



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS**

Tema de la investigación: “Desarrollo Personal y Profesional”

**Título de la investigación: “La motivación en el desarrollo personal y
profesional”**

Tutor: Mg. Juan José Lauro

Correo electrónico: juanjo.lauro@gmail.com

Cel: 15-6767-4654

Autor: Lic. María Alejandra Chappaz

Correo electrónico: alechappaz@hotmail.com

Cel: 15-5934-5920

- Marzo 2015 -



AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Quiero agradecer a todas las personas que brindaron su aporte para que este trabajo de investigación haya alcanzado su fin.

A los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires que destinaron parte de su tiempo para colaborar con el trabajo de campo de mi investigación.

A mi Tutor, Profesor Juan Jose Lauro, quien estuvo presente guiándome y orientándome a lo largo de todo este período, con compromiso y profesionalismo. Hago extensivo también mi agradecimiento a todos los profesionales de la Maestría que en cada clase lograron transmitir su conocimiento enriqueciendo así mi experiencia educativa.

A mis familiares, que a la distancia siempre están presentes en los momentos importantes, en cada hito en mi vida: mi papá, mi mamá, mi hermana, mi hermano y mis sobrinos Federico y Martín.

Quiero agradecer especialmente y dedicar este trabajo a Diego Freire (Socio, Pareja, Padre de mi hijo) quien me acompaña incondicionalmente en este camino de desarrollo personal y profesional, transmitiéndome pasión por la profesión y por la vida.

Por último, a mi pequeño Oziel, el motor de mi vida.



INDICE

AGRADECIMIENTOS y DEDICATORIA	02
INDICE	03
RESUMEN	09
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Tratamiento del problema	13
JUSTIFICACION	14
OBJETIVOS	16
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes y Bases teóricas	17
2.1.1 La motivación – Concepto	17
2.1.2 Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca. Factores de la Motivación	19
2.1.3 Teorías de la Motivación	23
2.1.3.1 La Teoría X y la Teoría Y – Mc Gregor	23
2.1.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.	24
2.1.3.3 Teoría de la Higiene – Herzberg	28
2.1.3.4 Teoría de las necesidades secundarias – McClelland	29
2.1.3.5 Teoría de la expectativa de Vroom	31
2.1.3.6 Teoría de Porter y Lawer	32
2.1.3.7 Teoría de la Equidad de Adams	33
2.1.3.8 Teoría del reforzamiento de Skinner	34
2.1.4 Diferencias generacionales y motivación	36



2.1.4.1 Generación Tradicional	36
2.1.4.2 Generación Baby Boomers	36
2.1.4.3 Generación X	37
2.1.4.4 Generación Y	37
2.1.4.5 Generación Z	37
2.1.5 Desarrollo Personal y Profesional	40
2.1.5.1 Definición del Desarrollo Personal y Profesional	42
2.1.5.1.1 El desarrollo personal y profesional como proceso	42
2.1.5.1.2 El desarrollo personal y profesional como conocimiento de uno mismo. Coaching.	44
2.1.5.1.3 El desarrollo personal y profesional como aumento de Capacidades	46
2.1.5.1.4 El desarrollo personal y profesional, alcance del objetivo deseado	51
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	53
3.1 Tipo de investigación	54
3.2 Diseño de la investigación	54
3.3 Operacionalización de las Variables	55
3.4 Población y Muestra	57
3.5 Técnica Instrumento de recolección de datos	57
CAPITULO IV.	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	60
4.1 Presentación cuantitativa de resultados generales	60
4.1.1 Presentación y análisis de la muestra	60
Grafico 1	60
Grafico 2	61



Grafico 3	63
4.1.2 Presentación general de respuestas	63
Tabla 1	64
Grafico 4	64
Tabla 2	66
Grafico 5	66
Tabla 3	67
4.2- Análisis e interpretación de resultados	68
Tabla 4	68
Grafico 6	69
4.2.1 Impacto de los <i>Factores Intrínsecos</i> según generación	69
A) Factor Curiosidad	70
Tabla 5	70
Grafico 7	70
B) Factor Independencia	71
Tabla 6	71
Grafico 8	71
C) Factor Poder	72
Tabla 7	72
Grafico 9	72
D) Factor Bienestar psíquico	73
Tabla 8	73
Grafico 10	73
E) Factor Tranquilidad	74
Tabla 9	74
Grafico 11	74
F) Factor Pasión	75



Tabla 10	75
Grafico 12	75
G) Factor Compromiso	76
Tabla 11	76
Grafico 13	76
H) Factor Autorrealización	77
Tabla 12	77
Grafico 14	77
I) Factor Alimentación	78
Tabla 13	78
Grafico 15	78
4.2.2. Impacto de los <i>Factores Extrínsecos</i> según generación	79
J) Factor Aceptación del otro	79
Tabla 14	79
Grafico 16	79
K) Factor Reconocimiento social	80
Tabla 15	80
Grafico 17	80
L) Factor Deseo de formar una familia	81
Tabla 16	81
Grafico 18	81
M) Factor Dinero	82
Tabla 17	82
Grafico 19	82
N) Factor Posibilidad de obtener un ascenso	83
Tabla 18	83
Grafico 20	83



Ñ) Factor Privilegios en compañía	84
Tabla 19	84
Grafico 21	84
O) Factor Competir con pares	85
Tabla 20	85
Grafico 22	85
P) Factor Ausencia de favoritismos en la empresa	86
Tabla 21	86
Grafico 23	86
Q) Factor Clima Laboral	87
Tabla 22	87
Grafico 24	87
4.3 Impacto de los factores motivacionales	88
Tabla 23	88
Grafico 25	90
CAPITULO V	
CONCLUSION, RECOMENDACIONES	92
5.1- Conclusiones generales	92
5.2 Conclusión: Objetivo General	94
5.3 Conclusión: Objetivos específicos	96
5.3.1 Respuesta descriptiva al Objetivo específico “B1”	96
Tabla 24	96
5.3.2 Respuesta descriptiva al Objetivo específico “B2”	96
Tabla 25	97
5.3.3 Respuesta descriptiva al Objetivo específico “B3”	97
Tabla 26	98
5.4 Aportes de la presente investigación	99
5.5 Recomendaciones	99



BIBLIOGRAFIA	100
ANEXO	103
Mensaje envío de encuesta a muestra	104
Encuesta	104
Respuestas recopiladas	108



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar los factores de motivación, intrínsecos y extrínsecos que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Se trata de un diseño de investigación no experimental, de tipo descriptivo, cuya intención es determinar aquellos factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012. Por medio de la obtención de datos de manera directa de la fuente.

El objetivo consiste en medir en un grupo de personas las variables predeterminadas, a fin de dar un panorama lo más preciso posible de los factores que influyen en el desarrollo personal y profesional.

Para ello se seleccionó una muestra de 35 estudiantes con edades comprendidas dentro de las generaciones X e Y, que cursaron la Maestría en el año 2012, quienes respondieron a una encuesta, enviada por correo electrónico, compuesta por preguntas cerradas y abiertas de tipo escala Likert.

La herramienta utilizada para el análisis de las respuestas ha sido el programa Microsoft Excel 2010. El procesamiento de la información obtenida ha arrojado resultados que permitieron alcanzar el objetivo general de la presente investigación. Los mismos serán reflejados mediante el uso de tablas y gráficos generados por la investigadora del presente trabajo.

En cuanto a la presentación y análisis de los resultados en primer término se hace una presentación general de respuestas, contemplando cada una de las preguntas que conformaron la encuesta; luego se realiza una interpretación de los resultados obtenidos abordando el impacto de cada uno de los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación propuestos, según la pertenencia a las generaciones estudiadas: X e Y.

Por último, se realiza un análisis profundo de la investigación realizada para determinar cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Como resultado de dicho análisis se presenta un listado que contiene los factores de la motivación ordenados según la prioridad otorgada por los estudiantes; es decir, se mencionan los factores que los estudiantes consideran que más influyen en su desarrollo personal y profesional; además, se determina el impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos en la población de estudio y, otorgando más especificidad, se determina su influencia según generación de pertenencia, X – Y. De este modo, se presentan los hallazgos encontrados en la investigación, dando respuesta a los objetivos planteados (general y específicos) del presente trabajo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Finalmente, se menciona el aporte de la investigación y se realizan algunas recomendaciones.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es una invitación a reflexionar acerca de *cuáles son los factores de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.*

Siendo la motivación un término ampliamente abordado y considerado desde diferentes posturas, en el presente trabajo se realiza un recorrido teórico sobre el tema y se intenta determinar, a partir de una serie de factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación, cuáles son los factores que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, considerando la generación de pertenencia de cada uno de los integrantes de la población de estudio: Generación X y Generación Y. Resulta fundamental tener un profundo conocimiento de las personas atendiendo a sus experiencias, valores y modos de vida que los diferencian de sus antecesores.

Mi proposición al problema de investigación planteado es que la autorrealización es el factor motivacional por excelencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Considerando que las necesidades no son para todos las mismas y que el proceder de distintas generaciones requiere que las personas sean tratadas de un modo que contemplen esas diferencias, dicha investigación es llevada a cabo con el propósito de analizar las motivaciones que influyen en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de la muestra estudiada y determinar cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en su desarrollo personal y profesional.

El desarrollo personal y profesional es entendido en el presente trabajo como el *proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo, conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades, orientado a un objetivo deseado, se aborda como concepto fundamental, vehiculizado por la motivación de cada individuo.*

Desde las organizaciones es fundamental estimular el entrenamiento permanente y las oportunidades de capacitación. El aprendizaje es responsabilidad de cada uno, cada uno debe buscar modos de capacitarse. El entrenamiento continuo es la base de la carrera.

Como objetivo general del presente trabajo, se pretende determinar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012 y específicamente *identificar el impacto diferencial de los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación y especificar su influencia de acuerdo a la generación de pertenencia.*

Dicha investigación resulta de gran importancia ya que aporta información para afrontar un problema crítico por el que transitan las organizaciones en la



actualidad respecto a cómo motivar y fidelizar a sus integrantes, con el fin de aprovechar todo su potencial y asegurar su desarrollo personal y profesional. El desarrollo de las personas es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Recursos Humanos debe llevar adelante y no debe perder de vista los deseos, preferencias y motivaciones de los empleados, responder a las necesidades de la gente, y, como *agentes de cambio*, ayudar a que el cambio se haga realidad.



CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El desarrollo de las personas es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Nos encontramos frente a una nueva sociedad, una “Sociedad del conocimiento” en la cual el conocimiento se convierte sin duda en el factor principal. En este contexto los profesionales deben estar altamente motivados para producir los resultados esperados. Por ello, resulta fundamental comprender cuáles son los factores motivacionales que influyen en la vida de cada individuo identificando sus intereses según su generación de pertenencia.

El presente estudio se ha desarrollado con el objeto de determinar los factores de la motivación, asociados al desarrollo personal y profesional en estudiantes de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012?

1.3 Tratamiento del problema

Interrogantes orientadores del diseño de investigación:

- ¿Cuáles son los factores de motivación intrínseca relacionados con el desarrollo personal y profesional?
- ¿Cuáles son los factores de motivación extrínseca relacionados con el desarrollo personal y profesional?
- ¿Qué significa hablar de desarrollo personal y profesional?
- ¿Difieren las motivaciones en función de la generación denominada X e Y?



JUSTIFICACIÓN

La motivación es un factor que se vuelve crucial en la vida de las personas. Conocer los factores que movilizan a los profesionales hacia su desarrollo, es un gran desafío al que nos enfrentamos desde el área de Recursos Humanos en las organizaciones.

Tal como fue mencionado anteriormente, mi proposición al problema de investigación planteado es que la autorrealización es el factor motivacional por excelencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

El proceder de distintas generaciones requiere que las personas sean tratadas de un modo que contemplen esas diferencias, dicha investigación es llevada a cabo con el propósito de analizar las motivaciones que influyen en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de la muestra estudiada y determinar cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

La globalización y la celeridad con que se mueve el mercado actual hacen que los profesionales busquen nuevos retos permanentemente, demandando a su vez el desarrollo de nuevas competencias y la actualización de conocimientos.

La clave está en comprender que la principal fuente de creación de ventaja competitiva en las organizaciones reside en el conocimiento, en la trasmisión y aprehensión del conocimiento, a fin de desarrollar y potenciar las capacidades de quienes de las personas que las integran.

Considero que el desarrollo de las personas es un aspecto fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización y en este sentido conocer los factores de la motivación que propician tal desarrollo, resulta de gran importancia.

Descubrir los factores que vehiculizan el proceso de desarrollo personal y profesional haciendo que los jóvenes elijan continuar formándose en carreras de posgrado permite, desde las organizaciones, contar con las herramientas necesarias para atraer, motivar y retener a aquellos talentos que la conforman y crean su ventaja competitiva.

Dicha investigación resultará viable y podrá llevarse a cabo mediante el acercamiento a las unidades de observación: estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos en 2012 a fin de conocer cuáles son las motivaciones, intrínsecas y extrínsecas, que influyen en su desarrollo personal y profesional.

El investigador posee los conocimientos y los recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar el estudio propuesto mediante encuestas



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



que contengan los interrogantes que brinden respuestas al problema planteado, a fin de obtener resultados rigurosos.



OBJETIVOS

A fin de orientar las fases del trabajo de investigación, determinar límites y amplitudes del estudio se detallan a continuación los objetivos (objetivo general y objetivos específicos) que se pretenden alcanzar:

A) Objetivo General:

Determinar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

B) Objetivos Específicos:

- **B1** - Identificar el impacto diferencial de los **factores intrínsecos** de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.
- **B2** - Identificar el impacto diferencial de los **factores extrínsecos** de la motivación en el desarrollo que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.
- **B3** - Especificar la influencia de los factores motivacionales, de acuerdo a la **generación X e Y de pertenencia**.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes y bases teóricas

2.1.1 La motivación. Concepto.

La palabra Motivación deriva del latín *motivus* o *motus* cuyo significado es “causa del movimiento”. En términos genéricos, la motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades y anhelos.

“El estudio de la motivación constituye uno de los aspectos que más preocupa a la investigación psicológica. Si bien el concepto de la conducta motivada puede ser uno de los conceptos más viejos ideados por el hombre, el planteo científico y el intento de medir la motivación, sometiéndola a condiciones experimentales, es algo reciente dentro de la corta historia de la psicología como ciencia.”¹

Las respuestas de la psicología a la pregunta sobre los motivos de la actividad psíquica humana han sido parciales. Los términos: “voluntad”, “instinto”, “pulsión”, “impulso”, “incentivo”, “autorrealización personal”, “expectativas” o “atribuciones causales” han sido considerados como los argumentos más importantes en el análisis de la motivación.

Si bien existen cientos de definiciones diferentes sobre la motivación, todas ellas coinciden en que se trata de necesidades que experimenta el ser humano, que implican un impulso hacia un resultado.

Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que da origen a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.² Dicho impulso a la acción puede generarse internamente o ser consecuencia de un estímulo externo.

Sigmund Freud, padre del Psicoanálisis habla de “pulsiones”, sostiene la presencia de motivaciones inconscientes que determinan nuestras decisiones y nuestros actos. La palabra alemana que utilizó fue *Trieb* (generalmente traducido como instinto, la traducción más adecuada es pulsión). La pulsión es una tensión creciente que busca su distensión a través de una descarga que provoca placer.³

¹ Arnau, Jaime Gras. “Motivación y Conducta”. Ed. Fontanella. S.A Barcelo, España. 1979

² Kast, Fremonte y Rosenzweig, James “Organization and Management: A systems approach. McGraw – Hill Kogakusha, 1970.

³ Freud, Sigmund “Contribución a la historia del movimiento psicoanalítico”, trabajos sobre metapsicología, y otras obras (1914-1916). Vol XIV Ed Amorrortu.



Koontz y Wehrich sostienen que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades anhelos y fuerzas similares”; dichos autores proponen el concepto de Motivadores entendiendo por tal a aquellas cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra”⁴.

Por su parte Idalberto Chiavenato sostiene que “El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente”.⁵

Resulta importante mencionar que “La investigación psicológica sobre la motivación se ocupa del “*por qué*” es decir de las condiciones internas y eternas del comportamiento y de la conducta del hombre”⁶. Desde esta disciplina se han identificado dos formas de conducta:

- la *intrínsecamente motivada* es la que se lleva a cabo por sí misma, por el placer que produce, por el sentimiento de satisfacción que despierta en el sujeto.
- la *extrínsecamente motivada* que supone la ejecución de acciones para obtener un premio o evitar un castigo externo a la actuación en sí misma, y por este motivo se dice que está regulada externamente. Está orientada hacia metas, valores o recompensas que se sitúan más allá del propio sujeto o de la actividad.

⁴ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz “Administración una perspectiva global” Ed Mc Graw Hill. 11° edición. (2000)

⁵ Chiavenato, Idalberto: “Administración de los Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones”. Mc Graw Hill. 9° edición. 2011

⁶ Todt, Eberard “La motivación, problemas, resultados y aplicaciones”. Ed. Herder Barcelona (1982).



2.1.2 Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca. Factores de la Motivación.

Continuando con el párrafo anterior, las fuentes de motivación son: la intrínseca y la extrínseca.

La *motivación intrínseca* se relaciona con el placer que le produce a un individuo el hecho de realizar una actividad sin recibir un incentivo externo. Se trata de una motivación que nace del interior de la persona y que tiene como propósito satisfacer sus propios deseos. El placer se obtiene al realizar una tarea y no por el objetivo de obtener una recompensa. El hobby constituye un claro ejemplo de dicha motivación.

Los seres humanos se adaptan a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades internas y mantener su equilibrio emocional. Así, cuando la motivación intrínseca es alta se evidencia satisfacción en las relaciones interpersonales, ánimo, interés, colaboración. Sin embargo, cuando la motivación tiende a decaer se observan estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción.

La *motivación extrínseca*, se relaciona con todo lo referente al mundo exterior. Aquí el placer no está dado por la acción realizada en sí, sino por lo que se recibe a cambio de la actividad. Los motivos que impulsan a la persona a realizar una acción, son ajenos a la propia acción y están puestos en la recompensa, no la actividad en sí. Un ejemplo de motivación extrínseca lo constituye el dinero. El dinero es un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. También lo es el clima organizacional, que se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. El modelo se basa en las siguientes premisas⁷:

- a) todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- b) La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
- d) Los cambios en el ambiente percibido generan cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada

⁷ Atkinson, J. W: "An introsuction to motivation" Princeton, Van Nostrand 1964.



- e) Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de algún tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; así mismo un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

La motivación puede provenir de una fuente interna, es decir, nace del interior de la persona, para satisfacer sus propios deseos, o por motivos ajenos a la propia acción, es decir, provenir del exterior.

Si bien existe una amplia variedad de factores de la motivación, intrínsecos y extrínsecos, los factores a considerar y analizar en el presente trabajo son 18, y se mencionan a continuación:



Cada uno de los factores mencionados anteriormente serán entendidos tal como se describen a continuación:



- **Factores intrínsecos**

La alimentación: entendida como una necesidad fisiológica para la salud del cuerpo humano. Todos los seres vivos necesitan de nutrientes para poder garantizar las funciones vitales. La alimentación se refiere al conjunto de actos voluntarios y conscientes que van dirigidos a la elección, preparación e ingestión de alimentos.

La curiosidad por el aprendizaje: es una actitud ante las cosas nuevas, desconocidas o poco usuales. Está ligada a una disposición del ánimo, al grado de receptividad hacia lo que percibimos y cómo esto nos atrae en el momento inicial de aprendizaje.

El poder: Las habilidades para influir en los demás suelen jugar un papel importante en la vida de las personas, tanto a nivel personal como profesional, y solo se adquiere (poder) cuando la persona posee la capacidad de persuasión, influencia o dominio sobre el otro.

La independencia: entendido como un estado de una persona o cosa que no necesita de otra para su realización, e implica entereza, firmeza de carácter, y la autonomía de la propia conducta.

La pasión: es una emoción definida como un sentimiento muy fuerte hacia una persona, tema, idea u objeto. De este modo, la pasión es una emoción intensa que engloba el entusiasmo o deseo por algo.

El compromiso: está asociado al hecho de poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado y nuestra conciencia ha aceptado.

La autorrealización: definida como proceso dinámico que hace posible el desarrollo de la personalidad de manera gradual y constante hasta adquirir un mínimo de madurez que nos permite cierta habilidad y autoafirmación a la hora de enfrentarnos a los problemas reales, soportar y superar frustraciones, asumir las propias deficiencias y vivir en un equilibrio y paz relativa con nosotros mismos.

El bienestar psíquico: se refiere al equilibrio interno de la persona, a la estabilidad mental; el bienestar psíquico es la ausencia de enfermedad mental.

La tranquilidad: es definida como el estado de calma, de despreocupación o de paz que es capaz de sentir el ser humano en un momento o tiempo y lugar determinado; en este sentido la tranquilidad profesional se refiere al estado de calma vivenciado por el individuo de poseer una profesión. Es una cualidad del ser humano que actuar con paciencia, prudencia, sin alterarse.



- **Factores extrínsecos**

La aceptación del otro: se refiere a una búsqueda constante de aprobación, de la propia conducta, por parte de los demás por temor a ser rechazado.

El reconocimiento social: hace referencia a la acción de distinguir a una persona o cosa entre las demás, como consecuencia de sus características y rasgos. Todo ser humano necesita ser querido y más aún reconocido, es decir, respetado por el otro.

La familia: es el elemento natural, universal y fundamental de la sociedad. Su constitución puede funcionar como fuente de motivación en la vida de los seres humanos.

El dinero: hace referencia al hecho de que es la compensación total, es decir, la recompensa económica en salario base sumado a los beneficios no remunerativos que otorgan las empresas, lo que guían el interés y el desempeño del individuo.

El ascenso jerárquico: entendido como crecimiento vertical dentro de la estructura de puestos de una organización.

Los privilegios: se refiere a la ventaja exclusiva o especial que goza alguien por concesión de un superior o por determinada circunstancia propia.

La competencia con pares: en el ámbito laboral, se refiere a la lucha o enfrentamiento entre dos o más personas para conseguir una misma cosa.

La ausencia de favoritismos: el favoritismo en el lugar de trabajo aparece cuando se da un trato preferencial a uno o más empleados. Hablar de ausencia de favoritismos hace referencia a la existencia de equidad en el trato dentro del ámbito laboral

El clima laboral: hace referencia a una cualidad o propiedad del ambiente de trabajo que es experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Como se puede apreciar existen varias fuentes de motivación intrínseca y extrínseca, y las necesidades no son para todos las mismas. Debemos considerar a cada persona en su integridad. El ser humano sigue sus propios intereses, tal como lo definen sus necesidades.

Cada individuo es único, somos singularidades cada uno con sus propios deseos, necesidades, conocimientos y habilidades. La motivación requiere del más profundo conocimiento del ser humano, de sus valores, sus principios, su misión y su visión de la vida para determinar los factores que realmente lo motivan.



2.1.3 Teorías de la Motivación

2.1.3.1 La Teoría X y la Teoría Y – Mc Gregor

Douglas McGregor, (1906 – 1964) economista de Estados Unidos. Autor del libro “El lado humano de las organizaciones” (1960), en el que identificó en dos grupos de supuestos elaborados Douglas McGregor expresa su visión de la naturaleza de los seres humanos.

La Teoría X sostiene que:

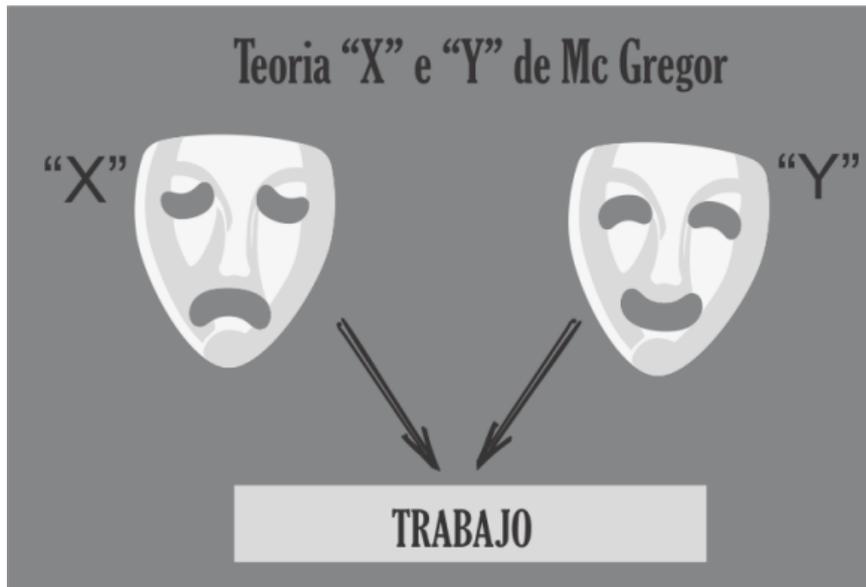
- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se los dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

La Teoría Y, plantea que:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol en favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla ampliamente distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan solo parcialmente.⁸

Tal como puede apreciarse la teoría X es rígida y pesimista y el control es fundamentalmente externo. Por su parte la teoría Y es flexible y optimista poniendo el acento en la autodirección.

⁸ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz “Administración una perspectiva global” Ed Mc Graw Hill. 11° edición. (2000)



McGregor encontró algunas objeciones a su Teoría por tratarse de supuestos, es decir, deducciones intuitivas no basadas en investigaciones.

2.1.3.2 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

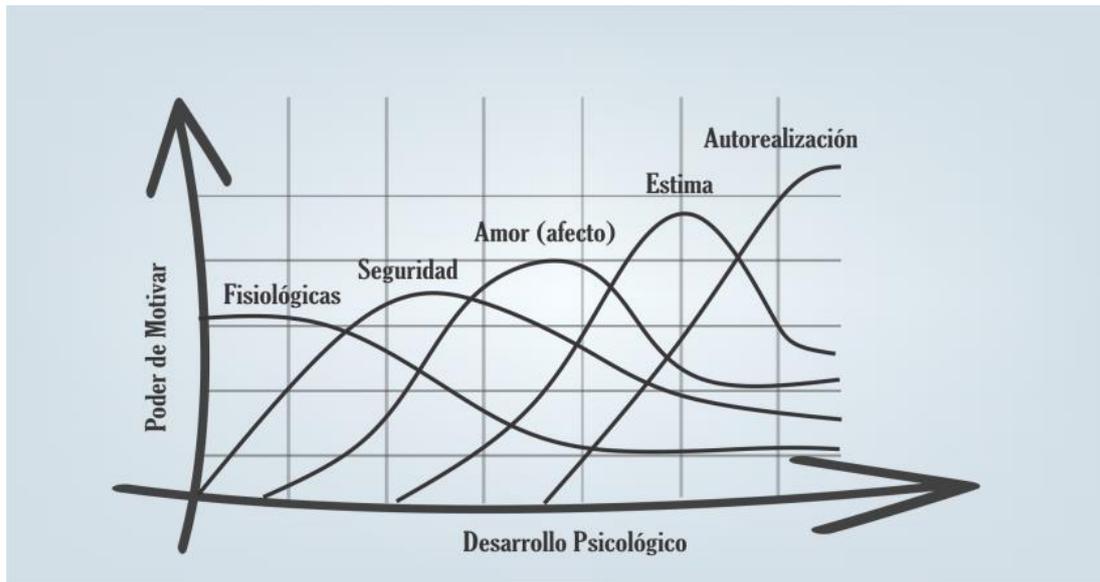
Abraham Maslow (1908- 1970). Psicólogo estadounidense, fue uno de los fundadores y principales exponentes de la Psicología Humanista.

Maslow propone que el ser humano se encuentra motivado por cinco tipos de necesidades: necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor (afecto), estimación y autorrealización.⁹

Estas necesidades se encuentran en una jerarquía según su poder para motivar la conducta de las personas. Según el autor, mientras permanezcan insatisfechas tienen el poder de motivar el comportamiento del hombre, y una vez satisfechas, pierden el poder de motivación. Esto significa que una vez satisfechas las necesidades primarias, las necesidades secundarias empiezan a tener el poder de motivar. Por tanto, cada necesidad de nivel sucesivamente superior se convierte en fuente activa de la motivación sólo cuando las que ocupan los niveles inferiores en la jerarquía quedan satisfechas.¹⁰

⁹ Maslow, Abraham "A Theory of Human Motivation" Psychological Review, vol. 50, 1943; A. H. Maslow, Motivation and Personality (Nueva York: Harper & Brothers, 1954).

¹⁰ Hampton, David "Administración (tercera edición) Mc Graw Hill. 1994



Maslow sostiene que el transitar por la jerarquía puede ser tanto ascendente como descendente, es decir, una persona que pierde la satisfacción de una necesidad de nivel inferior puede volver a reactivar esa necesidad, manifestando menos interés en las necesidades de nivel superior antes activas.

Cabe destacar que lo revelador de la Teoría de Maslow no se refiere tanto a su lista de necesidades humanas, sino al reconocimiento de la incapacidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta. En términos organizacionales, para motivar al personal a la realización de las actividades, es necesario brindar satisfacción, a través del trabajo, a las necesidades insatisfechas de los empleados.

- Necesidades fisiológicas:

Son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, ellas son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow sostiene que en la medida en que estas necesidades no sean satisfechas, las demás no motivarán al individuo.

- Necesidades de seguridad:

Se refieren a la necesidad de protección contra la amenaza y el peligro. La creación de sindicatos, por ejemplo, es la manifestación de un intento de satisfacción de esta necesidad.

- Necesidades de amor:

Se manifiestan mediante la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. El individuo busca desarrollar relaciones afectuosas con otros. Como consecuencia de ello se abre la posibilidad de realizar un “trabajo en equipo”.

- Necesidades de estima:



Supone el deseo de ser respetado por los demás y respetarse uno mismo. Este tipo de necesidad produce satisfacción como poder, prestigio y seguridad en uno mismo.

- Necesidades de autorrealización

Fue considerada por su autor como la necesidad más alta de la jerarquía. Se refiere al deseo de optimizar el propio potencial y concretar algo valioso. Cuanto más evidente es la satisfacción que consigue un individuo, mas importante parece volverse la necesidad de lograr una mayor autorrealización.

Según la teoría de la jerarquía de Maslow la satisfacción de las necesidades de un nivel trae como consecuencia un nuevo descontento en la conducta del ser humano. Dicho de otro modo:

***“Cuanto menos satisfecha esté una necesidad
mayor será su poder de motivar”***

Algunos cuestionamientos a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

“Maslow, y más aún sus seguidores, han presentado la jerarquía de necesidades como un fenómeno humano universal. Sin embargo la autorrealización como necesidad suprema es una elección característica de una cultura individualista. En otra cultura más colectivista, la gente siente una necesidad suprema de realizarse en el interior del grupo, lo cual puede de hecho requerir dar todo en una actitud de humildad, piedad filial, el mantenimiento de la armonía con otros y conductas afines muy distintas de lo que suele atribuirse a la autorrealización. Seguramente Maslow clasificaría todo esto en el área de la necesidad de pertenencia. Su clasificación de la autorrealización y estimación sobre la pertenencia representa una elección cultural basada en la cultura de la clase media de Estados Unidos, la cual es sumamente individualista.

En otras culturas más colectivistas, la “pertenencia” puede encontrarse en un nivel superior respecto a las necesidades del yo, entre ellas la autorrealización y la estimación. Más aún la relativa importancia de las necesidades de seguridad acaso dependa de la cultura: se relaciona con el grado de evitación de la incertidumbre en una cultura...En una que la evita con gran determinación, es posible que las necesidades de seguridad se clasifiquen en un nivel más alto que las del yo. Al transferir las habilidades gerenciales de una cultura a otra, habrá que revisar las suposiciones psicológicas fundamentales referentes a la motivación humana”.¹¹

¹¹ Geert Hofstede, “Cultural Dimension in Management and Planning”. Asia Pacific Journal of Management. 1984.



Según investigaciones realizadas la teoría de la jerarquía de Maslow es una guía para motivar a la cultura de su país y no a otras culturas: por ejemplo, sostener que las necesidades de autorrealización y estimación tendrán mayor poder para motivar que las del nivel inferior, como la seguridad y amor es una generalización aplicable a directivos estadounidenses e ingleses, a diferencia de los japoneses quienes en su jerarquía asignan un lugar superior a las necesidades sociales y de seguridad por estar menos satisfechas que las de autorrealización.

Por otro lado, la jerarquía de Maslow considera que la autorrealización es la culminación del desarrollo psíquico, sin embargo, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad en un individuo, éste puede sentir necesidad de logro, otro sujeto puede sentir una fuerte necesidad social y un tercero la de autorrealización sin que existan etapas intermedias. Esto significa que la gente muestra diferentes intereses, gustos, pero de ninguna manera que unas personas hayan crecido más que otras.¹²

Ha habido varios intentos por perfeccionar la Teoría de Maslow y al mismo tiempo conservar sus ideas básicas. Una de las alternativas es la propuesta por Clayton Alderfer, quien reduce la jerarquía de Maslow al agrupar la autorrealización y la estimación en el *crecimiento* y cambiar el nombre de afecto por el de *relación* y *existencia* psíquica, omitiendo la seguridad. En su propuesta Alderfer evade la cuestión de si existe una jerarquía entre ellas.

A pesar de las críticas y cuestionamientos a su teoría, Maslow sigue siendo un referente para los managers de las organizaciones al momento de motivar al personal.

¹² Mahmoud A. Wahba y Lawrence A. Bridwell, "Maslow reconsidered: A Review of Research on the need Hierarchy Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 15. 1976.

2.1.3.3 Teoría de la Higiene - Herzberg

Frederick Herzberg (1923 – 2000) Psicólogo Estadounidense. En 1968 publicó su obra “Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?”

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow también ha sido estudiada por Frederick Herzberg ejerciendo gran influencia en el pensamiento.¹³

Junto a sus colaboradores Herzberg se propone formular una Teoría de Dos Factores de la motivación. Un grupo de necesidades lo constituyen las políticas y administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, la categoría, la seguridad en el empleo y la vida personal. Según el autor se trata de elementos exclusivamente insatisfactorios, su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción, en cambio su inexistencia resultaría en insatisfacción. Herzberg denominó a estos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Un segundo grupo de necesidades lo constituyen el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Herzberg plantea que son elementos satisfactorios y por lo tanto *motivadores*, que se relacionan con el contenido del trabajo. La existencia de dichos factores provoca satisfacción y parecen ser indispensables para conseguir importantes mejorías en la realización del trabajo.

En otras palabras, el grupo de los insatisfactorios no motivarán a las personas en una organización, sin embargo deben estar presentes ya que de lo contrario surgirá insatisfacción. Los factores del segundo grupo, es decir, los del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores ya que pueden producir sensaciones de satisfacción.



Al igual que Maslow, la teoría de Herzberg también ha encontrado objeciones en sus postulados al cuestionársele que existe una tendencia de la gente a

¹³ Herzberg Frederick - Mausner, Bernard y Snyderman Barbara B. “The motivation to work”(Neva York, John Wiley & Sons. 1959).



atribuir a sus esfuerzos buenos resultados y culpar a los demás de resultados deficientes.

2.1.3.4 Teoría de las necesidades secundarias – McClelland

David Clarence McClelland (1917 – 1998), de profesión Psicólogo, Estadounidense.

El autor hace su aporte al tema de la motivación al identificar tres necesidades básicas: Necesidad de Poder – Necesidad de Asociación – Necesidad de Logro.¹⁴

Cada una de ellas guarda cierta semejanza con la propuesta de Maslow, de este modo, el Poder podría considerarse una clase de necesidad social o de estimación ya que se refiere a las relaciones interpersonales y al status. La afiliación hace referencia al afecto, lo que Maslow llama amor y el Logro remite a la autoestima o la autorrealización.

- Necesidad de Poder:

Existen dos estilos, por un lado, el estilo de poder personal, se da en personas que luchan por ser dominantes y despiertan gran fidelidad en el personal y el otro estilo que da gran importancia al poder social o institucional, en este caso, no se busca conseguir sumisión a su persona sino un compromiso con la tarea. Mientras que en el estilo de poder personal la fidelidad se centra en el individuo, en el estilo de poder social, la fidelidad se centra en la organización y en la tarea.

En el primer tipo, se busca influir en los demás, en el segundo tipo, se buscan puestos de influencia.

- Necesidad de Afiliación:

Las personas que poseen necesidad de afiliación suelen disfrutar que se les tenga estimación y tienden a evitar la situación de ser rechazados, por ello les preocupa mantener buenas relaciones sociales, buscando generar comprensión y proximidad con el otro. Las personas con necesidad de afiliación procuran sobre todo llevarse bien con los demás y disfrutar de la compañía de otras personas.

- Necesidad de Logro:

Las personas con gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Suelen fijarse metas, en la tarea, de un riesgo y dificultad moderado, luchan por alcanzarlas y buscan obtener retroalimentación sobre su desempeño a fin de recibir un reconocimiento por el

¹⁴ McClelland, David “The Achievement Motive” (Nueva York, Appleton – Century – Crofts, 1953) y “The Achievement Society” (Princeton, N.J; Van Nostrand Company, 1961).



éxito logrado. Esto hace que una intensa necesidad de logro se acompañe de un adecuado desempeño profesional.

El siguiente cuadro ofrece una comparación de las principales categorías motivacionales propuestas por Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg.¹⁵

Categorías de Maslow (Jerarquía)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factores de Herzberg (jerarquía implícita)	
1- Necesidades Fisiológicas	Necesidades de existencia		M O T I V A D O R E S D E H I G I E N E	Condiciones de trabajo
2- Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)		Poder		Salarios y Beneficios. Supervisión
3- Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales	Necesidades de relación	Afiliación		Compañeros de trabajo
4- Necesidades de autoestimación (retroalimentación por los demás. Autoestimación (actividades que se confirman a sí mismas)	Necesidades de crecimiento	Logro		Reconocimiento. Responsabilidad de progreso
5- Autorealización				Interés del trabajo

¹⁵ Schein Edgar "Organizational Psychology" 3ª ed (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice –Hall, Inc, 1980).



2.1.3.5 Teoría de la expectativa de Vroom

Victor Harold Vroom (1932 – actualidad), profesor de la Escuela de Negocios en la Escuela de Administración de Yale. Posee un doctorado de la Universidad de Michigan

Otro enfoque de relevancia sobre aquello que motiva a los individuos es el que propone Victor Vroom quien sostiene que la gente se sentirá motivada a realizar cosas para cumplir con una meta si está convencida de su valor y si tiene comprobante que sus acciones contribuirán a alcanzarla.¹⁶ Esta teoría se centra en las creencias y suposiciones que los empleados tienen sobre su trabajo y a cómo esto se combina con la intensidad de sus deseos para producir cierto nivel de fuerza motivacional dentro de cada individuo.

Según el autor su teoría podría formularse de la siguiente manera:

Fuerza = valencia x expectativa

- La fuerza es la intensidad de la motivación de la persona
- La valencia es la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado
- La expectativa es la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Si una persona muestra indiferencia hacia el cumplimiento de cierta meta, se da una valencia cero; hay ausencia de valencia si la persona preferiría no alcanzar la meta, en ambos casos el resultado, por supuesto, es ausencia de motivación. Del mismo modo, si una persona posee una expectativa cero o negativa, eso indica que la persona carece de motivación. Entonces, la fuerza para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa que posea la persona.

Lo interesante de la teoría de Vroom, es que se centra en las necesidades y motivaciones individuales sin caer en generalizaciones. Esta apariencia más realista es uno de sus mayores atractivos. De ella se desprende que metas personales de los individuos son diferentes a las metas organizacionales, sin embargo unas y otras pueden armonizar, haciendo referencia a la armonía entre los objetivos. La teoría de Vroom es coherente con un sistema de administración por objetivos.

Algunos cuestionamientos a la teoría propuesta por Vroom surgen de la dificultad de su aplicación práctica.

¹⁶ Vroom, Victor H. "Work and Motivation" (Nueva York, John Wiley & Sons, 1964).

2.1.3.6 Teoría de Porter y Lawer

Basado en la teoría de las expectativas, Lyman Porter y Edward Lawer proponen un modelo de motivación esencialmente más completo.¹⁷

Según este modelo, el desempeño real en una labor (la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado por el *esfuerzo* invertido y por la capacidad (conocimientos y habilidades) del individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros aspectos de la tarea). El *desempeño* conduce a *recompensas* que producen *satisfacción*. Aquello que el individuo juzgue como recompensa justa a sus esfuerzos tendrá efecto en la satisfacción que derive de ella. De igual modo, el valor real de la recompensa se verá influido por la satisfacción.¹⁸ A modo de síntesis, la teoría plantea como conceptos centrales a considerar: *Esfuerzo – Desempeño – Recompensa – Satisfacción*



Este modelo no reduce el tema de la motivación a una cuestión de causa y efecto, sino que propone evaluar cuidadosamente las estructuras de recompensas de las organizaciones, una dirección por objetivos y una clara definición de funciones y responsabilidades de los puestos.

¹⁷ Porter, Lyman – Lawer Edward “Managerial Attitudes and Performance” (Homewood, Ill; Richard, D. Irwin, 1968).

¹⁸ Koontz Harold – Weihrich Heinz “Administración. Una perspectiva global”, 11ª edición. 1998.



2.1.3.7 Teoría de la Equidad de Adams

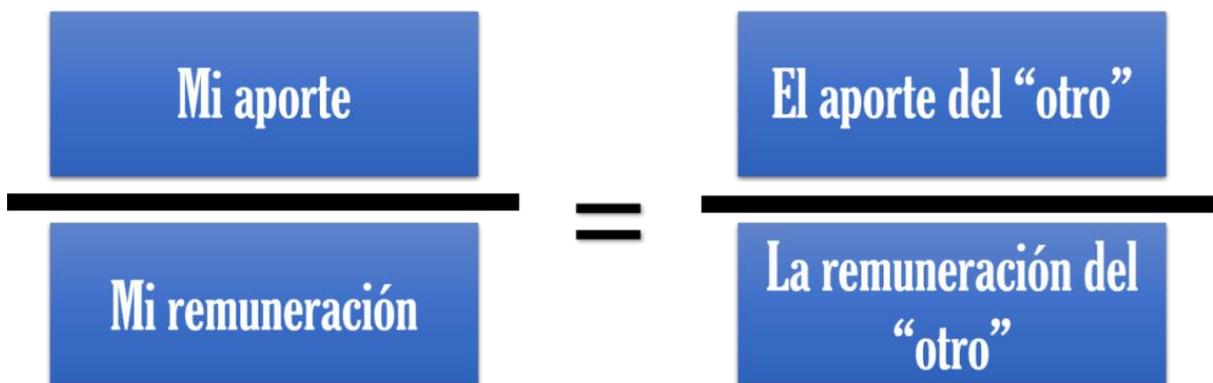
El psicólogo J. Stacy Adams ha sido el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad). Basada en la justicia retributiva, los planteos del autor se centran en los juicios subjetivos de los individuos sobre lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (esfuerzo, experiencia y nivel de estudio) en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.¹⁹

El núcleo de dicha teoría es: la existencia de una norma de equidad, es decir, una creencia de que la equidad en el trato es justa y debe buscarse y cómo el hombre reacciona o resuelve la inequidad.

Los resultados de estudios realizados sostienen que la gente compara sus aportes a la organización y sus premios con los de otros, experimentando una desilusión al advertir la inequidad.

Una recompensa inequitativa puede generar insatisfacción en los empleados, esto es: si los empleados piensan que no se los recompensa en forma adecuada y que no pueden hacer mucho para influir directamente en sus premios, entonces tienden a estar insatisfechos, a trabajar menos o reducir la calidad de su producción y a ausentarse más frecuentemente que cuando creen que se les está tratando de modo equitativo. En cambio, una recompensa equitativa hace que el empleado conserve el mismo nivel de producción. Si su creencia es que su recompensa excede lo equitativo, es probable que trabaje más arduamente, siendo posible que desestime su recompensa.

Un sueldo inadecuado puede dañar la motivación



¹⁹ Adams, Stacy J. "Toward an understanding of inequity" en Journal of Abnormal and Social Psychology, vol.67, 1963; Adams, Stacy J. "Inequity in social exchange" en L. Berkowitz, Advances in experimental social Psychology (Nueva York, Academic Press, 1965).



2.1.3.8 Teoría del reforzamiento de Skinner

Burrhus Frederic Skinner, (1904 – 1990) psicólogo Estadounidense.

Skinner, principal representante de la corriente psicológica “Conductismo” propone el concepto de *condicionamiento operante* y describe este proceso de la siguiente manera:

“Muchas cosas del ambiente, como la comida y el agua, el contacto sexual y el escape del peligro, son decisivas para la supervivencia del individuo y su especie, y cualquier conducta que las produzca tiene por ello un valor de supervivencia. A través del proceso del condicionamiento operante, el comportamiento que ocasiona esta clase de consecuencias tiene mayores probabilidades de repetirse. Se dice que esa conducta se fortalece por sus consecuencias y, por tal razón, también éstas se llaman “reforzadores”. Así pues, cuando un organismo hambriento muestra un comportamiento que produce alimento, se refuerza por las consecuencias y, por lo mismo, tiene mayores probabilidades de ocurrir de nuevo. El comportamiento que atenúa una condición potencialmente nociva, como la temperatura extrema, es reforzada por esa consecuencia, y por tanto tiende a repetirse en ocasiones parecidas”.²⁰

Cuando las consecuencias agradables siguen a determinado comportamiento, éste se realiza con mayor frecuencia en el futuro. A este proceso los conductistas lo denominan *Reforzamiento Positivo*.

Cuando las consecuencias desagradables se eliminan después de un comportamiento, éste se realiza más a menudo en el futuro, a este proceso se lo denomina *Reforzamiento Negativo*. Este concepto se diferencia del *castigo* que hace referencia a comportamientos que se acompañan de una consecuencia desagradable. La *extinción* sobreviene cuando el comportamiento no se acompaña de consecuencia alguna: ni placentera, ni eliminación de lo desagradable, ni de una consecuencia desagradable. Nada ocurre. Es decir, por no haber sido reforzado el comportamiento, ni positiva ni negativamente (imposición de castigo) se realiza con menos frecuencia en el futuro y acaba por no presentarse en absoluto.

El reforzamiento puede ser continuo o intermitente según la frecuencia con que se refuerza la consecuencia que acompaña a una conducta. El programa continuo proporciona un reforzamiento cada vez que se efectúa la conducta (ej, recibir un pago luego de terminar una parte del trabajo). Este reforzamiento acelera el aprendizaje, pero el comportamiento aprendido con su ayuda es más susceptible de extinción. Los programas de reforzamiento intermitentes, resisten más a la extinción y esto tiene que ver con que los reforzadores a veces están presentes y otras ausentes, esto hace que las personas se acostumbren a no esperar siempre un premio.

²⁰ Skinner, B. F “About Behaviorism” Nueva York: Vintage Books, 1976.



Respecto a la aplicación de esta teoría en las empresas, se prefiere el reforzamiento positivo de la conducta deseada y la extinción de la conducta negativa. Un ejemplo de aplicación del reforzamiento en las empresas lo constituyen las siguientes etapas:

- Identificación del área donde el comportamiento plantea un problema (ej, un desempeño por debajo del nivel aceptable)
- Medición del comportamiento o desempeño
- Determinación y establecimiento de objetivos conductuales deseados
- Diseño y aplicación de reforzamientos positivos
- Medición del comportamiento en una fecha posterior adecuada para valorar la eficacia del programa
- Cambios necesarios en el programa

En resumen, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

La técnica de Skynner parece demasiado simple para funcionar, es por ello que se duda mucho de su eficacia.

Las diferentes teorías de la motivación, cada una con sus conceptos y supuestos, permiten ver a la organización como una fuente de motivación (o como un reforzamiento, tomando la teoría de Skynner).

Definitivamente, los factores de motivación no existen en el vacío, sino que aquello por lo que las personas están dispuestas a esforzarse se ve afectado por el ambiente organizacional en el que operan. Muchas veces este ambiente puede inhibir las motivaciones y otras incitarlas.

Hasta aquí las teorías de la motivación. A continuación, me centraré en el hecho de que cada grupo humano cuenta con aspiraciones y demandas particulares que requieren de estrategias motivacionales específicas. Por ello, resulta fundamental considerar un aspecto clave asociado a las generaciones: la diversidad cultural de las generaciones.



2.1.4 Diferencias generacionales y motivación

Por Generación se entiende a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. La definición enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar, además, históricas compartidas”²¹.

Las personas de una misma edad comparten ciertos hitos temporales que han marcado las diferentes etapas de sus vidas. De este modo, los coetáneos tienden a compartir ciertas experiencias, valores y modos de vida comunes.

Ahora bien, al ser singularidades, una persona diferente de otra, y al provenir de distintas generaciones, deben ser tratados de un modo que contemple esas diferencias.

A los efectos de ilustrar las diferencias generacionales realizaré una clasificación de las generaciones, cada una con sus creencias y valores, radicalmente distintos entre sí. Estas generaciones se definen de acuerdo al período en el que nacieron las personas que las integran:

2.1.4.1 Generación Tradicional (antes de 1945):

Son mayores de 60 años, es el grupo más maduro que vivió años de guerras y posguerras. Ellos se esforzaron en proporcionar a sus hijos las oportunidades que, por el contexto, no fueron accesibles para sí mismos. Sus valores son: el ahorro, como base de la fortuna; el esfuerzo; el respeto a la palabra; la austeridad. Se caracterizan por ser estructurados, conservadores y muy ajustados a las reglas imperantes. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para eso trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Para ellos los jefes mandan y los subordinados obedecen.

2.1.4.2 Generación Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1963):

Esta generación introdujo cambios importantes en el mundo empresarial. Con ellos llegó la televisión a los hogares, lo cual implica una convivencia con un medio audiovisual teniendo acceso a información de todas partes del mundo. Se caracterizan por apostar a su crecimiento personal y profesional. Son un grupo caracterizado por una fuerte ruptura con los valores anteriores. Consideran a la educación como un medio de progreso “tener una profesión”. Fueron los pioneros en la incorporación de la mujer al mundo laboral. Sus valores son: la oposición a los valores tradicionales; el éxito; el status por consumo de bienes y la productividad “ser productivo”. Poseen un alto compromiso con la organización que integran, para ellos el balance con la vida

²¹ Melamed, Alejandro “Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas”. Ed Booket 1er edición. 2012



personal no existe. Si bien muchos de ellos en la actualidad ocupan puestos de jerarquía en las empresas, están empezando a ser sustituidos por el siguiente grupo, aquellos que integran la generación X.

2.1.4.3 Generación X (nacidos entre 1964 y 1980):

Hijos de los baby boomers, se rebelan contra los valores que han caracterizado a la generación de sus padres ofreciendo un modelo social distinto. Esta generación es la que cuenta con mayor preparación académica y preparación internacional. Se han rebelado, al igual que las generaciones anteriores, a los valores de sus predecesores. La generación X rompe con los formalismos que caracterizaban a las generaciones anteriores y buscan un entorno de trabajo más informal. Han presenciado los grandes cambios tecnológicos, asumiéndolos con naturalidad. Sus valores: son solidarios con su grupo; escépticos; creen en sí mismos y no en los otros, no muestran mucha confianza en las instituciones ni en las personas. Buscan conciliar el trabajo y la vida personal, con ellos empieza a surgir el concepto de calidad de vida. Trabajan y estudian, son independientes y rompen con patrones tradicionales.

2.1.4.4 Generación Y (nacidos entre 1981 y 1995):

Ellos son tecnológicamente nativos a diferencia de sus antecesores que son inmigrantes tecnológicos. Son más individualistas que sus predecesores y reivindican la autonomía de opiniones y actuaciones. Este deseo de autonomía se refleja en la apertura de sus propias empresas buscando libertad horaria y de decisión. Son los protagonistas de las nuevas tendencias organizacionales, nunca han vivido sin una computadora a su alcance, poseen un natural convivencia con la tecnología el mundo de internet, lo que repercute en sus dinámicas sociales. Sus valores: el respeto por la diversidad; la libertad intelectual, temporal, geográfica; la velocidad: “todo YA” (se dice que la generación Y tiene todo a “un click” de distancia); la autenticidad.; los grupos virtuales. Son Cuestionadores y desafiantes. Alegres y energéticos. Para ellos el trabajo es un medio más que un fin.

2.1.4.5 Generación Z (nacidos a partir de 1995):

Son los nativos digitales. La principal característica que los diferencia de las generaciones anteriores es la ausencia de modelos a seguir. Para ellos las relaciones interpersonales se desarrollan de manera virtual, gracias a las nuevas tecnologías. Trabajan en red y responden al estímulo de la gratificación espontánea y las recompensas frecuentes. Se manejan accediendo a la información de manera azarosa, “googleando” y no por medio de lecturas tradicionales. Su inserción en el mercado laboral es incipiente.

Teniendo en cuenta el desarrollo anterior, satisfacer los valores personales de cada generación implica pensar, desde las organizaciones, diferentes estrategias motivacionales, ya que lo que estimula a una generación resulta ser muy diferente a lo que moviliza a otra. Sostuve anteriormente que, si las personas provienen de distintas generaciones, deben ser tratadas de un modo que contemple esas diferencias, es por eso que resulta fundamental conocer



cuáles son los factores motivacionales que influyen en las personas, en su desarrollo. En tal sentido, es imprescindible que el grueso del mercado laboral comprenda qué es lo que motiva a cada generación con el fin de aprovechar todo su potencial.

Al considerar los valores e intereses propios de cada una de las generaciones, algunas formas de motivación²² sugeridas en la actualidad para las tres generaciones que conviven en un mismo ambiente laboral son:

Formas de motivación para los Baby Boomers

- Impulsar incentivos que les brinden estatus, como los viajes de trabajo con comodidades o asistir a convenciones (eventos en general).
- Premiar el compromiso que tienen con el trabajo.
- Brindarles reconocimiento público y asistirlos para que lo consigan (coaching).
- Darles la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.
- Estimular su participación como guía en proyectos (mentoring).

Formas de motivación para la Generación X

- Si bien no buscan un estatus elevado en la organización, hay que brindarles reconocimiento, pues pueden resentirse frente a la mayor visibilidad de otros.
- Compartirles lo relacionado con la inversión en tecnología, ya que se sentirán motivados de que la organización se modernice (comunicación).
- Brindarles un feedback positivo de forma constante.
- Estimular su capacidad y reto con el manejo y administración de proyectos.
- Reconocer el balance vida-trabajo e, inclusive, compartirles la idea de divertirse con su trabajo.

Formas de motivación para la Generación Y

- Brindarles espacios o programas académicos donde puedan aumentar sus conocimientos.
- Establecer con ellos metas de desarrollo, tanto las personales como las que le puede brindar la organización.
- Mostrarles estructuras organizacionales más horizontales.

²²http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp



- Establecer acompañamiento y guía para el desarrollo de sus proyectos.
- Hablarles en su mismo lenguaje, con la verdad y explicándoles los porqués.

Considerando que las empresas son un mosaico de generaciones con creencias y valores radicalmente distintos, el desafío es lograr detectar sus necesidades e intereses y conocer sus valores, a fin de lograr la integración entre estas generaciones.

En este sentido Recursos Humanos debe llevar adelante y no debe perder de vista los deseos, preferencias y motivaciones de los empleados, responder a las necesidades de la gente, y, como *agentes de cambio*, ayudar a que el cambio se haga realidad.



2.1.5 Desarrollo Personal y Profesional

La motivación es el vehículo que moviliza al desarrollo personal y profesional de los seres humanos. Sin motivación y compromiso por parte de la persona dicho desarrollo no se lograra.

“Somos dueños de nuestra propia carrera y propietarios de nuestra propia vida”²³.

Ahora bien, ¿Qué es el desarrollo personal y profesional?

En primer punto, quisiera aclarar que el concepto “Desarrollo personal y profesional” es entendido como una unidad inseparable, considerando así que no se puede separar lo personal de lo profesional debido a su mutua influencia.

El concepto desarrollo es muy amplio y por tanto difícil de definir. Martha Alles, por ejemplo, en su libro “Desarrollo del talento humano, basado en competencias” propone que el desarrollo son “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o prevé que ocupará más adelante”.²⁴

El psicólogo estadounidense Daniel Goleman, considera que la “Inteligencia emocional” (concepto que será profundizado líneas más abajo) es un factor crítico para el éxito del desarrollo personal y profesional de cualquier persona y en relación a ello, propone un modelo de aprendizaje y adaptación que perdura toda la vida.

El autor describe cinco condiciones para adquirir o desarrollar las competencias de la Inteligencia emocional²⁵:

- 1- Descubrir la visión futura de uno mismo: es imprescindible para mantenerse firme con el propósito de cambio. Cuando se cobra conciencia de la visión ideal de sí mismo, uno se siente naturalmente motivado para desarrollar sus capacidades y comprender qué quiere ser, cuáles son sus valores y compromisos que dirigen su vida. Esa imagen de lo que se quiere ser debe resultar lo suficientemente poderosa como para sostener el cambio.
- 2- Detectar cómo es uno en realidad: propone realizar un inventario de los talentos y pasiones personales. Se trata de una tarea nada sencilla ya que solemos tener una imagen distorsionada de nosotros mismos. Esta distorsión se corrige desarrollando la autopercepción, desarrollando la capacidad de autoconciencia y empatía. Mirarse al espejo quién es uno realmente. Se trata de tomar conciencia de las fortalezas y debilidades.

²³ Melamed, Alejandro “Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas”. Ed Booket 1er edición. 2012

²⁴ Alles, Martha “Desarrollo del talento humano. Basado en competencias” . Ed. Granica 2005.

²⁵ Goleman, Daniel: “Inteligencia emocional” Ed Kairos (2000).



- 3- Delinear un plan de aprendizaje: aquí el foco está puesto en los deseos y objetivos que deben guardar relación con las fortalezas y los ideales de la persona. Además el plan debe ser flexible y factible ajustándose al estilo de vida de la persona. Este plan de aprendizaje debe ajustarse tanto a las habilidades que se haya decidido desarrollar como a su realidad personal y laboral.
- 4- Experimentar con nuevos comportamientos, pensamientos y sentimientos: hace referencia a practicar el nuevo comportamiento que se desea incorporar hasta que se convierta en una acción automática.
- 5- Desarrollar relaciones de confianza que ayuden a cambiar: necesitamos de los demás para identificarnos con claridad, descubrirnos, reconocer nuestras fortalezas y debilidades y desarrollar un plan para el ejercicio de las nuevas habilidades a desarrollar. Aquellos que nos rodean nos brindan el contexto más adecuado para la experimentación y la práctica.

El autor propone el término “Inteligencia emocional” haciendo referencia a la capacidad humana para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El autor plantea una nueva concepción de la inteligencia sosteniendo que la inteligencia emocional se centra en las emociones y su rol en situaciones complejas, afirmando que permiten manejar de manera adecuada nuestras reacciones y nuestras relaciones con los demás. Según el autor existen dos áreas:

- a) La intrapersonal o intrasubjetiva que nos permite formar un modelo preciso y realista de uno mismo, tomando los propios sentimientos como guías de conducta.
- b) La interpersonal o intersubjetiva que hace referencia a la capacidad de entender a los demás, de reconocerlos y reaccionar de manera adecuada ante las emociones de los otros.

Las facultades de la Inteligencia emocional son las siguientes:

- Autoconciencia o autoconocimiento: permite conocer las emociones y sentimientos propios, haciendo una evaluación realista sobre nuestras habilidades y basarnos en la propia confianza.
- Autorregulación o autocontrol: permite reconocer y dominar las emociones. Implica tener dominio de los impulsos y de las emociones, actuar con calma y transparencia.
- Motivación: permite crear la propia motivación, se refiere a la capacidad de utilizar nuestras preferencias más profundas, brindarnos dirección y avanzar hacia los objetivos propuestos.



- Manejo de las relaciones: se relaciona con la empatía, es decir, se refiere a la capacidad de ponerse en el lugar del otro y percibir lo que sienten los demás para satisfacer sus necesidades. También hace referencia a la capacidad de influir sobre otros.
- Conciencia social: son aquellas habilidades sociales que nos permiten manejar adecuadamente las emociones implícitas en los vínculos e interpretar diferentes situaciones.

2.1.5.1 Definición del Desarrollo Personal y Profesional

Como fue expresado líneas anteriores, si bien existen múltiples interpretaciones sobre el desarrollo de las personas, considero importante delimitar el terreno exponiendo la definición propuesta en el presente trabajo:

El Desarrollo Personal y Profesional es el “**proceso** que, mediante el **conocimiento de sí mismo**, conduce a una **optimización de las potencialidades** y a un **aumento de las capacidades**, orientado a un **objetivo deseado**”.

Teniendo en cuenta esta definición, y con el propósito de comprenderla en detalle, propongo a continuación desgranar los elementos que la componen a fin de realizar un análisis más profundo de la misma.

2.1.5.1.1 El desarrollo personal y profesional como proceso

El Desarrollo personal y profesional es un *Proceso*

Según plantea el diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto “proceso” describe la acción de ir para adelante, al transcurso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.²⁶

Dicho concepto llevado al desarrollo personal y profesional de las personas implica una evolución que requiere del diseño de una estrategia de desarrollo personal y profesional.

Desde el punto de vista profesional, de la carrera, se trata de un camino a recorrer que se inicia con una fase de exploración de las preferencias personales que se traduce en el propio conocimiento de uno mismo.

De este modo, el desarrollo profesional puede dividirse en etapas²⁷:

- Etapa de establecimiento:

²⁶ Real Academia Española. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=proceso>

²⁷ Dessler, Gary “Administración de personal” Prentice – Hall Hispanoamérica, México 1994



Es el período que abarca desde los 24 a los 44 años y conforma el núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. Presenta, a su vez sub etapas:

- La prueba que abarca aproximadamente de los 25 a los 30 años, época en la que se determina si el campo elegido es adecuado, en caso de no serlo se intenta cambiarlo.

- La estabilización, de los 30 a los 40 años, es donde se establecen metas ocupacionales firmes y se realiza el plan de explícitamente, es decir, se determina la secuencia para alcanzar metas.

- La crisis, que generalmente se manifiesta a mediados de los 30 y de los 40 años, es el momento en que las personas realizan una reevaluación importante de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.

- Etapa de mantenimiento:
Es el período entre los 45 en adelante, en este momento la persona alcanza una seguridad respecto a su profesión.
- Etapa de retiro:
En este período la persona se enfrenta el hecho de tener que aceptar la reducción de poder y con ello de responsabilidades. El retiro marca el fin del ciclo, momento de encontrar nuevos usos al tiempo dedicado anteriormente a la profesión.

En relación a esto, Edgar Shein sostiene que la planificación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento, en el que una persona desarrolla lentamente un auto concepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades y valores.

Cuanto mayor sea el conocimiento de sí mismo, mayores serán las posibilidades de planificar la estrategia de desarrollo profesional.

En resumen, hablar de desarrollo personal y profesional como proceso es transitar las diferentes etapas que se presentan, experimentando el autoconocimiento, con el propósito de alcanzar la meta deseada.



2.1.5.1.2 El desarrollo personal y profesional como conocimiento de uno mismo. Coaching.

El desarrollo personal y profesional se vale del *Conocimiento de sí mismo*

La evolución personal nos lleva a la evolución profesional: Trazar una estrategia para el desarrollo profesional debe ser congruente con lo que se quiere para la vida en general, es por ello que implica realizar un análisis de la personalidad, especificando el norte a alcanzar. Este trabajo de introspección permite identificar las propias preferencias o talentos naturales que facilitarán el desarrollo de competencias.

Peter Druker plantea que el éxito en la economía del conocimiento viene de aquellos que se conocen a sí mismos: sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor. Sólo cuando operamos desde nuestras fortalezas podemos alcanzar la verdadera excelencia.

El bienestar interno, subjetivo se refiere a lo que las personas piensan y sienten con respecto a sus vidas y a las conclusiones que hacen sobre su existencia. Esas actitudes esas decisiones y esos sentimientos hacia las cosas que nos pasan forjarán nuestro éxito en la vida. Pero este éxito no solo es medido desde el punto de vista social o profesional, sino también, y principalmente, desde el punto de vista personal.²⁸

El coaching: herramienta de autoconocimiento

Quisiera referirme ahora a una valiosa herramienta en el trabajo de autoconocimiento: el Coaching como facilitador de procesos de cambio, de desarrollo.

Ahora bien, ¿qué es el *Coaching*?

“Coach” es una palabra de origen inglés que significa “vagón o carruaje”; etimológicamente el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro, de un origen a un destino deseado.

Robert Dilts en su libro “Coaching herramientas para el cambio”, plantea que, por coaching entendemos al proceso de ayudar a las personas o equipos de personas a rendir al máximo sus capacidades.²⁹

El coaching es un camino para superar limitaciones, que permite la comprensión de uno mismo, de sus fortalezas y debilidades. Hacer coaching es acompañar al otro en el trabajo de encontrarse a sí mismo.

Existen diferentes tipos de coaching:

²⁸ Melamed, Alejandro “Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas”. Ed Booket 1er edición. 2012.

²⁹ Dilts, Robert “Coaching. Herramientas para el cambio”. Ediciones Urbano 2004.



- El Coaching Individual o personal que se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y de su desempeño profesional.
- El Coaching Ejecutivo que, siendo individual se especializa en personas con cargos dentro de una organización para que logren sus objetivos.
- El coaching Organizacional que se aplica a la empresa y es una clara muestra de compromiso de ésta hacia su gente.

En cualquiera de estos tipos, el coaching se focaliza en la persona y su relación con el contexto, y trabaja sobre sus habilidades, competencias y limitaciones. Además “ayuda a las personas a lograr con eficacia sus objetivos en diferentes niveles. Enfatiza el cambio generativo, concentrándose en reforzar la identidad y los valores, y convirtiendo los sueños y los objetivos en realidades”³⁰.

El propósito del coaching es facilitar procesos de cambio, estableciendo la brecha entre el estado presente de la persona y el estado deseado, es decir, el objetivo que quiere lograr.³¹

Siguiendo con la propuesta de Dilts, la tarea del coach consiste en brindar el apoyo y la “custodia” necesarios para ayudar al desarrollo, el crecimiento y la evolución en todos los niveles de aprendizaje y cambio. Por tanto, el coach, dependiendo de la situación podrá adoptar alguno de los siguientes roles:

- *Cuidado y guía*: guiar es el proceso de dirigir a la persona en el camino que lo lleva desde el estado actual al estado deseado. Presupone que el guía ya ha estado en ese lugar o conoce el camino para llegar al estado deseado. Ser cuidador implica proporcionar apoyo con respecto al entorno, proporcionar un entorno seguro y que ofrezca apoyo.
- *Coaching*: el coaching tradicional se centra en el nivel del comportamiento, implica ayudar a la persona para mejorar determinada actuación en su comportamiento. De este modo, promueve la percepción consciente de los recursos y las capacidades. Además facilita que la persona actúe en coordinación con los demás miembros del equipo.
- *Enseñanza*: este rol está asociado a ayudar a la persona a desarrollar habilidades y capacidades cognitivas en determinada área de aprendizaje. El maestro o enseñante ayuda a la persona a desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y de acción.
- *Tutoría*: el tutor o mentor ayuda a modelar o influenciar de forma positiva las creencias y los valores de la persona, desvelando su sabiduría interna.

³⁰ Dilts, Robert Ob Cit.

³¹ Muradep, Lidia: “Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del lenguaje”. Editorail Granica, 2009.



- *Patrocinio*: el buen patrocinador genera un contexto en el que los demás puedan actuar, crecer y dar lo mejor de sí mismos, proporcionando las condiciones, los contactos y los recursos para concentrarse, desarrollarse y utilizar sus propias capacidades y habilidades.
- *Despertar*: va más allá de los anteriores para dar lugar al nivel de la visión, la misión y el espíritu.

El desarrollo personal y profesional exige un conjunto de habilidades relacionadas con la evolución emocional y personal que claramente, y teniendo en cuenta el desarrollo anterior, puede ser desde abordada desde el Coaching.

2.1.5.1.3 El desarrollo personal y profesional como aumento de capacidades

El desarrollo personal y profesional conduce a una Optimización de potencialidades y a un aumento de capacidades

La optimización de las potencialidades y el aumento de las capacidades de un individuo están íntimamente ligados al conocimiento de sí mismo ya que, mediante este proceso, la persona descubrirá sus fortalezas y debilidades, punto fundamental para planificar su propio camino de crecimiento en la dirección deseada.

El desarrollo de los jóvenes profesionales alude tanto al plano técnico de su especialidad como al plano personal y actitudinal, es decir, al desarrollo de competencias, a la posibilidad de aumentar sus capacidades y optimizar sus potencialidades.

El concepto de competencia ha cobrado mucha importancia y es uno de los más actuales en el contexto de las empresas. Sin embargo, no es un concepto nuevo. David McClelland en 1973 la definió como: "la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo"³². A finales de los ochenta, Prahalad y Hamel utilizaron el concepto de core competence (competencias claves de la organización), para referirse a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados.

*En términos generales, la palabra **Competencia** puede definirse como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes que una persona conjuga para el desarrollo de una tarea, objetivo o función.*

³² McClelland, D.C. "Testing for competence rather than intelligence". En: American Psychologist. Vol. 28, (1973).



Otras definiciones plantean que la competencia, de manera general, es una acción, comportamiento o resultado que se demuestra, o un estándar mínimo con diferentes niveles de desempeño definido por diferentes elementos.³³

Existen cientos de definiciones sobre el concepto “competencias”, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a los conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

Spencer y Spencer sostienen que la competencia es “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.³⁴ Se trata de un aspecto interno de la persona que indica formas de comportamiento. Una competencia subyacente significa que la competencia esta tan adentro de la personalidad de las personas y puede predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y tareas en el trabajo. Casualmente relacionado significa que la competencia causa o predice el comportamiento y el desempeño. Los criterios que se relacionan significa que la competencia es capaz de predecir quien desempeña los trabajos bien o quien tiene un bajo desempeño medido por un criterio en específico o estándar.

A continuación se detalla cada uno de los componentes de la definición propuesta anteriormente:

Las características subyacentes de las personas indican los caminos de comportamiento o de pensamiento que se generan a lo largo de diferentes situaciones y duran por un tiempo razonable. Existen cinco tipos de características subyacentes:

- **Motivos:** se definen como aquellas cosas que las personas piensan o desean que causan algunas acciones. Los motivos “influyen, dirigen y seleccionan los comportamientos acerca de ciertas acciones u objetivos y alejan otros comportamientos.
- **Rasgos:** características físicas y reacciones consistentes a situaciones o información. El control de las emociones e iniciativas son competencias más críticas para responder a situaciones difíciles. Los motivos y las competencias operan intrínsecamente y predicen lo que la gente hará en sus trabajo a largo plazo.
- **Concepto de sí mismo:** las actitudes de las personas, valores y la imagen de sí mismo. Los valores de una persona responden o reaccionan a los motivos que predicen lo que las personas harán en situaciones donde otros están a cargo.
- **Conocimiento:** información que una persona tiene acerca de alguna área. El conocimiento es una competencia compleja debido a que

³³ Bourke, J. B., Hansen J. H., Houston, W. R., & Johnson C. (1975). Criteria for Describing and Assessing Competency programmes, Syracuse University, N.Y. National Consortium of Competency based Education Centres. Cited in Fletcher, S. (1992)

³⁴ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., “Competence at work, models of superior performance” John Wiley & Sons, Inc., USA 1993.



muchos exámenes tratan de predecir la capacidad de una persona para desempeñarse en un trabajo, pero es difícil predecir esto debido a que lo que se necesita para desempeñar bien el trabajo es la habilidad de buscar información en la memoria y usarla de la mejor manera para resolver los problemas.

- **Habilidades:** la habilidad de realizar una tarea de manera física o mental.

Los autores mencionados proponen el “Modelo del Iceberg” que permite ver las competencias divididas en dos grupos: aquellas más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas, las habilidades y los conocimientos, y las más complejas de detectar y desarrollar como las actitudes, los valores y los rasgos de personalidad.



Anteriormente sostuve que el desarrollo de los jóvenes profesionales alude tanto al plano técnico de su especialidad (conocimiento) como al plano personal y actitudinal, es decir, al desarrollo de sus competencias actitudinales. Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que empiezan a socializarse. Ahora bien, ¿Cómo se logra el desarrollo de competencias? La respuesta tradicional es: mediante Formación.

El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica. La experiencia permite alcanzar éxitos y fracasos, y en este proceso se generan nuevos conocimientos. De manera similar sucede en el desarrollo de competencias: el conocimiento de sí mismo, el análisis de éxitos y fracasos, de aciertos y errores permite modificar comportamientos, en tal sentido, el



desarrollo de competencias se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia.³⁵ De esta forma y de manera progresiva, se optimizan potencialidades y se aumentan capacidades, mediante el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades.

Tradicionalmente la Capacitación y el Entrenamiento constituyen la herramienta básica para el desarrollo.

La capacitación entendida como capacitación formal, es decir, donde el aprendizaje es guiado por un instructor, donde la transmisión de conocimientos y habilidades es organizada, planificada y posible de ser evaluada. El entrenamiento entendido como procesos de aprendizaje en el que se adquieren conocimientos y habilidades necesarios para alcanzar objetivos definidos.

En relación a la capacitación Chiavenato propone cuatro tipos de cambio de conducta que se dan por medio de esta³⁶:

- La transmisión de información, genera aumento del conocimiento de las personas.
- El desarrollo de habilidades, se refiere a una mejora en las habilidades y destrezas.
- El desarrollo de actitudes, es el desarrollo o mejora de la conducta.
- El desarrollo de conceptos, es elevar el nivel de abstracción.

El desafío es promover la generación de conocimiento y desarrollar habilidades y actitudes. La formación es el recurso por excelencia para el desarrollo de competencias.

El desarrollo de competencias parte de una decisión de la persona, es decir, surge como una iniciativa de la propia persona. También esta necesidad puede estar impulsada desde las organizaciones, es decir, es la organización la que trabaja para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, a fin de que sean exitosos en sus puestos de trabajo y demuestren si tienen las competencias requeridas para el puesto. Por medio de la formación, las organizaciones transmiten conocimiento y desarrollan competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación puesto – persona, en relación con el puesto ocupado en la actualidad como el futuro puesto a ocupar. El desarrollo de las organizaciones depende del desarrollo individual de sus integrantes.

Senge y sus colaboradores utilizan el término “dominio personal” para referirse al crecimiento y aprendizaje personal: “la gente con alto grado de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente”.³⁷

³⁵ Alles, Martha Ob. Cit.

³⁶ Chiavenato, Idalberto “Gestao de pessoas: o novo pepel dos recursos nas organizacoes” Rio de Janeiro, Elservier/Campus, 2008.

³⁷ Senge Peter y otros “La quinta disciplina en la práctica” Ediciones Granica, Barcelona 1998.



La globalización demanda el desarrollo de nuevas competencias en las personas, en tal sentido, las organizaciones, conjuntamente con los profesionales de Recursos Humanos deben desarrollar constantemente, en su gente, las capacidades necesarias para el éxito.

El desarrollo de las personas en las organizaciones, se trata de una función que involucra directamente al área de Recursos Humanos, en el sentido de acompañar y guiar tanto a los jefes como a los empleados en este proceso de crecimiento. Por tanto, en las acciones que el área de Recursos Humanos debe llevar adelante en temas de Desarrollo personal y profesional de los empleados no debe perder de vista los deseos, preferencias y motivaciones de los empleados, responder a las necesidades de la gente, y, como *agentes de cambio*, ayudar a que el cambio se haga realidad.

Ya sea por iniciativa de la propia persona o de la organización, siempre importa la propia decisión de la persona, sus motivaciones y el compromiso por alcanzar su objetivo propuesto.

Desde las organizaciones es fundamental estimular el entrenamiento permanente y las oportunidades de capacitación. El aprendizaje es responsabilidad de cada uno, cada uno debe buscar modos de capacitarse. El entrenamiento continuo es la base de la carrera.



2.1.5.1.4 El desarrollo personal y profesional, alcance del objetivo deseado

El desarrollo personal y profesional se orienta a un *Objetivo deseado*:

Koontz afirma: “un avión no puede despegar sin la previa determinación de un plan de vuelo y un punto de destino”.³⁸

El objetivo deseado hace referencia a una dirección profesional a seguir. Es a través de la fijación del objetivo deseado que se logra la motivación. Esto significa que, en el proceso de desarrollo personal y profesional resulta fundamental determinar previamente el objetivo deseado a fin de contar con la motivación o el estímulo necesario que permita generar una conducta adecuada para alcanzar el propósito deseado.

El camino a recorrer para alcanzar el objetivo puede presentar aciertos y desaciertos, éxitos y fracasos que forman parte de ese transitar. La distancia que separa a la persona de su objetivo es la estrategia, es por ello que contar con una estrategia clara para mantener los esfuerzos frente a las dificultades se vuelve imprescindible.

¿Qué son los objetivos?

Los objetivos son propósitos específicos, entendibles, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo y que están determinados por una motivación.

- *Propósito* es algo que se desea conseguir, un fin, y que va a dirigir nuestra acción.
- Que sean *entendibles* significa que deben ser sencillos y simples en su formulación.
- Deben ser *alcanzables*, es decir, los implicados deben sentir que esos objetivos están a su alcance.
- *Medibles* se refiere a que ningún objetivo es válido si no es medible, ya que solo siendo específico podemos medir los resultados y contrastarlos con los objetivos para saber si hemos logrado lo deseado.
- Por último, han de *estar fijados en el tiempo*, es decir, tienen un comienzo y un final. En tal sentido los objetivos se presentan a corto, mediano, y largo plazo: Los objetivos a *corto plazo* son, por lo general, aquellos que se extienden a un año o menos; Los objetivos a *mediano plazo* cubren períodos de uno a cinco años y por lo general están compuestos por objetivos de corto plazo; Los objetivos de *largo plazo* están compuestos por objetivos de corto y mediano plazo que en

³⁸ Koontz Harold – Weihrich Heinz “Administración. Una perspectiva global”, 11ª edición. 1998.



sumatoria, cumplen el objetivo final de largo plazo. Estos suelen extenderse más allá de los cinco años.

Los objetivos son objetivos, si existe motivación por parte de la persona implicada. El desarrollo personal y profesional es un concepto dinámico de cambio y maduración en la persona hacia el objetivo deseado que depende de la motivación de la propia persona.

De esta forma, mediante la determinación de objetivos para alcanzar “el objetivo deseado”, el proceso se vuelve más ordenado permitiendo centrar los esfuerzos sin perder la dirección.

A modo de síntesis y luego del desarrollo anterior respecto a ¿qué es el Desarrollo personal y profesional? Se puede concluir que:

En suma, hablar de desarrollo personal y profesional es planificar para sí mismo un camino de crecimiento y aumento de capacidades en la dirección deseada y que más lo satisface, orientándolo hacia su objetivo.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A fin de optimizar el abordaje del presente trabajo de investigación, retomo en este punto el *planteamiento del problema, los objetivos y el supuesto de trabajo propuesto*.

El planteamiento de problema del presente trabajo de investigación:

¿Cuáles son los factores de la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012?.

A) Objetivo General:

Determinar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

B) Objetivos Específicos:

- **B1** - Identificar el impacto diferencial de los **factores intrínsecos** de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.
- **B2** - Identificar el impacto diferencial de los **factores extrínsecos** de la motivación en el desarrollo que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.
- **B3** - Especificar la influencia de los factores motivacionales, de acuerdo a la **generación X e Y de pertenencia**.



Supuesto de trabajo:

Mi proposición al problema de investigación planteado es que la autorrealización es el factor motivacional por excelencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Propongo investigar dicho supuesto y analizar las motivaciones que influyen en el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de la muestra estudiada, ya que las necesidades no son para todos las mismas. El proceder de distintas generaciones requiere que las personas sean tratadas de un modo que contemplen esas diferencias, es por ello que surge el planteo del problema del presente trabajo de investigación a fin de conocer cuáles son los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los individuos y puntualmente pretendo determinar cuáles son los factores de la motivación intrínseca y extrínseca que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación presenta un diseño de tipo *Descriptivo*. Los estudios descriptivos “Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (y valga la redundancia) describir lo que se investiga.”³⁹

El abordaje de dicha investigación es descriptiva ya que la intención del estudio es determinar “cuáles son los factores motivacionales, intrínsecos y extrínsecos, que influyen en el desarrollo personal y profesional en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012”.

3.2 Diseño de la Investigación

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación⁴⁰.

La presente investigación contiene un diseño *no experimental* de *tipo transversal*, es decir en una única medición.

³⁹ Sampieri Hernandez, Roberto “Metodología de la investigación” Editorial Mcgraw – Hill 1997

⁴⁰ Christensen, L.B. (1980). Experimental methodology. Boston, Mass.: Allyn and Bacon, Inc.

Segunda edición.



Siguiendo a Sampieri “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”⁴¹.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se observarán y analizarán los factores de la motivación, intrínseca y extrínseca, que influyen en el desarrollo de los estudiantes de 1er y 2do año de Maestría de Recursos Humanos en 2012 tal como se dan, sin que medie manipulación de variables. El objetivo consiste en medir en los estudiantes las variables predeterminadas, a fin de dar un panorama lo más preciso posible sobre los factores que influyen en del desarrollo personal y profesional de la muestra seleccionada.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador.

El *enfoque es cualitativo* el instrumento seleccionado para medir las variables de interés es *la encuesta*.

3.3 Operacionalización de las Variables

Las variables analizadas en el presente trabajo de investigación son:

- **Variable Independiente = La motivación**
- **Variable dependiente = El desarrollo personal y profesional**

Las variables pueden ser definidas conceptualmente y operacionalmente. Al respecto Sampieri plantea que: una *definición conceptual* define el término o variable con otros términos y agrega que son definiciones necesarias pero insuficientes para definir las variables de la investigación, porque no nos relacionan directamente con la realidad. Una *definición operacional* especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

A continuación, el siguiente cuadro presenta una definición conceptual y operacional de las variables analizadas: Motivación y Desarrollo.

⁴¹ Sampieri Hernandez, Roberto Ob. Cit.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Identificar el impacto diferencial de los factores de la motivación intrínseca en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la UBA en 2012.	Motivación Intrínseca	Motivación que nace del interior de la persona y que tiene como propósito satisfacer sus propios deseos.	La curiosidad y deseos de aprender mas
			Mi necesidad de independenciamia
			El deseo de "Poder" para influir sobre otros
			El bienestar psíquico que me genera
			La pasión que siento por temáticas del área
			El compromiso con mis propios intereses
			La necesidad de autorrealización
			El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación
Identificar el impacto diferencial de los factores de la motivación extrínseca en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la UBA en 2012.	Motivación Extrínseca	Motivación en la que el placer está dado por lo que se recibe a cambio de la actividad. Los motivos que impulsan a la persona a realizar una acción, son ajenos a la propia acción y están puestos en la recompensa, no en la actividad en sí.	El reconocimiento social que obtengo
			El deseo de formar una familia
			El dinero
			La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa
			La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco
			Competir con pares y colegas
			La ausencia de favoritismos en la empresa
			Los beneficios no remunerativos que me brinda la empresa
			El clima laboral que reina
La aceptación del otro			
Determinar el concepto de desarrollo personal y profesional	Desarrollo personal y profesional	Proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo, conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades, orientado a un objetivo deseado.	Planifico mi desarrollo profesional
			Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades
			Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla
			Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos.
			Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional



3.4 Población y Muestra

Una *población* es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población objeto de estudio del presente trabajo de investigación son los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012. La totalidad de unidades de análisis es de 72 personas.

La *muestra* suele ser definida como un subgrupo de la población. Pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende, desde luego, que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.

En el presente trabajo de investigación dicha muestra estuvo conformada por 48,6% de la población que equivale a 35 de estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

El 23% de género masculino y el 77% de género femenino, con edades comprendidas entre las generaciones X e Y, (en edad promedio: 35 años). Respecto a la formación de grado, se trató de profesionales de carreras tales como: Contadores Públicos, Lic. en Comunicación Social (9%), Lic. en Psicología (29%), Lic. en Relaciones del Trabajo (3%), Lic. en Relaciones Públicas (3%), Lic. en Administración de empresas (37%), Lic. en Educación (3%) y Lic. en Relaciones Industriales (3%). Cada uno de ellos accedió a la solicitud de responder al cuestionario propuesto.

La muestra fue probabilística, esto significa que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

Respecto a la estrategia de muestreo: Técnica de Muestreo de tipo estratificado: edad, género y profesión.

3.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación el método aplicado como instrumento de medición fue la encuesta; la técnica de recolección de datos fue la aplicación de dicho instrumento mediante el envío por correo electrónico utilizando el servidor Survey Monkey (<https://es.surveymonkey.com>).

La encuesta *contiene preguntas cerradas y abiertas (1)*. Las preguntas “cerradas” contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta



y ellos deben circunscribirse a éstas. Las preguntas “abiertas” no delimitan de antemano las alternativas de respuesta y bajo el concepto de “Otros” la persona puede ampliar las categorías de respuesta.

La escala utilizada es de tipo Likert, donde se presentan un conjunto de ítems en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que manifieste su respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Con el objetivo de obtener mediciones cualitativas, respecto a los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de la muestra seleccionada, la encuesta contiene diferentes alternativas por las cuales los estudiantes apuestan a su desarrollo personal y profesional. Al momento de diseñar el cuestionario tomé como punto de partida los objetivos que orientan las fases del trabajo de investigación del presente trabajo. De este modo la encuesta aborda las siguientes cuestiones:

- A partir de la consigna “*indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones*” se presentan oraciones que manifiestan el grado de interés de la persona por su desarrollo personal y profesional.
- Luego, se propone la frase: “*Mi Desarrollo personal y Profesional está determinado por...*” y se ofrecen como respuestas diversos ítems (correspondientes a factores de motivación intrínsecos y factores de motivación extrínseca) que reflejan los motivos por los que los estudiantes buscan su desarrollo personal y profesional. Dichas respuestas reflejan el grado de correspondencia de cada ítem con la opinión de cada estudiante. En este punto se agrega la categoría “Otros” con el propósito de ampliar las alternativas de respuesta.
- En tercer punto, se propone el *listado de factores motivaciones (intrínsecos y extrínsecos)* con el propósito de que el estudiante seleccione, estableciendo un orden, aquellos factores que influyen en su desarrollo personal y profesional.
- Finalmente, se solicita especificar: *edad género y profesión*.

Los ítems propuestos en la encuesta, facilitan la comprensión y el análisis de aquellos factores de la motivación, intrínseca y extrínseca que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012,
como así también el análisis de la influencia según generación de pertenencia.

(ver Anexo modelo de encuesta)



CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación cuantitativa de resultados generales

Para realizar el análisis he utilizado como base de la muestra a 35 estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Para el procesamiento y análisis de los datos se aplicó el análisis descriptivo a la respuesta de cada pregunta y luego se procedió a la cuantificación para obtener cifras absolutas y porcentuales, aplicando el programa Microsoft Office Excel.

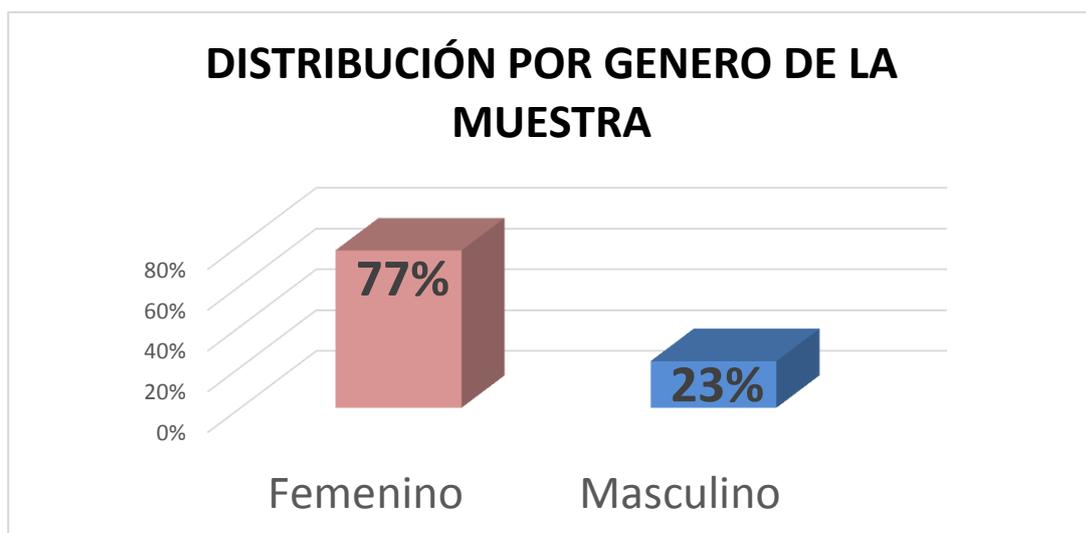
Los resultados obtenidos serán presentados en gráficos estadísticos de barras, seguidos de los análisis respectivos.

4.1.1 Presentación y análisis de la muestra:

Para una mayor comprensión de la muestra, a continuación se realiza un análisis considerando las variables: *género, generación de pertenencia y formación de grado de los estudiantes de la Maestría.*

- El gráfico 1 permite observar en términos porcentuales la composición de la muestra según *Género*:

Gráfico 1

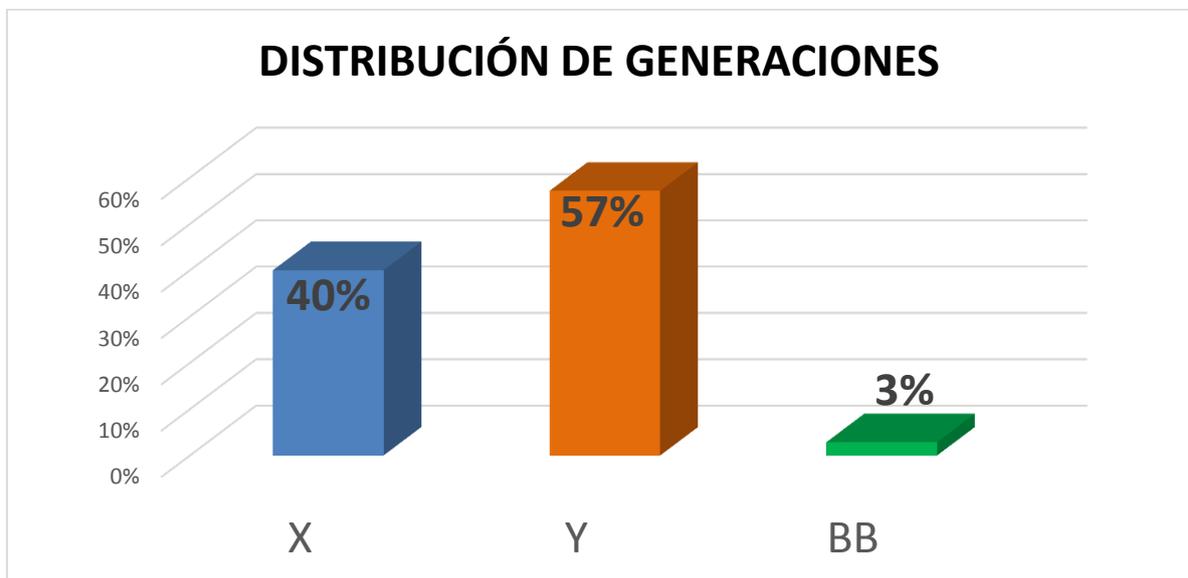


El gráfico anterior permite observar que de un total de 35 estudiantes (100%) que conforman la muestra, el 77% corresponde al género femenino y el 23% al género masculino.

En relación a la población de estudio, el género femenino es el que prevalece ya que el 80% de la población es de género femenino y el 20% de género masculino, por tanto la muestra es coherente con la población.

- En relación a la composición de la muestra según *Generación de pertenencia*, el gráfico 2, evidencia que el mayor número de estudiantes corresponde a la *generación Y* con un 57%, luego le sigue la *generación X* con un 40% y finalmente la *generación Baby Boomers* con 3%.

Gráfico 2



Recordemos que por Generación se entiende a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores... La definición enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como de la misma generación. Es necesario identificar, además, históricas compartidas”.

Algunas características a considerar de la generación Y es que son más individualistas que sus predecesores (generación X) y reivindican la autonomía de opiniones y actuaciones. Este deseo de autonomía se refleja en la apertura de sus propias empresas buscando libertad horaria y de decisión.

La edad promedio de la muestra corresponde a la Generación X, esto se da debido a que los estudiantes analizados en la muestra se encuentran en el límite que separa a una generación de la otra, mostrando más cercanía con la generación X.



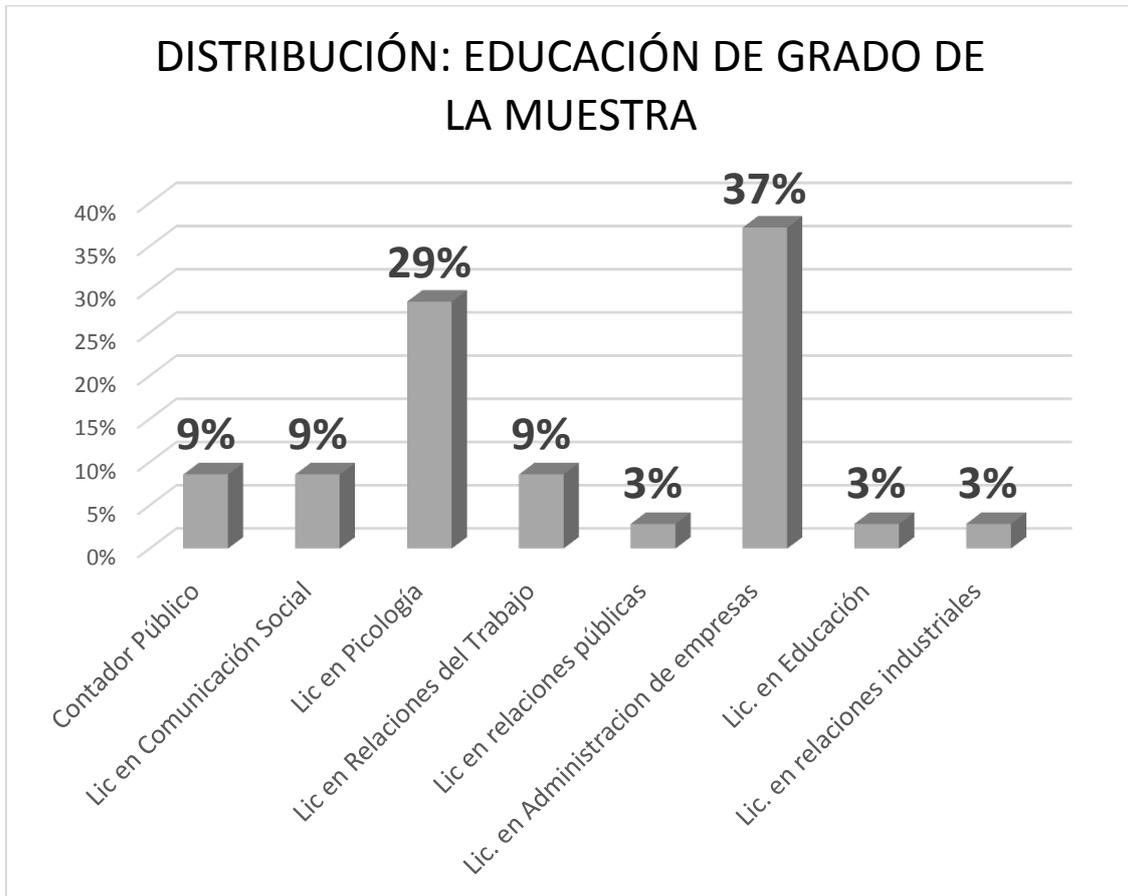
Algunas características a considerar en la Generación X: Esta generación es la que cuenta con mayor preparación académica y preparación internacional. Se han rebelado, al igual que las generaciones anteriores, a los valores de sus predecesores. La generación X rompe con los formalismos que caracterizaban a las generaciones anteriores y buscan un entorno de trabajo más informal. Al igual que la generación Y, son independientes y rompen con patrones tradicionales.

Respecto a la 3er generación que conforma la muestra, me refiero a la Generación Baby Boomers, la misma está representada por un 3% lo que equivale a una (1) sola persona. De esta generación cabe recordar que son un grupo que se caracteriza por apostar a su crecimiento personal y profesional y su presencia en esta muestra es reflejo de ello.

- En términos de *formación de grado* de los estudiantes que componen la muestra, el gráfico 3 que figura a continuación, permite apreciar los distintos títulos de grado de cada uno de los estudiantes de la muestra, pudiendo observar que la misma está conformada por: Contadores Públicos, Lic. en Comunicación Social, Lic. en Psicología, Lic. en Relaciones del Trabajo, Lic. en Relaciones Públicas, Lic. en Administración de empresas, Lic. en Educación y Lic. en Relaciones Industriales.

La carrera que obtuvo el mayor porcentaje es la Lic. en Administración de empresas (37%) y le sigue la Lic. en Psicología (29%). El gráfico que figura a continuación refleja los títulos de grado que componen la muestra:

Grafico 3



4.1.2 Presentación general de respuestas

Tal como fue mencionado en las páginas anteriores, los objetivos que guiaron las fases del trabajo de investigación se orientan a indagar sobre las dos variables de estudio: Motivación, intrínseca y extrínseca, y Desarrollo personal y profesional, a fin de conocer cuáles son los factores de la motivación, intrínseca y extrínseca que influyen en el desarrollo personal y profesional, según la generación de pertenencia.

A continuación se realizará una presentación general de cada una de las preguntas que conformaron la encuesta:

Para ello, propongo abordar la variable “Desarrollo Personal y Profesional” en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012, con el propósito de *conocer el grado de identificación con las 5 afirmaciones que hacen al desarrollo personal y profesional*, tal como es entendido en el presente trabajo. De este modo se plantea la primera pregunta de la encuesta:



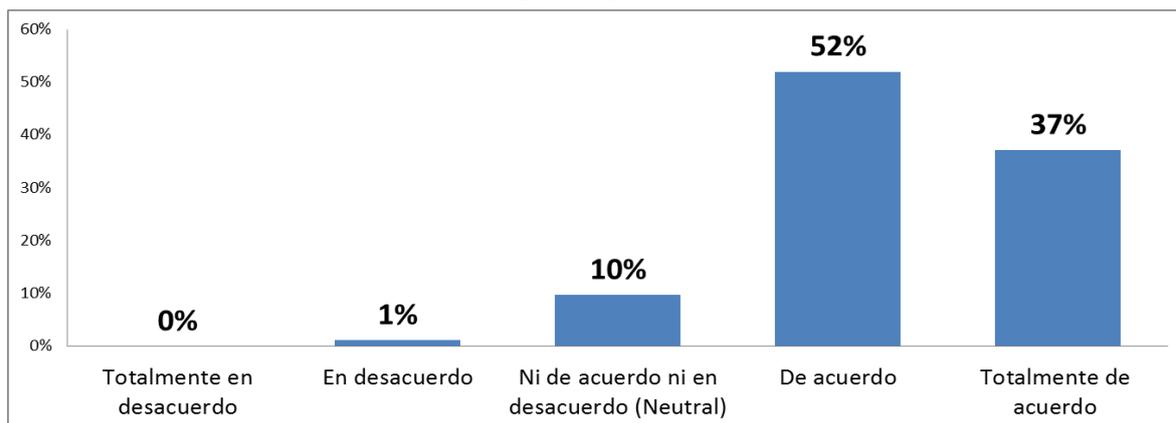
Pregunta 1:

“Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones”

Tabla 1

Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1- Planifico mi desarrollo profesional	0	1	3	19	12
2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades	0	0	2	23	10
3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla	0	1	5	15	14
4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos.	0	0	2	16	17
5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional	0	0	5	18	12
Totales	0	2	17	91	65
Porcentajes	0%	1%	10%	52%	37%
Total Muestra 35 personas					

Gráfico 4



Cada una de las 5 afirmaciones constituye un indicador del desarrollo personal y profesional y las respuestas a cada una de ellas el grado de identificación que presentan los estudiantes.

Tal como se evidencia en el gráfico 4, todas las afirmaciones alcanzaron un *alto grado* de acuerdo, lo cual asegura que los estudiantes de la muestra se encuentran transitando un *proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo,*



conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades, orientado a un objetivo deseado.

Pregunta 2:

A fin de determinar el grado de influencia de los factores de la motivación, intrínseca y extrínseca, en cada uno de los estudiantes que conforman la muestra, se plantea: “*Mi Desarrollo personal y Profesional está determinado por...*”, y se ofrecen una serie de factores, intrínsecos y extrínsecos (nueve de cada uno) para ser seleccionados dentro de una escala que abarca: Definitivamente No, Probablemente No, Indeciso, Probablemente Sí y Definitivamente Sí.

La Tabla 1 presenta las **respuestas totales** con el grado de acuerdo de los estudiantes ante cada una de las afirmaciones. En función de los porcentajes obtenidos a partir de las respuestas, se desprende que el desarrollo personal y profesional de los estudiantes se encuentra *mayormente determinado* por los factores motivacionales propuestos, aun así se puede observar la presencia de respuestas negativas a su influencia.

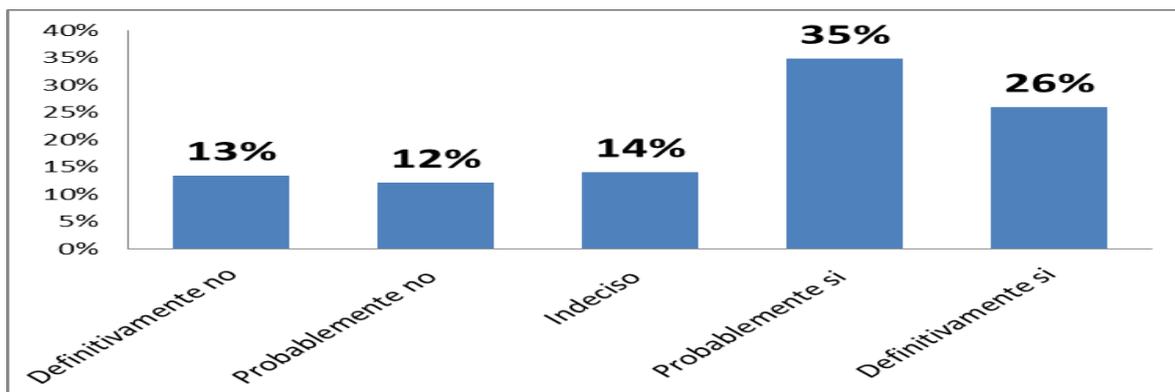
En los siguientes apartados se realizará, en un análisis detallado respecto a los factores intrínsecos y los factores extrínsecos y su impacto en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.

Cabe aclarar, respecto a la pregunta 2, que la opción “*Otros*” ofrecida entre las opciones propuestas no fue seleccionada por ninguno de los participantes de la muestra.

Tabla 2

"Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":	Factor Intrínseco / extrínseco	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente si	Definitivamente si
1- La necesidad de aceptación del otro	Factor Extrínseco	10	9	2	10	4
2- La curiosidad y deseos de aprender mas	Factor Intrínseco	0	1	5	14	15
3- Mi necesidad de independencia	Factor Intrínseco	2	2	1	18	12
4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros	Factor Intrínseco	6	7	7	9	6
5- El reconocimiento social que obtengo	Factor Extrínseco	4	2	7	16	6
6- El deseo de formar una familia	Factor Extrínseco	3	7	4	15	6
7- El dinero	Factor Extrínseco	3	2	3	20	7
8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa	Factor Extrínseco	3	2	4	13	13
9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenez	Factor Extrínseco	3	2	7	17	6
10- El bienestar psíquico que me genera	Factor Intrínseco	0	5	5	10	15
11- Competir con pares y colegas	Factor Extrínseco	9	11	8	4	3
12- La ausencia de favoritismos en la empresa	Factor Extrínseco	12	6	8	4	5
13- La tranquilidad profesional	Factor Intrínseco	10	5	8	11	1
14- El clima laboral que reina	Factor Extrínseco	5	4	5	18	3
15- La pasión que siento por temáticas del área	Factor Intrínseco	1	2	3	13	16
16- El compromiso con mis propios intereses	Factor Intrínseco	0	0	2	15	18
17- La necesidad de autorrealización	Factor Intrínseco	0	1	0	10	24
18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación	Factor Intrínseco	9	6	7	7	6
Totales		80	74	86	224	166
Porcentajes		13%	12%	14%	36%	26%

Grafico 5





Pregunta 3:

A fin de conocer con mayor precisión la influencia de cada uno de los factores motivacionales propuestos en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012, propongo la siguiente consigna:

“Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional”.

Tabla 3

Ranking de Factores de la Motivación					
Totales Casos	1er lugar	2do lugar	3er lugar	4to lugar	5to lugar
La autorrealización	21	5	2	3	2
La pasión por temáticas del área	5	2	2	3	1
El compromiso	3	1	3	4	2
El ascenso/ promoción jerárquica	2	4	2	2	5
La familia	2	3	1	3	1
Bienestar psíquico	1	5	3	4	3
El dinero	1	4	5	5	5
La curiosidad	0	3	4	2	2
La tranquilidad	0	3	2	1	2
El reconocimiento social	0	2	5	1	3
La ausencia de favoritismos	0	2	0	1	1
La aceptación del otro	0	1	0	1	1
El poder	0	0	3	3	1
La independencia	0	0	2	1	1
El clima laboral	0	0	1	1	2
La competencia con pares	0	0	0	0	3
La alimentación	0	0	0	0	0
Los privilegios	0	0	0	0	0
Totales	35	35	35	35	35
Totales Porcentajes	1er lugar	2do lugar	3er lugar	4to lugar	5to lugar
La autorrealización	60%	14%	6%	9%	6%
La pasión por temáticas del área	14%	6%	6%	9%	3%
El compromiso	9%	3%	9%	11%	6%
El ascenso/ promoción jerárquica	6%	11%	6%	6%	14%
La familia	6%	9%	3%	9%	3%
Bienestar psíquico	3%	14%	9%	11%	9%
El dinero	3%	11%	14%	14%	14%
La curiosidad	0%	9%	11%	6%	6%
La tranquilidad	0%	9%	6%	3%	6%
El reconocimiento social	0%	6%	14%	3%	9%
La ausencia de favoritismos	0%	6%	0%	3%	3%
La aceptación del otro	0%	3%	0%	3%	3%
El poder	0%	0%	9%	9%	3%
La independencia	0%	0%	6%	3%	3%
El clima laboral	0%	0%	3%	3%	6%
La competencia con pares	0%	0%	0%	0%	9%
La alimentación	0%	0%	0%	0%	0%
Los privilegios	0%	0%	0%	0%	0%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%

Un primer análisis que surge a partir de las respuestas que figuran en la Tabla 2 es que *la autorrealización* es un factor motivacional intrínseco de gran influencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de la



muestra, ya que fue seleccionado en *1er lugar* por un 60% de la muestra, lo que equivale a 21 personas (de un total de 35 que conforman la muestra).

El 2do lugar está encabezado nuevamente por la autorrealización y se suma el *bienestar psíquico* ambos con un 14% de respuestas.

En el tercer lugar ocupan los mayores porcentajes el *dinero* y el *reconocimiento social*, en un 14%, ambos factores motivacionales extrínsecos; en cuarto y quinto lugar aparece una vez más el dinero acompañado por *la familia*, ambos con un 14%.

Más adelante se realizará un análisis detallado considerando las repeticiones de los factores como consecuencia de la selección de los estudiantes, ofreciendo un análisis más acabado que contempla la pertenencia a la Generación X y a la Generación Y.

4.2- Interpretación de resultados

En el presente apartado propongo realizar una interpretación de los resultados del proceso descrito en la metodología y su análisis a fin de cumplir con los objetivos de la presente tesis.

Con tal fin, a continuación se presentará el impacto de los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación, tal como fueron seleccionados cada uno de ellos por los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012. Además, será incluida la generación de pertenencia con el propósito de brindar un análisis más preciso.

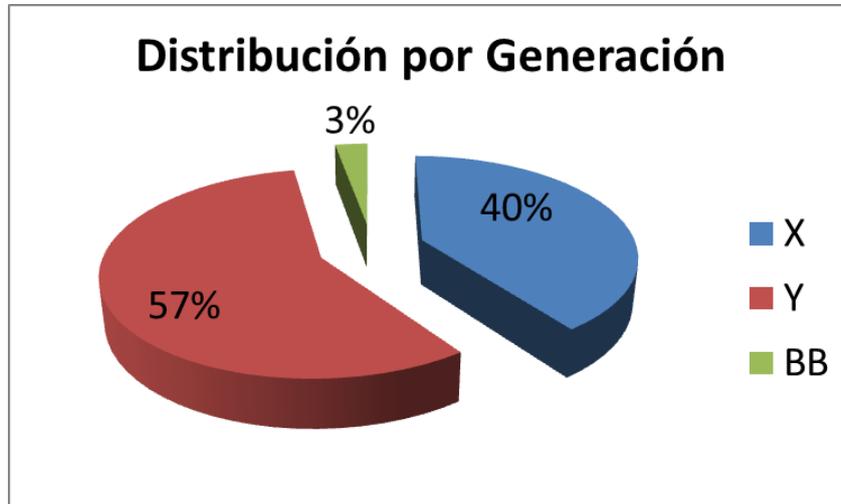
Los datos recogidos se presentarán en una Tabla con las respuestas totales y los porcentajes, y en gráfico de barras según generación de pertenencia.

Para una mayor comprensión, cabe recordar la composición de la muestra según generación tal como lo plantea en la Tabla 3 y se observa en el gráfico 6:

Tabla 4

Generación	Casos	Porcentaje
X	14	40%
Y	20	57%
BB	1	3%
Total	35	100%

Grafico 6



Dado que la generación Baby Boomers está conformada por 1 sola persona, no será considerada en el presente análisis.

De las respuestas ofrecidas a partir del planteo: “*Mi Desarrollo personal y Profesional está determinado por...*” surge el siguiente análisis.

4.2.1 Impacto de los Factores Intrínsecos según generación

A continuación se presentarán cada uno de los factores intrínsecos analizados, con su grado de influencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes que conforman la muestra.

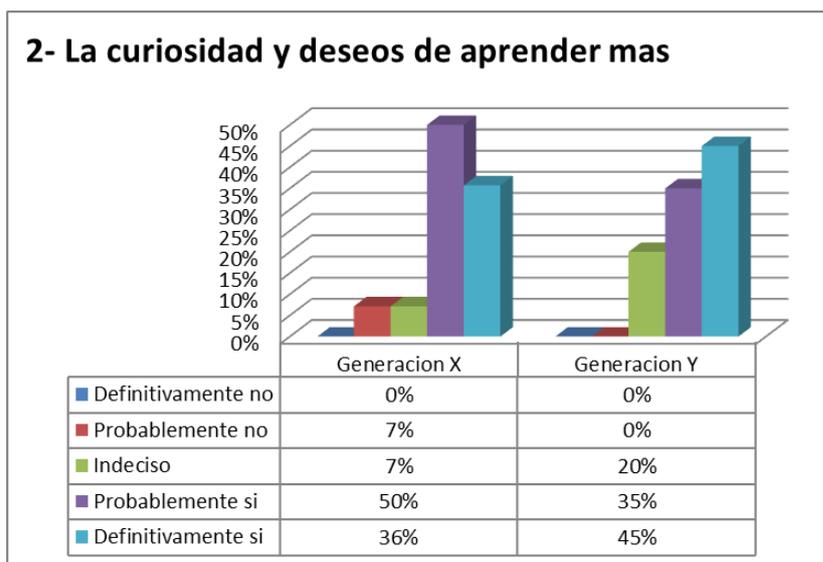
A) Factor: Curiosidad

Tabla 5

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
2- La curiosidad y deseos de aprender mas	Definitivamente no	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Probablemente no	1 7%	0 0%	0 0%	1 3%
	Indeciso	1 7%	4 20%	0 0%	5 14%
	Probablemente si	7 50%	7 35%	0 0%	14 40%
	Definitivamente si	5 36%	9 45%	1 100%	15 43%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como se puede observar en la tabla anterior del total de la muestra, el 40% y 43% de los estudiantes sostienen que *la curiosidad por aprender más* es un factor que influye en su desarrollo personal y profesional, mientras que para un 3% no resulta ser un factor determinante de su desarrollo. El 14% de los estudiantes optaron por la respuesta indeciso.

Gráfico 7



En cuanto a la influencia según generación de pertenencia, el gráfico 6 muestra que la curiosidad y los deseos de aprender influyen marcadamente en ambas generaciones, ya que en términos porcentuales las respuestas positivas obtenidas en cada generación son: 80% para la generación X, y 86% para la generación Y.

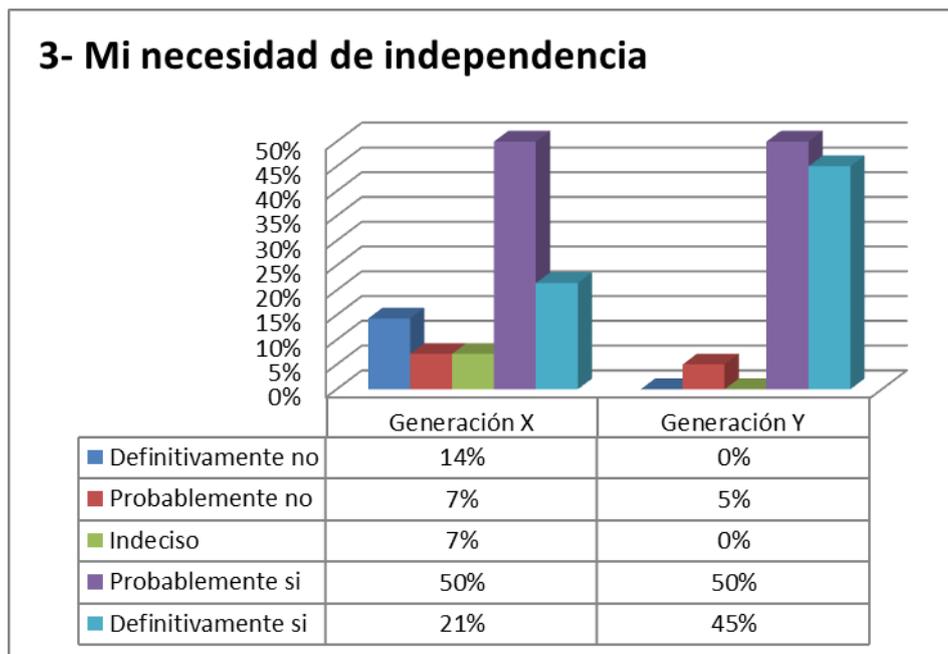
B) Factor: Independencia

Tabla 6

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
3- Mi necesidad de independencia	Definitivamente no	2 14%	0 0%	0 0%	2 6%
	Probablemente no	1 7%	1 5%	0 0%	2 6%
	Indeciso	1 7%	0 0%	0 0%	1 3%
	Probablemente si	7 50%	10 50%	1 100%	18 51%
	Definitivamente si	3 21%	9 45%	0 0%	12 34%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

La tabla anterior muestra un alto porcentaje de respuestas positivas, siendo *la independencia* un factor que influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, aun así se observa que para un 12% no resulta ser un factor determinante de su desarrollo.

Grafico 8



El grafico anterior muestra una clara influencia de la independencia según la generación de pertenencia. Principalmente para la generación Y, ya que a partir de las respuestas se observa un 95% de influencia en el desarrollo personal y profesional. Esto se condice con uno de los valores propios de la generación.

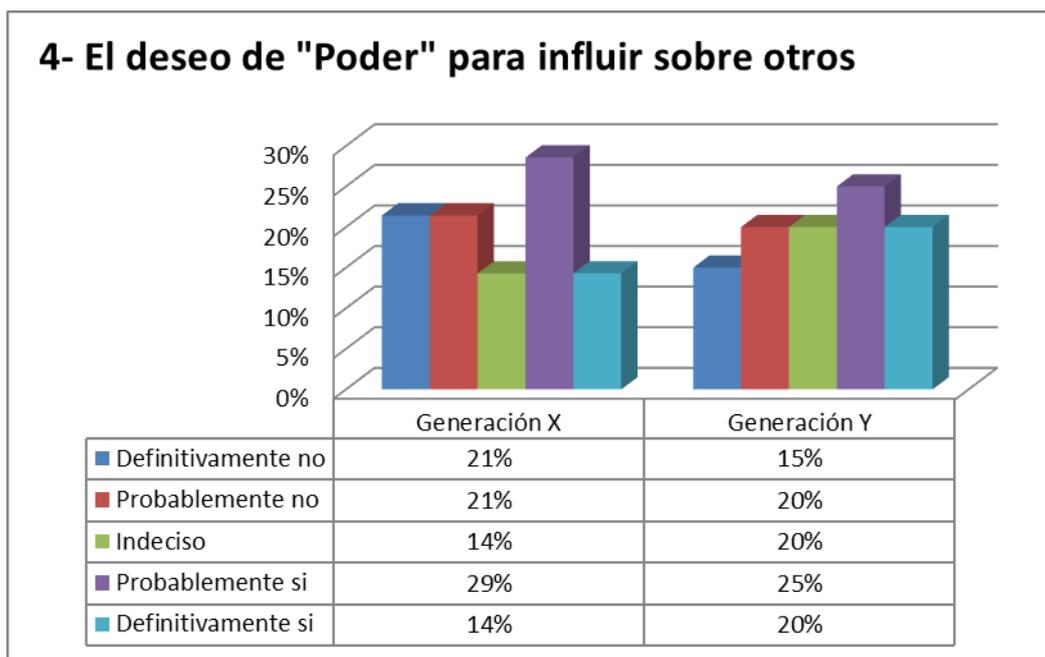
C) Factor: Poder

Tabla 7

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros	Definitivamente no	3 21%	3 15%	0 0%	6 17%
	Probablemente no	3 21%	4 20%	0 0%	7 20%
	Indeciso	2 14%	4 20%	1 100%	7 20%
	Probablemente si	4 29%	5 25%	0 0%	9 26%
	Definitivamente si	2 14%	4 20%	0 0%	6 17%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

De los datos brindados en la tabla anterior se desprende que “*el deseo de poder para influir sobre otros*” obtuvo un porcentaje distribuido de forma pareja entre las opciones de respuesta, siendo positiva su respuesta para un 43% de los estudiantes de la muestra. El 20% de los estudiantes se mostraron indecisos ante este factor, mientras que el 20% y el 17% restantes optaron por “probablemente no” y “definitivamente no” respectivamente.

Gráfico 9



En cuanto a la influencia según generación de pertenencia, el gráfico anterior muestra que *el deseo de poder para influir sobre otros* para ambas generaciones obtuvo un porcentaje inferior al 50% en respuestas positivas de influencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes: un 43% para la generación X y un 45% para la generación Y.

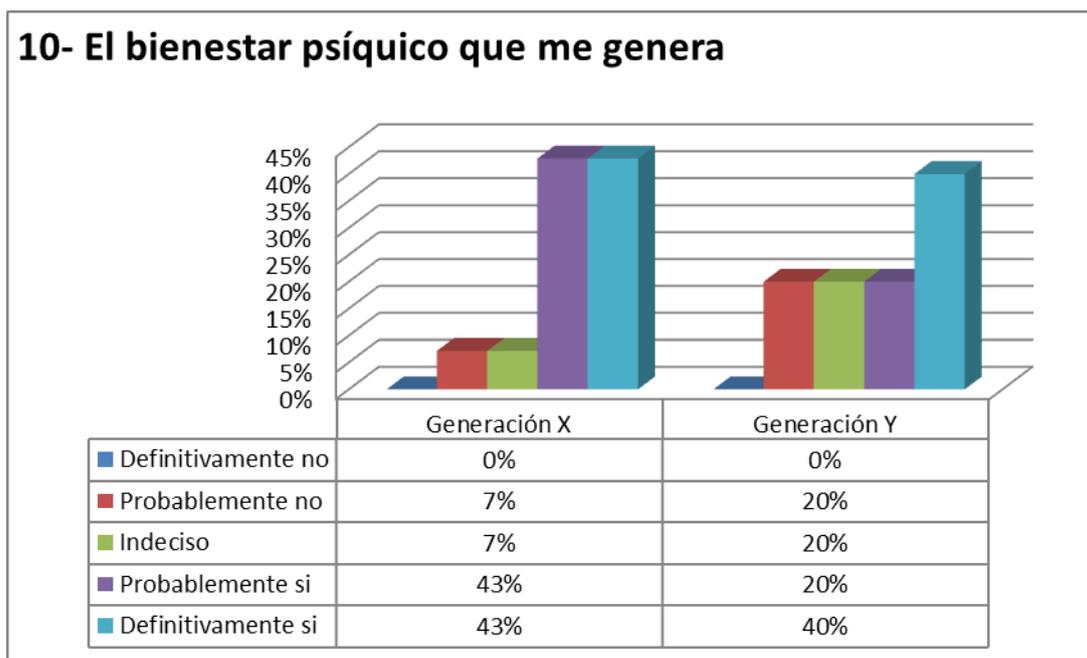
D) Factor: Bienestar Psíquico

Tabla 8

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
10- El bienestar psíquico que me genera	Definitivamente no	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Probablemente no	1 7%	4 20%	0 0%	5 14%
	Indeciso	1 7%	4 20%	0 0%	5 14%
	Probablemente si	6 43%	4 20%	0 0%	10 29%
	Definitivamente si	6 43%	8 40%	1 100%	15 43%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

Tal como se puede observar en la tabla anterior el 72% de los estudiantes sostienen que probablemente/ definitivamente *el bienestar psíquico* es un factor que influye en su desarrollo personal y profesional, mientras que para un 14% de la muestra no resulta ser un factor determinante de su desarrollo. El 14% restante de los estudiantes optaron por la respuesta indeciso.

Gráfico 10



El gráfico anterior permite observar, en términos de porcentaje la influencia de dicho factor en el desarrollo personal y profesional: en la generación X es de un 86% de respuestas positivas y un 60% en la generación Y.

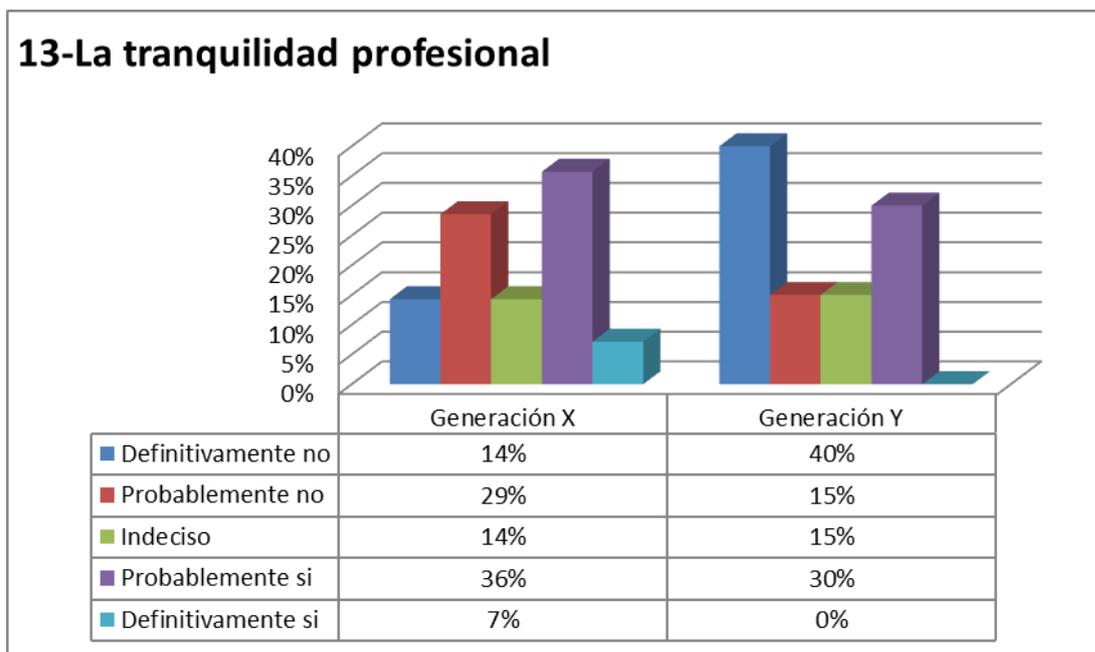
E) Factor: Tranquilidad

Tabla 9

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
13-La tranquilidad profesional	Definitivamente no	2 14%	8 40%	0 0%	10 29%
	Probablemente no	4 29%	3 15%	1 100%	8 23%
	Indeciso	2 14%	3 15%	0 0%	5 14%
	Probablemente si	5 36%	6 30%	0 0%	11 31%
	Definitivamente si	1 7%	0 0%	0 0%	1 3%
TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como se desprende de la tabla anterior un 33% de los estudiantes de la muestra sostienen que *la tranquilidad* influye en su desarrollo personal y profesional: 31% probablemente sí y 3% definitivamente sí.

Grafico 11



El grafico anterior indica que la tranquilidad para la para la generación X influye en un 43% de la muestra, mientras que para generación Y ejerce escasa influencia del desarrollo personal y profesional

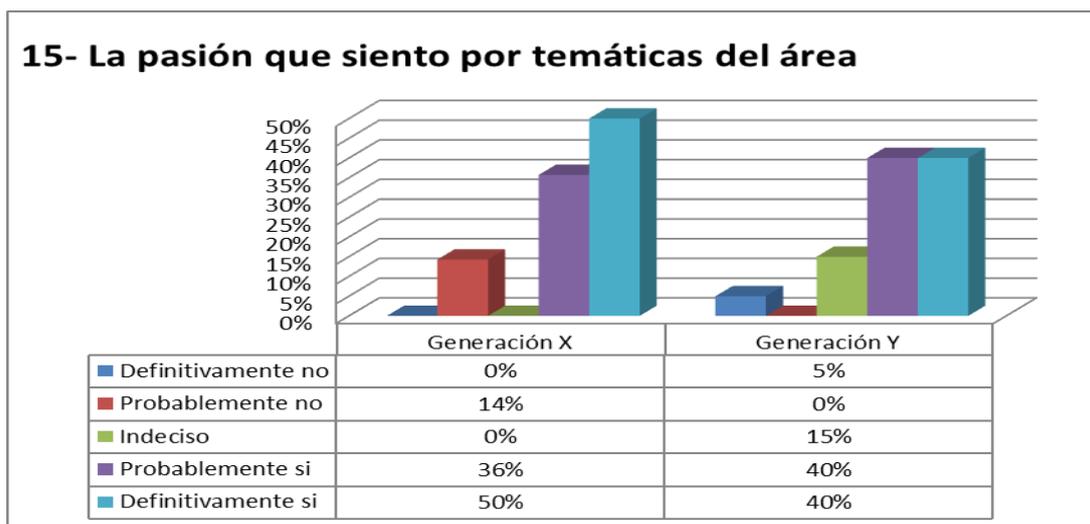
F) Factor: Pasión

Tabla 10

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
15- La pasión que siento por temáticas del área	Definitivamente no	0 0%	1 5%	0 0%	1 3%
	Probablemente no	2 14%	0 0%	0 0%	2 6%
	Indeciso	0 0%	3 15%	0 0%	3 9%
	Probablemente si	5 36%	8 40%	0 0%	13 37%
	Definitivamente si	7 50%	8 40%	1 100%	16 46%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

La tabla de respuestas anterior, indica que *la pasión por las temáticas del área* es un factor que claramente influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes ya que el 37% de la muestra opta por la opción “probablemente si” y un 46% sostiene que “definitivamente si” influye en su desarrollo. El 9% de los integrantes de la muestra responde indeciso, el 6% manifiesta que “probablemente no” y un 3% que “definitivamente no” influye.

Grafico 12



En cuanto a la influencia según generación de pertenencia, el grafico anterior muestra que la pasión por temáticas del área influyen marcadamente en ambas generaciones.

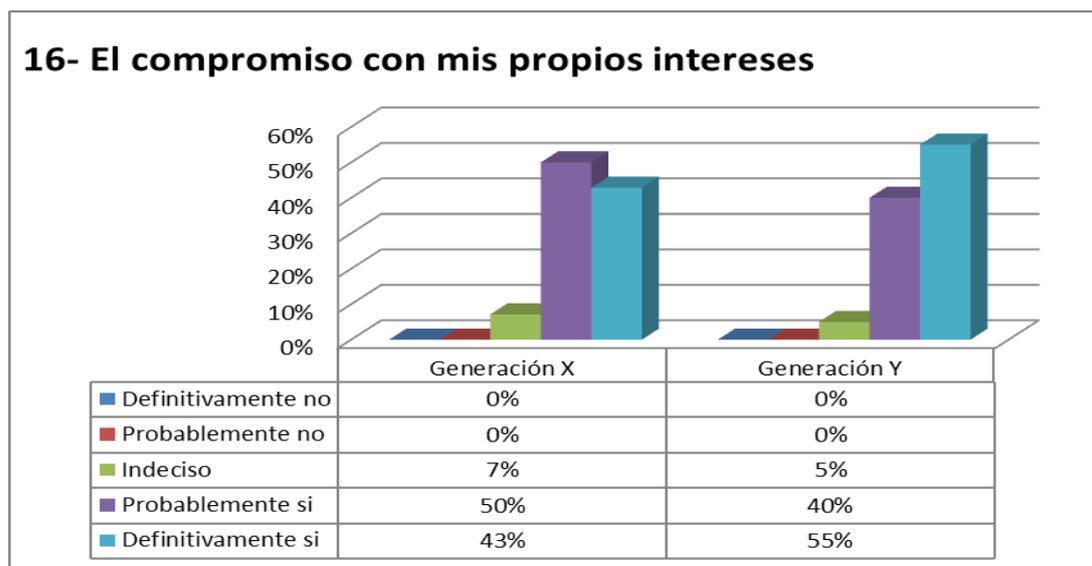
G) Factor: Compromiso

Tabla 11

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
16- El compromiso con mis propios intereses	Definitivamente no	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Probablemente no	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Indeciso	1 7%	1 5%	0 0%	2 6%
	Probablemente si	7 50%	8 40%	0 0%	15 43%
	Definitivamente si	6 43%	11 55%	1 100%	18 51%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

La tabla anterior muestra que para el 94% de los estudiantes el compromiso con los propios intereses es un factor que claramente influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes ya que el 43% de la muestra opta por la opción “probablemente si” y un 51% sostiene que “definitivamente si” influye en su desarrollo. El 6% restante de los integrantes de la muestra responde indeciso.

Gráfico 13



Tal como puede observarse en el gráfico anterior dicho factor influye marcadamente en ambas generaciones, ya que en términos porcentuales las respuestas positivas obtenidas en cada generación son: 93% para la generación X, y 95% para la generación Y.

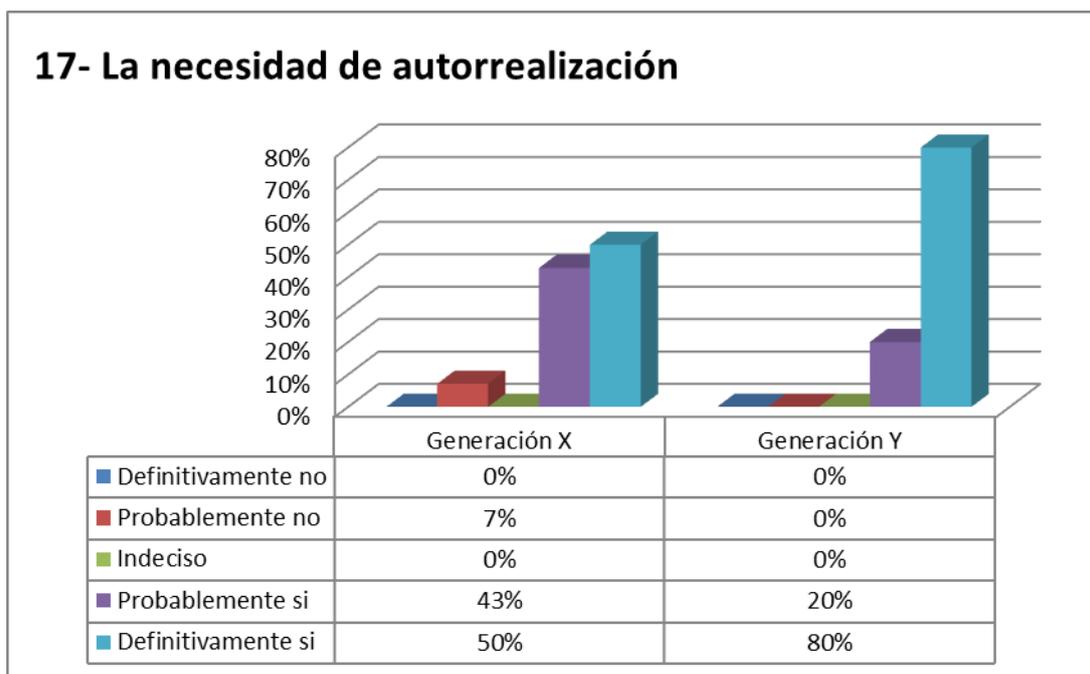
H) Factor: Autorrealización

Tabla 12

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
17- La necesidad de autorrealización	Definitivamente no	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Probablemente no	1 7%	0 0%	0 0%	1 3%
	Indeciso	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
	Probablemente si	6 43%	4 20%	0 0%	10 29%
	Definitivamente si	7 50%	16 80%	1 100%	24 69%
TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como se desprende de la tabla anterior un 98% de los estudiantes de la muestra sostienen que *la autorrealización* influye en su desarrollo personal y profesional: 29% probablemente sí y 69% definitivamente sí. La opción “definitivamente no” no presentó ninguna respuesta.

Gráfico 14



Tal como muestra el gráfico anterior este factor resulta altamente influyente en el desarrollo personal y profesional de ambas generaciones.

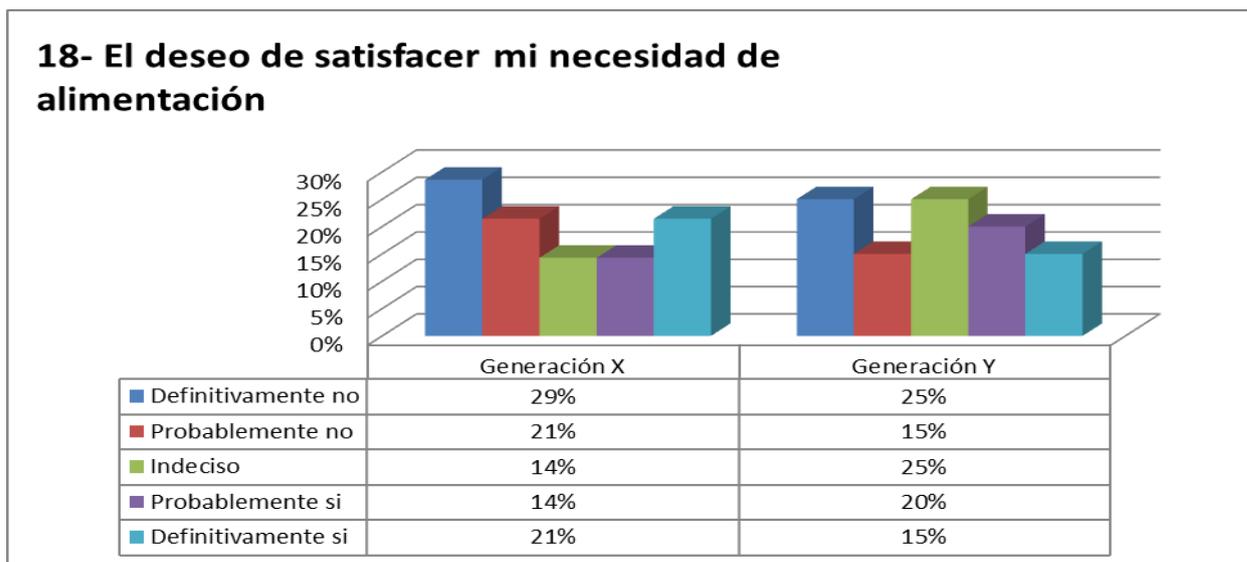
I) Factor: Alimentación

Tabla 13

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación	Definitivamente no	4 29%	5 25%	0 0%	9 26%
	Probablemente no	3 21%	3 15%	0 0%	6 17%
	Indeciso	2 14%	5 25%	0 0%	7 20%
	Probablemente si	2 14%	4 20%	1 100%	7 20%
	Definitivamente si	3 21%	3 15%	0 0%	6 17%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

De los datos brindados en la tabla anterior se desprende que “*el deseo de satisfacer la necesidad de alimentación*” obtuvo un porcentaje distribuido de forma pareja entre las opciones de respuesta, siendo positiva su respuesta para un 37% de los estudiantes de la muestra. El 20% de los estudiantes se mostraron indecisos ante este factor, mientras que el 17% y el 20% restantes optaron por “probablemente no” y “definitivamente no” respectivamente.

Grafico 15



En cuanto a la influencia según generación de pertenencia, el grafico anterior muestra que dicho factor no ejerce gran influencia ya que para ambas generaciones obtuvo un 35% de respuestas.

4.2.2 Impacto de los Factores Extrínsecos según generación

Continuando con el análisis se presentarán cada uno de los factores extrínsecos, con su grado de influencia en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes que conforman la muestra.

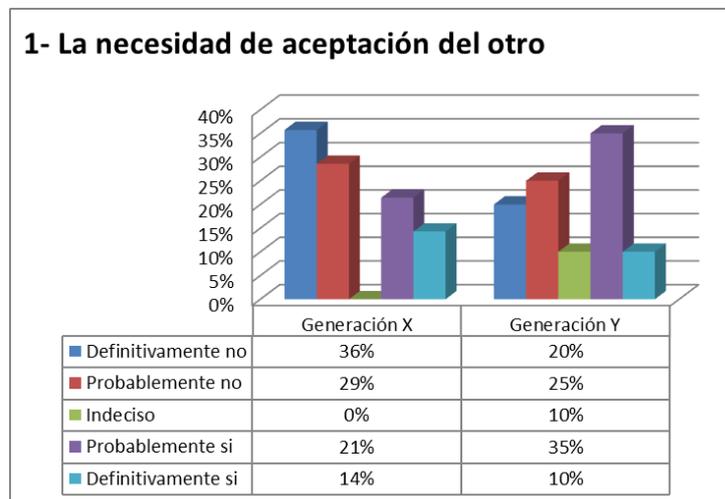
J) Factor: Aceptación del otro

Tabla 14

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
1- La necesidad de aceptación del otro	Definitivamente no	5 36%	4 20%	1 100%	10 29%
	Probablemente no	4 29%	5 25%	0 0%	9 26%
	Indeciso	0 0%	2 10%	0 0%	2 6%
	Probablemente si	3 21%	7 35%	0 0%	10 29%
	Definitivamente si	2 14%	2 10%	0 0%	4 11%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

La tabla anterior muestra las respuestas totales (35 casos) alcanzadas por el factor “necesidad de aceptación del otro”. La misma indica una leve inclinación hacia las respuestas negativas de influencia de dicho factor sobre el desarrollo personal y profesional: el 54% de la muestra opina que probablemente/definitivamente no influye en su desarrollo personal y profesional, mientras que un 40% opina lo contrario.

Grafico 16



En cuanto a su distribución según generación de pertenencia del el 35% de la generación X indica una respuesta positiva a su influencia, mientras que en la generación Y el 45% considera que es un factor que influye en su desarrollo personal y profesional.

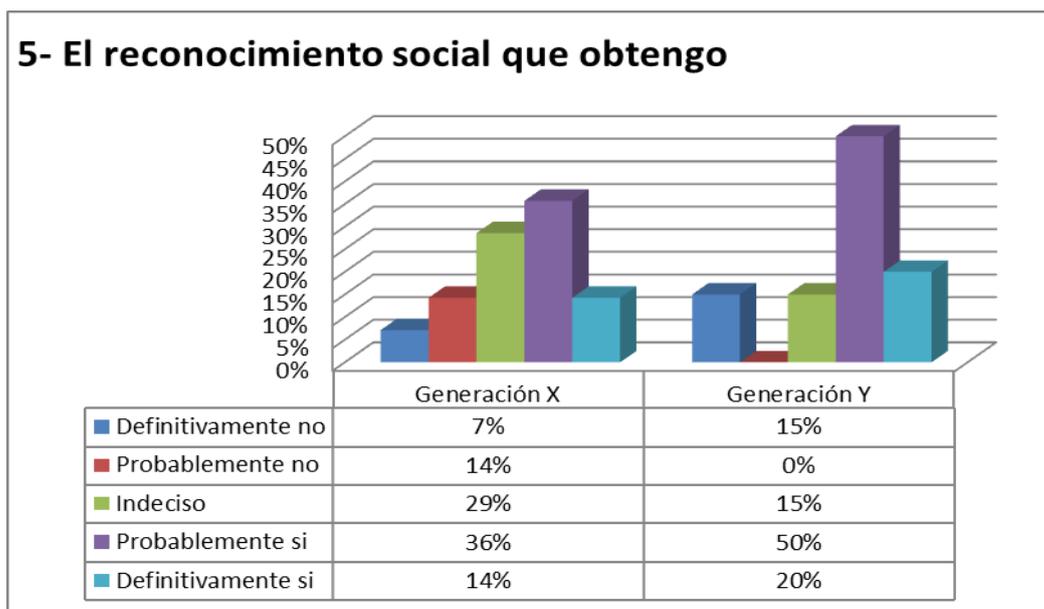
K) Factor: Reconocimiento Social

Tabla 15

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
5- El reconocimiento social que obtengo	Definitivamente no	1 7%	3 15%	0 0%	4 11%
	Probablemente no	2 14%	0 0%	0 0%	2 6%
	Indeciso	4 29%	3 15%	0 0%	7 20%
	Probablemente si	5 36%	10 50%	1 100%	16 46%
	Definitivamente si	2 14%	4 20%	0 0%	6 17%
TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como muestra la tabla anterior *el reconocimiento social* alcanza un 63% de respuestas positivas (entre probablemente sí y definitivamente sí) como factor que influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. Un 17% indica respuestas negativas (probablemente no / definitivamente no) y el 20% restante indeciso.

Grafico 17



Tal como se observa en el grafico anterior el reconocimiento social se presenta como un factor influyente en el desarrollo personal y profesional principalmente para la generación Y que obtuvo mayor porcentaje de respuestas (70%) que la generación X (50%).

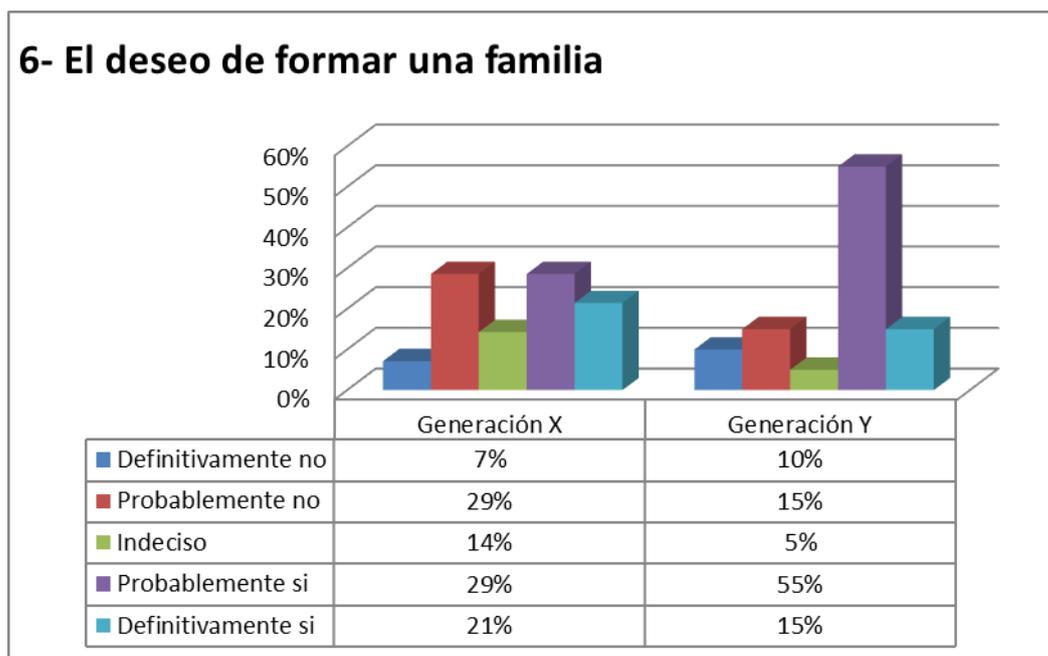
L) Factor: Deseo de formar una familia

Tabla 16

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
6- El deseo de formar una familia	Definitivamente no	1 7%	2 10%	0 0%	3 9%
	Probablemente no	4 29%	3 15%	0 0%	7 20%
	Indeciso	2 14%	1 5%	1 100%	4 11%
	Probablemente si	4 29%	11 55%	0 0%	15 43%
	Definitivamente si	3 21%	3 15%	0 0%	6 17%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

Tal como se desprende de la tabla anterior un 60% de los estudiantes de la muestra sostienen que el deseo de *formar una familia* influye en su desarrollo personal y profesional: 43% probablemente sí y 17% definitivamente sí.

Grafico 18



El grafico anterior muestra mayor influencia de dicho factor en la generación Y respecto de la generación X con 70% y 50% de respuestas positivas respectivamente.

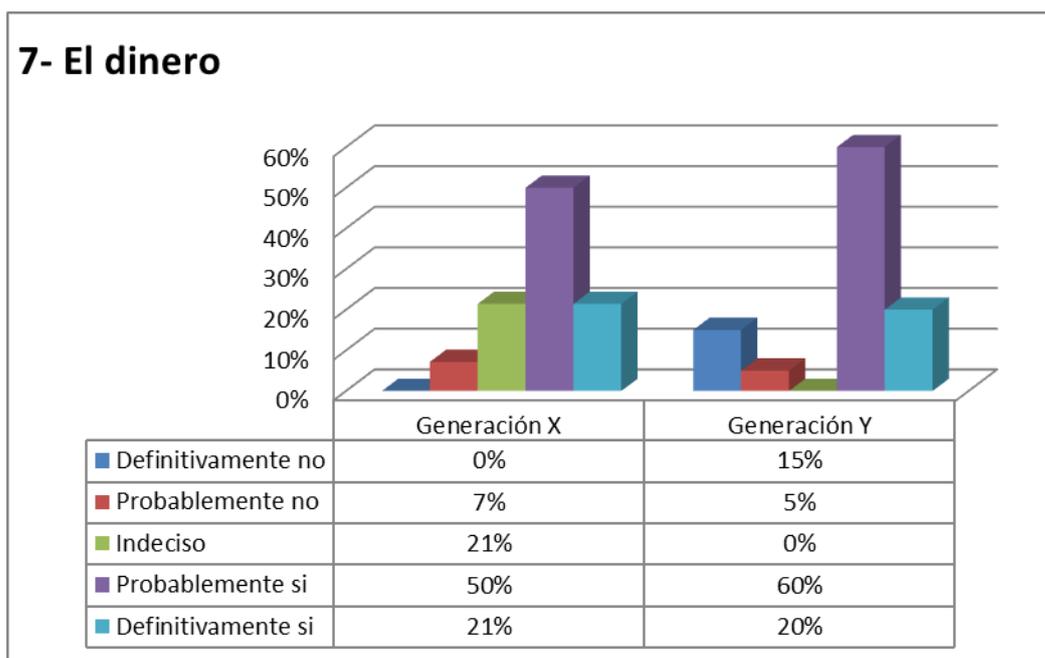
M) Factor: Dinero

Tabla 17

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
7- El dinero	Definitivamente no	0 0%	3 15%	0 0%	3 9%
	Probablemente no	1 7%	1 5%	0 0%	2 6%
	Indeciso	3 21%	0 0%	0 0%	3 9%
	Probablemente si	7 50%	12 60%	1 100%	20 57%
	Definitivamente si	3 21%	4 20%	0 0%	7 20%
TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como se puede observar en la tabla anterior el 77% de los estudiantes sostienen que probablemente/ definitivamente *el dinero* es un factor que influye en su desarrollo personal y profesional, mientras que para un 14% de la muestra no resulta ser un factor determinante de su desarrollo. El 9% restante de los estudiantes optaron por la respuesta indeciso.

Grafico 19



El grafico anterior muestra la influencia de dicho factor en ambas generaciones. Si bien ambas generaciones alcanzan un importante grado e influencia del dinero en su desarrollo personal y profesional, los resultados de la generación Y indican que para un 15% de lamuestra el dinero definitivamente no es un factor de influencia, mientras que en la generación X ningun estudiante opto por dicha opción.

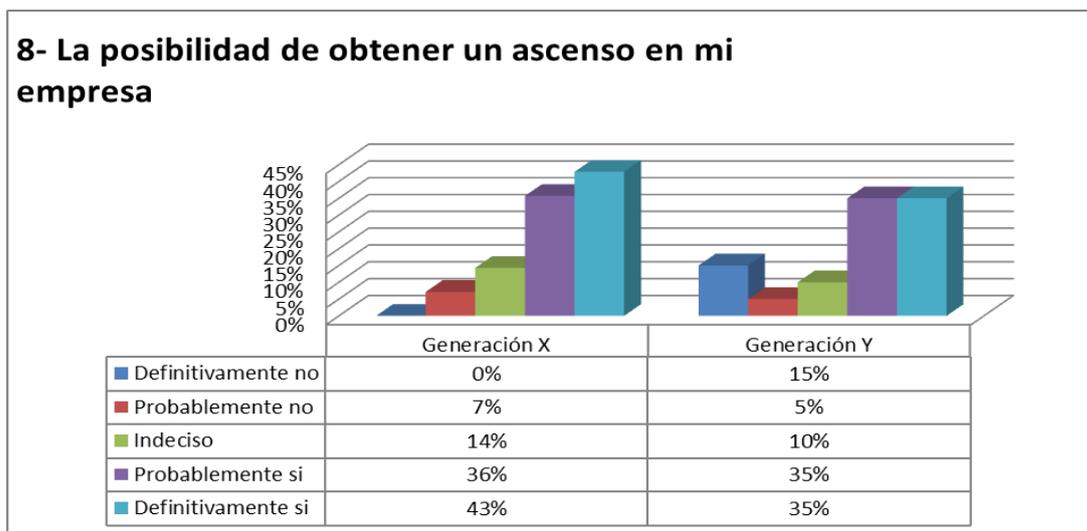
N) Factor: Posibilidad de obtener un ascenso

Tabla 18

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa	Definitivamente no	0 0%	3 15%	0 0%	3 9%
	Probablemente no	1 7%	1 5%	0 0%	2 6%
	Indeciso	2 14%	2 10%	0 0%	4 11%
	Probablemente si	5 36%	7 35%	1 100%	13 37%
	Definitivamente si	6 43%	7 35%	0 0%	13 37%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

La tabla anterior muestra que para el 74% de los estudiantes, *la posibilidad de obtener un ascenso* es un factor que influye en su desarrollo personal y profesional, mientras que para un 14% no resulta ser un factor determinante de su desarrollo. El 11% de los estudiantes optaron por la respuesta indeciso.

Grafico 20



En el grafico anterior se observa un interés en la generación X por obtener un ascenso ya que alcanza un 79% de respuestas positivas y muy bajo porcentaje en respuestas negativas. A diferencia de ello, la generación Y alcanza un 20% entre respuestas negativas a la influencia de dicho factor en su desarrollo personal y profesional y un 70% en respuestas positivas.

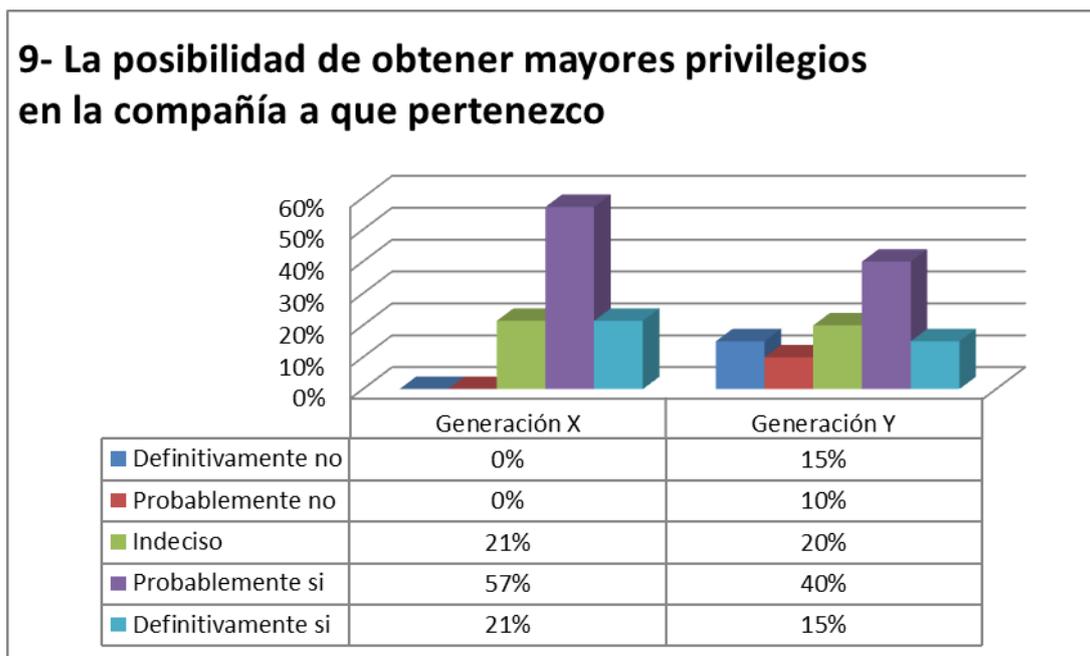
Ñ) Factor: Privilegios en compañía

Tabla 19

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco	Definitivamente no	0 0%	3 15%	0 0%	3 9%
	Probablemente no	0 0%	2 10%	0 0%	2 6%
	Indeciso	3 21%	4 20%	0 0%	7 20%
	Probablemente si	8 57%	8 40%	1 100%	17 49%
	Definitivamente si	3 21%	3 15%	0 0%	6 17%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

La tabla anterior indica que para un 66% de la muestra el factor “obtener mayores privilegios en la compañía a la que pertenezco” es un factor de influencia en el desarrollo personal y profesional.

Grafico 21



El grafico anterior permite observar cierta inclinación de la generación X por obtener mayores privilegios en su empresa. El 66% de las respuestas son positivas y 0% de respuestas negativas, mientras que la generación Y tiende a ser más regular en sus respuestas.

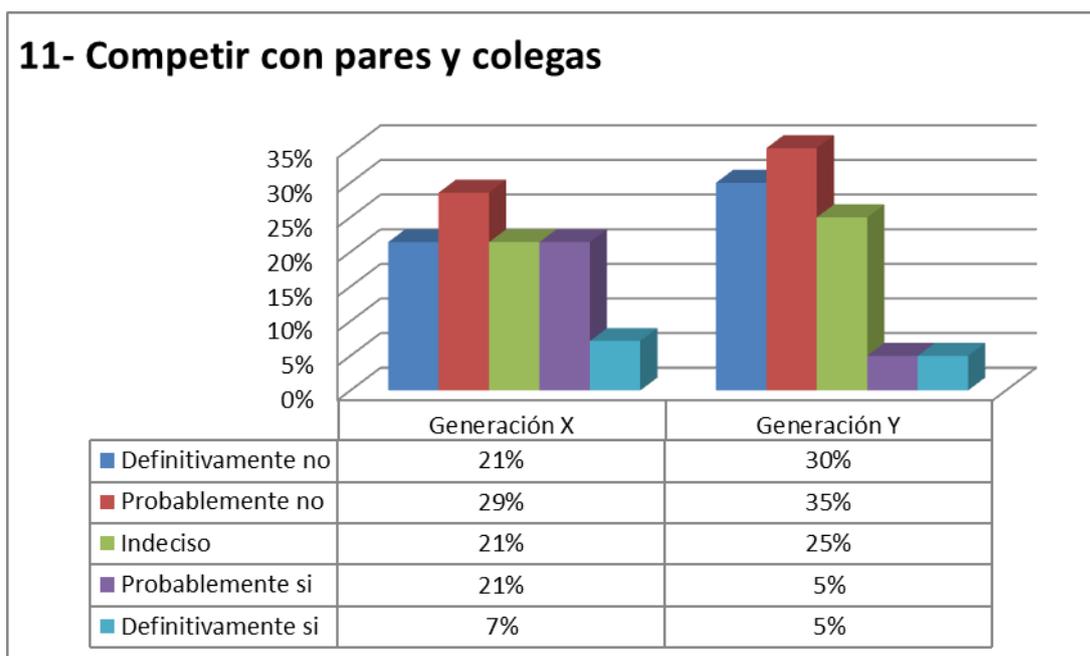
O) Factor: Competir con pares

Tabla 20

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
11- Competir con pares y colegas	Definitivamente no	3 21%	6 30%	0 0%	9 26%
	Probablemente no	4 29%	7 35%	0 0%	11 31%
	Indeciso	3 21%	5 25%	0 0%	8 23%
	Probablemente si	3 21%	1 5%	0 0%	4 11%
	Definitivamente si	1 7%	1 5%	1 100%	3 9%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

La tabla anterior indica que para el 57% de la muestra el *factor competir con pares y colegas* no influye en el desarrollo personal y profesional, un 23% indicó la opción “indeciso” y el 20% restante dio respuestas positivas a su influencia.

Grafico 22



El grafico permite observar una mayor inclinación de las respuestas de los estudiantes hacia la negativa, alcanzando bajos porcentajes de respuestas positivas.

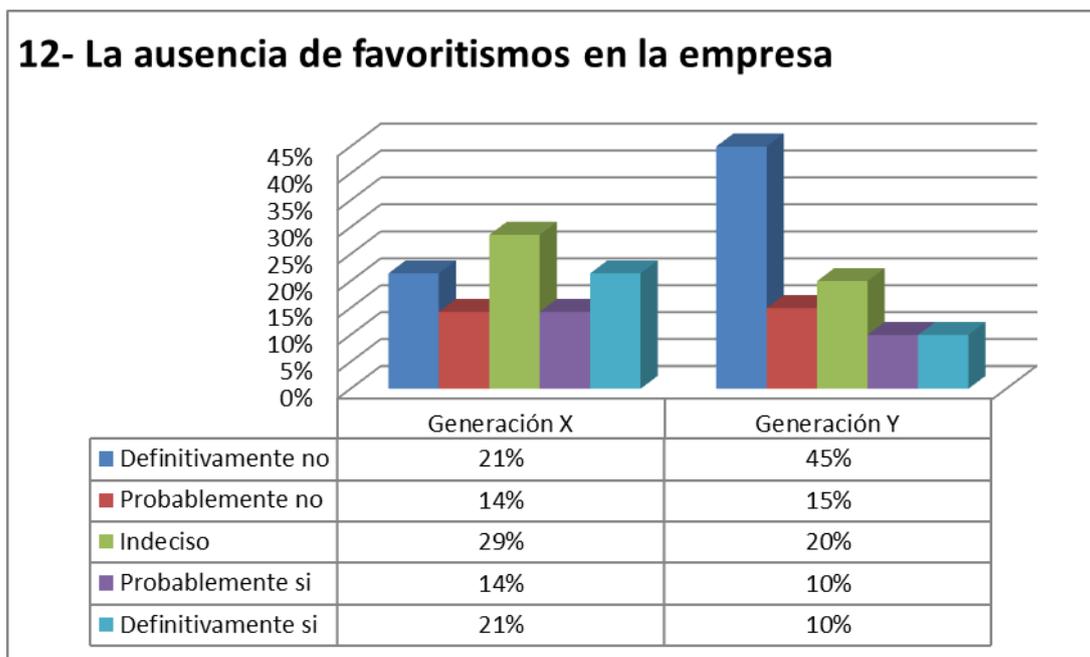
P) Factor: Ausencia de favoritismos en la empresa

Tabla 21

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
12- La ausencia de favoritismos en la empresa	Definitivamente no	3 21%	9 45%	0 0%	12 34%
	Probablemente no	2 14%	3 15%	1 100%	6 17%
	Indeciso	4 29%	4 20%	0 0%	8 23%
	Probablemente si	2 14%	2 10%	0 0%	4 11%
	Definitivamente si	3 21%	2 10%	0 0%	5 14%
	TOTALES		14 100%	20 100%	1 100%

La tabla anterior muestra que para más del 50% de la muestra el factor *ausencia de favoritismos* no influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes, mientras que el 26% opta por una respuesta positiva. El 23% restante de los integrantes de la muestra responde indeciso.

Grafico 23



El grafico anterior muestra que dicho factor no influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de la generación Y (60%), mientras que para los estudiantes de la generación X alcanzó respuestas parejas en las diferentes opciones, en términos de porcentajes el 36% indicó una respuesta favorable, el 36% desfavorable y el 29% opta por “indeciso”.

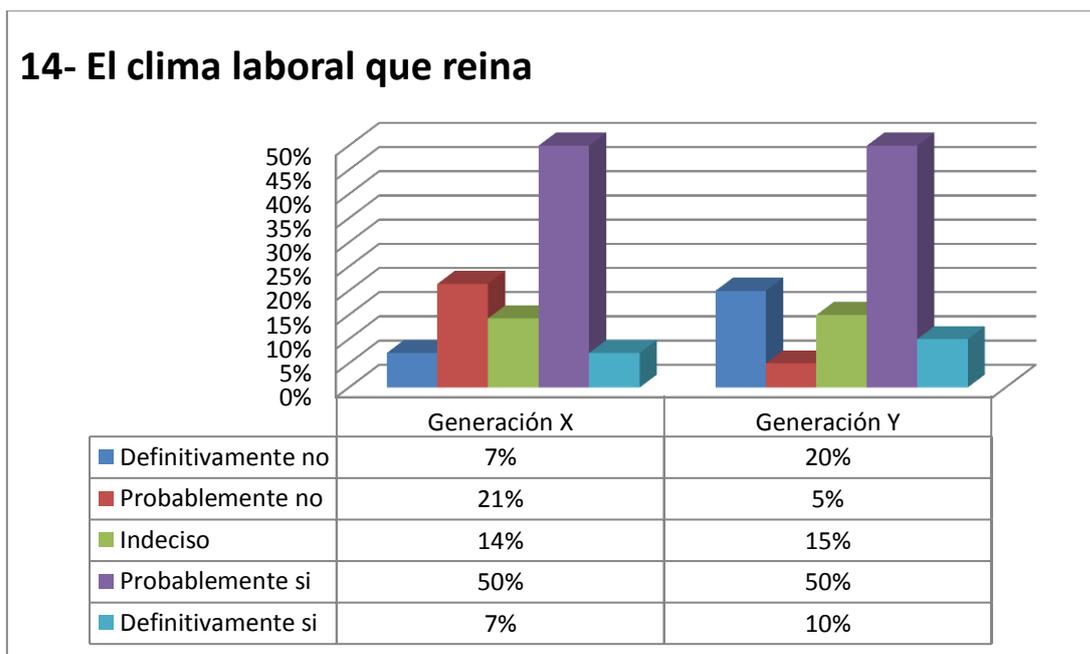
Q) Factor: Clima Laboral

Tabla 22

Factor de la Motivación	Escala Lickert	Generación X	Generación Y	Generación BB	Total
14- El clima laboral que reina	Definitivamente no	1 7%	4 20%	0 0%	5 14%
	Probablemente no	3 21%	1 5%	0 0%	4 11%
	Indeciso	2 14%	3 15%	0 0%	5 14%
	Probablemente si	7 50%	10 50%	1 100%	18 51%
	Definitivamente si	1 7%	2 10%	0 0%	3 9%
	TOTALES	14 100%	20 100%	1 100%	35 100%

Tal como se desprende de la tabla anterior un 60% de los estudiantes de la muestra sostienen que *el clima laboral* influye en su desarrollo personal y profesional: 51% probablemente sí y 9% definitivamente sí.

Grafico 24



Del grafico se desprende que en ambas generaciones dicho factor influye en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de la muestra, alcanzando porcentajes del 57% (generación X) y 60% (generación Y).



4.3 Impacto de los factores motivacionales

A fin de conocer con mayor precisión el grado de influencia de los factores motivacionales, según la frecuencia de elección dentro del ranking de factores de la motivación propuestos, la tabla 23 muestra los resultados obtenidos por los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012:

Tabla 23

FACTORES MOTIVACIONALES	Respuestas	%
La autorrealización	33	19%
El dinero	20	11%
Bienestar psíquico	16	9%
El ascenso/ promoción jerárquica	15	9%
La pasión por temáticas del área	13	7%
El compromiso	13	7%
La curiosidad	11	6%
El reconocimiento social	11	6%
La familia	10	6%
La tranquilidad	8	5%
El poder	7	4%
La ausencia de favoritismos	4	2%
La independencia	4	2%
El clima laboral	4	2%
La aceptación del otro	3	2%
La competencia con pares	3	2%
La alimentación	0	0%
Los privilegios	0	0%



De lo anterior se desprende que los factores de la motivación mayormente seleccionados por los estudiantes de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012 son:

- Intrínsecos: La autorrealización
- Extrínsecos: El dinero

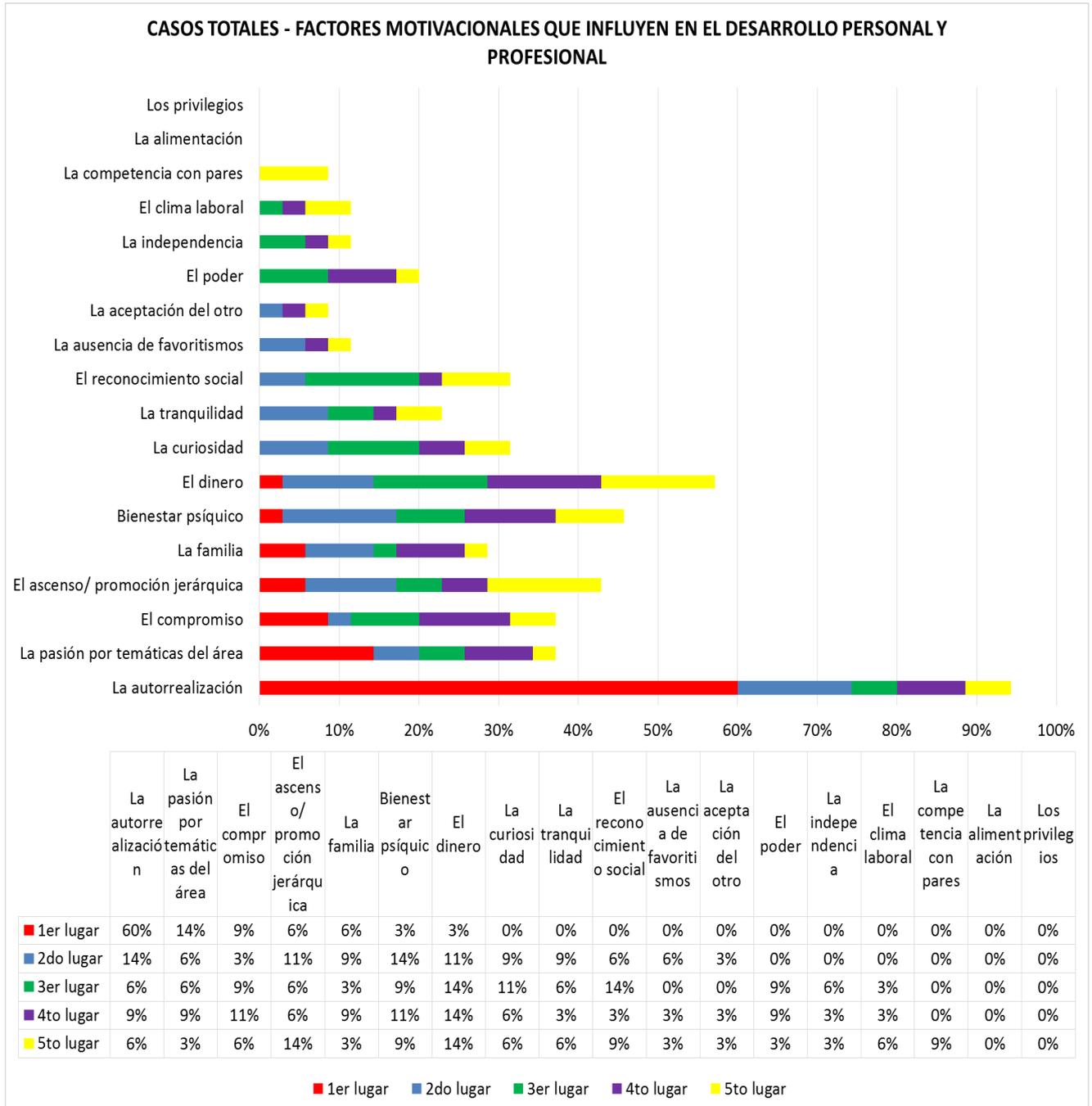
Mientras que los no seleccionados son:

- Intrínsecos: La alimentación
- Extrínsecos: Los privilegios.

El gráfico 25, a continuación, permite realizar otro análisis reflejando el total de respuestas *según el orden* que los estudiantes asignaron a los factores, considerando los cinco que más influyen en su desarrollo personal y profesional.

- El color rojo muestra el porcentaje de respuestas seleccionadas en primer lugar.
- El color celeste representa a los factores ubicados en segundo lugar.
- El verde refleja las respuestas dadas para el tercer lugar
- El violeta muestra el porcentaje de respuestas dadas en cuarto lugar y
- El amarillo refleja las respuestas seleccionadas por los estudiantes en quinto lugar.

Grafico 25



Tal como puede observarse en el grafico 25, el factor seleccionado por los estudiantes de la muestra en el **primer lugar con un 60%** es **La autorrealización**.

Si bien hubo otros factores también seleccionados en primer lugar, el porcentaje de elección alcanzado es claramente inferior que el de la autorrealización. Entre ellos se destacan la pasión por las temáticas del área



(14%), el compromiso (9%), el ascenso jerárquico/ promoción interna (6%), la familia (6%), y por último, el bienestar y el dinero con 3%.

El dinero mantiene su nivel de elección en un 14% en el tercer, cuarto y quinto lugar, siendo el factor más elegido en dichas posiciones.

En el otro extremo, tal como mencioné anteriormente se encuentran los privilegios y a alimentación que no fueron seleccionados como factores que inciden en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo contiene las conclusiones y respuesta descriptiva a cada objetivo propuesto de investigación a las que se arribó como consecuencia del trabajo de investigación. Además, se realizan recomendaciones para futuras investigaciones.

5.1- Conclusiones generales

A lo largo del presente trabajo de investigación se trabajó sobre las variables Motivación, intrínseca y extrínseca, y Desarrollo personal y profesional. Este último, entendido como una unidad inseparable, considerando así que no se puede separar lo personal de lo profesional debido a su mutua influencia.

El desarrollo personal y profesional queda definido como el *proceso* que, mediante el *conocimiento de sí mismo*, conduce a una *optimización de las potencialidades* y a un *aumento de las capacidades*, orientado a un *objetivo deseado*. En otras palabras, es el transitar las diferentes etapas que se presentan en la vida de una persona, experimentando el autoconocimiento, con el propósito de alcanzar la meta deseada.

Como herramientas para el autoconocimiento y el aumento de capacidades, es decir, de competencias, se vale del Coaching y la Capacitación tal como fue propuesto en el presente trabajo.

En relación al desarrollo personal y profesional, en la presente investigación se procuró examinar, en los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, el grado de identificación con cada una de las 5 afirmaciones que componen al desarrollo. A continuación se enumera el orden dispuesto por la muestra estudiada (35 personas).

- Primer lugar: Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos
- Segundo lugar: Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla
- Tercer lugar: Planifico mi desarrollo profesional
- Cuarto lugar: Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional
- Quinto lugar: Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades

Hallándose que todas las afirmaciones alcanzaron un *alto grado* de acuerdo, lo cual evidencia que los estudiantes de la muestra se encuentran transitando un proceso que conduce a una optimización de sus potencialidades y a un aumento de sus capacidades, orientado a un objetivo deseado.

El desarrollo personal y profesional es movilizado por la motivación. Sin motivación por parte de la persona dicho desarrollo no se lograra, para ello fue



tomado como marco de referencia las diferentes teorías de la motivación existentes. De este modo, a partir de 18 factores de motivación propuestos, 9 intrínsecos y 9 extrínsecos, a saber:

Factores Intrínsecos:

- La alimentación
- La curiosidad por el aprendizaje
- El poder
- La independencia
- La pasión por temáticas del área
- El compromiso
- La autorrealización
- El bienestar psíquico
- La tranquilidad

Factores Extrínsecos:

- La aceptación del otro
- El reconocimiento social
- La familia
- El dinero
- El ascenso/promoción jerárquica
- Los privilegios
- La competencia con pares
- La ausencia de favoritismos
- El clima laboral

Se analizó la influencia de cada uno de ellos en la muestra seleccionada, contemplando las generaciones que conforman dicha muestra:

- a) Generación X (40% de la muestra),
- b) Generación Y (57% de la muestra)
- c) Generación Baby Boomers (3% de la muestra).

Para ello, se investigaron las características de cada una de las generaciones a fin de lograr una mayor comprensión de sus motivaciones.

Los factores intrínsecos de la motivación poseen un altísimo impacto en ambas generaciones, tal como fue demostrado. Ahora bien, haciendo un análisis más profundo aún, dentro de los factores intrínsecos, sin lugar a dudas es **la necesidad de autorrealización** un factor altamente motivador para los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, siendo el factor de influencia por excelencia.

En concordancia con la teoría de Maslow, que propone a la autorrealización como última necesidad ubicada en el ápice de la pirámide, y la considera la necesidad más importante de alcanzar cuando las necesidades de las jerarquías inferiores se encuentran satisfechas. El autor plantea que “la



autorrealización refiere al deseo de optimizar el propio potencial y concretar algo valioso. Cuanto más evidente es la satisfacción que consigue un individuo, mas importante parece volverse la necesidad de lograr una mayor autorrealización”.

Trazando un paralelismo con la teoría descripta, hallo una evidente congruencia con la presente investigación. Tras comprender que al tratarse de profesionales en formación académica bajo la “Especialización en Dirección estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires”, **la autorrealización** es sin dudas, el nivel a alcanzar por dicha muestra. Hallándose en la investigación de campo, una clara tendencia a ser **el factor de mayor impacto** en el desarrollo personal y profesional.

5.2 Conclusión: Objetivo General

Como respuesta descriptiva al Objetivo General de investigación (“*Determinar los factores motivacionales que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.*”) concluyo que los factores de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional son:

- La autorrealización
- El dinero
- El bienestar psíquico
- El ascenso/ promoción jerárquica
- La pasión por temáticas del área
- El compromiso
- La curiosidad
- El reconocimiento social
- La familia
- La tranquilidad
- El poder
- La ausencia de favoritismos
- La independencia
- El clima laboral
- La aceptación del otro
- La competencia con pares

A continuación se muestran los factores anteriormente mencionados, ordenados según número de respuestas y porcentajes alcanzados:



FACTORES MOTIVACIONALES	Respuestas	%
La autorrealización	33	19%
El dinero	20	11%
Bienestar psíquico	16	9%
El ascenso/ promoción jerárquica	15	9%
La pasión por temáticas del área	13	7%
El compromiso	13	7%
La curiosidad	11	6%
El reconocimiento social	11	6%
La familia	10	6%
La tranquilidad	8	5%
El poder	7	4%
La ausencia de favoritismos	4	2%
La independencia	4	2%
El clima laboral	4	2%
La aceptación del otro	3	2%
La competencia con pares	3	2%
La alimentación	0	0%
Los privilegios	0	0%

Adicionalmente puedo concluir, gracias a la selección y jerarquización de factores ejecutada por los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, cuales fueron más y menos influyentes dentro del universo de factores propuestos. Siendo estos:

- Factores Intrínsecos: **“La autorrealización”** y **“El bienestar Psíquico”**
- Factores Extrínsecos: **“El dinero”** y **“El ascenso / promoción jerárquica”**

Mientras que los menos o nada influyentes son:

- Factor Intrínseco: **La alimentación**
- Factor Extrínseco: **Los privilegios**



5.3 Conclusión: Objetivos específicos:

5.3.1 Como respuesta descriptiva al Objetivo específico “B1” de investigación (Identificar el impacto diferencial de los factores intrínsecos de la motivación que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.) concluyo que la necesidad de autorrealización posee un alto y destacable impacto sobre el desarrollo personal y profesional de los estudiantes. A dicho factor se suman con una importante influencia el compromiso con los propios intereses y la pasión por las temáticas relacionadas al área de Recursos Humanos. A continuación, se ofrece el listado de factores intrínsecos según su impacto en el desarrollo personal y profesional.

Tabla 24

“Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:		Definitiva mente no	Probable mente no	Indeciso	Probable mente si	Definitiva mente si
17- La necesidad de autorrealización	Factor Intrínseco	0	1	0	10	24
16- El compromiso con mis propios intereses	Factor Intrínseco	0	0	2	15	18
15- La pasión que siento por temáticas del área	Factor Intrínseco	1	2	3	13	16
2- La curiosidad y deseos de aprender mas	Factor Intrínseco	0	1	5	14	15
10- El bienestar psíquico que me genera	Factor Intrínseco	0	5	5	10	15
3- Mi necesidad de independencia	Factor Intrínseco	2	2	1	18	12
4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros	Factor Intrínseco	6	7	7	9	6
18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación	Factor Intrínseco	9	6	7	7	6
13- La tranquilidad profesional	Factor Intrínseco	10	5	8	11	1
Totales		28	29	38	107	113
Porcentajes		9%	9%	12%	34%	36%

5.3.2 Como respuesta descriptiva al Objetivo específico “B2” de investigación (Identificar el impacto diferencial de los factores extrínsecos de la motivación en el desarrollo que influyen en el desarrollo personal y profesional de los estudiantes de 1er y 2do año de la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012.) concluyo que El ascenso jerárquico y el dinero son factores extrínsecos de alto impacto a la hora generar motivación para lograr el desarrollo personal y profesional.

A continuación, se ofrece el listado de factores extrínsecos identificados por su impacto en el desarrollo personal y profesional.



Tabla 25

"Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":		Definitiva mente no	Probable mente no	Indeciso	Probable mente si	Definitiva mente si
8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa	Factor Extrínseco	3	2	4	13	13
7- El dinero	Factor Extrínseco	3	2	3	20	7
9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco	Factor Extrínseco	3	2	7	17	6
5- El reconocimiento social que obtengo	Factor Extrínseco	4	2	7	16	6
6- El deseo de formar una familia	Factor Extrínseco	3	7	4	15	6
12- La ausencia de favoritismos en la empresa	Factor Extrínseco	12	6	8	4	5
1- La necesidad de aceptación del otro	Factor Extrínseco	10	9	2	10	4
14- El clima laboral que reina	Factor Extrínseco	5	4	5	18	3
11- Competir con pares y colegas	Factor Extrínseco	9	11	8	4	3
Totales		52	45	48	117	53
Porcentajes		17%	14%	15%	37%	17%

5.3.3 Como respuesta descriptiva al Objetivo específico "B3" de investigación (Especificar la influencia de los factores motivacionales, de acuerdo a la generación X e Y de pertenencia) concluyo que:

La *Generación X* de la muestra estudiada, encuentra su motivación para el desarrollo personal y profesional principalmente en la autorrealización.

Además el ascenso o promoción jerárquica, acompañado del dinero resultan ser importantes factores en su desarrollo. En concordancia con los aspectos que caracterizan a esta generación que, tal como fue planteado, cuentan con muy buena preparación académica y buscan su crecimiento.

Por último, el bienestar psíquico y el compromiso resultan ser factores motivacionales relevantes para su desarrollo personal y profesional.

La *Generación Y* de la muestra estudiada, encuentra una fuerte influencia en su desarrollo personal y profesional de la necesidad de autorrealización. Ésta, forma parte de una de las características más importantes de esta generación, ya que mediante el deseo de autonomía buscan superarse a sí mismos apostando a la apertura de sus propias empresas, por ejemplo, buscando libertad horaria y de decisión. Es por ello que resultan además influenciados por el dinero, su pasión por las temáticas del área y la promoción jerárquica.

Para finalizar, lo expuesto anteriormente puede observarse en el gráfico 26, que sigue a continuación. Dicho gráfico especifica la influencia de los factores motivacionales de acuerdo a la generación X e Y. en el mismo podrán observarse los factores ordenados según frecuencia de uso en cada una de las generaciones.



Tabla 26

Orden de Influencia	GENERACIÓN X				GENERACIÓN Y			
	Factores		FRECUENCIA DE USO		Factores		FRECUENCIA DE USO	
1	La autorrealización	13,00	19%	La autorrealización	20,00	20%		
2	El ascenso/ promoción jerárquica	8,00	11%	El dinero	12,00	12%		
3	El dinero	8,00	11%	La pasión por temáticas del área	8,00	8%		
4	Bienestar psíquico	7,00	10%	Bienestar psíquico	8,00	8%		
5	El compromiso	6,00	9%	El ascenso/ promoción jerárquica	7,00	7%		
6	La pasión por temáticas del área	5,00	7%	La familia	7,00	7%		
7	La curiosidad	4,00	6%	El compromiso	6,00	6%		
8	El reconocimiento social	4,00	6%	La curiosidad	6,00	6%		
9	El poder	4,00	6%	El reconocimiento social	6,00	6%		
10	La familia	3,00	4%	La tranquilidad	5,00	5%		
11	La tranquilidad	3,00	4%	La ausencia de favoritismos	3,00	3%		
12	El clima laboral	2,00	3%	El poder	3,00	3%		
13	La ausencia de favoritismos	1,00	1%	La independencia	3,00	3%		
14	La aceptación del otro	1,00	1%	La competencia con pares	3,00	3%		
15	La independencia	1,00	1%	El clima laboral	2,00	2%		
16	La competencia con pares	-	0%	La aceptación del otro	1,00	1%		
17	La alimentación	-	0%	La alimentación	-	0%		
18	Los privilegios	-	0%	Los privilegios	-	0%		
Totales		70,00	100%	Totales		100,00	100%	



5.4 Aportes de la presente investigación

Este trabajo de investigación constituye un esfuerzo por alcanzar un mayor conocimiento sobre los factores de la motivación que influyen en quienes, como profesionales de Recursos Humanos y agentes de cambio en las organizaciones, ayudan a que el cambio se haga realidad, motivando a sus integrantes con fin de aprovechar todo su potencial y asegurar su desarrollo personal y profesional.

5.5 Recomendaciones

Una recomendación fundamental para quienes se interesen en profundizar en la influencia de los factores de la motivación intrínseca y extrínseca y el desarrollo personal y profesional, es que las diferencias generacionales sean contempladas y se evite caer en el simplicísimo de homogeneizar. Resulta fundamental considerar que al proceder de distintas generaciones, las personas deben ser tratadas de un modo que contemple las diferencias, ya que como pudo observarse, cada generación presenta sus propios valores, necesidades y vivencias.

Por otro lado y para finalizar, es posible profundizar la presente investigación ampliando el listado de factores de la motivación intrínseca y extrínseca a analizar.



BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Stacy J. "Toward an understanding of inequity" en Journal of Abnormal and Social Psychology, vol.67, 1963; Adams, Stacy J. "Inequity in social exchange" en L. Berkowitz, Advances in experimental social Psychology (Nueva York, Academic Press, 1965).
- Alles, Martha "Desarrollo del talento humano. Basado en competencias" . Ed. Granica 2005.
- Arnau, Jaime Gras. "Motivación y Conducta". Ed. Fontanella. S.A Barcelo, España. 1979
- Atkinson, J. W: "An introduction to motivation" Princeton, Van Nostrand 1964.
- Bourke, J. B., Hansen J. H., Houston, W. R., & Johnson C. (1975). Criteria for Describing and Assessing Competency programmes, Syracuse University, N.Y. National Consortium of Competency based Education Centres. Cited in Fletcher, S. (1992)
- Chiavenato, Idalberto "Gestao de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizacoes" Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2008.
- Chiavenato, Idalberto: "Administración de los Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones". Mc Graw Hill. 9° edición. 2011.
- Christensen, L.B. (1980). Experimental methodology. Boston, Mass.: Allyn and Bacon, Inc. Segunda edición.
- Dilts, Robert "Coaching. Herramientas para el cambio". Ediciones Urbano 2004.
- Freud, Sigmund "Contribución a la historia del movimiento psicoanalítico", trabajos sobre metapsicología, y otras obras (1914-1916). Vol XIV Ed Amorrortu.
- Geert Hofstede, "Cultural Dimension in Management and Planning". Asia Pacific Journal of Management. 1984.
- Goleman, Daniel: "Inteligencia emocional" Ed Kairos (2000).
- Hampton, David "Administración (tercera edición) Mc Graw Hill. 1994
- Herzberg Frederick - Mausner, Bernard y Snyderman Barbara B. "The motivation to work"(Neva York, John Wiley & Sons. 1959).



- Kast, Fremont y Rosenzweig, James “Organization and Management: A systems approach. McGraw – Hill Kogakusha, 1970
- Koontz Harold – Wehrich Heinz “Administración. Una perspectiva global”, 11ª edición. 1998.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz “Administración una perspectiva global” Ed Mc Graw Hill. 11º edición. (2000)
- Mahmoud A. Wahba y Lawrence A. Bridwell, “Maslow reconsidered: A Review of Research on the need Hierarchy Theory”, Organizational Behavior and Human Performance, vol 15. 1976.
- Maslow, Abraham “A Theory of Human Motivation” Psychological Review, vol. 50, 1943; A. H. Maslow, Motivation and Personality (Nueva York: Harper & Brothers, 1954).
- McClelland, D.C. “Testing for competence rather than intelligence”. En: American Psychologist. Vol. 28, (1973).
- McClelland, David “The Achievement Motive” (Nueva York, Appleton – Century – Crofts, 1953) y “The Achievement Society” (Princeton, N.J; Van Nostrand Company, 1961).
- Melamed, Alejandro “Empresas más humanas. Mejores personas, mejores empresas”. Ed Booket 1er edición. 2012
- Muradep, Lidia: “Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de la PNL y la Ontología del lenguaje”. Editorail Granica, 2009
- Porter, Lyman – Lawer Edward “Manageral Attitudes and Performance” (Homewood, Ill; Richard, D. Irwin, 1968).
- Real Academia Española. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=proceso>
- Dessler, Gary “Administración de personal” Prentice – Hall Hispanoamérica, México 1994
- Sampieri Hernandez, Roberto “Metodología de la investigación” Editorial McGraw – Hill 1997
- Schein Edgar “Organizational Psychology” 3ª ed (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice –Hall, Inc, 1980).



- Senge Peter y otros “La quinta disciplina en la práctica” Ediciones Granica, Barcelona 1998.
- Skinner, B. F “About Behaviorism” Nueva York: Vintage Books, 1976.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., “Competence al work, models of superior performance” John Wiley & Sons, Inc., USA 1993
- Todt, Eberard “La motivación, problemas, resultados y aplicaciones”. Ed. Herder Barcelona (1982)
- Vroom, Victor H.”Work and Motivation” (Nueva York, John Wiley & Sons, 1964).

Referencias en Internet:

- http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/T/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas/tres_generaciones_en_un_mismo_espacio_%C2%BFcomo_motivarlas.asp
- <https://es.surveymonkey.com>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ANEXO



Encuesta sobre: "La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional"

Para: [Email]

De: "achappaz@diagnosticoyaccion.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>

Asunto: Tesis Maestría RRHH UBA

Cuerpo: Estimados, buenas tardes!

Mi nombre es María Alejandra Chappaz soy ex Alumna del Master de Recursos Humanos de la UBA y estoy realizando una encuesta para mi Tesis sobre "La motivación en el Desarrollo Personal y Profesional de los estudiantes que cursaron la Maestría de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires en 2012".

Es una encuesta breve, agradeceré mucho su respuesta.

Gracias por ayudarme!

Alejandra Chappaz

Éste es el vínculo para la encuesta:

<https://es.surveymonkey.com/s.aspx>

Este vínculo está relacionado con esta encuesta y con su dirección de correo electrónico en forma exclusiva. No reenvíe este mensaje.

Recuerde lo siguiente: Si no desea recibir más correos electrónicos enviados por nosotros, haga clic en el vínculo de abajo y su dirección será automáticamente eliminada de nuestra lista de correos.

<https://es.surveymonkey.com/optout.aspx>

1. Desarrollo Personal y Profesional

La presente encuesta tiene por finalidad conocer cuáles son los factores de la motivación que influyen en su Desarrollo Personal y Profesional entendiendo por tal "al proceso que, mediante el conocimiento de sí mismo, conduce a una optimización de las potencialidades y a un aumento de las capacidades, orientado a un objetivo deseado".

1. Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1- Planifico mi desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2. Factores de la Motivación

A continuación se presentan 18 factores de la motivación junto a la opción "Otros" para ser considerados por ud. (en este último caso incluya el factor que crea necesario y valorelo según la escala ofrecida). Por favor, lea atentamente e indique en qué grado los siguientes factores influyen en su Desarrollo Personal y Profesional a partir de la siguiente afirmación:

2. "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

	Definitivamente no	Probablemente no	Indeciso	Probablemente sí	Definitivamente sí
1- La necesidad de aceptación del otro	<input type="radio"/>				
2- La curiosidad y deseos de aprender mas	<input type="radio"/>				
3- Mi necesidad de independencia	<input type="radio"/>				
4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros	<input type="radio"/>				
5- El reconocimiento social que obtengo	<input type="radio"/>				
6- El deseo de formar una familia	<input type="radio"/>				
7- El dinero	<input type="radio"/>				
8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa	<input type="radio"/>				
9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco	<input type="radio"/>				
10- El bienestar psíquico que me genera	<input type="radio"/>				
11- Competir con pares y colegas	<input type="radio"/>				
12- La ausencia de favoritismos en la empresa	<input type="radio"/>				
13- La tranquilidad profesional	<input type="radio"/>				
14- El clima laboral que reina	<input type="radio"/>				
15- La pasión que siento por temáticas del área	<input type="radio"/>				
16- El compromiso con mis propios intereses	<input type="radio"/>				
17- La necesidad de autorrealización	<input type="radio"/>				
18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación	<input type="radio"/>				

Otro (especifique valoración según escala)



3. La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

Ranking de Factores Motivacionales

3. Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

	1er lugar	2do lugar	3er lugar	4to lugar	5to lugar
• La alimentación	<input type="radio"/>				
• La aceptación del otro	<input type="radio"/>				
• La curiosidad	<input type="radio"/>				
• El reconocimiento social	<input type="radio"/>				
• La independencia	<input type="radio"/>				
• La familia	<input type="radio"/>				
• El poder	<input type="radio"/>				
• El dinero	<input type="radio"/>				
• La tranquilidad	<input type="radio"/>				
• El ascenso/ promoción jerárquica	<input type="radio"/>				
• La pasión por temáticas del área	<input type="radio"/>				
• Los privilegios	<input type="radio"/>				
• El compromiso	<input type="radio"/>				
• La competencia con pares	<input type="radio"/>				
• La autorrealización	<input type="radio"/>				
• La ausencia de favoritismos	<input type="radio"/>				
• Bienestar psíquico	<input type="radio"/>				
• El clima laboral	<input type="radio"/>				



4. Datos del encuestado

Para finalizar, por favor, indique:

4. Su edad

5. Su genero

6. Su título de grado



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** miércoles, 04 de marzo de 2015 13:54:19
- **Última modificación:** miércoles, 04 de marzo de 2015 14:06:15
- **Tiempo destinado:** 00:11:56
- **Correo electrónico:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Indeciso |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| La curiosidad | 2do lugar |
| El reconocimiento social | 3er lugar |
| El compromiso | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 5to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 38
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado licenciada en administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** miércoles, 04 de marzo de 2015 23:38:36
- **Última modificación:** miércoles, 04 de marzo de 2015 23:49:00
- **Tiempo destinado:** 00:10:24
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Ni de acuerdo |
| ni en desacuerdo (Neutral) | |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Indeciso |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente no |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La pasión por temáticas del área | 4to lugar |
| El compromiso | 5to lugar |
| El dinero | 3er lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 35
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic. en Comunicación Social



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 0:56:52
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 1:01:00
- **Tiempo destinado:** 00:04:07
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

1- Planifico mi desarrollo profesional	Totalmente de acuerdo
2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades	De acuerdo
3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla	De acuerdo
4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos.	De acuerdo
5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional	De acuerdo

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

1- La necesidad de aceptación del otro	Indeciso
2- La curiosidad y deseos de aprender más	Definitivamente sí
3- Mi necesidad de independencia	Probablemente sí
4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros	Probablemente no
5- El reconocimiento social que obtengo	Indeciso
6- El deseo de formar una familia	Probablemente sí
7- El dinero	Probablemente sí
8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa	Probablemente sí
9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco	Probablemente sí
10- El bienestar psíquico que me genera	Probablemente sí
11- Competir con pares y colegas	Probablemente no
12- La ausencia de favoritismos en la empresa	Probablemente sí
13- La tranquilidad profesional	Probablemente sí
14- El clima laboral que reina	Probablemente sí
15- La pasión que siento por temáticas del área	Probablemente sí
16- El compromiso con mis propios intereses	Probablemente sí
17- La necesidad de autorrealización	Probablemente sí
18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación	Indeciso

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

La curiosidad	4to lugar
La familia	2do lugar
El ascenso/ promoción jerárquica	5to lugar
El compromiso	3er lugar
La autorrealización	1er lugar

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 28
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic en relaciones públicas



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 1:48:07
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 1:51:23
- **Tiempo destinado:** 00:03:16
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 2do lugar |
| El dinero | 5to lugar |
| La tranquilidad | 3er lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 29
P5: Su género Masculino
P6: Su título de grado Lic. en Relaciones del trabajo



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 7:37:55
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 7:45:02
- **Tiempo destinado:** 00:07:06
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente no |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente no |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Indeciso |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| La curiosidad | 3er lugar |
| El reconocimiento social | 4to lugar |
| La familia | 2do lugar |
| El dinero | 5to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 31
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic en Psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 9:00:43
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 9:05:54
- **Tiempo destinado:** 00:05:10
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente no |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente no |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 1er lugar |
| El dinero | 2do lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 5to lugar |
| El compromiso | 4to lugar |
| Bienestar psíquico | 3er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 38
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic. en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 9:18:32
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 9:25:33
- **Tiempo destinado:** 00:07:01
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- 1- La necesidad de aceptación del otro
Definitivamente sí
- 2- La curiosidad y deseos de aprender más
Definitivamente sí
- 3- Mi necesidad de independencia
Definitivamente sí
- 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros
Definitivamente sí
- 5- El reconocimiento social que obtengo
Definitivamente sí
- 6- El deseo de formar una familia
Definitivamente sí
- 7- El dinero
Definitivamente sí
- 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa
Definitivamente sí
- 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco
Definitivamente sí
- 10- El bienestar psíquico que me genera
Definitivamente sí
- 11- Competir con pares y colegas
Definitivamente sí
- 12- La ausencia de favoritismos en la empresa
Definitivamente sí
- 13- La tranquilidad profesional
Definitivamente sí
- 14- El clima laboral que reina
Definitivamente sí
- 15- La pasión que siento por temáticas del área
Definitivamente sí
- 16- El compromiso con mis propios intereses
Definitivamente sí
- 17- La necesidad de autorrealización
Definitivamente sí
- 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación
Definitivamente sí

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 2do lugar |
| El dinero | 5to lugar |
| La tranquilidad | 3er lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 36
- P5: Su género** femenino
- P6: Su título de grado** Lic. en Psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 10:38:07
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 10:40:59
- **Tiempo destinado:** 00:02:51
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| (Neutral) 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Indeciso |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Indeciso |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente no |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Indeciso |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La curiosidad | 3er lugar |
| El poder | 4to lugar |
| La tranquilidad | 5to lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 1er lugar |
| La autorrealización | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 37
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic en Comunicación Social



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 10:57:04
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 11:02:09
- **Tiempo destinado:** 00:05:04
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente no |
| 7- El dinero | Definitivamente no |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente no |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente no |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 5to lugar |
| La tranquilidad | 4to lugar |
| La pasión por temáticas del área | 3er lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 32
P5: Su género FEMENINO
P6: Su título de grado LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 14:34:14
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 14:39:37
- **Tiempo destinado:** 00:05:23
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente no |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Indeciso |
| 14- El clima laboral que reina | Indeciso |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El dinero | 4to lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 2do lugar |
| La pasión por temáticas del área | 1er lugar |
| La competencia con pares | 5to lugar |
| La autorrealización | 3er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 30
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en administración de empresas



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 14:45:33
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 14:51:52
- **Tiempo destinado:** 00:06:19
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente no |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otro | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Indeciso |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El ascenso/ promoción jerárquica | 5to lugar |
| La pasión por temáticas del área | 2do lugar |
| El compromiso | 1er lugar |
| La autorrealización | 3er lugar |
| El clima laboral | 4to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 44
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 17:42:51
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 17:48:13
- **Tiempo destinado:** 00:05:21
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente no |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente no |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 1er lugar |
| El dinero | 3er lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 2do lugar |
| La autorrealización | 5to lugar |
| Bienestar psíquico | 4to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 46
P5: Su género Masculino
P6: Su título de grado Contador Público



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 06 de marzo de 2015 9:32:44
- **Última modificación:** viernes, 06 de marzo de 2015 9:37:42
- **Tiempo destinado:** 00:04:58
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Indeciso |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| La aceptación del otro | 5to lugar |
| La curiosidad | 4to lugar |
| El reconocimiento social | 3er lugar |
| El compromiso | 2do lugar |
| Bienestar psíquico | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 61 años
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Licenciada en Psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 06 de marzo de 2015 10:43:56
- **Última modificación:** viernes, 06 de marzo de 2015 10:52:27
- **Tiempo destinado:** 00:08:30
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente sí |
| 7- El dinero | Indeciso |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Indeciso |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| La aceptación del otro | 2do lugar |
| El reconocimiento social | 3er lugar |
| El poder | 4to lugar |
| El compromiso | 1er lugar |
| La autorrealización | 5to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 40
P5: Su género masculino
P6: Su título de grado Contador Publico



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 06 de marzo de 2015 12:28:30
- **Última modificación:** viernes, 06 de marzo de 2015 12:37:53
- **Tiempo destinado:** 00:09:23
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente sí |
| 7- El dinero | Probablemente no |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Indeciso |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Indeciso |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La independencia | 3er lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 5to lugar |
| La pasión por temáticas del área | 1er lugar |
| La autorrealización | 4to lugar |
| La ausencia de favoritismos | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 39
P5: Su género MASCULINO
P6: Su título de grado Lic. en relaciones industriales



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 12:00:54
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 12:06:38
- **Tiempo destinado:** 00:05:44
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| - El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| La curiosidad | 3er lugar |
| El reconocimiento social | 5to lugar |
| La familia | 4to lugar |
| El compromiso | 1er lugar |
| La autorrealización | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 29 años
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Licenciada en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 13:21:40
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 13:25:44
- **Tiempo destinado:** 00:04:03
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Indeciso |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente no |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|-----------------------|-----------|
| La curiosidad | 2do lugar |
| reconocimiento social | 5to lugar |
| El dinero | 3er lugar |
| El compromiso | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 35
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 14:15:32
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 14:22:50
- **Tiempo destinado:** 00:07:17
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| (Neutral) 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la coma a que pertenezco | Probablemente no |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente no |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La independencia | 5to lugar |
| El poder | 3er lugar |
| El dinero | 4to lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 2do lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 29
P5: Su género Masculino
P6: Su título de grado Licenciado en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:03:15
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:11:03
- **Tiempo destinado:** 00:07:48
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El reconocimiento social | 5to lugar |
| La tranquilidad | 2do lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 1er lugar |
| La autorrealización | 4to lugar |
| Bienestar psíquico | 3er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 27
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Psicóloga



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:16:20
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:20:03
- **Tiempo destinado:** 00:03:42
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Indeciso |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Indeciso |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La curiosidad | 5to lugar |
| El dinero | 3er lugar |
| La pasión por temáticas del área | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 42
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Contador Publico



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:37:57
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 19:42:25
- **Tiempo destinado:** 00:04:28
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Indeciso |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente no |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente no |
| 7- El dinero | Definitivamente no |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente no |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente no |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Indeciso |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Indeciso |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La curiosidad | 5to lugar |
| La pasión por temáticas del área | 1er lugar |
| El compromiso | 4to lugar |
| La autorrealización | 2do lugar |
| Bienestar psíquico | 3er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 33
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic en adm. de empresas



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 8:44:43
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 8:55:09
- **Tiempo destinado:** 00:10:26
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Indeciso |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Indeciso |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| La tranquilidad | 2do lugar |
| La competencia con pares | 5to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| La ausencia de favoritismos | 4to lugar |
| El clima laboral | 3er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 33
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en Adm. de empresas



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 10:22:46
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 10:26:40
- **Tiempo destinado:** 00:03:53
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Indeciso |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Probablemente no |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente no |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Indeciso |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La aceptación del otro | 4to lugar |
| El reconocimiento social | 3er lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 2do lugar |
| La competencia con pares | 5to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 31
P5: Su género Masculino
P6: Su título de grado Lic en Psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 11:45:38
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 11:49:21
- **Tiempo destinado:** 00:03:42
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| El reconocimiento social | 2do lugar |
| El poder | 3er lugar |
| El dinero | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 5to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 31
P5: Su género Masculino
P6: Su título de grado Lic. en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 14:30:54
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 14:36:01
- **Tiempo destinado:** 00:05:06
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Indeciso |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente sí |
| 13- La tranquilidad profesional | Indeciso |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La independencia | 4to lugar |
| El dinero | 3er lugar |
| La pasión por temáticas del área | 1er lugar |
| La ausencia de favoritismos | 5to lugar |
| Bienestar psíquico | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 34
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Psicóloga



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 16:03:52
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 16:09:34
- **Tiempo destinado:** 00:05:42
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente sí |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Indeciso |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|---------------------|-----------|
| La curiosidad | 3er lugar |
| La familia | 4to lugar |
| El dinero | 2do lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| El clima laboral | 5to |
| lugar | |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 31
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic en Relaciones del Trabajo



- **Recopilador:** Muestra de Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** lunes, 09 de marzo de 2015 22:20:38
- **Última modificación:** lunes, 09 de marzo de 2015 22:28:05
- **Tiempo destinado:** 00:07:26
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Totalmente de acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Totalmente de acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Indeciso |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 4to lugar |
| El dinero | 5to lugar |
| La tranquilidad | 2do lugar |
| La pasión por temáticas del área | 3er lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 29
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Licenciada en administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** martes, 10 de marzo de 2015 12:30:03
- **Última modificación:** martes, 10 de marzo de 2015 12:36:11
- **Tiempo destinado:** 00:06:08
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Indeciso |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente no |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La independencia | 3er lugar |
| El poder | 5to lugar |
| El dinero | 4to lugar |
| La pasión por temáticas del área | 2do lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 32
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en Educación



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** miércoles, 11 de marzo de 2015 16:13:58
- **Última modificación:** miércoles, 11 de marzo de 2015 16:19:09
- **Tiempo destinado:** 00:05:10
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | En desacuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Indeciso |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Indeciso |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Probablemente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|--------------------------|-----------|
| El reconocimiento social | 2do lugar |
| El poder | 3er lugar |
| El dinero | 1er lugar |
| La tranquilidad | 5to lugar |
| La autorrealización | 4to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 35
P5: Su género masculino
P6: Su título de grado Licenciado en Administración



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** miércoles, 11 de marzo de 2015 16:14:00
- **Última modificación:** miércoles, 11 de marzo de 2015 16:26:47
- **Tiempo destinado:** 00:12:47
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Totalmente de acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Indeciso |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El ascenso/ promoción jerárquica | 3er lugar |
| La pasión por temáticas del área | 1er lugar |
| La autorrealización | 2do lugar |
| Bienestar psíquico | 4to lugar |
| El clima laboral | 5to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 36
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic. en comunicación social



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 13 de marzo de 2015 12:28:51
- **Última modificación:** viernes, 13 de marzo de 2015 12:36:04
- **Tiempo destinado:** 00:07:13
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|---------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | En desacuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | Ni de acuerdo |
| ni en desacuerdo (Neutral) | |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | Ni de acuerdo |
| ni en desacuerdo (Neutral) | |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente no |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Probablemente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente no |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Definitivamente no |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente no |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Definitivamente no |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente no |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente sí |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|-----------------------|-----------|
| La curiosidad | 2do lugar |
| El compromiso | 3er lugar |
| El bienestar psíquico | 5to lugar |
| El dinero | 4to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 34
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** jueves, 05 de marzo de 2015 7:38:35
- **Última modificación:** jueves, 05 de marzo de 2015 7:40:40
- **Tiempo destinado:** 00:02:04
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Definitivamente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Indeciso |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Definitivamente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Probablemente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Indeciso |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El reconocimiento social | 3er lugar |
| La pasión por temáticas del área | 4to lugar |
| El compromiso | 5to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| La ausencia de favoritismos | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 33
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Lic en relaciones del trabajo



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 13 de marzo de 2015 17:10:54
- **Última modificación:** viernes, 13 de marzo de 2015 17:14:50
- **Tiempo destinado:** 00:03:55
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|---|-----------------------|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Totalmente de acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos | Totalmente de acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Indeciso |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente no |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Probablemente no |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente sí |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Probablemente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Indeciso |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Probablemente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente sí |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Definitivamente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El dinero | 2do lugar |
| La pasión por temáticas del área | 5to lugar |
| El compromiso | 3er lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 4to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 30
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado psicología



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** domingo, 08 de marzo de 2015 14:15:24
- **Última modificación:** domingo, 08 de marzo de 2015 14:31:16
- **Tiempo destinado:** 00:15:51
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | De acuerdo |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | De acuerdo |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | De acuerdo |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: “Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...”:

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Definitivamente sí |
| 3- Mi necesidad de independencia | Probablemente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Indeciso |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Probablemente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Definitivamente no |
| 7- El dinero | Probablemente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Definitivamente sí |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Probablemente sí |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Definitivamente sí |
| 11- Competir con pares y colegas | Probablemente sí |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Indeciso |
| 13- La tranquilidad profesional | Probablemente no |
| 14- El clima laboral que reina | Probablemente sí |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Probablemente sí |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Definitivamente sí |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Probablemente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| El poder | 4to lugar |
| El dinero | 5to lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 3er lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 2do lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 43 años
P5: Su género femenino
P6: Su título de grado Licenciada en Administración de empresas



- **Recopilador:** Muestra Tesis (Correo electrónico)
- **Comenzó:** viernes, 13 de marzo de 2015 17:31:31
- **Última modificación:** viernes, 13 de marzo de 2015 17:33:48
- **Tiempo destinado:** 00:02:16
- **Correo electrónico:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

PÁGINA 1: Desarrollo Personal y Profesional

P1: Por favor, lea atentamente e indique en qué grado se siente identificado/a con las siguientes afirmaciones:

- | | |
|--|--|
| 1- Planifico mi desarrollo profesional | De acuerdo |
| 2- Tengo claro conocimiento de mis fortalezas y debilidades | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 3- Poseo una meta a lograr y me esfuerzo para alcanzarla | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 4- Estoy dispuesta/o a desarrollar nuevas capacidades para alcanzar mis objetivos. | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) |
| 5- Aprendo de mis errores para reencauzar mi desarrollo personal y profesional | De acuerdo |

PÁGINA 2: Factores de la Motivación

P2: "Mi Desarrollo Personal y Profesional está determinado por...":

- | | |
|--|--------------------|
| 1- La necesidad de aceptación del otro | Probablemente sí |
| 2- La curiosidad y deseos de aprender más | Indeciso |
| 3- Mi necesidad de independencia | Definitivamente sí |
| 4- El deseo de "Poder" para influir sobre otros | Definitivamente sí |
| 5- El reconocimiento social que obtengo | Definitivamente sí |
| 6- El deseo de formar una familia | Probablemente no |
| 7- El dinero | Definitivamente sí |
| 8- La posibilidad de obtener un ascenso en mi empresa | Indeciso |
| 9- La posibilidad de obtener mayores privilegios en la compañía a que pertenezco | Indeciso |
| 10- El bienestar psíquico que me genera | Probablemente no |
| 11- Competir con pares y colegas | Definitivamente no |
| 12- La ausencia de favoritismos en la empresa | Definitivamente no |
| 13- La tranquilidad profesional | Definitivamente no |
| 14- El clima laboral que reina | Indeciso |
| 15- La pasión que siento por temáticas del área | Indeciso |
| 16- El compromiso con mis propios intereses | Indeciso |
| 17- La necesidad de autorrealización | Definitivamente sí |
| 18- El deseo de satisfacer mi necesidad de alimentación | Definitivamente no |

PÁGINA 3: La Motivación en el Desarrollo Personal y Profesional

P3: Teniendo en cuenta el siguiente listado de factores motivacionales, por favor, seleccione los 5 factores que más influyen en su Desarrollo Personal y Profesional otorgándole un orden de importancia (1er lugar - 2do lugar - 3er lugar - 4to lugar y 5to lugar):

- | | |
|----------------------------------|-----------|
| La familia | 3er lugar |
| El dinero | 2do lugar |
| El ascenso/ promoción jerárquica | 5to lugar |
| La autorrealización | 1er lugar |
| Bienestar psíquico | 4to lugar |

PÁGINA 4: Datos del encuestado

- P4: Su edad** 32
P5: Su género Femenino
P6: Su título de grado Lic. en Psicología