

MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO: DERIVACIÓN DE FACTORES DE SEGUNDO ORDEN A PARTIR DEL TEST MOTIVACIONAL CMT

Fernando Toro Alvarez
Centro de Investigación e Interventoría
en Comportamiento Organizacional

RESUMEN

El CMT es un test factorial que permite evaluar 15 variables de motivación para el trabajo. Los análisis clínicos y de casos, realizados durante más de 15 años, sugirieron la existencia de ciertos agrupamientos de variables. En este reporte se presentan la metodología y los resultados de investigación obtenidos al buscar la sustentación empírica a los cinco factores de segundo orden que se propusieron. Las evidencias obtenidas permiten sustentar su existencia. También se presentan en este escrito las definiciones y la fundamentación conceptual de los factores derivados o de segundo orden: Orientación a la Tarea, Orientación al Éxito, Adaptabilidad Social, Internalidad y Externalidad.

ABSTRACT

CMT is a factorial test which assess fifteen job motivation variables. Case studies and clinical analysis, during more than fifteen years of practice, suggested the existence of new groups of variables. This report presents methodology and research results which provide empirical support to five second order factors. Also definitions and conceptual explanations about the new factors are presented. Such factors are: Job Orientation, Success Orientation, Social Fitness, Internal Control, External control.

INTRODUCCIÓN

El CMT es un test para el diagnóstico de la Motivación para el Trabajo diseñado y validado en Colombia desde 1.984. Mide 15 variables agrupadas alrededor de tres categorías conceptuales generales que son: Condiciones Motivacionales

Internas, Condiciones Motivacionales Externas y Medios Preferidos para Obtener Retribuciones Derivadas del Trabajo. En los gráficos anexos pueden verse las 15 variables y el perfil motivacional que arroja el test. Estudios de su confiabilidad y validez se han realizado y publicado en diferentes

ocasiones. En ellos se han reportado coeficientes de confiabilidad superiores a .72 y una excelente validez de constructo examinada mediante análisis factorial (Uribe, 1.982; Uribe y Toro 1.983; Toro, 1.992. Para un estudio de validación realizado en Puerto Rico ver Vélez y Martínez, 1.995).

A lo largo de más de 15 años de trabajo y de investigación con el CMT se ha venido observando el comportamiento de sus 15 factores. Se ha podido constatar la existencia de nuevos agrupamientos de variables, que no son evidentes a través del análisis factorial pero sí a partir del estudio del contenido de muchos perfiles motivacionales.

En efecto, se han identificado 5 factores nuevos de segundo orden. Su origen se soporta en uno de los principios de diseño y en la observación de ciertas recurrencias evidentes en la lectura de muchos perfiles motivacionales.

En cuanto al diseño, se postuló un principio teórico que afirma que la conducta motivada de una persona es el producto de la interacción entre sus Condiciones Motivacionales Internas, sus Condiciones Motivacionales Externas y las Condiciones de Relación entre lo Interno y lo Externo (Toro, 1.982, 1.985). De acuerdo con este principio, se presupone que la conducta motivada es un efecto resultante de la existencia de ciertas estructuras internas, complejas, de carácter cognitivo, afectivo y conductual. Significa ésto que una variable motivacional aislada, por su propia fuerza y poder, no tiene capacidad

para determinar la conducta laboral de las personas. Esta resulta de la construcción de asociaciones o estructuras complejas de motivos, intereses, preferencias, valores, necesidades y contingencias externas a la persona, que se van consolidando con la práctica, hasta conformar sistemas motivacionales internos bastante complejos. Lo que realmente trata de identificar y evaluar el CMT es ese tipo de agrupamientos de variables que conforman estructuras motivacionales diferentes en cada persona.

Resulta de interés observar que la primera conclusión del más reciente escrito basado en datos del CMT observa:

“Una primera conclusión importante consiste en que nada en el perfil motivacional del CMT es independiente de nada. Cada variable tiene sentido, no aisladamente, sino por sus relaciones con las demás... No es adecuado analizar variables aisladas en el perfil. Debe verse todo como el reflejo de un sistema motivacional integrado, en el que cada motivador es relativo a los demás y adquiere un significado a partir del peso y dirección de las otras variables. El CMT no es entonces un instrumento psicométrico que arroja datos independientes de variables sino que refleja estructuras motivacionales complejas, cuya existencia y validez debe probarse a partir de los valores de distintas variables en el perfil y a partir de toda la información complementaria acerca de la persona y de su historia personal.” (Toro, 1.996, p. 203)

Esta conclusión tiene un origen distinto al del principio teórico formulado inicialmente. No constituye un presupuesto conceptual sino una constatación surgida del análisis de datos durante más de 15 años de investigación y de estudio de perfiles y datos motivacionales obtenidos con el test. Durante todos estos años se han venido observando recurrencias sistemáticas en el comportamiento de las variables del CMT, cuyo análisis ha permitido constatar y perfilar con claridad los cinco factores de segundo orden (FSO) que se presentan en este reporte.

Aparte del interés teórico y de técnica de diagnóstico que reviste este hallazgo, resulta de una gran importancia práctica para los usuarios del instrumento. Cada uno de los FSO constituye una categoría descriptiva más abierta y más comprensiva, capaz de referirse a una gama también más amplia de conductas laborales. Cada factor constituye un concepto descriptivo más integral que cada una de las variables que lo conforman. Cada factor describe tendencias conductuales más globales en la persona, lo que resulta altamente ventajoso para el pronóstico motivacional.

QUE ES UN FACTOR DE SEGUNDO ORDEN (FSO)

En el contexto de un instrumento factorial de diagnóstico se suelen distinguir los factores directos, derivados del análisis factorial, de los FSO. Los factores directos están conformados por agrupamientos de ítems que miden en común una misma variable (Child,

1.970). Por su parte, un FSO constituye un agrupamiento de variables diferentes, en relación con las cuales existe la evidencia, empírica y conceptual, de que todas ellas tienen un referente común más general, que las engloba a todas. Es decir, describen un atributo, rasgo o patrón de conducta más genérico. Para el análisis que nos concierne con el CMT consideramos que un FSO es un constructo motivacional integrado por un conjunto de factores afines, que describen una dimensión amplia de la estructura psicológica interna, y que es capaz de explicar una cierta gama de posibilidades de conducta. Los datos que evidencian la existencia de los FSO en el CMT se presentan más adelante.

FACTORES DE SEGUNDO ORDEN EN EL CMT

El análisis clínico y los procesos estadísticos pertinentes han permitido identificar los siguientes cinco factores de segundo orden y sus respectivos componentes.

1. Orientación a la Tarea

Está conformado por las variables: *Logro, Auto-realización, Dedicación a la Tarea, Contenido del Trabajo*. Estas cuatro variables se encuentran ubicadas en las tres dimensiones analíticas del CMT, a saber: Condiciones Motivacionales Internas, Medios Preferidos y Condiciones Motivacionales Externas. Para una descripción detallada del significado y alcance de cada una de estas variables el lector deberá referirse al manual de la prueba (Toro, 1.992) y al

libro "Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes (Toro, 1.996).

Este factor está conformado por una estructura compleja de juicios, sentimientos y orientaciones a la acción que predisponen a la persona a responder y actuar de modo consistente con su contenido. Se trata de un constructo que se refiere a un cierto rango de posibilidades de actuación que admite una amplia variabilidad entre las personas, según que hayan desarrollado más o menos esta orientación a la tarea.

La persona con una bien desarrollada orientación a la tarea desea aplicar sus conocimientos y experiencia en el trabajo. Prefiere y busca tareas que le ofrezcan variedad y autonomía. Desea tener éxito en la ejecución de su trabajo. Considera que realizar sus tareas con dedicación y responsabilidad es un buen medio para acceder a beneficios derivados del trabajo. Desarrolla un sentido fuerte de responsabilidad y de compromiso con las tareas asignadas. La persona así descrita suele ser madura, emocionalmente estable y poseer intereses laborales claros. (Ver detalles a este respecto en Toro, 1.996, páginas 133, 197, 205).

Los puntajes extremos en el factor pueden describir desde la conducta irresponsable con la tarea, en un extremo, hasta el ritualismo obsesivo, en el otro extremo. En el escrito referido Toro (1.996) expresa:

"Es claro que una persona con alto interés por la tarea y además alta auto-

realización y alta dedicación a la tarea se encuentre positivamente orientada al trabajo y dispuesta a comprometerse con él. Estos datos parecen muy deseables en cualquier persona vinculada al trabajo. Podrían describir a una persona de alto rendimiento, siempre que contara con el saber y las habilidades necesarias. No obstante conviene mirar otras realidades del perfil motivacional, pues el mismo cuadro de orientación a la tarea, asociado con un buen nivel de logro, poder, requisición y aceptación de normas y valores puede describir a un líder de alto rendimiento. Pero las mismas variables asociadas con altos puntajes en reconocimiento, supervisión, aceptación de la autoridad y aceptación de normas y valores han aparecido, en casos particulares, describiendo a personas ritualistas, poco creativas, obsesivas, dependientes e inseguras en el trabajo. Puede describir también a un 'adicto al trabajo'" (pág. 133 - 134)

Como puede apreciarse, el FSO permite una descripción más rica y amplia de la persona pero el análisis requiere las mismas precauciones que se deben tener para el estudio de cada uno de los factores directos del test. Debe recordarse, en el análisis, que ningún factor puede considerarse aislado e independiente de los otros.

2. Orientación al Éxito

Este constructo incluye las siguientes variables del test: *Logro, Dedicación a la Tarea, Requisición, Salario y Promoción*. Las cinco variables que conforman el factor también tienen su

ubicación en las tres dimensiones analíticas del test.

La persona con una bien desarrollada orientación al éxito busca alcanzar lo que se propone y destacarse al hacerlo. Está convencida de que lograr resultados depende de su esfuerzo, dedicación y persistencia, de su interés por promoverlos. Considera el nivel de remuneración y los ascensos en el trabajo como indicadores de sus logros y éxito (Toro, 1.996a; 1.996b). Es persona segura de sí, algo egocéntrica y ambiciosa y prefiere el trabajo individual al trabajo en equipo (Toro, 1.996). En relación con esto último, que parece ser un rasgo importante de nuestra cultura, se afirma en el escrito referido:

“Esta concepción del éxito personal como algo inalcanzable con otros dificulta las respuestas cooperativas y participativas de las personas en el trabajo. Hace que una persona orientada al éxito tienda a ser un solitario o una persona con una competitividad poco considerada por los demás. Este tipo de concepción impide que tengan arraigo en la empresa colombiana esquemas participativos ya referidos como el control total de calidad, los círculos de participación y todo esquema cooperativo” (Toro, 1.996, pág. 136).

Este factor describe, entonces, a una persona relativamente ambiciosa, en el buen sentido del término, algo egocéntrica, segura de sí, con metas claras, bien dispuesta al esfuerzo y al trabajo arduo pero deseosa de ver sus esfuerzos materializados en resultados

de los cuales se sienta orgullosa y complacida. Es persona segura de sí, persuasiva y deseosa de ser ganadora. Quiere ser excelente en lo que se propone y lo que alcanza.

Estas características describen a una persona típica de una cultura nacional individualista, tal como la define y describe Hofstede (1.997). Sin embargo, vale la pena observar que en el concierto de los países del mundo, Colombia se ha ubicado principalmente como una nación con una cultura esencialmente colectivista y con una amplia distancia de poder (Hofstede, 1.997). Significa esto que la población colombiana, por razones culturales, tiende a orientar su vida colectiva alrededor de esquemas de poder, de parentesco, de influencia, de dependencia. Esto explicaría, en alguna medida, porqué la orientación al éxito no resulta ser una condición sobresaliente de nuestro perfil motivacional (Toro, 1.991, 1.996) y, principalmente, porqué los rasgos individualistas de las personas orientadas al éxito no son bien vistos ni fácilmente tolerados en los medios empresariales nacionales. Por consiguiente no son auspiciados ni valorados, al entrar en conflicto con una visión del mundo más colectivista.

3. Adaptabilidad Social

En este factor se encuentran incluidas las variables: *Afiliación, Aceptación de la Autoridad, Aceptación de Normas y Valores, Grupo de Trabajo*. También, estas cuatro variables representan las tres dimensiones analíticas en las que se basa el test.

Este factor describe a una persona bien dispuesta a acomodar su conducta a los patrones de actuación determinados por la filosofía de la organización, por sus políticas, misión, estrategias, objetivos y metas. Pero también describe a la persona que acata y se acomoda a las decisiones e instrucciones de personas con autoridad formal en la empresa. Está bien dispuesta a trabajar en equipo y valora positivamente el contacto con otros y la vida de relación en el trabajo. En general esta persona es respetuosa del orden establecido, sociable y bien adaptada, pero puede ser algo dependiente, poco dispuesta a intentar modos de actuación nuevos o diferentes.

En el extremo inferior de este continuo de adaptabilidad social puede ubicarse la persona independiente, irreverente con el orden establecido y con la autoridad, poco dispuesta a relacionarse y a compartir proyectos de trabajo con otros. En el extremo superior de la escala se ubica la persona ritualista, obsesiva por el cumplimiento de lo establecido, que encuentra difícil cambiar y acomodarse a circunstancias diferentes a las conocidas. El común de las personas se ubica en algún lugar intermedio entre estos dos extremos.

Este factor describe bastante bien la tendencia colectivista de nuestra cultura colombiana y latina a la que se refiere Hofstede. Las asociaciones de este factor con valores altos o bajos en otros determina el tipo de adaptabilidad específica que exhiba una persona.

4. Internalidad

Este factor incluye las siguientes variables del CMT: *Logro, Poder, Dedicación a la Tarea, Requisición*, variables estas que se ubican en las Condiciones Motivacionales Internas y en los Medios Preferidos.

Describe a una persona segura de sí, práctica, orientada a la acción, bien dispuesta a esforzarse, a asumir retos y responsabilidades. Preocupada por hacer las cosas bien. Está orientada a persistir en el logro de lo que se propone. Es competitiva, busca oportunidades de ejercer dominio, control o influencia para alcanzar sus objetivos. Busca negociar, persuadir, insistir, convencer, o presionar si es del caso para lograr sus propósitos. (Ver Toro, 1.996).

Hemos denominado este factor con el mismo nombre de la bien conocida variable del Locus de Control de la Teoría de la Atribución (Heider, 1.958; Miller, 1.976; Pancer, 1.980, Perlmutter et al., 1.980; Vecchio, 1.981) . El Locus de control contempla dos dimensiones generales importantes: Internalidad y Externalidad. Aquí se considera la Internalidad como una concepción de sí y una postura ante la vida que mueve a la persona a sentirse como agente controlador de su destino, de las contingencias de su vida. Se trata de una persona segura de sí que busca tener bajo control las realidades que la circundan.

Existen varios instrumentos de medida que permiten evaluaciones objetivas de

esta condición (Lindbloom y Faw, 1.982). Resulta de mucho interés observar que se puede obtener también una medición objetiva de la Internalidad a partir de un instrumento motivacional. Más interesante aún es el hecho de que la Internalidad, medida por el CMT, resulta como un subproducto de la evaluación motivacional. De este modo, podemos medir muy adecuadamente una variable de personalidad, para cuyo propósito no contábamos hasta ahora con un instrumento psicométrico, de origen latino, debidamente validado y publicado.

5. Externalidad

En este factor están incluidas las variables: *Reconocimiento*, *Expectación*, y *Supervisión*, también ubicadas respectivamente en las tres dimensiones analíticas del test.

La definimos como una disposición a demandar atención y reconocimiento de otras personas, particularmente de representantes de la autoridad; a esperar y buscar aprobación de sus jefes; con una actitud pasiva ante las contingencias de la vida de trabajo. La persona que ha desarrollado esta condición es poco ambiciosa, tolerante, convencida de que las cosas en el trabajo ocurren o dejan de ocurrir independientemente de su voluntad, razón por la cual resulta más conveniente una actitud pasiva, expectante, acompañada en ocasiones de ansiedad (Toro, 1.996).

En el contexto de la Teoría de la Atribución, la Externalidad es el extremo de una dimensión bipolar que tiene en su

extremo positivo la Internalidad. Las evidencias psicométricas y empíricas obtenidas con el CMT han puesto en claro que Internalidad y Externalidad son dos variables independientes que tienen un comportamiento recíproco de naturaleza complementaria. En un trabajo reciente (inédito) encontramos una correlación de (-.46) entre esta dos variables. Es una correlación que no alcanza a ser media y que sugiere una muy moderada tendencia a que, en una persona, tienda a crecer el valor en una variable mientras disminuye en la otra. No obstante, hemos encontrado casos en los que una persona presenta puntajes medios o medio altos en las dos variables o puntajes bajos en las dos. Y ambas situaciones tienen un sentido psicológico claro como puede apreciarse en una discusión reciente de este autor a ese respecto (Toro, 1.996, pág. 199-201).

Este conjunto de FSO permiten al analista de la motivación para el trabajo obtener una visión de la dinámica interna de la persona examinada, con un amplio y profundo sentido motivacional y además basado en unas pocas categorías descriptivas, que en conjunto pueden explicar un amplio espectro de conductas laborales.

COMPORTAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS FACTORES DE SEGUNDO ORDEN

Para examinar detalladamente los factores se llevaron a cabo diferentes análisis estadísticos, de los cuales se presentan y se discuten a continuación

los resultados.

Una primera consideración importante se refiere al hecho de que las variables del CMT que conforman cada FSO contribuyen de manera diferente a la conformación del factor, es decir, que todas no tienen el mismo peso ni determinan la misma proporción de varianza en el factor. Por consiguiente se hace necesario establecer una ponderación que determine el peso relativo que cada una debe aportar al factor (Ver gráficos anexos 1, 2 y 3). Para el propósito, se definió el siguiente criterio de ponderación, como el más conveniente entre varios posibles. Esto significa que no existe un solo criterio y que, por consiguiente, el investigador y el profesional aplicado pueden ponderar las variables con otros criterios, convenientes para un propósito específico.

Teniendo en cuenta que el rango de puntajes brutos de la escala para cada variable del CMT es de 5 a 25 y que para obtener puntajes en una escala de 20 a 100, como en una escala de porcentajes, se debe multiplicar por 4 el puntaje bruto de cada variable, se decidió, entonces, repartir en proporciones diferentes los

valores entre 1 y 4 antes de multiplicar el puntaje bruto. Para el efecto se tomaron en cuenta los perfiles obtenidos en dos muestras diferentes:

- Una tomada durante 1.995, conformada por 3.984 empleados sin mando de diferente educación, género, edad, estado civil, experiencia laboral y provenientes de muy diversas regiones del país.
- Una segunda muestra con las mismas características de la anterior pero tomada en otros contextos, durante 1.995 y 1.996, y conformada por 3.245 empleados con mando y sin mando en una proporción de 1 a 4 respectivamente. (Ver gráficos anexos 2 y 3).

Para el propósito, se identificó la proporción en que cada variable del perfil aportaba al FSO. De acuerdo con esta proporción se establecieron partes de la escala de 1 a 4 que le correspondían a cada variable dentro del FSO, de manera que la suma total de los valores de ponderación fuera siempre igual a cuatro. La siguiente tabla muestra los FSO, sus variables constitutivas y el peso o ponderación que le correspondió a cada una, según este criterio.

Tabla No. 1
Factores de segundo orden, variables constitutivas y su ponderación

FSO	VARIABLES COMPONENTES	PONDERACIÓN
ORIENTACIÓN A LA TAREA	LOGRO	0.7
	AUTO-REALIZACION	1.1
	DEDICACIÓN A LA TAREA	1.3
	CONTENIDO DEL TRABAJO	0.9
ORIENTACIÓN AL ÉXITO	LOGRO	0.7
	DEDICACIÓN A LA TAREA	1.3
	REQUISICIÓN	0.8
	SALARIO	0.4
	PROMOCIÓN	0.8
ADAPTABILIDAD SOCIAL	AFILIACIÓN	0.7
	ACEPTACIÓN AUTORIDAD	0.9
	ACEPTACIÓN NOR/VALOR.	1.0
	GRUPO DE TRABAJO	1.4
INTERNALIDAD	LOGRO	0.7
	PODER	0.9
	DEDICACIÓN A LA TAREA	1.5
	REQUISICIÓN	0.9
EXTERNALIDAD	RECONOCIMIENTO	1.5
	EXPECTACIÓN	1.1
	SUPERVISIÓN	1.4

Esta ponderación le permite al usuario del CMT obtener una calificación para los FSO. Para hacerlo debe multiplicar el puntaje bruto de cada una de las variables dentro de un factor por su respectivo peso, luego suma estos valores así obtenidos y los divide por el número de variables que conforman el factor (5,4 ó 3). A continuación busca en la tabla de puntajes T el valor

correspondiente y de este modo obtiene el puntaje estándar para el factor.

1. Análisis de correlación

Inicialmente se obtuvo una matriz de correlación entre las variables del CMT que conforman cada FSO y no se encontraron correlaciones significativas, además de que las obtenidas fueron muy

cercanas a cero. Significa ésto que las variables del CMT, por ser factores ortogonales, son independientes entre sí, es decir, cada uno tiene su propia

identidad conceptual. No obstante, cuando se miraron las correlaciones entre los FSO la situación fue bastante distinta.

Tabla No. 2
Correlaciones de Pearson entre FSO Primera Muestra

FSO	ADAPTA	TAREA	ÉXITO	INTERNA	EXTERNA
ADAPTABILIDAD SOCIAL					
ORIENTACIÓN A LA TAREA	-.07 P= .24				
ORIENTACIÓN AL ÉXITO	-.60 P= .000	.21 P= .001			
INTERNALIDAD	-.34 P= .000	.34 P= .000	.69 P= .000		
EXTERNALIDAD	-.03 P= .57	-.48 P= .000	-.45 P= .000	-.46 P= .000	

Tabla No. 3
Correlaciones de Pearson entre FSO Segunda Muestra

FSO	ADAPTA	TAREA	ÉXITO	INTERNA	EXTERNA
ADAPTABILIDAD SOCIAL					
ORIENTACIÓN A LA TAREA	-.12 P= .007				
ORIENTACIÓN AL ÉXITO	-.43 P= .000	.27 P= .000			
INTERNALIDAD	-.15 P= .001	.24 P= .000	.66 P= .000		
EXTERNALIDAD	-.20 P= .000	-.43 P= .000	-.39 P= .000	-.44 P= .000	

Se calcularon de nuevo correlaciones de Pearson, entre los factores de segundo orden, para dos grupos diferentes. El primero conformado por una muestra de 280 empleados de todos los niveles y cargos de una empresa de servicios de la ciudad de Bogotá y el segundo conformado por una muestra de 466 empleados de todos los niveles, aspirantes a ocupar cargos en una empresa de servicios públicos de la ciudad de Medellín. Ver tablas 2 y 3.

Como puede apreciarse, existe una correlación alta positiva, en los dos grupos, entre Orientación al Éxito e Internalidad y una correlación medio baja positiva entre Orientación a la Tarea e Internalidad. Se da una covariación importante de Internalidad con estas dos variables, resultado que nos sugirió algunas hipótesis que se discutirán más adelante.

Por su parte, Externalidad alcanza correlaciones casi medias, negativas, con Orientación a la Tarea, Orientación al Éxito y con Internalidad. Este es un dato de mucho interés que muestra, en términos generales, que una persona con ciertos niveles de control externo difícilmente desarrollará una aceptable orientación al éxito y a la tarea y, por consiguiente, tampoco tendrá una alta internalidad. No obstante, el hecho de que la correlación entre Internalidad y Externalidad no sea alta sino media sugiere que pueden ocurrir casos en que las dos variables sean simultáneamente altas o bajas. Esto constituye, a nuestro juicio, una evidencia de que las dos variables no son los extremos de un

continuo sino, más bien, dos variables diferentes que pueden alcanzar ciertos niveles de covariación recíproca. De ser esto cierto también resulta lícito obtener una medida independiente de cada una de estas dos variables, como de hecho lo hace el CMT.

Por último, se observa que Adaptabilidad Social correlaciona negativamente con Orientación al Éxito (-.60 y -.43) y con Internalidad (-.34 y -.15). La primera correlación sugiere que existe un antagonismo relativamente importante entre las dos variables, ya analizado antes en otro contexto (Toro, 1.996). En el segundo caso también se registra antagonismo pero bastante más moderado. La persona de una alta Adaptabilidad Social difícilmente estará preocupada por ser exitosa y seguramente tampoco presentará una alta autoconfianza, seguridad y control interno. Igualmente cierto puede ser lo contrario: una persona con alta Internalidad y alta Orientación al Éxito difícilmente desarrollará una alta adaptabilidad y, por consiguiente, podrá no ser bien vista en su medio de trabajo.

Los datos analizados ponen en evidencia que los FSO constituyen realidades conceptuales que tienen su propia identidad, son independientes de las variables originales del CMT, pero muestran algunas covariaciones de interés. Estas correlaciones obtenidas se explican por el hecho de que algunas variables de la prueba son comunes a varios factores y también por la existencia de ciertas relaciones de causalidad que se explorarán más adelante.

2. Análisis de regresión

Se realizó con el fin de examinar algunas hipótesis acerca de la relación de causalidad de unas variables con otras. Para el propósito se formularon las siguientes hipótesis:

- La Externalidad es un determinante parcial de la Adaptabilidad Social.
- La Internalidad es un determinante parcial de la Orientación al Éxito y de la Orientación a la Tarea.
- La Orientación a la Tarea es un determinante parcial de la Orientación al Éxito.

Mediante análisis de regresión lineal y múltiple se examinaron las hipótesis

precedentes, en los dos grupos reportados para el análisis de correlación. La siguiente tabla muestra los datos obtenidos en este análisis.

Según se observa, la evidencia disponible no soporta la hipótesis de una relación de causalidad entre Externalidad y Adaptabilidad. Sugieren los datos la existencia de una total independencia entre las dos variables. Desde el punto de vista práctico, la mayor pasividad, dependencia, tolerancia de una persona contribuye poco o nada a su adaptabilidad a la vida de relación, pero tampoco significa que ésto determine su inadaptabilidad.

Tabla No. 4.
Análisis de regresión entre FSO

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	1a. Muestra		2a. Muestra	
		R ²	SIG.	R ²	SIG.
EXTERNALIDAD	ADAPTABILIDAD SOCIAL	.00	.5712	.08	.0000
INTERNALIDAD	ORIENTACIÓN A LA TAREA	.12	.0000	.14	.0000
INTERNALIDAD	ORIENTACIÓN AL ÉXITO	.47	.0000	.46	.0000
ORIENTACIÓN A LA TAREA	ORIENTACIÓN AL ÉXITO	.04	.0005	.07	.0005
ORIENTACIÓN A LA TAREA	ORIENTACIÓN AL ÉXITO	.48	.0000	.46	.0000
INTERNALIDAD					

La tabla precedente pone en evidencia respuestas importantes a las hipótesis formuladas.

Es interesante observar que la Internalidad explica el 12% y 14% de la varianza en Orientación a la Tarea, según

se propuso en la hipótesis. Esto quiere decir que entre diferentes tipos de factores, la Internalidad es una de las causas de la Orientación a la Tarea, y que ella ejerce una influencia muy pequeña pero significativa.

En la misma dirección de las hipótesis se encontró que la Internalidad explica casi la mitad de la varianza (47% y 46%) en Orientación al Éxito. Esto implica que, entre varios agentes que afectan el deseo de ser exitoso, la internalidad es uno fundamental. Resultados en este mismo sentido fueron reportados en estudios realizados en Venezuela (Romero 1.990; Salom y Ramírez, 1.990; D'Anello, 1.993, entre otros).

El siguiente dato de interés reporta que la Orientación a la Tarea tiene una muy pequeña incidencia significativa sobre la Orientación al Éxito. Es decir, otras variables y condiciones afectan más notoriamente el deseo de éxito que la buena voluntad hacia la tarea, pero ésta presenta una pequeña influencia de valor.

Por último, quisimos explorar el efecto combinado de la Orientación a la Tarea y la Internalidad sobre la Orientación al Éxito. Como se aprecia en la tabla, esta combinación no mejora en nada la varianza explicada por la Internalidad. Es claro que este factor posee una fuerte y evidente influencia sobre el deseo de éxito, según se propuso en la hipótesis.

CONCLUSIONES

Los datos y consideraciones preceden-

tes permiten concluir que evidentemente se puede hablar de nuevos constructos, en el CMT, derivados de agrupamientos de sus variables originales. Estos constructos han sido definidos conceptualmente y se presentan a la comunidad profesional para su análisis y para su empleo aplicado.

Los FSO obtenidos no constituyen en realidad categorías motivacionales nuevas. Se trata de constructos bien analizados y conocidos en la literatura motivacional. Lo que resulta novedoso es el hecho de que el CMT permita medir, con un buen grado de precisión y claridad conceptual, también estas otras variables.

Hace falta estudiar más a fondo el comportamiento de estos FSO, para escudriñar su dinámica y sus reciprocidades con los demás factores, además de su capacidad de explicar y predecir la conducta en el trabajo. Esto constituye un reto y una invitación para la comunidad profesional interesada. Por lo pronto conviene utilizar los datos arrojados por estos factores con prudencia, buscando siempre validar las impresiones diagnósticas que ellos sugieren con otras evidencias y datos relativos a la persona analizada.

ANEXO

**TABLA "T" PARA CALIFICACION
DE LOS FACTORES DE SEGUNDO ORDEN
EN EL C M T**

Puntaje Bruto	Orientación al Exito	Orientación a la tarea	Adaptabilidad Social	Internalidad	Externalidad	Puntaje Bruto
5	25	18	15	17	25	5
6	28	20	18	20	27	6
7	31	23	21	23	29	7
8	35	25	24	25	31	8
9	38	28	27	28	33	9
10	41	30	31	31	35	10
11	44	33	34	34	37	11
12	48	35	37	37	39	12
13	51	38	40	39	41	13
14	54	40	43	42	44	14
15	57	43	46	45	46	15
16	61	45	49	48	48	16
17	64	48	52	51	50	17
18	67	50	56	53	52	18
19	70	53	59	56	54	19
20	74	56	62	59	56	20
21	77	58	65	62	58	21
22	80	61	68	65	60	22
23	83	63	71	67	62	23
24	87	66	74	70	64	24
25	90	68	78	73	67	25
Media	12.75	17.79	16.18	16.73	17.06	Media
Dev.	3.07	3.96	3.19	3.56	4.74	Dev.
Muestra	3.246	3.246	3.246	3.246	3.246	Muestra

Esta es una tabla conformada a partir de puntajes brutos ponderados, basada en una muestra de 3.246 personas de ambos géneros, pertenecientes al sector financiero y de servicios, de diferentes ciudades del país y de diferente nivel educativo, jerárquico y ocupacional.

GRAFICO N° 1

CMT FACTORES DE SEGUNDO ORDEN. Muestra de 3.246 Empleados y Mandos de Empresas (1/4)

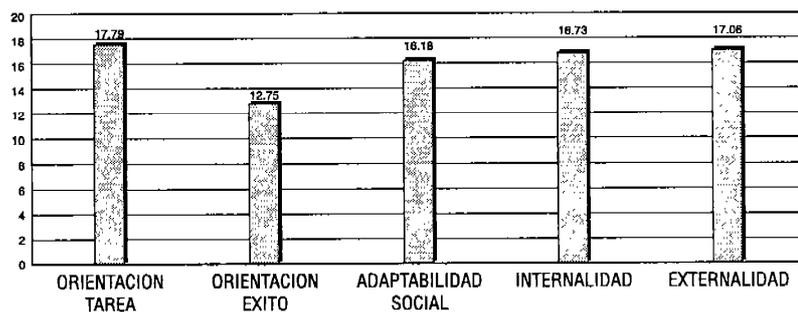


GRAFICO Nº 2
 CMT PERFIL GENERAL DE EMPLEADOS Y JEFES (1/4) 1995 - 1996 (n=3.245)

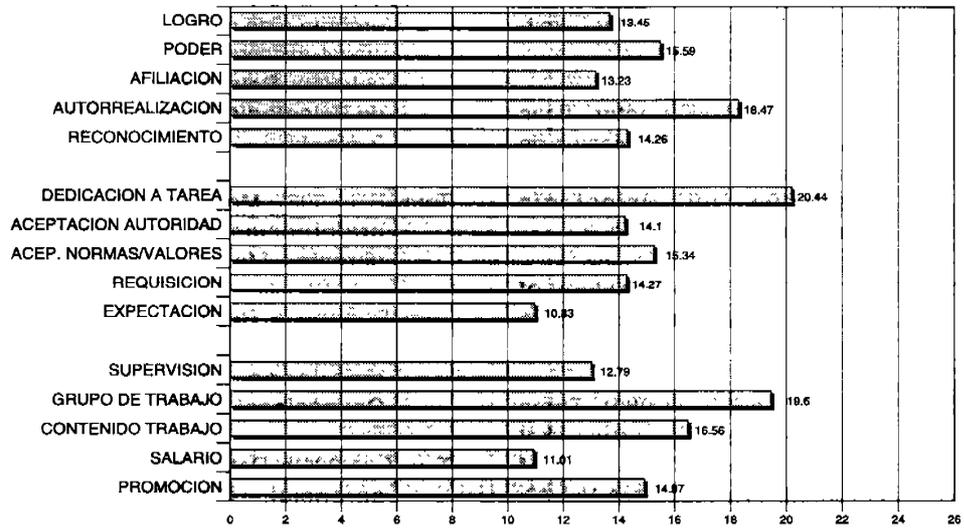
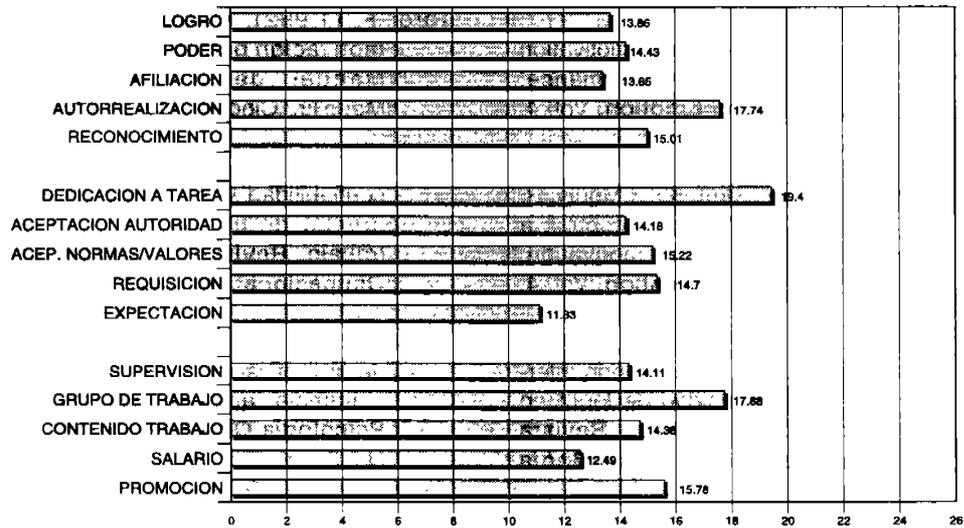


GRAFICO Nº 3
 CMT PERFIL GENERAL DE EMPLEADOS SIN MANDO 1995 (n=3.984)



Referencias

- Child, D. (1.970). **The essentials of factor analysis**. Londres: Holt-Rinehart & Winston
- D'Anello, S. (1.993). Características motivacionales y actitudinales de supervisores. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol.12. No. 2
- Heider, F. (1.958). **The psychology of interpersonal relations**. Nueva York: Wiley
- Lindbloom, G. Faw, T. (1.982). Three measures of locus of control: what do they measure? **Journal of Personality Assessment**. Vol. 46, No. 1
- Miller, D.T. (1.976). Ego involvement and attributions of success and failure. **Journal of Personality and Social Psychology**. 34, 901-906
- Pancer, S. M. (1.980). Control motivation and attribution of performance. **Motivation and Emotion**. Vol. 4, No. 1
- Perlmutter, L. C. Scharff, K. R. Monty, R. A. (1.980). Perceived control: a generalized state of motivation. **Motivation and Emotion**. Vol. 4, No. 1
- Romero, O. (1.990). Aumentando internalidad y necesidad de logro en supervisores petroleros. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol. 9, No. 1
- Salom, C. Ramírez, A. Evaluación del programa de intervención motivacional en secretarías de la industria petrolera. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol. 9, No. 1
- Toro, F. (1.996). **Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes**. Medellín: Cincel
- Toro, F. (1.996)a. Perfil motivacional del gerente exitoso. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**. Vol. 15, No. 1
- Toro, F. (1.996)b. Determinantes del éxito gerencial. **Revista Latinoamericana de Psicología**. Vol. 28, No. 1
- Toro, F. (1.985). **Motivación para el trabajo**. Medellín: Cincel.
- Toro, F. (1.992). **Cuestionario de motivación para el trabajo CMT. Manual de instrucciones**. Medellín: Cincel
- Uribe, L.C. (1.982). Evaluación de la confiabilidad y la validez de una prueba de motivación para el trabajo. **Revista de Psicología Ocupacional**. Vol.2, No. 3
- Uribe, L.C. y Toro, F. (1.983). Medición de la motivación para el trabajo: evidencia factorial. **Revista de Psicología Ocupacional**. Vol. 2, No. 3.

Vélez L. M. y Martínez, M. E. (1.995). El mundo del trabajo en Puerto Rico. Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. **Revista Latinoamericana de Psicología**. Vol. 27, No. 2

Vecchio, R. P. (1.981). Worker's belief in internal versus external determinants of success. **The Journal of Social Psychology**. 114, 199-207