a su internalidad.
- El personal docente y directivo resultó con mayor intensidad en cuanto a las motivaciones al logro y afiliación.
- Se expresa una alta valoración en cuanto a un poder socializado, en función de las metas de la organización.

- La motivación de afiliación es importante como capacidad de compartir experiencias y mejorar las relaciones interpersonales.
- La internalidad, como variable, es necesaria para el éxito de cualquier organización. Si es alta se entiende que el individuo puede controlar su destino; puede promover cambios necesarios y fomentar debate de ideas.

RECOMENDACIONES

Atendiendo a las conclusiones se pueden realizar algunas recomendaciones:

- Se recomienda la implantación de métodos directos de entrenamiento motivacional, mediante el programa de intervención para aumentar la motivación de logro y desarrollar la internalidad como elemento primordial en los procesos de cambio. Este trabajo se puede llevar a cabo mediante sesiones grupales. En este tipo de talleres se debe hacer énfasis en el desarrollo de habilidades para establecer metas controlables y definir cursos de unión idóneas para alcanzarlas, en búsqueda siempre de la excelencia.
- Se recomienda realizar constantemente talleres de autoestima y motivación al logro; para descubrir nuevos líderes que desarrollen al máximo sus potencialidades.
- Se recomienda la participación activa de todo el personal, tanto de los directivos como docentes. Es necesario ejercer un liderazgo que simbolice sus metas y valores.
- Revisar constantemente la actitud del personal, con la finalidad de conocer sus deseos y motivaciones.

- Se debe hacer énfasis en el poder socializado.
- Se hace necesario realizar una comunicación efectiva; para poder lineamientos claros en cuanto a mando y objetivos de la organización

BILIOGRAFÍA

- Andara, G. (1999). Perfil Motivacional de los Docentes en las relaciones interpersonales de la Unidad Educativa “Neptalí Hurtado Valera”. Escuque - Trujillo.
- Andrés, J. (1998). Investigación Educativa. Barcelona: Editorial Océano.
- Arias, F. (1998). Proyecto de Investigación. Caracas. Venezuela: Editorial Epistema.
- Bustamante, S. (1986). Necesidad de logro, expectativas y ejecución académica. Mérida: ULA. Laboratorio de Psicología Memorias EVEMO.
- Carrasco, C. y Cañas, D. (1996). Las relaciones afectivas ante el éxito y el Fracaso en tareas de habilidad y suerte para los niveles de necesidad al Logro.
- Carrillo, M. (1996). Propuesta para el desarrollo de la motivación al logro en Postgrado para la elaboración del trabajo especial de grado. Valera.
- Covey, S. (1994) Los 7 hábitos de la gente eficaz. Editorial Paidós.
- Chávez, M. (1994). Introducción a la investigación. Maracay. Venezuela: Editorial Disnorte.
- Decreto Presidencial. (1972). Instituto Universitario de Tecnología ISAAC NEWTON. Taller de desarrollo personal. (1997).

- Franco, E. y Carrasco, C. (1990). Necesidad de logro de actitudes y nivel de Información educativa y ocupacional en la carrera elegida.
- González (1997) Motivación al logro en los Docentes de la Escuela Básica. Mérida.
- Hernández, S. y Otros. (1998). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). (1985).
- Koontz, H. (1990). Administración. México - Bogotá: Mc Graw Hill.
- Lara, (1997). Necesidad de logro y el rendimiento en la Matemática de los Alumnos del noveno año de la U. E. “Dr. Tomás Liscano”.
- Loaiza, A. (1993). Internalidad y logro,
- Mankeliunas, M. (1989) psicología de la motivación. México: Editorial Trillas.
- McClelland, y Colaboradores (1974). Informe sobre perfil motivacional Observado en Venezuela. Caracas: FUNDABASE.
- McClelland (1970). El comportamiento en las sociedades desarrolladas. Venezuela.
- Nuñez, L. (1994). Motivación al logro, actitud hacia la investigación y Culminación del trabajo especial de grado. Valera.
- Padua, J. (1992). Técnicas de investigación aplicada a las Ciencias Sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pierantozzi, I. (1994). Motivación de logro y satisfacción laboral de los Gerentes bancarios. Valera.

- Rey (1997). Programa de desarrollo de crecimiento personal, para elevar la autoestima y motivación al logro en los docentes de Educación Básica. Mérida.
- Romero García. (1982). Enfoque motivacional del sudrendimiento estudiantil. Mérida: ULA. Laboratorio de Psicología. Memorias EVEMO. (25).
- Romero García, (1991). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico. Mérida – Venezuela: Ediciones Reogya.
- Romero (1985) Programa sobre la internalidad de los profesores del Pedagógico de Maracay.
- Romero (1994). Estudios sobre la motivación al logro en los docentes de Educación Básica. Mérida.
- Salvi y Ramírez (1988). Evaluación de un programa de intervención motivacional, en el personal secretariado de una compañía petrolera. Venezuela.
- Salón de Bustamante (1986). La motivación intrínseca dirigida a metas controlables con una instrucción adecuada.
- Sierra Bravo, (1989). Técnicas de la investigación social. Madrid: Paraninfo. Teoría y ejercicios.
- Vivas, C. Relación entre la motivación al logro y el rendimiento académico de la U. E. “Nicolás Briceño”. Valera.

ANEXOS