

RELACION ENTRE MOTIVACION DE LOGRO Y  
EXITO PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
Facultad de Ciencias y Humanidades

RELACION ENTRE MOTIVACION DE LOGRO Y  
EXITO PROFESIONAL

NADYR AVALOS CAJINA

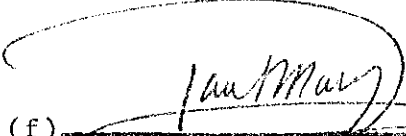
Trabajo de investigación presentado para optar  
al grado académico de Licenciatura en Psicología

Guatemala

1982

Vo Bo. :

(f)

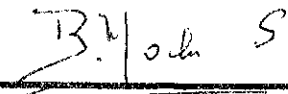
  
\_\_\_\_\_  
Doctor Raúl Morales Toledo  
Asesor

Tribunal:

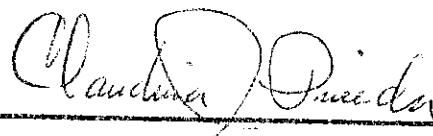
(f)

  
\_\_\_\_\_  
Doctor Raúl Morales Toledo  
Asesor

(f)

  
\_\_\_\_\_  
Licenciada Beatriz Molina

(f)

  
\_\_\_\_\_  
Doctora Claudina Pineda.

Fecha de aprobación: 23 de noviembre de 1982.

A Mamina y  
a mis padres

## RECONOCIMIENTO

Espero que esta investigación sea de gran utilidad para todas esas personas que van en busca del Exito Profesional, y que la Motivación de Logro constituya una variable importante a incluir en los programas nacionales de reactivación económica.

Deseo expresar mi agradecimiento a mi asesor, doctor Morales Toledo, por brindarme asistencia, apoyo, consejos y crítica oportuna.

Quisiera también hacer mención de las personas que influyeron para lograr acceso a las industrias, pero se me pidió estricta confidencialidad. Sólo deseo expresarles mi mayor gratitud ya que sin su ayuda no hubiese logrado la realización de este trabajo. Asimismo, agradezco a las personas que formaron la muestra por su buena voluntad.

Finalmente, un especial agradecimiento a mi hermana Stella María, por su apoyo material y moral, durante el desarrollo de esta investigación.

Espero que esta obra sea de provecho para otros estudiantes amantes del campo de la psicología industrial y que sirva de puente para otros estudios más profundos sobre la Motivación de Logro.

## CONTENIDO

	Páginas
RECONOCIMIENTO	vii
RESUMEN	xiii
I. INTRODUCCION	1
II. LA MOTIVACION DE LOGRO	7
A. Teoría de la motivación	7
B. Motivación de logro	9
1. Fuerza de n-logro	10
2. Conducta de las personas con elevada motivación de logro	10
C. Motivación de logro y otros motivos	13
D. Motivación de logro y el sistema familiar	14
E. Motivación de logro y clase social	15
F. Motivación de logro e impulso económico colectivo	16
1. El motivo de la ganancia	17
2. Las utilidades dentro de los sistemas socio-económicos	17
G. Motivación de logro y conducta administrativa	19
H. Motivación de logro y mitología	21
III. EL EXITO PROFESIONAL	25

	Páginas
IV. METODOLOGIA	27
A. Test de apercepción temática (Versión Atkinson, Mc Clelland, 1953)	27
1. La medición de los motivos	27
2. Descripción del T.A.T.	28
3. Forma de evaluación	29
4. Confiabilidad	32
5. Validez	33
B. Selección y descripción de la muestra	34
C. Administración y calificación del T.A.T. (Versión Atkinson, Mc Clelland 1953)	38
D. Hipótesis y fórmula paramétrica	40
V. RESULTADOS	43
A. Características de la muestra	43
B. Resultado del T.A.T.	47
1. Motivación de logro y diferencia de medias	50
2. Relación entre la fuerza de la motivación y el salario de la muestra total	52
3. Relación entre la fuerza de la motivación de logro y el salario de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional	53
C. Polarización de los salarios	55

	Páginas
VI. CONCLUSIONES	57
VII. RECOMENDACIONES	61
VIII. BIBLIOGRAFIA	63
IX. ANEXOS	69
A. Hoja de instrucciones del T.A.T.	71
B. Hoja de antecedentes de trabajo	72
C. Hoja de respuestas del T.A.T.	73
D. Hoja de calificación del T.A.T.	74

## LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
4.1	Encuesta de salarios. Nivel ejecutivo-administrativo. (Extraída de encuesta 1980)	37
5.1	Características generales del grupo de alto éxito profesional y del grupo de moderado o bajo éxito profesional	43
5.2	Edad, salario y promoción de los grupos de alto y de moderado o bajo éxito profesional	44
5.3	Porcentaje de ingenieros y licenciados	45
5.4	Porcentaje en puestos de trabajo de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional	46
5.5	Distribución de porcentajes de las universidades de donde egresaron los ejecutivos de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional	47
5.6	Punteos de motivación de logro	47
5.7	Producción industrial en Guatemala	49
5.8	Motivación de logro y diferencia de medias	51
5.9	Relación entre la fuerza de la n-logro y el salario (N=51)	54
5.10	Relación entre la fuerza de la n-logro y el salario de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional	54

## RESUMEN

Esta investigación trata de establecer que existe una relación entre la motivación de logro y el éxito profesional.

A un grupo de 51 ejecutivos del sector privado industrial guatemalteco se le aplicó el test de apercepción temática (versión Atkinson et al 1953) para medir su motivación de logro.

Se consideró que, si el éxito profesional depende de la n-logro, ésta constituiría un factor clave y estrictamente psicológico para aumentar el ingreso monetario personal, el cual traería, como consecuencia, un alto poder adquisitivo y generaría riqueza en el país.

Con algunas reservas, tales como la antigüedad en el trabajo o las influencias familiares, se asoció el éxito profesional con el ingreso superior al promedio de los salarios de la categoría de ejecutivo. Es decir que, en este estudio, se asocia el éxito profesional directamente con el salario - producto de actividad laboral-. Para ello sirvió de ayuda una encuesta del año de 1980, realizada por una empresa privada que pidió que no se mencionara su nombre. Se delimitaron dos categorías: ejecutivos de elevado éxito profesional y ejecutivos de moderado o bajo éxito profesional. Las hipótesis planteadas son las siguientes:

Hipótesis nula: los ejecutivos con elevado éxito profesional

tienen igual motivación de logro que los ejecutivos con moderado o bajo éxito profesional.

En la presente investigación no se logra establecer que existe relación entre el éxito profesional y la n-logro. Esto se debe, en gran parte, a que la mayoría de los ejecutivos participantes devengan un salario mayor que las medias de salarios nacionales de un ejecutivo; y también a que todos tienden a tener elevada y moderada n-logro. Tampoco deben olvidarse otros factores externos que pudieron haber manipulado los resultados. Estos pueden ser los derivados de la coyuntura sociopolítica, los de tipo empresarial y los de tipo personal.

Sin embargo, existen pruebas de que la motivación de logro contribuye a que las personas que la tienen elevada, aumentan su capital y por lo tanto, su poder adquisitivo: invierten y gastan más y esto, indudablemente, dinamiza el desarrollo económico del país.

Sería un gran aporte, para aprovechar en mejor forma los recursos económicos del país, la organización de programas de adiestramiento destinados a aumentar esta motivación en los ejecutivos y en otras personas vinculadas con el desarrollo económico del país.

## I. INTRODUCCION

David C. Mc Clelland (1961:36-37) hace del factor "logro" una de las variables que han contribuido al desarrollo económico de un país. Por ello, este estudio pretendía inicialmente vincular la motivación de logro con el desarrollo económico, considerado éste como el aumento de capital, mayor productividad, creación de nuevos empleos, incremento en las inversiones.

Para lograr este objetivo hacia falta información sobre: ganancias netas, monto de inversiones, índice de crecimiento o de desarrollo, provenientes de las empresas que participarían en la investigación. Esto se vio obstaculizado no solo por la poca información disponible de los organismos oficiales y privados que reúnen los datos estadísticos del crecimiento económico del país, sino también por la extrema reserva que presentaban los empresarios ante la solicitud de esta información.

Tal circunstancia condujo a replantear una nueva hipótesis de investigación, condicionada en primer término a la disponibilidad y al acceso objetivo de la información. Se determinó relacionar el motivo de logro con el éxito profesional. El motivo de logro se obtuvo mediante la versión del T.A.T. de Atkinson y Mc Clelland (1953). Con algunas reservas tales como la antigüedad en el trabajo o las influen-

cias familiares, se asoció el éxito profesional con el ingreso superior al promedio de los salarios de la categoría de ejecutivo. Además, los ingresos pueden ser consultados objetivamente por medio del libro de salarios que exige la ley en Guatemala a toda empresa legalmente establecida. En un segundo término se quiso conservar el aspecto pragmático que ha caracterizado la investigación en Psicología Industrial, tratando de que los resultados de la investigación pudiesen tener una aplicación práctica en el país. En este sentido, se consideró que si el éxito profesional depende de la n-logro, entonces ésta última constituiría un factor clave y netamente psicológico para aumentar el ingreso monetario personal que traería como consecuencia un alto poder adquisitivo y generaría riqueza en el país. La operatividad de esta relación se sustenta con la verificación de otra hipótesis planteada por Mc Clelland (1961:capítulo 9) que confirma que la motivación de logro puede ser enseñada y aprendida por personas de distintas culturas. Experiencias realizadas tanto en países industrializados como en países en vías de desarrollo, en los que han implantado programas de adiestramiento para adquirir una alta motivación de logro, han demostrado que los participantes en los mismos, desarrollan mayor actividad económica y llegan a ser agentes que generan riqueza. (McClelland, 1961:capítulo 9).

En este estudio se asocia el éxito profesional directamente con el salario -producto de la actividad laboral -. Se

tuvo la ventaja de poder contar con varias encuestas de salarios realizadas en toda la nación por empresas privadas. Se escogió una encuesta del año de 1980, realizada por una empresa que pidió que no se mencionara su nombre. Esta encuesta sirve en la presente investigación para delimitar dos categorías: ejecutivos de elevado éxito profesional y ejecutivos de moderado o bajo éxito profesional.

Cada día se hace más evidente que es el espíritu empresarial el que explota de manera más productiva los recursos externos, es decir, el comercio, la minería, la agricultura; y, ante la imposibilidad de abarcar todos estos sectores de actividad económica, esta investigación se ha concentrado en los ejecutivos que están dentro de una industria, ya que son ellos los que hacen que las metas de desarrollo económico de un país se cumplan o no.

Mc Clelland (1972:7) plantea en un artículo que:

"...los ejecutivos más progresistas tienden a obtener puntajes más altos que los menos progresistas (con excepción de los que trabajan con el gobierno donde el ascenso de puestos se basa principalmente en la antigüedad de servicios). Esto se hace más evidente en las compañías pequeñas donde el presidente tiende a obtener un puntaje más alto que sus asociados. En las compañías grandes el cuadro es algo más complicado. Las personas que están en las categorías de sueldos más bajos (ganando menos de \$20.000 al año) definitivamente tienen el promedio más bajo de puntaje para n-logro, mientras que aquellos que están en categoría inmediatamente superior (\$20.000 a \$25.000 al año) tienen un nivel promedio más alto de "n-logro". Aparentemente la preocupación por el logro ayuda a subir de la categoría de sueldos más baja para ingresar en una categoría más alta"

Casi todos los ejecutivos guatemaltecos del sector privado participantes en esta investigación poseen si no una alta n-logro, al menos una moderada o escasa n-logro. Sólo un ejecutivo presentó la ausencia total de esta motivación o necesidad.

Podría decirse que gran parte del acelerado desarrollo económico del país se inició con la aparición del Convenio de Integración Económica Centroamericana (firmado el 3 de diciembre de 1960 y que empezó a estar vigente a partir del 4 de junio de 1961), ya que generó la creación de nuevos puestos de trabajo tanto administrativos como técnicos y permitió que personas con n-logro potencial formasen parte de este proceso económico aportando su capacidad de planeamiento, su sentido crítico ante problemas de difícil solución y la fijación de metas realistas.

La presente investigación no logra establecer que exista relación entre el éxito profesional y la n-logro. Esto se debe en gran parte a que la mayoría de los ejecutivos participantes devengan un salario mayor que la media de salarios nacionales de un ejecutivo. Y también a que todos tienden a tener elevada y moderada n-logro.

Tampoco deben olvidarse otros factores externos que pudieron haber manipulado los resultados. Estos pueden ser los derivados de la coyuntura sociopolítica, los de tipo empresarial y los de tipo personal.

Sin embargo, existen pruebas de que la motivación de lo-

gro contribuye a que las personas que la tienen elevada aumentan su capital y por lo tanto su poder adquisitivo, invierten y gastan más, lo que indudablemente dinamiza el desarrollo económico del país.

La organización de programas de adiestramiento en n-lo-gro destinados a aumentar esta motivación en los ejecutivos y en otras personas vinculadas con el desarrollo económico del país sería un gran aporte para aprovechar en mejor forma los recursos económicos del país, especialmente en la época actual en que se habla del Plan Mini Marshall, que es posible gracias a la ayuda económica que un grupo de países industrializados proporciona al área centroamericana y del Caribe.

11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## II. LA MOTIVACIÓN DE LOGRO

### A. Teoría de la motivación

Los psicólogos están muy lejos de llegar a un acuerdo respecto al lugar que debe ocupar la motivación en el estudio y la explicación del comportamiento.

Algunos consideran la motivación como una noción superflua destinada a estar fuera del vocabulario de la Psicología Experimental. Otros la ven como el tema principal de la Psicología y como la clave para la comprensión de la conducta. En base a este desacuerdo se observa que existe una diversidad de puntos de vista que hacen de la motivación una noción muy confusa. Madsen (1972:353-355) reúne diversas teorías de varios autores, algunas de éstas son:

Mc Dougall:

"Toda conducta es intencionista, y está motivada por propensiones innatas (en acción conjunta con otras variables)"

Tolman:

"Toda conducta es determinada por varias variables empíricas, e hipotéticas cooperantes y motivada por impulsos, que son condiciones biológicas de desequilibrio (homeostático)"

Allport:

"La conducta es determinada por variables psicológicas dinámicas (rasgos motivacionales) que en los adultos pueden funcionar independientemente de las necesidades biológicas, pero que entonces son influidos por estímulos externos"

Lewin:

"La conducta es motivada por "tensiones" que están determinadas por 'necesidades': necesidades reales (biológicas) y 'cuasi necesidades' (intenciones, etc..)"

Murray:

"Toda conducta es motivada por 'necesidades' que son procesos cerebrales dominantes determinados por procesos fisiológicos (exteriores al sistema nervioso central) o por situaciones---presión que pueden influir sobre las condiciones bio-sociales de la vida del individuo"

Hull:

"Toda conducta es motivada por unos pocos impulsos primarios (determinados por las necesidades del organismo), y por un gran número de motivos adquiridos secundarios"

Hebb:

"Toda conducta, en lo que respecta a la energía es determinada por la actividad continua del sistema nervioso, pero está organizada y dirigida por variables adquiridas, cognitivas"

Tinbergen:

"Toda conducta es motivada por procesos hormonales, procesos orgánicos internos y/o impulsos nerviosos producidos centralmente"

Mc Clelland:

"Toda conducta, en lo que respecta a la energía, es determinada por afectos primarios (los que a su vez están determinados por las diferencias entre el nivel de adaptación del individuo y las situaciones percibidas) o por motivos adquiridos (que son expectativas de cambios en las condiciones afectivas)"

La presente investigación define el término motivación como el móvil energético que impulsa a actuar y dirige las acciones del organismo.

Se habla ahora de la motivación de logro, que es de primordial interés para este estudio.

#### B. Motivación de logro

Ruch (1979:390) cita que el motivo de logro se detectó por primera vez en las láminas del Test de Apercepción Temática (T.A.T.) de Morgan y Murray en 1938. Un relato que revelase la presencia del motivo de logro se caracterizaba por un compromiso emocional para realizar una tarea considerada tanto meritoria como difícil.

Mc Clelland et al (1948:205-222) descubrieron que el motivo de logro jugaba en realidad un importante papel en las vidas de las personas en las cuales él ha influido.

Ante las láminas del T.A.T. las personas desarrollaban temas de logro con relatos basados en su conducta cotidiana. Los relatos del T.A.T. no son sólo escapes románticos como muchos opinan, si no que por medio de ellos se puede ver plasmado el impulso de logro a través de la fantasía.

En Ruch (1979:461) aparece la definición formal de motivación de logro planteada por Murray (1938) y se refiere a:

"Desempeñarse lo mejor que se pueda, tener éxito, realizar tareas que requieran capacidad y esfuerzo, ser una autoridad reconocida, realizar algo importante, hacer bien una tarea difícil"

Mc Clelland et al (1969:10 - 11) dicen que la necesidad o motivo de logro es una variable entre muchas o un índice que refleja varios hábitos, pensamientos y acciones importan

tes para el fomento económico.

1. Fuerza de n-logro. Todo fenómeno se da con cierta intensidad y el grado en que esta necesidad se da se le llama fuerza. Wainer et al (1969; Vol. 53 (3) pp-140-80) cita que Schrage(1965), informó que la n-logro puede ser delimitada en tres categorías, éstas son: elevada, moderada y baja. Siendo:

"...elevada( $\geq 9$ ), moderada ( $4 \geq x \geq 8$ ) y escasa( $\leq 3$ )"

2. Conducta de las personas de elevada motivación de logro. Los individuos de alta motivación de logro tienen a actuar de cierta manera. Algunos hallazgos recogidos por Alshuler (1973:3 - 26) y por la autora son:

- a. Se interesan en alcanzar niveles altos de excelencia más por su propia satisfacción que por las recompensas que ello les traiga. No van a trabajar más duro en una tarea cuando se ofrece dinero como recompensa (Atkinson y Reitman, 1958). Evalúan sus papeles sobre la base de sus oportunidades para lograr excelencia y lograr prestigio (Burnstein, Moulton y Liberty, 1963). Su motivación de logro no es afectada aunque trabajen para el grupo y no para ellos mismos (French, 1958).
- b. Prefieren situaciones en las cuales pueden tomar responsabilidades propias por las consecuencias de sus esfuerzos. Es decir, les gusta controlar su destino en vez de dejar las cosas a la suerte o al azar. Les gusta hacer juicios independientes basados en sus propias evaluaciones y experiencias, en vez de basarse en las opiniones de otras personas(Heckhau-

- ssen 1967:134-136).
- c. Ellos establecen sus metas cuidadosamente después de considerar la probabilidad de éxito en una variedad de alternativas. Sus metas tienden a ser riesgos moderados en los cuales sus esfuerzos no están condenados al fracaso ni garantizados para el éxito. (Heckhausen, 1967; Mc Clelland 1958; Atkinson y Lewin, 1960; Mc Clelland 1955; Atkinson 1968).
- d. Planifican sus metas a mediano y a largo plazo. Tienen una perspectiva del futuro más amplia (Ricks y Epley 1960; Heckhausen, 1967). Muestran mayor anticipación hacia el futuro (Mc Clelland, 1955) y prefieren mayores recompensas en el presente (Mischel, 1960). Tal vez por esta conciencia agudizada sobre el paso del tiempo ven que éste pasa muy rápido (Green y Knapp, 1959; Knapp y Green, 1960) y nunca sienten que tienen suficiente tiempo para terminarlo todo (Knapp, 1962)
- e. Muestran por lo general más iniciativa. Tienen conducta exploratoria e investigan el medio para realizar sus tareas a su propia satisfacción.
- f. No suponen que el mundo sea irrazonablemente benévolo o malévolo, pero confían que pueden lidiar adecuadamente con él.
- g. Las personas de elevada necesidad de logro están más interesadas en alcanzar el éxito que en evitar el fracaso (Feather, 1961)

h. Prefieren actividades donde la retroalimentación sea rápida, precisa e inequívoca. Quieren saber qué tan bien están realizando su trabajo. Generalmente, los adultos que experimentan impulsos altos de logro se sienten inclinados a seguir carreras que cuentan con claros mecanismos de retroalimentación, como las ventas o la gerencia (Gellerman 1968: 120-176). No permanecerán en su carrera si no obtienen la suficiente información que les permita saber que sus esfuerzos los están acercando más a la meta. Trabajan con más intensidad cuando se les hace ver con precisión lo que es correcto e incorrecto en su tarea.

i. Ante una situación en la cual no tienen experiencia y no saben qué tan bien podrán manejarla, la afrontan con confianza y llenos de esperanza. No solo confían en salir muy bien de esta situación sin precedentes, si no que no ven razón para no batir todos los récords durante el proceso. Su verdadero Yo surge en toda su exuberancia. No se sienten acobardados por la falta de guía. Se arriesgan y obtienen más de las oportunidades que se les presentan que las personas prudentes que aguardan con tranquilidad a que se aclaren las circunstancias. Mc Clelland (1961:15 -32) descubrió una interesante relación entre el optimismo y la motivación de logro.

j. Son personas más persistentes, realistas e inclinadas a la acción, que las personas con otros tipos de patrones de

motivación. Para ello es necesario que la tarea requiera cierto grado de iniciativa e inventiva personal.

### C. Motivación de logro y otros motivos

Al hablar de la motivación de logro, se habla también de otros dos motivos o necesidades básicas: poder y afiliación. Estos también son de gran valor para la ciencia de la administración y para la psicología industrial, ya que presentan interrelación con la manera en que se comportan los individuos y con la marcha de las empresas.

La n-poder es definida por Atkinson (1958:664-683) como la disposición que dirige la conducta hacia satisfacciones que dependen del control de los medios para influir sobre otras personas.

La n-afiliación se refiere al establecimiento, mantenimiento o restablecimiento de relaciones afectuosas con otras personas, es decir, amistades. Las declaraciones de agrado o de deseo de agradar, de ser aceptados o de ser perdonados, son manifestaciones de este motivo, según Atkinson (1958:664-683).

La n-logro tiene manifestaciones de la conducta que difieren tanto de las de n-poder como de la n-afiliación, en términos de las relaciones del individuo con las personas. La n-poder y la n-afiliación son necesidades orientadas interpersonalmente. La n-logro parece ser una necesidad más internalizada.

Es posible que la n-logro sea un elemento fundamental en la determinación de una conducta que no está interpersonalmente relacionada y que conduce a una mayor eficacia de la empresa.

Mc Clelland (1961:159-170) descubrió que la n-poder no se relaciona con el desarrollo económico sino con el estilo de liderazgo. Más específicamente: la combinación de una elevada n-poder y una escasa n-afiliación se relaciona con la tendencia de un país a recurrir a métodos totalitarios como estilo de liderazgo.

La n-poder y la n-afiliación son consideraciones fundamentales que determinan una conducta interpersonal que afecta la marcha de la empresa. Por ello, no pueden dejarse a un lado estos dos importantes motivos.

#### D. Motivación de logro y sistema familiar.

Rosen et al (1959: 185 - 218) han demostrado que en el niño influyen tres factores de importancia para crear un alto nivel de n-logro: 1. Altas normas de logro en los padres 2. Cariño y aliento. 3. Padre que no sea dominante ni autoritario.

Ellos realizaron un estudio típico que confirma este hecho: a un grupo de muchachos se les vendaron los ojos y se les dieron bloques de forma irregular para que los colocaran uno encima de otro con la mano izquierda. Esto lo realizaron en sus hogares y delante de sus padres. Por separado,

se preguntó a las madres y a los padres hasta dónde creían que sus hijos lograrían apilar los bloques. Los padres de los muchachos con alta n-logro, esperaban más de ellos que los padres de los muchachos con baja n-logro y, además los alentaban y les daban más afecto cuando estaban realizando la tarea. Dirigían menos el comportamiento de sus hijos mientras colocaban los bloques.

Es importante que una vez que el niño sea capaz de lograr algo por sí mismo, se le dé cierta libertad para que pueda desarrollar un fuerte interés por el logro.

#### E. Motivación de logro y clase social

La motivación de logro no es exclusiva de una ideología en particular o de un sistema político; sus raíces, son más profundas que todo ello. El motivo de logro evoluciona desde una serie compleja de antecedentes personales y culturales.

Gellerman (1978:140) cita que se ha encontrado que la motivación de logro es más fuerte en la llamada "clase media" (comerciantes, gerentes, profesionales y especialistas asalariados de todo tipo), y que sus miembros estimulan el crecimiento de la motivación de logro en sus hijos.

En Atkinson et al (1966: 152- 170) se cita que Hyman (1953), presentó un análisis en que asocia los sistemas de ideas y valores de diferentes clases, con las características de las motivaciones en clases separadas. Las ideas y los va

lores de acuerdo con su análisis son internalizadas y operan como determinantes para alcanzar logro.

La mayor parte de la gente joven parece estar profundamente influida por los valores de la clase social en la cual ha crecido. Pero van a ser las expectativas que tenga este individuo, más que las clases en sí, las que desempeñan un papel crítico en la determinación de si cierto individuo creará con un fuerte impulso de logro o no. (Gellerman 1978: 143 -145)

#### F. Motivación de logro e impulso económico colectivo

La necesidad más relevante para explicar el comportamiento económico es la necesidad o motivo de logro.

Mc Clelland (1961: 120 - 150) argumenta que el nivel de necesidad de logro operante en un país, causa un impacto significativo en el aumento o decremento del crecimiento económico. Además, que la motivación de logro se asocia positivamente con el ascenso en las ocupaciones.

En su obra "The Achieving Society" (1961: 89 - 93) hace un estudio comparativo de la productividad económica entre los países católicos y los países protestantes de la Zona Templada. El promedio de productividad económica de los trece países católicos fue comparado con el promedio de productividad de los doce países protestantes. La medida usada para comparar la productividad económica eran las horas de kilovatio de electricidad consumidos per cápita. Se encon-

tró una considerable diferencia a favor de los países protestantes.

1. El motivo de la ganancia. Gellerman (1978: 115-120) cita que Patton en 1955 descubrió que el dinero nunca puede ser ignorado como motivador y que puede ser reflejo de otros motivadores.

Atkinson et al (1956: 361 - 366) encontraron que las personas con alta necesidad de logro no trabajan más intensamente en una tarea por el hecho de recibir más dinero.

Gellerman (1968: 173) dice que el dinero se usa como un medio para mantener la organización bien dotada de personal y no como un motivador, y que ello puede observarse cuando se hacen los salarios competitivos entre distintas empresas para atraer y conservar el personal. Más tarde, Gellerman (1968: 173) dice:

"..el dinero puede ser un motivador solamente cuando el pago respectivo es alto en relación al ingreso de una persona"

Por su parte, Mc Clelland (1961: 99 - 112) habla del motivo de logro como motivo fundamental para el crecimiento rápido y no lo atribuye específicamente al motivo de la ganancia y dice:

"La verdadera fuerza motivadora del desarrollo es probablemente el interés por mejorar y expandir, más que el interés en realizar utilidades"

2. Las utilidades dentro de los sistemas socioeconómicos

La preocupación por las utilidades en una economía capitalista no significa que el hombre de negocios esté principal

mente interesado en el dinero "per se". Si no que esta preocupación es el síntoma de una fuerte motivación por el logro, ya que las utilidades, en una economía capitalista, proporcionan la mejor y la más simple medida de éxito.

Otros sistemas han ideado otras medidas concretas de logro para satisfacer el espíritu empresarial. Esto sucede en estados comunistas como Rusia y Polonia, en que los gerentes de planta trabajan bajo un sistema de cuotas bastante rígido, que exige cumplir con ellas.

En el sistema de libre empresa un hombre de negocios debe lograr utilidades.

Los efectos psicológicos son aparentemente bastante semejantes en cuanto a la motivación de logro. En ambos sistemas el gerente obtiene resultados en términos concretos en cuanto al grado de eficiencia con que se está desempeñando. Si tiene un alto nivel de n-logro, es más probable que viva y sobreviva bajo un desafío de esta índole.

Mc Clelland et al (1969: 22) relata que existen pruebas convincentes de que la necesidad de logro se asocia con el esfuerzo más vigoroso y el mayor éxito en la actividad económica, en los países occidentales altamente industrializados, tales como Estados Unidos (Mc Clelland, 1965; Sheppard y Belitsky, 1956) y Finlandia (Kock, 1965), en países en vías de desarrollo tales como México (Andrews, 1967) y Nigeria (Levine, 1966).

### G. Motivación de logro y conducta administrativa

El motivo de logro viene a ser el motivo de mayor potencia para determinar el éxito o fracaso de las empresas industriales, según Mc Clelland (1955: 250). Mientras más intenso es el impulso de logro, mayor será la probabilidad de que el individuo exija más de sí mismo.

Se ha encontrado que los ejecutivos de las empresas están más interesados de lo normal en la retroalimentación concreta. La hipótesis general que se deriva de la movilidad de las ocupaciones es la siguiente: un fuerte motivo de logro conduce a una lucha más realista, a un mayor esfuerzo, a una mayor persistencia y a una mayor posibilidad para ascender en las ocupaciones que un motivo de logro débil. Esta noción la puede predecir el sentido común, pero también el sentido común puede predecir que un fuerte motivo de logro puede llevar a aspiraciones tan altas que se vuelvan irrealizables y por lo tanto inalcanzables.

El hombre de un alto grado de impulso de logro no posee necesariamente una habilidad para la organización mayor que el de otro, pero sus propias actitudes lo capacitan para hacer uso más efectivo de sus capacidades que otras personas. Cuando encuentra un obstáculo, comienza a buscar la forma de darle vuelta, en vez de dejar que sus pensamientos se concentren en el obstáculo en sí. Es un hombre práctico, atrevido y resuelto, combinación formidable para alcanzar admirables

resultados con o sin gran brillantez de la organización.

La motivación hacia el logro también está distribuida en cantidades más pequeñas entre la comunidad. Si el trabajo fuese más absorbente, más fascinante y más retador, entonces, estas personas rendirían más, ya que el trabajo sería la norma por la cual se verían incitados.

Mc Clelland (1961: 259 - 290) postula que el patrón que surge de la motivación de logro es comúnmente característico del carácter empresarial. Encontró una relación muy cercana entre estos rasgos identificados empíricamente y las características de empresarios que han sido descritas por teóricos económicos y sociales: habilidad para hacer planes a largo plazo, actividad energética dirigida hacia metas específicas, preferencia por situaciones en las cuales la responsabilidad es más importante que las fuerzas interpersonales, tomar riesgos moderados y el deseo de retroalimentación inmediata sobre sus acciones.

Esto podrá ser un poco persuasivo, pero para llegar a ello se aceptó documentación empírica. Esta prueba vino de dos fuentes: En 1965 se examinaron los resultados del T.A.T. aplicados a estudiantes universitarios en 1950 y se encontró que casi todas (83%) las personas que ocupaban puestos empresariales habían obtenido puntajes altos en motivación de logro.

Lewy (1972: 5 - 11) relata que Mc Clelland en 1965 realizó un estudio en tres países de diferentes niveles y tipos

de desarrollo económico. Los gerentes obtuvieron un promedio de puntaje considerablemente mayor, pensando en términos de logros, que los profesionales o especialistas con educación y experiencias semejantes. El primer país fue Estados Unidos. Se compararon pares similares de gerentes departamentales y especialistas del mismo nivel, edad, educación y tiempo de servicios en la compañía General Electric. Se encontró que los gerentes emplearon más tiempo en la prueba que los especialistas, al escribir acerca de logros. El segundo país fue Italia y se compararon ejecutivos de nivel medio de diversas compañías con estudiantes de Derecho, Medicina y Teología; los resultados fueron similares al caso anterior. Y el tercer país estudiado fue Polonia. Se encontró que el nivel de interés en logro es casi el mismo que el de los Estados Unidos, y que aún en negocios que pertenecen y son operados por el estado como sucede en Polonia, los gerentes tienden a tener mayor preocupación por el logro que otros profesionales.

Otro resultado aún más sorprendente es el hecho de que no hay una verdadera diferencia entre el puntaje promedio de n-logro de los gerentes que trabajan para el gobierno de los Estados Unidos y el de los que trabajan en firmas privadas.

#### H. Motivación de logro y mitología

En la mitología griega, el arquetipo del empresario es caracterizado por Hermes. A éste se le describe en el "Himno Homérico a Hermes". escrito aproximadamente 520 A.C. En

esa época la necesidad de logro en los atenienses era alta en comparación con períodos posteriores. En el himno se describe a Hermes como el innovador, el inventor, el hombre de negocios con deseos de ir hacia adelante lo más rápido posible. Él construye una lira de caparazón de tortuga y por ello hace una fortuna. Nació en la mañana, al mediodía tocó la lira, en la tarde se robó el arco del Dios Apolo y juró a Apolo y a Zeus que era inocente (Mc Clelland 1961: 313-314)

El punto real de la historia es la reflexión realista del conflicto que surgía entre las clases propietarias tradicionales representadas por Apolo y los nuevos comerciantes con dinero, representados por Hermes. En tal conflicto, los comerciantes eran agresores, los que demandaban mayor participación de elevada situación económica. (Mc Clelland 1961: 303 - 336)

Hermes hace innovaciones tecnológicas incorporando mayor energía, movimiento, menor pérdida de tiempo, mayor esfuerzo por alcanzar un más alto nivel económico.

La pregunta empírica es si éstos u otros aspectos del estilo de vida de Hermes son también estilos característicos de personas con alta motivación de logro.

Basado en las investigaciones realizadas por Aronson en 1958, Mc Clelland concluye que tener inquietudes, no ser repetitivo, ser discreto, son características de personas con alta motivación de logro.

Así como Hermes es el mensajero de los dioses y patrón de

los viajeros, así también las personas con alta motivación de logro viajan más, exploran más y tienen un alto índice de emigración (Mc Clelland, 1961 : 317 - 322).

En resumen muchos de los rasgos del estilo de vida de las personas de elevada motivación de logro tienen mucha semejanza con el carácter de Hermes, quien representa al empresario.

Este estudio además de ser interesante por su carácter mitológico, tiene gran valor para completar nuestra imagen de lo que es una persona con alta necesidad de logro. Sugiere además, porqué un país con un gran número de personas que posean alta motivación de logro se desarrollan económicamente más rápido.



### III. EL EXITO PROFESIONAL

Tanto la sociedad como las empresas necesitan mantener un mínimum de estabilidad en los sistemas remunerativos. A ello responde el sueldo o salario base.

En las prácticas administrativas convencionales se observa que el esfuerzo y el buen trabajo es recompensado con promociones y aumentos de salarios.

Mc Clelland (1962: 99 - 112) afirma que:

"..las utilidades en una economía capitalista proporcionan la mejor y la más simple medida de éxito"

En esta investigación, el éxito profesional se mide por el salario mensual que una persona devenga por su actividad laboral, comparando su ingreso con el promedio de su categoría de ocupación. Por ejemplo, si el ejecutivo promedio devenga un salario de Q.1.000 (mil Quetzales) y un ejecutivo de la muestra gana Q.1.500 (Mil Quinientos Quetzales) entonces se supone que este último posee mayor éxito profesional.

También se analizó el número de promociones, lo que constituye un criterio adicional de éxito profesional, ya que a mayor movilidad ascendente mayor éxito profesional.

Gellerman (1979: 171) dice:

"Entre otras cosas, puede interpretarse el dinero como una medida de progreso, como símbolo de prestigio...."

En el sentido que se define en esta investigación, el in

greso recibido mensualmente representa la medida más objetiva para comparar el éxito profesional, y puede consultarse en el registro de salarios pagados, que toda industria posee en Guatemala.

El número de promociones no presentaba objetividad ya que la única fuente de información eran los sujetos y esta fuente no era muy confiable ya que podía ser contaminada por mala memoria, rapidez al contestar u otros factores. Al hablar de promoción en este estudio, se refiere a que un sujeto pase de una posición laboral a otra de mayor jerarquía, con un incremento en su ingreso.

Así es como el dinero se vuelve una de las formas más tangibles y convincentes para reconocer los méritos de un ejecutivo. Y en esta investigación se define el éxito profesional como el salario mensual que una persona devenga por su actividad laboral.

#### IV. METODOLOGIA

##### A. Test de Apercepción Temática (Versión Atkinson, Mc Clelland, 1953)

Antes de hablar del T.A.T. se menciona un poco sobre los métodos comúnmente utilizados para medir los motivos.

1. La medición de los motivos. Existen dos métodos para clasificar a los individuos por su nivel de motivación: primero, el procedimiento psicométrico que incluye las escalas de ansiedad, las pruebas de apercepción temática, los tests de asociación de palabras, las técnicas de completación de frases (ejemplo: las frases incompletas de Rotter), las entrevistas de investigación y las escalas de estimación (Rating Scales). Para utilizar este procedimiento se deben seleccionar con gran cuidado los criterios y las escalas para poder llegar a los factores de motivación.

El segundo método emplea condiciones de alertamiento para establecer el estado motivado. Este incluye amenazas, choques eléctricos, sentimientos de vergüenza, culpa, frustración, fracaso y todos los procedimientos que exijan la implicación del ego tales como manipulaciones del experimentador para crear reacciones.

La presente investigación utiliza la apercepción temática, como el instrumento de medición del motivo de logro por

haber sido ampliamente utilizado por Mc Clelland y colaboradores.

2. Descripción del T.A.T. El T.A.T. original es el de Morgan y Murray (1938) y está constituido por tres series de dibujos, cada uno de los cuales representa una situación diferente. Al sujeto se le pide que relate una historia que le sugiera cada uno de los dibujos. El relato debe incluir la descripción de la situación y los acontecimientos que llevaron a la misma, qué sintieron los personajes y cuál debió ser el resultado final.

Mc Clelland se inspiró en el mencionado test para crear un T.A.T. simplificado que consta de seis láminas en blanco y negro que presentan situaciones concernientes a la vida la boral. Los contenidos de las mismas se da a continuación:

Primera lámina

Dos hombres y detrás de ellos la pintura de otro.

Segunda lámina

Un hombre trabajando en una mesa y sobre ésta una foto.

Tercera lámina

Un grupo de personas.

Cuarta lámina

Dos mujeres. Una con objetos en sus manos. La otra detrás.

Quinta lámina

Dos hombres. Uno de ellos sentado, el otro de pie.

Sexta lámina

Un hombre sentado y sonriente.

En este test la idea es que el sujeto escriba una historia con cada lámina que se le presente. Estas historias deben tener una secuencia temporal es decir, un pasado, un presente y un futuro. Difiere del T.A.T. original ya que para el desarrollo de las historias se le dan al sujeto hojas que contienen cuatro preguntas espaciadas que sirven de guía para elaborar la historia. Estas son: (Anexo A)

- a. ¿Qué sucede? ¿Quiénes son los personajes?
- b. ¿Qué es lo que ha acontecido para llegar a esta situación?  
¿Qué ha sucedido previamente o en el pasado?
- c. ¿Qué es lo que se está pensando en estos momentos? ¿Qué se desea? ¿Por quién?
- d. ¿Qué sucederá? ¿Qué se hará?

La prueba se puede pasar colectivamente proyectando la lámina en una pantalla o bien individualmente. En ambos casos se presenta la lámina por un lapso de diez a quince segundos, se la retira y se le dan cinco minutos para que desarrolle la historia.

El tiempo total para realizar la prueba es de treinta minutos aproximadamente.

3. Forma de evaluación Se empleó el manual de calificación creado por Pfizer y recomendado por David C. Mc Clelland et al (1969: 398 - 403) en su obra " Cómo se motiva el éxito económico? y que evalúa las siguientes categorías:

- a. Meta de esencia (EG): una etiqueta, una identidad, un estado mental, una posición en la vida, un cambio de estado.
- b. Meta de actividad (Ag): acción; ejecutar, alcanzar una posición en que el héroe puede hacer lo que quiere hacer.
- c. Lugar geométrico de los recursos internos (IR): si se describe al héroe como hábil, competente, preparado, experimentado.
- d. Lugar geométrico de los recursos externos (ER): si el resultado depende de los recursos de otros, aunque se enumeren también los puntos fuertes del héroe.
- e. Falta de recursos (LR): si la narración declara explícitamente que el héroe carece de capacidades específicas pertinentes a la situación de que se trata.
- f. Escenario global (GS): si el héroe existe en un escenario desenfocado, vagamente definido. Calificado por uso de la inicial en mayúsculas (o la inicial en mayúsculas implícita) en las palabras: Mundo, el Universo, el Pueblo, Sociedad, Vida, (pero no expresiones más específicas como "su vida").
- g. Iniciativa (I): presencia de palabras indicadoras de iniciativa: decide, inicia, resuelve, enfoca, determina, crea, etc.
- h. Sumisión (C): si otra persona define el problema para el héroe, le confía trabajo, le asigna trabajo. Si el héroe es sostenido, alentado, criticado, controlado, obligado, presionado, o está a disposición de... Si el héroe trata de probarse ante otros, conseguir la aceptación o la popularidad ( a

menos que alcanzar popularidad se especifique como conducente al logro de una meta tal como un cargo por elección. Si el héroe es directamente sensible a las demandas de otros. No se califica si el héroe transforma las exigencias de otros o media activamente para satisfacer sus propias necesidades o deseos.

i. Solución de problemas (PS): si se presentan cláusulas introducidas por indicaciones tales como: si, de manera que, cuando, puesto que, porque. Estas cláusulas indican un esfuerzo por aclarar o especificar conexiones de sucesiones lógicas dentro de una oración.

j. Evitación de problemas (PA): si el héroe se siente deprimido o apático frente a un problema u obstáculo. Si el héroe abandona, cede o renuncia. Si no cede pero sigue sintiéndose desdichado en cuanto al problema; sufre sin intentar remediar el problema. Si evita dificultades sustrayéndose a la realidad. Si se presenta un final favorable con "deus ex machina" súbito, inexplicado o injustificado o un éxito hiperbólico improbable.

Resumen de las categorías de calificación:

- a. (EG) Meta de esencia (-1)
- b. (AG) Meta de actividad (+1)
- c. (IR) Lugar geométrico interno de los recursos (+1)
- d. (ER) Lugar geométrico externo de los recursos (-1)
- e. (LR) Falta de recursos (-1)

- f. (GS) Escenario global (-1)
- g. (I) Iniciativa (+1)
- h. (C) Sumisión (-1)
- i. (PS) Solución de problemas (+1)
- j. (PA) Evitación de problemas (-1)

4. Confiabilidad. Al manejar la medición proyectiva deben considerarse dos tipos de confiabilidad. El primero surge de que deben calificarse los registros obtenidos de sujetos en términos del sistema de puntuación por jueces o calificadores. Se ha informado de un adecuado acuerdo de puntuaciones inter-jueces, incluso cuando un juez tiene relativamente poca experiencia con el sistema de puntuación. Jueces experimentados concordaron en un 91% de puntuación de varias categorías y las puntuaciones proporcionadas por los dos jueces se intercorrelacionaron en 0.95. Una nueva puntuación hecha por los mismos jueces seis meses más tarde proporcionó valores comparables. Las puntuaciones obtenidas por jueces inexpertos concordaron con las dadas por jueces experimentados (Mc Clelland et al., 1953), citado en Cofer et al. 1971: 697 - 706). El segundo tipo de confiabilidad se refiere a la coherencia de las puntuaciones n-logro, obtenidas en el mismo sujeto en diferentes épocas. Se determinó una estimación de confiabilidad con base en dos series de tres láminas cada una, presentadas al mismo tiempo. La r fue 0.64 (ya corregida, 0.78) (Mc Clelland et al., 1953). Sin embargo, las dos formas concuerdan en el 72.5% de los casos al situar

sujetos por encima o por debajo de las medias en las distribuciones de puntuación.

Krumboltz y Farquhar (1957) han informado sobre un test-retest coeficiente de confiabilidad, en un período de nueve semanas, de solo 0.26. Aunque estos valores cuestionan la estabilidad de las puntuaciones n-logro en el individuo, se obtienen pruebas indirectas de confiabilidad al hallar que las puntuaciones de n-logro se relacionan con otras conductas. Esto hace pensar, aunque no lo pruebe, que la n-logro es una característica bastante estable.

El método test-retest pudiera no ser apropiado para este tipo de instrumento. Sin embargo, Haber y Alpert (1958) han reportado una confiabilidad test-retest de 0.54 (ya corregida 0.70) en un intervalo de tres semanas (Reitman y Atkinson 1958)

5. Validez. Cofler et al (1971: 697 - 706) relata que

Mc Clelland en 1953 midió la n-logro produciendo experimentalmente situaciones problemas. Estas fueron presentadas al sujeto como tareas de importancia variable para su futura carrera. Los motivos producidos se midieron dando diferentes instrucciones a grupos de individuos, antes de que es cribiesen sus historias de apercepción temática. Al primer grupo les dijo que las personas que obtienen puntajes altos en el test son personas exitosas. Se supuso que estas instrucciones dirigidas al ego iban a despertar pensamientos de logro. Las respuestas de este grupo fueron comparadas con

las de un segundo grupo, al que le dieron instrucciones "standards", y con las de un tercer grupo, al que se le dieron instrucciones informales. Las clases específicas de pensamientos que estaban presentes en las historias del primer grupo y ausentes en las historias del segundo y tercer grupo constituyeron la definición operacional de la motivación de logro. Las historias fueron a continuación analizadas y evaluadas de acuerdo con sistemas de puntaje estandarizado que habían demostrado poseer un alto grado de confiabilidad (mayor de 0.90). La validez de las medidas, (o del sistema de puntaje), fue examinada en relación con otros métodos de medición y otras variables de conducta.

Sobre la base de estos originales y valiosos experimentos sobre la motivación humana, Mc Clelland rechaza las teorías prevalecientes al respecto, teorías que en su opinión dependían demasiado de experimentos con animales y, en consecuencia, resultaban insatisfactorias como explicaciones del funcionamiento de los motivos no biológicos.

#### B. Selección y descripción de la muestra

La sección de formación metodológica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, (INTECAP), divide los niveles de ocupación en dos grandes grupos establecidos por los tipos generales de funciones que desempeñan dentro de los procesos productivos. Estos niveles son: trabajadores opera

tivos y mandos. Intecap (1980:20) define trabajadores operativos como:

"Todas las personas que se desempeñan en ocupaciones en las que se realizan directamente etapas del proceso productivo del trabajo"

Los mandos los dividen en dos: mandos medios y ejecutivos o directivos. Los mandos medios son los que:

"coordinan y dirigen la ejecución del trabajo: técnicos y supervisores"

Los ejecutivos o directivos son los que:

"coordinan, establecen lineamientos y políticas de trabajo: Gerencia y Alta Gerencia"

El Universo de esta investigación lo constituyen los ejecutivos o directivos, es decir, las personas que dentro de la jerarquía de organización, realizan funciones de responsabilidad, de apoyo, de dirección y de toma de decisiones.

Se determinó utilizar una encuesta de salarios del año 1980 que presentaba una confiabilidad del 0.05 y era representativa del sector industrial. La empresa que realizó esta investigación accedió a que se utilizara para el desarrollo del presente estudio pero no permitió que la fuente de información fuese mencionada.

Se usó como criterio objetivo el ingreso de salarios y se definieron dos grupos: grupo de alto ingreso y grupo de bajo ingreso, tratando de homologar los dos grupos en cuanto a actividad económica de la empresa, profesión, escolaridad, nivel socioeconómico, edad y sexo. Esto se realizaría de la siguiente manera:

- a. Se iban a tomar ejecutivos guatemaltecos que trabajasen en empresas privadas y medianas del sector industrial.
- b. Pertenerían al mismo sexo y sus edades estarían comprendidas entre los 25 y 35 años.
- c. Debían tener un título universitario.
- d. Estarían laborando y desempeñando puestos de responsabilidad.

Mc Clelland recomienda la aplicación del T.A.T. en forma colectiva. Es por ello que se aplicó durante una sesión de Tecni-Cine (patrocinada por la empresa Fundación para el Exito); pero el grupo resultó muy heterogéneo y sólo se pudieron extraer los casos que reunían las condiciones presentadas anteriormente. Para alcanzar un número adecuado de casos fue necesario pedir ayuda a industrias privadas guatemal<sup>l</sup>tecas. La idea era aplicar el T.A.T. a grupos de seis ejecu<sup>u</sup>tivos de una misma empresa.

Sin embargo, aquí se presentó un problema crítico para el desarrollo de esta investigación. Se solicitó colaboración a quince industrias privadas guatemaltecas, de las cuales diez se negaron a participar porque la aplicación colectiva implicaba suspensión simultánea de las labores de los e<sup>u</sup>jecutivos; cuatro accedieron, pero cuando se les informó que se necesitaba información de tipo personal, tal como ingreso mensual, también se negaron. Sólo una empresa estuvo anuente a participar en estas condiciones y se contó con un gru-

po de siete ejecutivos que colaboraron gentilmente con la investigación.

Ante los obstáculos presentados y para franquear la objección de pasar los T.A.T. en grupos, se optó por aplicarlo en forma individual. Esto, desde luego, requería mucho más tiempo, pero el resultado tuvo éxito, ya que de esta forma se consiguió la colaboración de ejecutivos de diez empresas.

La información pertinente fue recabada por medio de una entrevista informal que cubría historia familiar y educación y con la ayuda de una hoja de antecedentes de trabajo (Anexo B)

Específicamente, la presente investigación se basa en los datos estadísticos de la encuesta de salarios mencionada anteriormente. Los datos extraídos de ella son los del nivel ejecutivo-administrativo y se presentan en la tabla 4.1.

Se sacaron las medias del cuartil primero y del cuartil tercero en base a los salarios que les corresponden conforme a la tabla 4.1 y se determinó que los ejecutivos con un salario más cerca de la media de los salarios del cuartil tercero, son personas con alto éxito profesional y los ejecutivos con un salario más cerca de la media de los salarios del cuartíl primero, son personas con bajo o moderado éxito profesio-  
nal.

Fue así como se formaron dos grupos de ejecutivos: los de alto y los de bajo o moderado éxito profesional.

TABLA 4.1

ENCUESTA DE SALARIOS\*

NIVEL EJECUTIVO-ADMINISTRATIVO

	NUMERO PERSONAS	MIN.	MAX.	PROMEDIO	Q			MODA
					1	2	3	
Gerente de Planta	39	800	4.000	1.820	1.342	1.835	2.139	2.029
Gerente de Mercadeo	21	900	4.500	2.170	1.703	2.108	2.378	2.134
Gerente Financiero Contralor	51	800	2.750	1.673	1.351	1.608	1.983	1.403
Gerente de Ventas (Centroamerica)	18	1.000	3.000	1.739	1.360	1.692	2.000	1.534
Gerente de Ventas (Guatemala)	53	900	3.600	1.513	1.099	1.395	1.766	1.100
Gerente de Producción	40	500	2.615	1.295	931	1.283	1.574	1.346
Gerente de Relaciones Industriales	25	900	3.250	1.688	1.296	1.606	2.026	1.404
Gerente de Control de Calidad	16	750	2.000	1.212	950	1.125	1.501	1.042
Gerente de Producto	14	850	1.405	1.048	893	936	1.309	906
					1.214		1.852	

$\bar{X} =$

\* Tomado de la encuesta de salarios de 1980 (Fuente anónima)

Para facilitar la calificación de las historias en base al manual creado por Pfizer, se diseñó una hoja (Anexo D) en que se especificaban las categorías y que agiliza la suma algebraica de ellas.

Cada historia se calificó mediante las categorías adecuadas a ella obteniendo así un puntaje para cada historia.

Después se sumaron las puntuaciones de todas las historias para obtener la puntuación total. En las puntuaciones de 30 sujetos enumerados por McClelland (1953: apéndice II), las puntuaciones n-logro totales iban de -3 a +21.

#### D. Hipótesis y fórmula paramétrica

La hipótesis nula que se plantea es que, la motivación de logro en el grupo de ejecutivos con alto éxito profesional, es igual a la motivación de logro en el grupo de ejecutivos con moderado o bajo éxito profesional. La hipótesis alterna que se plantea es que, la motivación de logro de los ejecutivos de alto éxito profesional, es mayor que la motivación de logro de los ejecutivos de moderado o bajo éxito profesional.

Estas hipótesis se plantearon estadísticamente de la siguiente manera:

$$H_0: \text{M.L.Ejec. (a.e.p.)} = \text{M.L.Ejec. (m. o b. e. p.)}$$

$$H_1: \text{M.L.Ejec. (a.e.p.)} > \text{M.L.Ejec. (m. o b. e. p.)}$$

Se determinó aplicar una prueba de diferencia de medias, siendo la más adecuada la prueba t de Student, cuya fórmula paramétrica es la siguiente:

$$t = \frac{X_1 - X_2}{Sx_1 - x_2}$$

Se escogió el nivel de significación de  $P < \alpha = 0.05$  y se fijó el valor crítico de  $t$  en 2.009 para los 49gl que tiene la muestra.



## V. RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados obtenidos mediante la metodología expuesta en la sección anterior.

### A. Características de la muestra

La muestra total la forman 51 personas que desempeñan puestos a nivel ejecutivo-administrativo. Esta muestra está dividida en dos grupos: grupo de alto éxito profesional y grupo de bajo éxito profesional. El primer grupo está formado por 24 ejecutivos y el segundo por 27. Sus características se presentan en las tablas 5.1 y 5.2.

Tabla 5.1

Características generales del grupo de alto éxito profesional y del grupo de moderado o bajo éxito profesional

	Nacionalidad guatemalteca	Sexo Mascu- lino	Religión católica	Título uni- versitario	Empresa priva- da sector in- dustrial
	%	%	%	%	%
Grupo alto (N=24)	100	100	100	100	100
Grupo bajo (N=27)	100	100	100	100	100

En la tabla 5.1 se puede observar que todos los ejecutivos son de nacionalidad guatemalteca, pertenecen al sexo masculino, son católicos, tienen título universitario y trabajan en empresas privadas del sector industrial. Es decir, los dos grupos presentan homogeneidad con respecto a las variables mencionadas.

Tabla 5.2

Edad, salario y promoción de los grupos de alto y de moderado o bajo éxito profesional

	Edad		Salario*		Promoción	
	$\bar{X}$	Amplitud observada	$\bar{X}$	Amplitud observada	$\bar{X}$	Amplitud observada
Grupo alto (N=24)	30.8	26-31	1911.60	1545-2500	5.9	3-10
Grupo bajo (N=27)	28.5	25-35	1219.1	700-1520	4.9	2-8

\* Quetzales guatemaltecos

En la tabla 5.2 se puede notar que el grupo de alto éxito profesional presenta una edad ligeramente superior a la del grupo de bajo o moderado éxito profesional. La media de salario del grupo de alto éxito profesional supera por Q.692.4 (Seiscientos noventidós quetzales con 40/100) a la media de salario del grupo con bajo o moderado éxito profesional.

En cuanto a la diferencia entre las medias de promociones de ambos grupos, ésta es de una promoción.

Tabla 5.3

Porcentajes de ingenieros y licenciados

	Ingenieros %	Licenciados %
Grupo con alto éxito profesional (N=24)	70.8	29.1
Grupo con moderado o bajo éxito profesional (N=27)	66.6	33.3

En la tabla 5.3 se puede observar cómo están distribuidas las profesiones en base a dos categorías: Ingeniería y Licenciatura. Esta clasificación se considera importante ya que en estos dos amplios grupos se encuentran los ejecutivos de la muestra. Los porcentajes indican la homogeneidad existente entre el grupo de alto éxito profesional y el grupo de moderado o bajo éxito profesional.

Los cargos desempeñados por los ejecutivos de la muestra coinciden con los de la encuesta de salarios (Tabla 4.1) y son: Gerente de Planta, Gerente de Mercadeo, Gerente Financiero Contralor, Gerente de Ventas para Guatemala, Gerente de Ventas para Centroamerica, Gerente de Producción, Gerente de Relaciones Industriales, Gerente de Control de Calidad y Gerente de Producto. La distribución de los puestos se presentan en la tabla 5.4.

Con base en la encuesta de salarios se incluye, dentro de la categoría de Gerente de Ventas, a seis ejecutivos de Ventas y, en la categoría de Gerente de Relaciones Industriales,

a dos gerentes de personal, ya que sus funciones se acercaban más a las categorías mencionadas.

En la tabla 5.4 se puede observar que el porcentaje en puestos de trabajo es muy diverso; sin embargo, es notable que existe una gran similitud entre los porcentajes presentados por los gerentes de ventas de ambos grupos.

Tabla 5.4  
Porcentaje en puestos de trabajo de los grupos de  
alto y de bajo o moderado éxito profesional

	Gte. Planta	Gte. Mercadeo	Gte. Financiero/ Contralor	Gte. Ventas Guatemala	Gte. Ventas Centroamérica	Gte. Producción	Gte. Relaciones Industriales	Gte. Control de Calidad	Gte. de Producto
Grupo Alto (N=24)	8.3	8.3	8.3	29.1	---	25.	16.6	---	4.1
Grupo Bajo (N=27)	11.1	3.7	14.8	29.6	7.4	14.8	7.4	11.1	---

Los ejecutivos participantes realizaron sus estudios en tres de las universidades del país. Estas son: Universidad San Carlos, Universidad Rafael Landívar y Universidad Mariano Gálvez. En la tabla 5.5. se pueden ver los porcentajes de la muestra según la universidad de la cual egresaron.

Tabla 5.5

Distribución en porcentajes de las universidades de donde egresaron los ejecutivos de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional

	U.S.A.C. %	R. Landívar %	M. Gálvez %
Grupo alto (N=24)	70.8	25.0	4.1
Grupo bajo (N=27)	74.0	22.2	3.7

Esta tabla también ayuda a confirmar la homogenización, ya que el porcentaje de egresados de cada universidad es similar para ambos grupos.

Es así como las muestras difieren entre sí en edad, salario, número de promociones y en la manera en que están distribuidos en los puestos de trabajo.

#### B. Resultados del T.A.T.

En la tabla 5.6 se presentan los resultados del T.A.T. aplicado a los ejecutivos que forman la muestra total.

Tabla 5.6

Punteos de motivación de logro

	$\bar{X}$	Amplitud observada
Muestra total (N=51)	7.8	0 a 15

Se observa que la motivación de logro con base en la clasificación de Schrage (1965), presentada en el Capítulo II, es moderada para todos los ejecutivos que trabajan en el sector industrial privado. Este resultado sería significativo si hipotéticamente se asume que la n-logro, para los ejecutivos del sector público, es nula o escasa y si se tiene en cuenta que la media de salario, para los ejecutivos del sector industrial privado, es de Q.1.545.00 y que la media de salario, para los ejecutivos del sector público, es de "Q.700.00"/1/

Los ejecutivos participantes en el presente estudio pertenecen a la generación que se formó dentro de un ambiente económicamente activo debido a la acelerada industrialización del país y a la ampliación de sus mercados derivados del Convenio de Integración Económica Centroamericana que se firmó en 1960 y que empezó a regir en 1961. Este proceso exigía la introducción de nuevas técnicas de administración. Para ello era necesario renovar las destrezas de los empleados, crear una nueva filosofía gerencial dotada de nuevas estructuras e incentivos. Se puede afirmar que los ejecutivos que crecieron y lograron permanecer en este proceso fueron aquellos que presentaban la tenacidad, la persistencia y la inclinación hacia metas desafiantes que caracteriza a las personas con fuerte n-logro.

---

/1/ Este dato fue extraído del Índice de Salarios, Enero de 1980, Escala salarial y bonificación vigente a Enero 1980. Oficina Nacional de Servicio Civil. Presidencia de la República de Guatemala.

En 1981, año en que se realizó la presente investigación, la edad promedio de la muestra era de 29.6, es decir que en 1961, año en que se hizo vigente el Convenio de Integración Económica Centroamericana, la edad promedio era de 9.6.

Estos ejecutivos se estarían integrando en el proceso entre los años 1971-75 y para 1980 tenían de 6 a 9 años de trabajar en el sector industrial. En la tabla 5.7 puede observarse la evolución de la producción industrial en el país desde la década de los 60 hasta la década de los 80.

Tabla 5.7  
Producción Industrial en Guatemala\*

Año-	Valor Bruto
1966	492.802.4
1967	528.903.9
1968	-----
1969	-----
1970	699.469.8
1971	758.127.0
1972	796.861.1
1973	854.232.3
1974	890.982.7
1975	877.758.8
1976	959.907.1
1977	1.052.653.6

Tabla 5.7 (Cont.)  
Producción Industrial en Guatemala\*

Año-	Valor Bruto
1978	1.122.753.1
1979	1.188.641.1
1980	1.266.177.2

\*Miles de Quetzales

(Datos obtenidos de "Algunas cifras acerca de Guatemala" para los años 1966, 1967, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979 y 1980; Dirección General de Estadística, Ministerio de Economía, República de Guatemala).

Es interesante hacer notar que, aproximadamente en 1972, estos ejecutivos se incorporaron en la actividad laboral siendo el volumen total de producción industrial de Q.796.861.1 y en 1980 este volumen subió a Q.1266.177.2.

Si se omite la influencia de la inversión económica, resulta obvio que el esfuerzo ejecutivo, movilizado por la n- logro, ha contribuido en buena proporción a este acelerado desarrollo.

1. Motivación de logro y diferencia de medias. En la tabla 5.8 se observa que existe diferencia entre las medias de las puntuaciones brutas de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional.

Tabla 5.8  
Motivación de logro y diferencia de medias

	n-logro X	t de Student
Grupo de alto éxito profesional (N=24)	8.79	
Grupo de bajo o moderado éxito profesional (N=27)	7.14	1.375

La media del grupo de alto éxito profesional es 1.65 mayor que la media del grupo de bajo o moderado éxito profesional y, con esto, se confirmaría la hipótesis alterna que dice que las personas con alto éxito profesional poseen mayor motivación de logro que las personas con bajo éxito profesional. Para verificar si esta diferencia entre las medias era estadísticamente significativa, se aplicó la t de Student, y se pudo constatar que a pesar de la diferencia que se encontró entre ambas, la diferencia obtenida no es estadísticamente significativa, por lo que se acepta la hipótesis nula.

Tal vez valdría la pena señalar que este resultado pudo haber sido afectado por algún tipo de error sistemático en la administración o en la calificación de la prueba. O bien, por otros factores que se mencionan a continuación: la coyuntura sociopolítica de los últimos cuatro años, sin duda alguna ha repercutido en la economía del país y ha traído como

consecuencia un alto índice de desempleo en todos los niveles de ocupación. Esto ha provocado una elevada oferta de ejecutivos y una mayor demanda de puestos de trabajo, que ha alterado los ritmos normales de aumentos de salarios. Por otro lado, se deben mencionar factores de tipo empresarial como el comportamiento burocrático, tan corriente en el medio guatemalteco, en que el ascenso de una persona se debe más a la sumisión y al cumplimiento de reglas y normas, que a la iniciativa, creatividad y sentido crítico, características de la n-logro.

Tienen también un papel importante los factores de tipo personal. Por ejemplo, las expectativas del empleado pueden estar dirigidas sólo a autorrealizarse o a obtener seguridad en el empleo, independientemente del monto de salario que obtenga por sus servicios. O bien, puede obedecer a la satisfacción de otras necesidades como son la n-poder y la n-afiliación.

Para obtener otros elementos de juicio se relacionó la fuerza de la motivación de logro con el salario, éstos datos se presentan en las tablas 5.9 y 5.10.

2. Relación entre la fuerza de la motivación de logro y el salario de la muestra total. La muestra total se dividió con base en la fuerza de la motivación, presentada por Schrage(1965) y mencionada anteriormente. Se puede observar en la tabla 5.9, que el 49.01% de la muestra posee elevada motivación de logro, el 37.2% moderada y el

13.7% escasa. Lo que demuestra que las personas del sector industrial presentan mayor tendencia a tener elevada y moderada n-logro.

Al comparar los dos grupos extremos, el de elevada con el de escasa motivación de logro, se encuentra entre sus salarios una diferencia de Q241.40, lo que apoyaría la hipótesis alterna de que a mayor n-logro, mayor salario (índice de éxito profesional). Sin embargo, es evidente que no existe linealidad en esta hipótesis, ya que el grupo de moderada motivación de logro no supera al salario del grupo que la tiene escasa.

Se aplicó la *t* de Student para ver si la diferencia entre la media del salario de las personas de alta motivación de logro y la media del salario de las personas de escasa motivación de logro, era estadísticamente significativa. Se fijó el valor crítico de *t* en 2.04 a nivel de significación de 0.05 para 30gl y el valor observado de *t* fue de 0.106 por lo que se rechaza la hipótesis alterna.

3. Relación entre la fuerza de la motivación de logro y el salario de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional. Al comparar los grupos de bajo y de alto éxito profesional se puede observar en la tabla 5.10 que, el grupo con mayor porcentaje en alta n-logro es el de alto éxito profesional, ya que este contiene un 66.6% y, el grupo de bajo o moderado éxito profesional sólo el 33.3%, es decir, la mitad del porcentaje presentado por el grupo alto.

Tabla 5.9  
Relación entre la fuerza de la n-Logro y el salario (N=51)

Elevada n-Logro		Moderada n-Logro		Escasa n-Logro	
%	$\bar{X}$	%	$\bar{X}$	%	$\bar{X}$
49.01	11.08	37.2	6.15	13.7	2
Muestra Total (N=51)				1477.0	
				1367.2	

Tabla 5.10  
Relación entre la fuerza de la n-Logro y el salario de los grupos de alto y de bajo o moderado éxito profesional

Elevada n-Logro		Moderada n-Logro		Escasa n-Logro	
%	$\bar{X}$	%	$\bar{X}$	%	$\bar{X}$
66.6	11.1	20.8	6	12.5	1.6
Grupo Alto (N=24)				1900.0	
				1790.0	
33.3	11.0	51.8	6.2	14.8	2.2
Grupo Bajo (N=27)				1160.0	
				1216.0	

Esto también vendría a apoyar la hipótesis alterna.

En la tabla 5.10 también se observa que, dentro del grupo de alto éxito profesional, el porcentaje de elevada n-logro tiene mayor salario que el porcentaje de escasa n-logro, lo que aparentemente apoya la hipótesis alterna. Sin embargo, no existe linealidad entre los salarios, ya que para ello las personas de moderada n-logro tendrían una media en salario mayor que la presentada por las personas de escasa n-logro, sin olvidar que solo el 12.5% (3 casos) están en esta última categoría.

En la tabla 5.10 se observa además que, dentro del grupo de bajo o moderado éxito profesional, las personas de elevada n-logro tienen un salario superior al presentado por las que tienen moderada y escasa motivación de logro y que presentan linealidad entre sus salarios. También aquí se aplicó la *t* de Student para ver si, la diferencia entre la media de salarios de las personas de escasa motivación de logro y la media del salario de las personas de elevada motivación de logro, era estadísticamente significativa. Se fijó el valor crítico de *t* en 2.2 a nivel de significación del 0.05 para 11 *gl* y se observó un valor *t* de 0.18, por lo que se rechaza la hipótesis alterna.

### C. Polarización de los salarios

Otro elemento de juicio podría ser que existiera diferencia estadísticamente significativa entre la motivación de lo-

gro y el éxito profesional, al polarizar más los salarios alrededor de los cuartiles uno y tres de la encuesta de salarios mencionada anteriormente (Ver tabla 4.1.)

Se procedió a la polarización, fijando el siguiente criterio: a) Las personas de bajo éxito profesional se definen como aquéllas que devengan salarios menores o iguales al promedio de salarios del cuartil uno. b) Las personas de alto éxito profesional se definen como aquéllas que reciben salarios mayores o iguales al cuartil tres.

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis nula: Los ejecutivos que devengan salarios mayores o iguales al cuartil tres tienen igual motivación de logro que las personas que devengan salarios menores o iguales al cuartil uno.

Hipótesis alterna: Los ejecutivos que devengan salarios mayores o iguales al cuartil tres tienen mayor motivación de logro que las personas que devengan salarios menores o iguales al cuartil uno.

Con esta nueva clasificación se obtuvieron: 9 ejecutivos de alto éxito profesional y 13 de bajo éxito profesional.

El grupo de alto éxito profesional presentó un puntaje en n-logro de 9.8 y el grupo de bajo éxito profesional, presentó un puntaje de 6.8. Es decir que el grupo de alto éxito profesional presentó una elevada motivación de logro y el grupo de bajo éxito profesional presentó una moderada, según

la clasificación presentada por Schrage(1965) citada por Wainer (1969:140-180).

Se aplicó la  $t$  de Student con un nivel de significación de 0.05 para 20 gl con un valor crítico de  $t$  de 2.086; sin embargo, el valor observado de  $t$  sólo alcanzó el 1.92, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alterna a nivel de significación de 0.05.

En resumen, puede decirse que no existe relación estadísticamente significativa entre alta motivación de logro y alto éxito profesional, a pesar de que el grupo de alto éxito profesional presenta mayor n-logro que el grupo de bajo éxito profesional. Esto podría atribuirse a que la muestra total presenta una media en n-logro moderada, lo que hace que las desviaciones entre ambos grupos sean mínimas y que no se refleje estadísticamente.

También es significativa la marcada diferencia de salarios (índice de éxito profesional) entre los ejecutivos del sector público y los de la presente muestra, si se pudiera demostrar que la motivación de logro de los primeros es nula o escasa.

En conclusión, se cree que si se hubieran controlado los factores externos y tomado una muestra del sector público, es muy probable que la hipótesis alterna se hubiera comprobado.

**BIBLIOTECA  
DE LA  
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**



## VI. CONCLUSIONES

1. Se encontró en este estudio que los ejecutivos del sector industrial poseen una n-logro moderada según la clasificación presentada por Schrage.
2. Estadísticamente hablando, la n-logro no es una variable diferenciadora de éxito profesional, dentro del grupo de ejecutivos del sector industrial.
3. Los ejecutivos con mayor motivación de logro presentan mayor número de promociones.
4. Los ejecutivos de alto éxito profesional no siempre muestran elevada motivación de logro debido a factores organizacionales y personales no controlados en este estudio.
5. Pareciera ser que la hipótesis alterna se hubiera podido confirmar si se hubieran controlado algunas variables organizacionales y personales.



## VII. RECOMENDACIONES

1. Desarrollar programas conjuntos de investigación entre las universidades y las empresas para beneficio mutuo.
2. Favorecer la organización de cursos de adiestramiento en n-logro en todos los sectores activos, con el objeto de contribuir al desarrollo personal y económico del país.
3. Continuar investigaciones sobre n-logro haciendo énfasis en el control de factores organizacionales y personales.



## VIII. BIBLIOGRAFIA

- Alshuler, Alfred S. Developing achievement motivation in adolescents. New Jersey, Educational Technology Publications Inc. 313 pp.  
1973
- Anastasi, Anne. Tests psicológicos. Madrid, Aguilar S.A. de Ediciones. 570 pp.  
1973
- Andrews, J.D.W. "The achievement motive and advancement in two types of organizations" Journal of Personality and Social Psychology.6: 163-168  
1967
- Aodel-Halim, Ahmed A. "Effects of person-job compatibility on managerial reactions to role ambiguity" Organizational behavior and human performance 26 (2): 193-211  
1980
- Arnold M. B. Story Sequence Analysis. New York; Columbia University Press. 214 pp.  
1962
- Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG). Departamento de Ediciones. Estudio sobre sueldos y salarios a nivel de Guatemala, C.A. 28pp.  
1980
- Atkinson, J.W. "Motivational determinants of risk-taking behavior," Psychological Review (64): 359- 372  
1957
- \_\_\_\_\_ ; Motives in Fantasy, Action and Society. Princeton, Van Nostrand. 920 pp.  
1968
- \_\_\_\_\_ ; "A new preface with hindsight" Mc Clelland D.C. et al., The Journal of Applied Psychology. 65: (6) 627-731  
1980
- \_\_\_\_\_ ; G.H. Litwin. "Achievement motive and test anxiety conceived as motive to approach success and motive to avoid failure" Journal of Abnormal and Social Psychology. (60):52-63  
1960
- \_\_\_\_\_ ; I. O. Raynor. Motivation and achievement. Washington, D.C. V.H. Winston. 320 pp.  
1964

- \_\_\_\_\_ ; W.R. Reitman "Performance as a function of motive strength and expectancy to goal attainment. Journal of Abnormal and Social Psychology. 53: 361-366  
1956
- Bledstrup, U.; G.S. Nielsen "Transcendence in the T.A.T."  
1961 Journal Abstract. Scandinavian Journal Psychology. 2:105-112
- Brown, J.S. The motivation of behavior. Nueva York; Mc Graw Hill. 250 pp.  
1961
- Buskirk, Richard. Handbook of management tactics. Nueva York, Hawthorne Books, Inc. 242 pp.  
1976
- Cerdá, Enrique. Una Psicología de Hoy. Barcelona, Editorial Herder. 520pp.  
1967
- Cofer, C.N. Psicología de la motivación. México D.F., Editorial Trillas. 520 pp.  
1971
- Crystal, Graef S. Motivación financiera de los directivos. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A. 175 pp.  
1974
- Depner, Charlene E.; J. Veroff (Institute for social research Ann Harbor MI). "Varieties of achievement motivation" Journal of Social Psychology. 107 2: 283: 286  
1979
- Dunnette, M.D. "The assessment of managerial talent" En Reynolds, P.M. (Ed.) Advances in Psychological assessment. Vol. 2 Palo Alto California Science Behavior Books.  
1971
- Feather, N.T. "The relationship of persistence at a task and expectation of success and achievement related motives" Journal of Abnormal and Social Psychology. 63: 552-561  
1961
- Fitts P; E. Posner. Human Performance. Basic concepts in psychology series. Belmont C.A.; Brooks and Cole Publishing Company. 220 pp.  
1967
- French, E.G. "Effects of the interaction of motivation and feedback on task performance". En Atkinson, J.W. ed. Motives in Fantasy, Action and Society. Princeton, N.J.; D. Van Nostrand.  
1958

- Gellerman, Saúl W. Management by motivation. Nueva York, 1968 American Association. 230pp.
- \_\_\_\_\_ ; Motivación y productividad. México, Editorial Día 1978 na. 325 pp.
- Heckhausen, Heinz. The anatomy of achievement motivation. 1967 Nueva York, Academic Press 215 pp.
- INTECAP Sección de formación metodológica. Manual Area In-  
1979 ducción. La Formación Profesional. Guatemala 83  
pp.
- Knapp, R.M. "Attitudes toward time and aesthetic choice"  
1962 Journal of Social Psychology. 56: 79-87
- Kock, S.W. Management and motivation. Summary of a doctoral  
1965 thesis presented at the Swedish School of Economics  
Helsingfors, Finlandia
- Koontz, H; C. O'Donnell. Curso de Administración Moderna.  
1979 México, Libros Mc Graw Hill 914 pp.
- Kuhl, Julius; V. Blankenship. (Ruhr-U-Bachum, West Germany)  
1978 "Behavioral change in a constant environment; shift  
to more difficult tasks with constant probability  
of success". Journal of Personality and Social  
Psychology. 37 (4): 351-563
- Kureshi, Afzal; A. Husain; I. Akhter. (Aligarh Muslim Uni-  
1979 versity India). "n-Achievement, hope of success  
and fear of failure in relation to level of aspira-  
tion". Asian Journal of Psychology and Education  
3 (3): 30-34
- Levine R. Dreams and deeds: Achievement motivation in Ni-  
1966 geria. Chicago, University of Chicago Press.  
220 pp.
- Lewy, M. "Impulso comercial y logro nacional: David C. Mc.  
1972 Clelland". En Organización I y II. Lecturas. IN-  
CAE (Escuela de Administración de negocios para  
graduados) Managua, Nicaragua. 5-10
- \_\_\_\_\_ ; "La motivación para la realización puede desarro-  
1972b. llarse". Organización I y II. Lecturas. INCAE  
(escuela de Administración de negocios para gradua-  
dos) Managua, Nicaragua 12-18

- Madsen, K. B. Teorías de la motivación. Buenos Aires, Editorial Paidós, 2da. Edición. 420 pp.  
1972
- Maier, N.R.F. Frustration: The study of behavior without a goal. Ann Harbor Michigan, The University of Michigan Press. 262 pp.  
1961
- Maslow, A.H. Motivation and personality. Nueva York: Mc. Graw Hill. 485 pp.  
1948
- Mc Clelland, D.C. Studies in motivation. Nueva York, Appleton Century Crofts, Inc. 552 pp.  
1958
- \_\_\_\_\_ ; The achieving society. Nueva Jersey, D. Van Nostrand Company Inc. 512 pp.  
1961
- \_\_\_\_\_ ; "n-Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study". Journal of Personality and Social Psychology. 1: 389-392  
1965
- \_\_\_\_\_ ; A. Baldwin; A. Bronfenbrenner y F. Strodbeck. Talent and society. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand Co. Inc. 275 pp.  
1958b
- \_\_\_\_\_ ; Winter. Cómo se motiva el éxito económico? México, Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana. 424 pp.  
1969
- Mischel, W. "Delay of gratification, need for achievement and acquiescence in another culture". Unpublished paper, Harvard University, Cambridge, Mass.  
1960
- Murphy, G. Personality: A biosocial approach to origins and structure. Nueva York, Harper and Brothers. 572pp.  
1947
- Oficina Nacional de Servicio Civil. Presidencia de la República de Guatemala. Índice alfabético de títulos y salarios iniciales asignados a puestos de los servicios por y sin oposición" Escala salarial y bonificación vigente a septiembre 1978.  
1978
- Oficina Nacional de Servicio Civil. Presidencia de la República de Guatemala. Índice de Salarios. Escala salarial y bonificación vigente a enero 1980  
1980

- Ojha, H.; P.K.Iha. (Bhagalpur University India). "A study of achievement motivation as a function of social class, family system and family occupation" Psychology: An international journal of psychology in the Orient. 22 (1): 57-63  
1979
- Piaget, Jean; Paul Fariisse. Traité de psychologie expérimentale. v. motivation, emotion et personnalité. Paris, Presses Universitaires de France. 241 pp.  
1968
- Profesionales Consultores Asociados (PCA) . Encuesta de salarios y Beneficios. Guatemala C.A. 159 pp.  
1980
- Ricks, D. y D. Epley. "Foresight and hindsight in the T.A.T." Paper read at the Eastern Psychological Association. Nueva York, Abril, 1960  
1960
- Rosen B. "Race, ethnicity and the achievement syndrome" American sociological review. 24: 60  
1959
- \_\_\_\_\_ : R.G. D'Andrade. The psychosocial origins of achievement motivation. Sociometry. 22: 185-208  
1959b
- Ruch, Floyd L. y Phillip G. Zimbardo. Psicología y Vida, México, Biblioteca técnica de psicología. Editorial Trillas. 702 pp.
- Young, P. T. Motivation and emotion. Nueva York: Wiley.  
1961 320 pp.
- Wainer H.A. & I.M. Rubin. "Motivación del empresario gerente en la investigación y el desarrollo: determinantes del éxito de la compañía". Journal of Applied Psychology. 53 (3) 140-180

A N E X O S

A N E X O S



ANEXO A

TEST DE IMAGINACION

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_

POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:

Algo muy importante en el mundo es la imaginación. Este test le da la oportunidad de usar su imaginación, de mostrar como usted, por sí mismo, puede crear ideas y situaciones. En otras palabras, en vez de enfrentarse con respuestas ya hechas en las que usted debe escoger una, se le da en este test la oportunidad de demostrar como piensa!

En las siguientes páginas, escriba algunas historietas que se le ocurran. Con el objeto de ayudarlo, se le presentará una serie de láminas que usted debe interpretar y que le facilitarán la elaboración de dichas historietas.

El instructor proyectará 6 láminas y usted escribirá en las hojas que se le han proporcionado, la historia que el cuadro le sugiere. Para ayudarlo a cubrir todos los elementos del argumento de la historia en el tiempo deseado. Usted encontrará en dichas hojas, 4 preguntas espaciadas.

Por favor recuerde que las preguntas únicamente son guías para su pensamiento y no debe contestarlas con algunas palabras. Es decir, su relato debe constituir una historia continua y no un conjunto de respuestas concretas a estas preguntas. No tome más de 5 minutos por historia.

Usted debe contestar el exámen en 30 minutos.

No hay historias correctas o equivocadas. De hecho ninguna clase de historia es completamente correcta. Usted tiene la oportunidad de demostrar cuán rápido puede imaginar y escribir su propia historia. No describa simplemente las figuras; escriba una historia acerca de ellas. Las láminas, a propósito son vagas y sugestivas; ya que pretenden únicamente sugerirle una idea para desarrollar su historia.

Trate de hacer sus historias interesantes y dramáticas. Muestre que tiene un conocimiento de la gente y que puede hacer historias acerca de las relaciones entre ellas.

Si ha leído cuidadosamente y comprendido estas instrucciones coloque su lápiz sobre el escritorio. En caso contrario solicite al instructor las aclaraciones que considere pertinente.

---

Extraído de Atkinson, John. Motives in fantasy, action and society. Princeton, N.J.:D. Van Nostrand Co. Inc. 1958

---





## ANEXO D

## HOJA DE CALIFICACION DEL T.A.T.

CATEGORIAS	LAM. I	LAM. II	LAM. III.	LAM. IV	LAM. V	LAM. VI	TOTAL
(EG) META DE ESENCIA (-1)							
(AG) META DE ACTIVIDAD. (+1)							
(IR) LUGAR GEOMETRICO INTERNO DE LOS RECURSOS (+1)							
(ER) LUGAR GEOMETRICO EXTERNO DE LOS RECURSOS (-1)							
(LR) FALTA DE RECURSOS (-1)							
(GS) ESCENARIO GLOBAL (-1)							
(I) INICIATIVA (+1)							
(C) SUMISION (-1)							
(PS) SOLUCION DE PROBLEMAS (+1)							
(PA) EVITACION DE PROBLEMAS (-1)							
T O T A L =							
Corregido por :							
Revisado por :							

