



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



# mpacto *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2020  
Vol. 15 N° 2

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**Núcleo Costa Oriental del Lago  
Coordinación de Postgrado e Investigación  
Cabimas - Venezuela**

 **mpacto** *Científico*

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 15. N°2 Julio - Diciembre 2020

Depósito legal ppi 201502ZU4641

## **Impulsos motivadores en el personal administrativo de la universidad venezolana. Caso Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt**

**Marlon Leal Paredes\* y Zoraima Donawa Torres\*\***

*\*Instituto Superior Tecnológico Cotacachi  
marlonsantiagoleal@hotmail.com*

*\*\*Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas  
zdonawa62@hotmail.com*

### **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general determinar los Impulsos Motivadores dominantes en el Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Para cumplir con el objetivo de ésta investigación se estudió la teoría de David McClelland contenida en los autores Davis y Newstrom (2001), Newstrom (2011), Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Gibson y Col. (2007), entre otros. La metodología utilizada fue descriptiva, no experimental, transeccional descriptiva. La muestra fue seleccionada a través de la fórmula de Sierra Bravo quedando constituida por 293 empleados del área administrativa. Se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 51 afirmaciones validado por cinco expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach presentando un 0.90 de confiabilidad. Los resultados de esta investigación, permiten inferir la presencia de los impulsos motivadores dominantes de logro y de poder, así como también, la ausencia de talleres sobre integración de personal con el propósito de mantener la motivación por afiliación entre los empleados que permita la presencia de un clima organizacional satisfactorio y motivador con equipos de trabajo que experimentan más confianza y seguridad en la ejecución de sus funciones y sean más productivos.

**Palabras clave:** Impulsos motivadores; logro; afiliación; poder.

## *Motivating impulses in the administrative staff of the venezuelan university. Case Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt*

### **Abstract**

The general objective of this research is to determine the dominant Motivating Impulses in the Administrative Staff of the Rafael María Baralt National Experimental University. To fulfill the objective of this research, the theory of David McClelland contained in the authors Davis and Newstrom (2001), Newstrom (2011), Koontz, Wehrich and Cannice (2012), Gibson and Col. (2007), among others, was studied. The methodology used was descriptive, not experimental, descriptive transectional. The sample was selected through the Sierra Bravo formula, consisting of 293 employees from the administrative area. A questionnaire was developed using the Likert-type response categories of 51 statements validated by five experts in the field. The reliability of the instrument was determined by the Cronbach's Alpha method, presenting a reliability of 0.90. The results of this research allow us to infer the presence of the dominant motivating impulses of achievement and power, as well as the absence of workshops on integration of personnel with the purpose of maintaining motivation by affiliation among employees that allows the presence of a satisfactory and motivating organizational climate with work teams that experience more confidence and security in the execution of their functions and are more productive.

**Keywords:** Motivational impulses, achievement, affiliation, power.

### **Introducción**

De acuerdo con autores como Maslow, Herzberg y McClelland, especialistas en el estudio de la motivación, todas las personas sienten una serie de estímulos internos y externos los cuales constituyen una fuerza o un impulso que dirige su comportamiento hacia el logro de un objetivo determinado, cuando esto sucede, se está en presencia de la motivación.

Como es sabido, este proceso está presente en cada entorno donde se desenvuelven los individuos. Un ejemplo de ello es una organización donde trabajan un conjunto de personas que tienen un objetivo en común, pero el impulso del empleado, hacia el logro de ese objetivo, juega un papel muy importante, ya que las empresas deben generar ese ambiente de trabajo, que permita aflorar la auto motivación de sus empleados, con el propósito de correlacionar en línea, los objetivos de la organización, con los objetivos individuales de sus empleados.

Es fundamental, tener presente que las funciones, actividades y tareas, que realiza un empleado dentro de una empresa, deben proporcionarle algún tipo de motivación

laboral, por constituir una forma de satisfacer sus necesidades, bien sea, por sentirse útil, o por sentirse valioso frente a los demás o a sí mismo, no obstante, la motivación viene dada por razones económicas, si así fuera, muchas empresas subirían los sueldos y los salarios, y de esa forma aumentarían su producción, pero la falta de motivación, no necesariamente tiene su origen en el ámbito económico (Bateman y Snell, 2009).

Cuando en una organización, los empleados sienten impulsos motivadores orientados hacia el logro de los objetivos, se identifican con las funciones que realizan, con el grado de autonomía con el cual se desempeñan, con la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacidades para ser productivo en su puesto, con la iniciativa y con la creatividad necesaria, para incitar un comportamiento humano, donde actúe generando sentimientos de utilidad, de pertenencia, de logro, de crecimiento, de afiliación y de capacidad en su desempeño. Pero cuando un empleado carece de impulsos motivacionales hacia su trabajo, actúa con apatía, demuestra poco interés, baja autoestima, falta de responsabilidad, carencia de iniciativa y creatividad e insatisfacción, produciendo entonces, la ineficiencia, la disminución del rendimiento laboral y el bloqueo de la productividad en una organización (Newstrom, 2001).

En este sentido, las empresas deben mantener culturas y valores, estableciendo las pautas que provoquen el impulso que guíe y mantenga el comportamiento del trabajador, como es el caso sobre la ubicación del personal en función de su perfil profesional, por ejemplo. La intención es, obtener de ellos, una mayor cantidad del esfuerzo, en la ejecución de sus funciones, con el propósito de favorecer, tanto el interés organizacional, como el de ellos mismos, dado que los impulsos motivacionales se reflejan en la cantidad y en la calidad del esfuerzo que el empleado invierte para alcanzar sus metas dentro de la empresa.

La Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, organización de servicios de educación superior que pertenece al estado, con varias sedes en el país, poseen una estructura organizacional muy amplia y un elevado número de empleados, muchos de ellos, capacitados para desempeñar los puestos de trabajo en función a su perfil profesional, pero otros, según ellos mismos, están en cargos inadecuados y expresan insatisfacción.

Se presume, a través de diversas conductas observadas en la organización, en atención a algunas reuniones realizadas por los empleados y hasta por comentarios hechos por los estudiantes que reciben el servicio de educación, que la conducta del personal administrativo de esta universidad, refleja una marcada ausencia de motivación laboral.

También, algunos de ellos, expresan sentir inadaptación al ambiente de trabajo, por excesivos mecanismos de control o vigilancia, lo cual impide un ambiente armonioso para trabajar con seguridad física y emocional trayendo como consecuencia que el personal se sienta impedido de cierta libertad y desmotivado hacia el logro de su trabajo con eficiencia. La ubicación inadecuada del personal administrativo en los puestos de trabajo, acarrea poco interés por el desempeño laboral, y repercute, sobre el nivel de

productividad de la empresa, ya que el empleado no siente estímulos motivadores para realizar su trabajo con calidad.

Otros aspectos relevantes son la ausencia de reconocimiento del trabajo efectuado y la oportuna evaluación del rendimiento del empleado, lo cual conduce a que las funciones, actividades y tareas que los empleados realizan, no propicien, ni mantengan sus acciones hacia el norte del logro de las metas organizacionales, provocando la disminución de la productividad ya que los trabajadores podrían estar experimentando, la sensación de no sentir probabilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, rendir menos y ser más improductivos.

Dentro de esta perspectiva, se infiere que el personal administrativo de la universidad, confrontan en la actualidad serias dificultades en el área de motivación laboral. Por ello se ha considerado pertinente, estudiar el área de motivación laboral en estas organizaciones, dado que la educación es un servicio sustancial para la sociedad. Se estima que las autoridades de la universidad, desconocen este grave problema, o no han tomado las medidas adecuadas, para hacerle frente a las consecuencias que pueden ocasionarles la ineficiencia en el cumplimiento de las actividades realizadas por el personal administrativo, derivadas de una posible ausencia de impulsos motivadores.

En este sentido, esta investigación se trazó como objetivo general determinar los impulsos motivadores dominantes en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Para ello, se consideró importante comenzar a abordar el tema que se estructura a continuación.

## **Fundamentación teórica**

### **Impulsos motivadores en el campo laboral**

Dentro de las organizaciones, los empleados inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada parte se había planteado. Por ello, para mejorar la motivación de los trabajadores se debe tener en cuenta en primer lugar identificar las características y capacidades de las personas. Por su parte, Newstrom (2011) acota que la motivación en el ámbito laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.

Del mismo modo, Chiavenato (2009) afirma que desde una perspectiva sistémica la motivación posee tres elementos que interactúan entre sí. El primero componente son las necesidades que surgen del desequilibrio fisiológico y psicológico, el segundo son los impulsos denominados como los motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades; y el tercero son los incentivos, definidos algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

En opinión de Kanfer (1990) citado por Jones y George (2010), la motivación son las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una

persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos. Asimismo, Robbins (1999), define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Dentro de este orden de ideas, se define la motivación laboral, como el impulso motivador, que orienta la conducta de un empleado hacia un objetivo determinado, reflejado en su comportamiento dentro de la organización para la cual presta sus servicios.

## **Impulsos motivadores**

En forma general, Newstrom (2011) explica que las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivadores, o deseos intensos de algo, como producto del ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que consideran su empleo y enfocan su vida. En este sentido, McClelland (1961) citado por Newstrom (2011), generó un modelo de motivación a partir de su investigación en la universidad de Harvard, en el cual elaboró un esquema de clasificación que destacaba tres impulsos dominantes señalando su significado para la motivación. Estos impulsos motivadores representan las dimensiones de las bases teóricas que sustentan esta investigación, por lo que se estima conveniente, analizarlos con precisión:

### **1. Motivación del logro**

Davis, y Newstrom (2001) distinguen la motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas, esto significa que las personas se afanan por un impulso, por el logro de los objetivos de la organización evitando el fracaso y obteniendo el éxito en situaciones competitivas. La motivación hacia el logro es la motivación para el trabajo, en tal sentido es interesante analizar cuál sería la conducta de un empleado con motivación al logro en una organización:

## **Características de los empleados con impulsos hacia el logro**

Según Davis y Newstrom (2001), y Newstrom (2011), los empleados con impulsos motivadores hacia el logro, presentan las siguientes características:

- Trabajan más duro, cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos. En este sentido, Gordon (2007) considera que los individuos se afanan por alcanzar los objetivos demostrando su competencia.
- Trabajan más duro, cuando solo hay un riesgo moderado de fracasar. Según Stoner y Col. (1996), tienden a enfrentar riesgos moderados para alcanzar sus metas, es decir, no se arriesgan para impactar a los demás.

- Trabajan más duro, cuando reciben retroalimentación específica por su desempeño, también disfrutan cuando esa retroalimentación es específica y rápida, según Koontz y Col. (2012).
- Les gustan las situaciones en las que toman personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas. Ivancevich y Col. (2007), consideran que los individuos motivados al logro asumen responsabilidades en las que puedan personalmente asumir soluciones de problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadas.
- Comparten, confían y reciben ideas de sus subordinados cuando actúan como gerentes.
- Son obsesivos por el éxito. Según Bedoya (1995), los individuos motivados al logro dirigen su comportamiento hacia la obtención de resultados derivados de las metas planteadas.
- Piensan en avanzar en su carrera, a desempeñar mejor su trabajo o en cómo lograr algo importante. Al efecto, Robbins (2004) considera que los individuos motivados al logro luchan por un logro personal y más que por la recompensa.

Según esta consideración, el gerente debe tener presente al planificar las funciones y tareas de los empleados, el reconocimiento por el logro de esas tareas, brindándoles confianza y responsabilidad para que sean exitosos dentro de la organización elevando el nivel de productividad de la misma.

## **2. Motivación de afiliación**

La motivación por afiliación es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social (Davis y Newstrom, 2001). En una organización, esa necesidad de establecer relaciones afectivas para sentir satisfacciones internas, en ocasiones dificulta la asignación de tareas complicadas, la dirección y vigilancia de las actividades laborales por razones de amistad.

### **Características de los empleados con impulsos por afiliación**

Según Davis y Newstrom (2001) y Newstrom (2011), los empleados con impulsos afiliativos presentan las siguientes características:

- Trabajan más intensamente, cuando se les felicita por la evaluación de su trabajo, por su cooperación y por sus actitudes favorables.
- Seleccionan amigos para que les rodeen en el trabajo. Según Guillén (1999) el motivo de afiliación es una necesidad de tener relaciones afectivas.
- Desean libertad en el trabajo para desarrollar relaciones sociales.

- Tratan de proyectar una imagen favorable en sus relaciones interpersonales.
- Buscan situaciones que les permitan establecer relaciones sociales. Bedoya (1995) considera que la motivación por afiliación hace que el individuo involucre sus pensamientos y sus sentimientos.
- Consideran importantes las opiniones de los demás. Aprenden a dar y recibir afecto y a necesitar la aprobación de los demás.
- Tratan de restaurar relaciones rotas.

Bajo este orden de ideas, se infiere, que en las organizaciones los empleados con motivación afiliativa generan un agradable ambiente laboral que algunas veces es determinante para lograr la eficiencia de la empresa.

### ***3. Motivación de poder***

La motivación por poder es un impulso a influir en los demás y modificar situaciones (Davis y Newstrom, 2001). Este impulso hacia el poder hace que un empleado logre influir en los demás y ejercer el control sobre ellos. Sin embargo, las personas con esta necesidad, que buscan el poder en forma legítima logran obtenerlo gracias a su desempeño y a la aceptación de los demás, de otra forma serán líderes fracasados.

Por otro lado, los autores Palmero, Fernández y Martínez (2002) señalan que McClelland (1985) clasifica dos modalidades distintas de expresión del poder, de índole personal y social respectivamente. El poder personal se caracteriza por el deseo de dominio sobre los demás y se relaciona estrechamente con la competitividad y la agresión. El poder social, por el contrario, es una motivación más elaborada que tiene por objeto contribuir al beneficio de los demás.

### **Características de los empleados con impulsos por poder**

Los empleados con impulsos por poder según los autores antes mencionados presentan las siguientes características:

- Buscan crear un impacto en su organización y corren riesgos para lograr ese impacto. Robbins y Judge (2013) acotan que son individuos que sienten la necesidad de poder para tener impacto sobre los demás y Bedoya (1995) considera que es la necesidad de provocar una impresión.
- Pasan más tiempo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad. Según Palmero y Col. (2002) estos individuos disfrutaban mandando utilizando la autoridad y desempeñando funciones que le otorgue prestigio ante los demás.
- Pueden usar el poder en forma constructiva o destructiva.
- Tratan de influir en los demás y de controlarlos.

- Buscan posiciones de líder en los grupos. Según Koontz y Weihrich (2007), son personas que buscan puestos de liderazgo.
- Les gusta convencer a otros.
- Disfrutan mandando, usando autoridad y asumiendo responsabilidades que le otorguen prestigio ante los demás.

Bajo esta perspectiva, el gerente puede ofrecer oportunidades de ascensos en los empleados para que obtengan y desarrollen posiciones de liderazgo gracias a su desempeño y asuman autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

### **Aplicación gerencial de los impulsos motivadores**

En las organizaciones, el conocimiento de estos impulsos de motivación ayuda a comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. En este sentido, las organizaciones, deben orientar su interés hacia el recurso humano, con el propósito de convertir el empleado en su mayor fortaleza para elevar su productividad.

Cuando un gerente identifica en un empleado impulsos motivacionales hacia el logro debe asignarle un puesto explicándole los retos que debe trazarse para la obtención de sus metas; mientras que a otro, motivado por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en su reconocimiento para un trabajo de gran calidad, acota Newstrom (2011).

Esto significa, que un gerente debe tratar a sus empleados en forma individual, es decir, según el impulso motivacional dominante en él. Conocer los impulsos motivadores en los empleados de una organización, ayuda a la gerencia en la búsqueda de la respuesta de cómo motivar a un empleado.

Según esta consideración, el gerente puede presentar tareas estructuradas, que le brinden al empleado la oportunidad de demostrar sus habilidades y su competencia para alcanzar las metas y obtener el éxito en el logro de los objetivos escalando posiciones dentro de la organización. Por otro lado, coordinar el trabajo en equipo, ofreciendo, además, actividades recreativas, motiva a los empleados con necesidad de afiliación. Finalmente, la delegación de autoridad y responsabilidad en un empleado sobre los demás, hace posible la satisfacción del empleado con impulsos motivacionales hacia el poder ya que ejerce el control de su trabajo, y quizás el de otros.

Dentro de este orden de ideas, se infiere, la importancia que tiene para un gerente conocer los impulsos motivadores de los empleados ya que ellos son determinantes en la productividad de la organización.

## Marco metodológico

El presente estudio se ubica dentro del paradigma de investigación positivista, el cual, según Cerda (2005), constituye la corriente científica que más ha influido en la investigación contemporánea asumiendo una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busca conocimientos por medio de especulaciones físicas o metafísicas. Del mismo modo, Corbetta (2007) señala que el paradigma positivista se puede resumir con muy pocas palabras del siguiente modo: el estudio de la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación y la medición, los instrumentos de análisis matemático, los procedimientos de inferencia de las ciencias naturales.

Cabe destacar que, Méndez (2011) enfatiza que un estudio tiene un carácter descriptivo cuando identifica las características del universo de investigación, señala formas de conductas y establece comportamientos que son concretos. Asimismo, Arias (2012) acota que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. En este sentido, el estudio fue de tipo descriptivo.

Del mismo modo, cabe destacar que una investigación no experimental se realiza cuando no se manipulan deliberadamente las variables, es decir, estas son observadas en su contexto general y posteriormente se analizan, acotan los autores Hernández y Col. (2014). En este sentido, en la presente investigación no se construye ninguna situación, esta se observa con todos sus fenómenos sin provocar ninguna situación y luego es analizada por el investigador.

Los autores antes mencionados consideran que en los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En esta investigación, se obtienen los datos en un mismo momento y oportunidad mediante un cuestionario que constituye el instrumento de recolección de datos sobre el comportamiento de las variables, en tal sentido, la investigación es transeccional o transversal.

Al mismo tiempo, se tipifica como un estudio de campo, por cuanto se realizó con la presencia del investigador en el lugar de ocurrencia del fenómeno, como lo señala Balestrini (2007). En ella, el investigador se basa en métodos que permiten recoger datos en forma directa de la realidad donde se presentan, es decir en el sitio del acontecimiento; fuentes primarias de información obtenidos en este caso a través de los instrumentos diseñados para tal fin.

Considera Tamayo (2005) que para conocer algo del comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas, siendo este un diseño de campo dirigido por un cuestionario para recolectar la información sobre la realidad de la población que se pretende investigar. En este sentido, esta investigación se define como

una investigación de campo, dado que la recolección de datos se realiza directamente de la realidad estudiada.

Del mismo modo, Tamayo (2005) afirma que en una investigación, el método orienta la selección en los instrumentos y las técnicas para estudio hacia el logro de los objetivos, es decir, el método es un conjunto de procedimientos sistemáticos para desarrollar la ciencia o parte de ella, expresa la manera determinada de procedimientos para ordenar la actividad a fin de lograr los objetivos. Bajo la óptica del autor, se utilizaron los métodos de análisis y síntesis para el análisis de los datos.

La población, definida según Tamayo (2005), como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; fue de 1096 empleados administrativos en las sedes de la Ciudad de Cabimas de la universidad en estudio. Se aplicó la ecuación de Sierra Bravo para extraer una muestra que quedó constituida por 293 empleados.

El muestreo aleatorio simple una técnica de muestreo que selecciona elementos poblacionales de manera tal que cada combinación de los elementos poblacionales de un muestreo de tamaño tienen la misma oportunidad de seccionarse. En este sentido, se utilizó el muestreo de tipo aleatorio o probabilístico, al azar simple, el cual es aquel que por hacerse al azar, da a todos los miembros de la población la misma oportunidad de ser seleccionados como integrantes de la muestra, acota Hurtado (2010).

Un cuestionario es definido por Landean (2010) como un instrumento formado por un conjunto de afirmaciones específicas que deben ser contestadas por escrito o verbalmente con el propósito de obtener datos sobre los elementos a estudiar. Palella y Martins (2012) explican que la escala tipo Likert consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Para los efectos de esta investigación, como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 51 ítems, validado por siete expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método *Alfa de Cronbach* presentando un 0.90 de confiabilidad, lo que demuestra la pertinencia de este recurso de recolección de datos según el criterio de los autores Hernández y Col. (2014). La recolección de los datos a través de estadísticas descriptivas permitió la construcción de las tablas de frecuencia y los gráficos para analizar los resultados de la investigación a partir de las opciones de respuestas: “Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, En desacuerdo y Muy en desacuerdo”. Evidentemente las categorías de respuestas indican dos opciones positivas o respuestas favorables, una opción que indica una posición neutral hacia las afirmaciones; y dos respuestas negativas o desfavorables.

## Resultados y discusión

Con el objeto de determinar los impulsos motivadores dominantes en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, se precisa explicar exhaustivamente, pero con precisión a través del análisis cuantitativo datos relevantes suministrados por los sujetos estudiados que reflejan el comportamiento de éstos en el ámbito de la organización formal. En este sentido, Méndez (2011) acota que el análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en tablas y gráficos.

**Tabla 1. Impulsos motivadores**

Categoría de respuesta	Logro		Afiliación		Poder		Fi	%
	Fi	%	Fi	%	Fi	%		
Muy de acuerdo	64	21	65	20	64	22	64	21
De acuerdo	95	31	78	27	95	33	89	30
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	8	39	16	36	13	33	12
En desacuerdo	70	25	65	22	67	23	67	23
Muy en desacuerdo	42	15	46	16	31	9	39	13
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>100</b>	<b>293</b>	<b>100</b>	<b>293</b>	<b>100</b>	<b>293</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2020)

El vaciado de datos se llevó a cabo por indicadores y por dimensiones para determinar el promedio de las dimensiones sobre los que se sustenta el objetivo general. En este sentido, los resultados revelados en la tabla 1, evidencian que al sumar las categorías de respuesta positivas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” sobre la dimensión “Motivación al logro”, 159 de los empleados encuestados, que representan el 52%, se consideran empleados con impulsos hacia el logro. Del mismo modo, se observa que 143 de los empleados encuestados, que representan el 47%, se consideran empleados con impulsos motivadores de afiliación; y por último, se evidencia que 159 de los empleados, que representan el 55%, se califican como empleados con impulsos motivadores de poder.

El gráfico 1, permite visualizar que solo un 52 de los empleados encuestados poseen características de motivación con impulsos motivadores hacia el logro, es decir, muestran una actitud favorable hacia el reconocimiento, lo que se traduce en la posibilidad de trabajar con mayor esfuerzo por su trabajo como lo advierten Davis y Newstrom (2001), y Newstrom (2011). Sienten preocupación por demostrar su competencia, trabajan duro enfrentando riesgos moderados, disfrutan la responsabilidad, se trazan metas y luchan por logros personales.

### Gráfico 1. Impulsos motivadores



**Fuente:** Elaboración propia (2020)

Del mismo modo, solo el 47% de los empleados consideran percibir la motivación por afiliación, la necesidad de tener amigos en el trabajo, de relaciones afectivas, el deseo de proyectar una imagen favorable, de tener libertad en el trabajo, de involucrar sus pensamientos y sentimientos y de restablecer relaciones rotas.

Finalmente, vale decir que el 55% de los empleados se percibe como empleado con impulsos hacia el poder, es decir necesidades de asumir riesgos para lograr impacto sobre los demás, de obtener poder y autoridad para disfrutar de prestigio, de influir en los demás para controlarlos buscando posiciones de liderazgo.

Los resultados permiten inferir que el 40% de los empleados de la universidad carece de impulsos motivadores al logro, mostrando una actitud desfavorable hacia el reconocimiento por el desempeño de su trabajo, lo que se traduce en la ausencia de motivación para trabajar con mayor esfuerzo. Poseen inseguridad o falta de confianza en sí mismo para enfrentar situaciones nuevas que impliquen riesgo o posible fracaso, no se esfuerzan hacia las metas organizacionales e individuales en su desempeño, evitan situaciones para asumir responsabilidad; y no buscan la manera de avanzar venciendo obstáculos para obtener logros.

El 38% de los encuestados carece de motivación de afiliación, por lo que denotan ausencia de necesidad de la evaluación de su trabajo, de trabajar con libertad, de establecer relaciones sociales y de poseer una imagen favorable. El 32% de los empleados carecen de motivación de poder, es decir, no expresan actitudes o sentimientos significativos con relación a la necesidad de causar impacto en su trabajo y frente a sus compañeros. Esta condición muestra que no necesitan el poder como impulso para satisfacer ciertas necesidades de índole personal y laboral.

### Conclusiones

Al determinar los impulsos motivadores dominantes en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, se infiere el dominio de los impulsos motivadores de logro y de poder. No obstante, los resultados no son

significativos, por lo que se infiere que es una organización debe fortalecer los impulsos motivacionales al logro mediante planificación de eventos (programas, promociones por méritos, premiaciones, entre otros) que promuevan la activación de este impulsor entre los empleados ya que la organización podría contar con empleados que luchan por el éxito en el logro de las metas de su trabajo y de la empresa, y esta última puede elevar día a día su productividad. También, se debe proyectar al personal la importancia que representa para ambas partes mediante el reconocimiento constante del trabajo y el compromiso organizacional de apoyar aquellas acciones que desarrollen esta necesidad.

Debido a lo significativo que constituye la necesidad de afiliación dentro de una organización, se evidencia la ausencia de talleres sobre integración de personal con el propósito de mantener la motivación por afiliación entre los empleados que permita la presencia de un clima organizacional satisfactorio y motivador con equipos de trabajo que experimentan más confianza y seguridad en la ejecución de sus funciones y sean más productivos. En este sentido, la organización podrá generar en el personal el sentido de pertenencia, del interés común por el funcionamiento de la empresa, y finalmente, dirigir el comportamiento de sus empleados hacia los objetivos que hay que tender.

Del mismo modo se concluye la ausencia de acciones gerenciales para examinar con la orientación profesional las necesidades de poder que se encuentran solapadas en el personal, con el propósito de conocer las razones que puedan explicar la tendencia obtenida en esta investigación. Además, se recomienda identificar a través de acciones programadas las capacidades del personal en cuanto a sus actitudes de liderazgo y aceptación para obtener un perfil definido de este tipo de impulsos motivacionales.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica. 6ta Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
- Balestrini, M. (2007). Como se elabora un proyecto de investigación. 4ta Edición. Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Bateman T. y Snell S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Octava edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bedoya, M. (1995). Motivación Trabajo y Éxito. Editorial Venezolana. Mérida, Venezuela.
- Cerda H. (2005). Los elementos de la investigación. Santa Fe de Bogotá. Colombia: Editorial Búho/LTDA.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: McGraw Hill.

- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. España. McGraw-Hill Interamericana.
- Davis K. y Newstrom J. (2001) Comportamiento humano en el trabajo. 8ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Guillen, C. (1999). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista L. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición. México: Editorial: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado J. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4ta. Edición. Caracas. Venezuela: Fundación Sygal.
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). Palo Alto: CA: Consulting Psychology Press.
- Koontz H. y Wehrich H. (2007). Elementos de administración. Un enfoque internacional. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Landean. R. (2010). Elaboración de trabajos de investigación. Caracas Venezuela. Editorial Alfa.
- McClelland, D. (1961). The Achieving Society. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. (1985). Human motivation. New York: Scott Foresman.
- Méndez, C. (2011). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 4ª Edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Palella S. y Martins F. (2012). Metodología de la Investigación cuantitativa. 3ra. Edición. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.
- Palmero, F., Fernández, E. y Martínez, F. (2002). Psicología de la Motivación y la Emoción. España. Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. 8va Edición. México. Editorial Prentice Hall Pearson.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 9na Edición. México: Editorial Prentice Hall Pearson.

Robbins S. y Judge T. (2013) Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson.

Stoner, J. y Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. Sexta Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). El Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. México:Limusa S.A.