



Carrera: Tecnicatura Universitaria en Administración

Alumno: Nicolas Olavarria Alvarez Enrique

Año: 2023

## Tema

# **La motivación del trabajador gastronómico, según la teoría de las necesidades de McClelland, dentro de la ciudad de Rio Gallegos.**

## Resumen

En el presente documento se mostrarán los detalles sobre cómo se abordó la investigación realizada sobre la motivación laboral que tienen los trabajadores gastronómicos dentro de la ciudad de rio gallegos en la actualidad (2023) y que con el uso de la teoría de McClelland se buscó determinar cuál de las 3 necesidades predomina en estos individuos. Se explicitará el problema de investigación, los objetivos, la hipótesis, la matriz de consistencia, el marco teórico que respaldará la investigación, el desarrollo metodológico, el instrumento de recolección de datos utilizado y los resultados después de aplicado, y por ultimo las conclusiones finales.

## Definición del problema

Se intentará responder al siguiente problema; ¿Cuál es el orden de predominio de las necesidades que están presentes en trabajadores gastronómicos en el establecimiento donde trabajan dentro de la ciudad de Rio gallegos?

En la teoría de McClelland se definen tres tipos de necesidades que se presentan en mayor o menor medida en todos los individuos, estas son Necesidad de logro, Necesidad de poder y Necesidad de afiliación. Estos tres tipos de necesidades son la fuente de motivación de cada individuo y las necesidades principales nos ayudan a identificar diferentes tipos de personas y a averiguar en qué tipo de puestos estarán más motivadas.

En base a la necesidad predominante, la actitud del trabajador se desempeña para realizar su labor en busca de satisfacer su objetivo, por el cual es importante y está en la obligación que toda organización, desde el ingreso del trabajador, que se lo motive laboralmente.

## Objetivo general

Establecer el orden de predominio de las necesidades (Logro, poder y afiliación) que están presentes en trabajadores gastronómicos en el establecimiento donde trabajan dentro de la ciudad de Rio gallegos.

## Objetivos específicos

1. Elaborar un instrumento de medición que nos permita identificar la necesidad predominante en el individuo.
2. Recolectar los datos obtenidos.
3. Organizar los datos obtenidos en un Excel y clasificarlos por necesidad.
4. Identificar y comparar el nivel de cada necesidad.
5. Describir las tres necesidades que están presentes en la población analizada e identificar cuál de ellas predomina ante las demás.

## Hipótesis

Desde la teoría de las tres Necesidades de David McClelland, los trabajadores gastronómicos de la ciudad de rio gallegos en su motivación laboral contienen las tres necesidades y entre ellas la **necesidad de logro** es más fuerte y predomina sobre las otras.

MATRIZ DE CONSISTENCIA									
Tema	Problema	Objetivo General	Hipotesis	Variables	Def. Conceptual	Def. Operacional	Dimensiones	Indicadores	
La motivación del trabajador gastronómico, según la teoría de las necesidades de McClelland, dentro de la ciudad de Rio Gallegos.	¿Cuál es el orden de predominio de las necesidades que están presentes en trabajadores gastronómicos en el establecimiento donde trabajan dentro de la ciudad de Rio Gallegos?	Establecer el orden de predominio de las necesidades (Logro, poder y afiliación) que están presentes en trabajadores gastronómicos en el establecimiento donde trabajan dentro de la ciudad de Rio Gallegos.	Desde la teoría de las tres Necesidades de David McClelland, los trabajadores gastronómicos de la ciudad de rio gallegos en su motivación laboral contienen las tres necesidades y entre ellas la necesidad de logro es más fuerte y predomina sobre las otras.	La motivación	Logro: "proceso de planeamiento y de esfuerzo hacia el progreso y la excelencia, tratando de realizar algo único en su género y manteniendo siempre una relación comparativa con lo ejecutado anteriormente" (McClelland, 1976.P24).	La recopilación de información se realizará a través de encuestas con la salida de campo y con el uso de herramientas digitales, enfocado en trabajadores gastronómicos de la ciudad de rio gallegos.	Necesidad de logro	Preferencia por superar retos. Deseo de lograr éxito profesional. Deseo de alcanzar criterios de excelencia elevados	
					Poder: "es la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos" (McClelland, 1976. P39).			Necesidad de poder	Relaciona los procesos de influir a otros colaboradores Reconocimiento como colaborador importante para elevar su productividad. Deseo de admiración. Necesidad de triunfo.
					Afiliación: "forma de conducta social que responde a un impulso que satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en una amistad recíproca" (McClelland, 1976.P27).			Necesidad de afiliación	Preferencia por relacionarse con otras personas. Preferencia por formar parte de un grupo. Búsqueda de reconocimiento Preferencia de trabajar con personas conocidas que con personas competentes

#### PLAN DE OBTENCIÓN DE DATOS

Población	Trabajadores gastronómicos de la ciudad de Rio Gallegos
Fuentes	Los datos se obtendrán de las mismas personas, específicamente de trabajadores gastronómicos.
Localización de las fuentes	Rio gallegos, Santa cruz, Argentina.
Instrumento de recolección de datos Características	<p>"Encuesta: Esta técnica consiste en obtener información de los sujetos en estudio, <b>proporcionados por ellos mismos</b>, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. El instrumento que utiliza es el <b>cuestionario</b>."</p> <p>El cuestionario consta de 18 ítems, 6 por cada necesidad. Cada ítem puede ser calificado por cada encuestado en una escala de 1 a 5, donde la mayor puntuación significa que está muy de acuerdo con la afirmación. Según la calificación otorgada a cada uno de los ítems, será posible conocer la necesidad predominante haciendo las cuentas correspondientes. Una calificación del 4 al 5 es muy de acuerdo, 3 es indiferente y del 1 al 2 es muy en desacuerdo siendo 30pts el puntaje máximo de los 6 ítems por necesidad.</p>

# Marco teórico

## Antecedentes:

**Murrugarra Barboza, Carla Emyly** (2018) en su tesis "Nivel motivacional y la Identificación de la Necesidad predominante basado en la teoría de MCCLELLAND en los docentes de la Institución Educativa inicial N°192 de Puno, en el Año 2017"

La muestra estuvo integrada por 14 docentes. El instrumento que se empleo fue una encuesta basada en la "Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976". La encuesta permitió clasificar el nivel de motivación laboral en "alto, medio, o bajo"; y determinar si la necesidad predominante es de "logro, poder o afiliación". El tipo de necesidad predominante entre los participantes fue muy equilibrado, existiendo una mayoría con necesidad de logro (39%), seguida por las necesidades de afiliación (32%) y poder (29%). En conclusión, la necesidad de logro representa el tipo de necesidad más predominante en los docentes.

**Bach. Karen Patricia Huanca Pilares** (2020) en su tesis "Motivación laboral en docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2017."

En su investigación identifico y describió el nivel de motivación laboral en docentes de la Facultad Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2017. Se utilizó el instrumento de Escala de Motivación MLP (Logro, Poder y Afiliación) adaptado en Lima – Perú por Sonia Palma Carrillo (2006), la escala consto de 15 ítems que miden el nivel de motivación laboral teniendo así sus dimensiones de necesidad que son: logro, afiliación y poder. La escala fue aplicada a una población de 184 docentes.

De las tres necesidades según McClelland se presenta en primer lugar la necesidad de logro con 73.4% de evaluados, seguido por la de afiliación con 17.9% de evaluados y por último la del poder con 8.7% de evaluados.

**Chang Yui, América Lucia** (2010), en su tesis "Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante, según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL)". Su objetivo fue, conocer el grado de motivación laboral y las necesidades predominantes según la Teoría de las Necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza (HNAL), la muestra estuvo integrada por 63 médicos. Empleo una encuesta

basada en la Teoría de las Necesidades según McClelland, que consta de 15 preguntas formuladas con la técnica de Likert, y validada por Steers y Braunstein en 1976, permitió clasificar el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; y determinar si la necesidad predominante es de logro, poder o afiliación. La distribución del tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes fue de la siguiente manera: Logro 75%, afiliación 14% y poder 11%.

### **Definiciones de motivación**

Para explicar el significado de la motivación en el ser humano. Se han realizado numerosas definiciones sobre este término. Siendo algunas de ellas las siguientes:

- “Es un estado interno que se describe como los anhelos. Deseos, impulsos y necesidades del individuo.” (Donnelly. 1994, 9. 330)
- “Estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.” (Romero Garcia, 1991, p. 41)
- La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales. Fisiológicos y psicológicos que decide. En una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. (Solana. 1993, p. 208)
- “Disposición a esforzarse por cierta clase de satisfacción (objetivo momentáneo), que proviene de la fuerza final de la tendencia de la acción y que es experimentado por la persona misma.” (Atkinsins, 1958, p. 602)

Las distintas definiciones de motivación señaladas anteriormente presentan un elemento común, el cual se refiere al estado de necesidad. Por lo tanto, es conveniente explicar el significado de la necesidad en el proceso de motivación, dado que las teorías de motivación se basan en este elemento.

Las necesidades en términos de motivación pueden ser definidas como algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. La existencia de la necesidad genera una tensión que impulsara al individuo a satisfacerla y lograr este resultado atractivo, para reducir la tensión y retornar al equilibrio psicofísico.

## **Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland**

McClelland consideraba que todos los motivos se aprenden, que ni siquiera las incomodidades físicas o el placer son "impulsos" o "instintos" hasta elaborarse en señales que puedan significar su presencia o ausencia.

Según McClelland (1989) "la motivación tiene que ver con el porqué de la conducta, en contraste con el que y el cómo de la conducta", ya que, la conducta va a ser la que determine y especifique la forma en que se está dando la motivación.

Este autor ha contribuido al entendimiento de la motivación social vinculado con las relaciones entre las personas, al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas, como son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Esos tres tipos motivacionales propuestos no son excluyentes, ni propios de cada persona, ya que poseen unas configuraciones particulares que influyen en mayor o menor grado. (McClelland, 1974)

### **Necesidad de Logro:**

Para McClelland la necesidad de logro se refiere a "la necesidad del ser humano de actuar, buscando metas sucesivas y derivando al mismo tiempo la satisfacción en realizar cosas, paso a paso, en termino de excelencia". (McClelland, 1974, p. 37)

"1. La necesidad de logro o realización: es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles." (Chiavenato (2009). p. 246)

**Características de los individuos motivados al logro:** (McClelland, 1989, p. 251)

- Los sujetos de alta motivación de logro no siempre rinden más que los de baja; parece que solo rinden más cuando existe en la situación un



incentivo de logro. Un incentivo de logro es aquel en el que una persona obtiene satisfacción haciendo algo por si misma o mostrando que es capaz de hacer algo. El incentivo de logro viene definido por la dificultad intrínseca o el reto de la tarea. Si el incentivo es "hacerlo mejor", ni una tarea muy fácil ni una muy difícil proporcionan una oportunidad de mejorar. Si la tarea es fácil no cabe tratar de hacerlo mejor, dado que cualquiera puede realizarla; si es muy difícil, tampoco, porque es probable que todo el mundo falle en el intento. De aquí se deduce que las tareas moderadamente difíciles son las que ofrecen la mayor oportunidad de demostrar que se puede hacer mejor.

- Son persistentes
- Responsabilidad personal en el rendimiento: los sujetos con alta motivación de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso, prefieren ser personalmente responsables del resultado de su rendimiento porque solo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor. Les gusta enfrentarse a desafíos y se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles). El logro es una motivación interna, ya que, la recompensa es la misma tarea realizada.
- Necesidad de retroalimentación (feedback) sobre el rendimiento, es decir, les agrada saber cuan bien están realizando la tarea, trabajando con más eficiencia y a cambio de dicho trabajo, recibir una remuneración, la cual no sería más que un feedback debido al éxito que han tenido en su actuación.
- Cualidad de innovar, pues para hacer las cosas mejor hay que hacerlas diferentes, es decir, hallar una vía o una meta distinta, más corta o más eficiente, lo cual implica calcular costos y beneficios. Por tal motivo no les gusta la rutina y deberían estar orientados a la búsqueda de información que les permitiera encontrar la forma de hacer las cosas mejor.

### **Necesidad de Poder**

McClelland define la necesidad de poder como "la necesidad interior que determina la conducta de un individuo hacia el objetivo de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos" (McClelland, 1974, pág. 22).

“La necesidad de poder: es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.” (Chiavenato (2009). p. 246)

**Características de las personas con alta necesidad de poder:**  
(McClelland, 1989)

- Son más competitivos y agresivos: De hecho, participan en deportes competitivos y reportan tener más impulsos agresivos, aunque logran controlarlos (por sus valores). Sin embargo, no necesariamente todas las personas con intenso poder conducen a acciones agresivas, ya que, estas acciones dependerán en ocasiones de los hábitos y valores al que pertenezcan, su estrato social y del control y regulación por la sociedad.
- Tienen una autoimagen negativa: La disposición a ser agresivas o asertivas induce a las personas a considerarse negativamente por poseer lo que en general se estima como tendencias antisociales.
- Tienen inclinación hacia profesiones influyentes: Una de las maneras en que los individuos pueden ejercer influencias de un modo más socializado es a través de las profesiones.
- Continuamente buscan el prestigio: Una forma en que los individuos con alta motivación de poder pueden mostrarse poderosos, de un modo socialmente aceptable, es la obtención de símbolos de poder o posiciones de prestigio.
- Se caracterizan por la actuación para obtener un reconocimiento en el seno de pequeños grupos.
- Son más propensas a sufrir riesgos físicos y prefieren escoger problemas extremadamente difíciles de resolver.

**Necesidad de Afiliación**

Para McClelland la necesidad de afiliación consiste en una "forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con otra u otras personas. (McClelland, 1974, pág. 27).

“3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.” (Chiavenato (2009). p. 246)

**Características de las personas con intensa necesidad de afiliación:**  
(McClelland, 1989, pág. 371)

- Mejor rendimiento cuando están presentes los incentivos afiliativos: Como cuando se les alienta mediante la cooperación o cuando juzgan a una persona como amistoso y cordial.
- Mantenimiento de redes interpersonales: Se refiere a como los individuos con elevada motivación a la afiliación aprenden más rápidamente las relaciones sociales, se muestran más sensibles a las caras que a otros objetos y entablan más diálogos con otros. Las personas tienen mucha importancia para los individuos con elevada motivación de afiliación.
- Los individuos con elevada motivación de afiliación creen que la voluntad es más importante que la razón para la resolución de los problemas humanos. Tienden a adaptarse a las opiniones de un extraño que disiente de ellas con tal de que el extraño resulte atractivo, pero no si el individuo que disiente carece de atractivo.
- Siempre que es posible actúan para evitar un conflicto.
- Evitan juegos competitivos.
- No tienden a triunfar en la gestión. Pasan más tiempo con subordinados, pero es posible que esto solo indique que desean mantener buenas relaciones con ellos, lo que no siempre resulta posible a un ejecutivo que a veces debe tomar decisiones difíciles
- Se destacan por tener miedo al rechazo, ya que, actúan de distintos modos para evitar el conflicto y la competición como si temiesen un feedback negativo de otros. Se muestran ansiosos por sus relaciones con otros, temen por la desaprobación y dedican tiempo a buscar seguridades de los demás, lo que les hace impopulares.

“Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño. Las organizaciones suelen aplicar cuestionarios para evaluar las necesidades de cada persona, así como pruebas de proyección que incluyen figuras y que requieren que el solicitante escriba una historia basada en cada una de las figuras que se le presentan.” (Chiavenato (2009). p. 246)

# Desarrollo Metodológico

Se realizó una investigación con alcance de tipo descriptivo, ya que se conocen las características del fenómeno y lo que se busca es determinar y medir el predominio de las necesidades presentes según la teoría de McClelland en base a encuestas. La encuesta fue realizada de forma personal a un total de 23 trabajadores de diferentes establecimientos dentro de la ciudad de Rio Gallegos.

## Instrumento de Recolección de Datos

El cuestionario consto de 18 ítems, 6 por cada necesidad. Basada en la técnica de Likert. Cada ítem pudo ser calificado por cada encuestado en una escala de 1 a 5, donde la mayor puntuación significa que está muy de acuerdo con la afirmación. Una calificación del 4 al 5 es muy de acuerdo, 3 es indiferente y del 1 al 2 es muy en desacuerdo siendo 30ptos el puntaje máximo de los 6 ítems por necesidad. Según la calificación que le otorgaron a cada uno de los ítems, fue posible conocer la necesidad predominante haciendo las cuentas correspondientes (Ver Anexo 1)

## Resultados

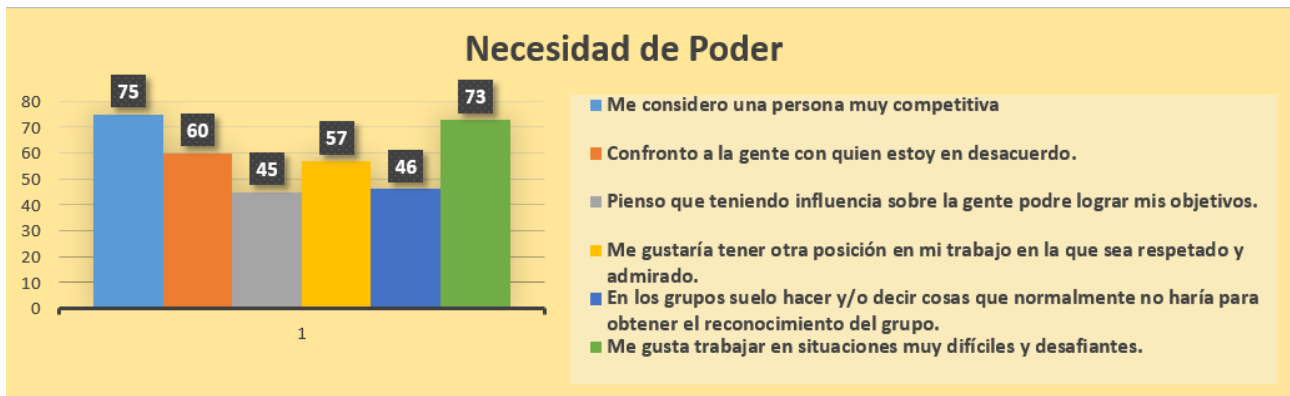
A continuación, se mostrarán los gráficos correspondientes a cada necesidad y su descripción, finalizando con un último grafico abarcando las 3 necesidades y su predominancia.



Las dos características de la necesidad de logro que más resaltaron en el análisis, con 75Pts fue que a muchos les gusta que sean evaluados constantemente en su lugar de trabajo para demostrar su rendimiento, prefieren ser personalmente responsables del resultado de su rendimiento porque solo en estas condiciones podrían sentir la satisfacción de hacer algo mejor. Luego la característica que obtuvo 72pts fue

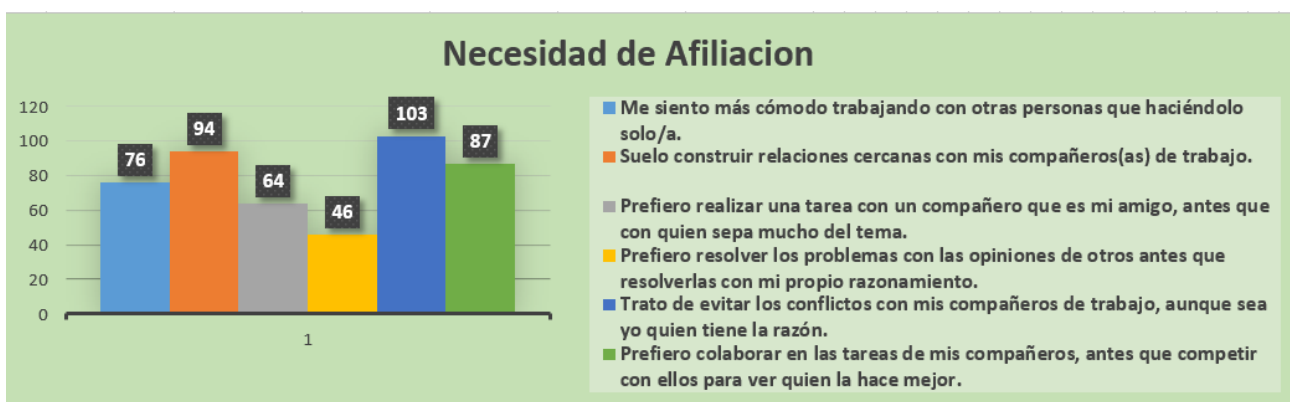
la que el individuo le gusta demostrar lo que puede hacer y no pasar desapercibido, suele llamar la atención.

La característica menor puntuada con 56Pts quiere decir que los individuos no estaban muy de acuerdo con la afirmación. Los individuos con alta necesidad de logro no suelen gustarles las tareas que sean extremadamente difíciles de realizar, ya que presentan un riesgo excesivo de fracasar.



Las dos características de la necesidad de poder que más resaltaron fueron la competitividad con 75Pts, al individuo le gustan las situaciones de competencia. La otra característica que resalto con 73Pts fue que prefieren las situaciones muy desafiantes y difíciles de resolver, sin importar el riesgo que conlleve.

La característica menor puntuada con 45Pts fue la de la influencia sobre otros, esto quiere decir que un buen porcentaje de los individuos no creen que necesariamente hay que tener influencia sobre las personas para poder cumplir sus objetivos, sino que pueden realizarlos por ellos mismos.



Como se observa en el gráfico, y comparando con los dos anteriores los ítems que más puntaje tuvieron de las 3 necesidades fueron los relacionados a la necesidad

de afiliación, La característica con 103Pts quiere decir que la mayoría de encuestados trata de evitar todo tipo de conflictos con sus compañeros actuando de diferentes modos incluso si este tuviera la razón, no les gusta el rechazo, la segunda característica con 94Pts quiere decir que los individuos suelen tener relaciones cercanas con sus compañeros ya que aprenden más rápidamente las relaciones sociales, son más sensibles a las personas que a las cosas y con más propensos a dialogar. La tercera característica con 87Pts quiere decir que los individuos prefieren colaborar en las tareas de sus compañeros antes que competir con ellos para ver quien la realiza mejor anteponiendo una buena relación y evitando la desaprobación.

La característica menor puntuada con 46Pts quiere decir que los individuos prefieren no tomar en cuenta las opiniones de los demás antes que las propias para resolver los problemas, la mayoría de los encuestados prefiere resolverlas ellos mismos usando su propio razonamiento.

Con los resultados de los cuestionarios, cada afirmación fue agrupada en la columna correspondiente a su relación con la necesidad. Se realizó la sumatoria de cada ítem y se obtuvo el resultado total de cada columna. La columna que tuvo la mayor denominación indica la necesidad predominante. (Ver Anexo 2)



LOGRO	404 Pts.	33%
PODER	356 Pts.	29%
AFILIACION	470 Pts.	38%

Es importante mencionar que todos los encuestados tienen los tres niveles de motivación según la teoría de McClelland, sin embargo, siempre hay una necesidad que va a sobresalir, en este caso la mayoría de encuestados coincidieron que la necesidad de afiliación predomina obteniendo un puntaje de 470 (38%) seguido por la necesidad de logro con 404 puntos (33%) y por último la necesidad de poder con 356 puntos (29%).

## Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de los resultados de la investigación desarrollada, se pudo determinar que los trabajadores pertenecientes al rubro gastronómico dentro de la ciudad de Rio Gallegos poseen la necesidad de afiliación como más predominante (38%), seguida por la necesidad de logro (33%), y por último la necesidad de poder (29%). Aunque hay que señalar que no hubo amplia diferencia entre ellas, ya que fue del 4% entre poder y logro, 5% entre logro y afiliación, y 9% entre afiliación y poder.

El hecho de que los trabajadores le otorguen una mayor importancia a la necesidad de afiliación se debe a que el entorno laboral gastronómico en el que desempeñan sus actividades implica riesgos, como lo sería entregar un buen servicio a los comensales donde cada trabajador debe respetar las reglas higiénicas, y la calidad del servicio. Es decir, si uno falla, fallan todos. Lo cual hace que sea necesario el establecimiento de relaciones interpersonales en el trabajo, esto trae como consecuencia que traten en lo posible de evitar los conflictos entre compañeros y que se sientan seguros emocionalmente. Se sienten principalmente orientados a entablar relaciones amistosas y perdurables con sus nuevos compañeros basadas en el afecto, la armonía y la cooperación para así poder trabajar en un ambiente en el cual se sientan a gusto, exista una comprensión entre los compañeros de trabajo y se traten de evitar los conflictos interpersonales.

A partir de la evidencia acumulada cabe aclarar que la hipótesis formulada resultó ser incorrecta, ya que la necesidad predominante no fue la **necesidad de logro**, sino la **necesidad de afiliación**.



## Bibliografía

**Murrugarra Barboza, Carla Emyly** (Puno-Peru 2018) *Nivel motivacional y la Identificación de la Necesidad predominante basado en la teoría de MCCLELLAND en los docentes de la Institución Educativa inicial N°192 de Puno, en el Año 2017*  
<http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/1410>

**Bach. Karen Patricia Huanca Pilaes** (Cusco – Perú 2020) *Motivación laboral en docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Andina del Cusco, 2017.*

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3721/Karen\\_Tesis\\_bachiller\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3721/Karen_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saby Roxana Cueva Cerdan. (Lima-Peru 2018). *ESTUDIO DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE McCLELLAND Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA TIENDA BEMBOS DE JAVIER PRADO, 2018.* Lima-Peru  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva\\_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Idalberto Chiavenato. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.* Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. p. 246, 247, 248.

McClelland. D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana.* Madrid: Editorial Narcea.

Stephen P. Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Decimotercera edición. Editorial Pearson Prentice Hall. p. 180, 181.

Rosario Peiro. (1 enero 2022). *Teoría de McClelland.* Economipedia.com.  
<https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

Bachiller Silvia Misalina Santivañez Fierro. (Lima-Peru 2017). *La Motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmeccánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland.*

<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1841/TRAB.SUF.PROF.%20SILVIA%20MISALINA%20SANTIVA%c3%91EZ%20FIERRO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ignacio Padovan. (Mendoza 2020). *TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. APLICACIÓN PRÁCTICA.* [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)

# Anexo 1: Cuestionario

CUESTIONARIO						
Marque con una X si <b>está de acuerdo</b> (5) o <b>no está de acuerdo</b> (1) con cada una de las siguientes afirmaciones usando la escala numérica del 1 al 5:						
NRO	ITEM	1	2	3	4	5
1	Me gusta mostrarle a todos lo que soy capaz de hacer y no pasar desapercibido.					
2	Si puedo elegir, prefiero trabajar solo antes que trabajar en grupo.					
3	Odio que me den tareas muy fáciles de hacer.					
4	No me gustan las tareas que sean extremadamente difíciles.					
5	Me gusta que mi desempeño laboral sea evaluado constantemente					
6	Prefiero trabajar más horas para concluir una tarea el mismo día, que cumplir horario y dejar la tarea para el día siguiente.					
7	Me considero una persona muy competitiva					
8	Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.					
9	Pienso que, teniendo control sobre la gente, me será más fácil lograr mis objetivos.					
10	Me gustaría tener otra posición en mi trabajo en la que sea respetado y admirado.					
11	En los grupos suelo hacer y/o decir cosas que normalmente no haría para obtener su reconocimiento.					
12	Me gusta trabajar en situaciones muy difíciles y desafiantes.					
13	Me siento más cómodo trabajando con otras personas que haciéndolo solo.					
14	Suelo construir relaciones cercanas con mis compañeros(as) de trabajo.					
15	Prefiero realizar una tarea con un compañero que es mi amigo, antes que con quien sepa mucho del tema.					
16	Prefiero resolver los problemas con las opiniones de otros antes que resolverlas con mi propio razonamiento.					
17	Trato de evitar los conflictos con mis compañeros de trabajo, aunque sea yo quien tiene la razón.					
18	Prefiero colaborar en las tareas de mis compañeros, antes que competir con ellos para ver quien la hace mejor.					

## Anexo 2: Datos de las Encuestas

ITEM
1 Me gusta mostrarle a todos lo que soy capaz de hacer y no pasar desapercibido.
2 Si puedo elegir, prefiero trabajar solo antes que trabajar en grupo.
3 Odio que me den tareas muy fáciles de hacer.
4 No me gustan las tareas que sean extremadamente difíciles.
5 Me gusta que mi desempeño laboral sea evaluado constantemente.
6 Prefiero trabajar más horas para concluir una tarea el mismo día, que cumplir horario y dejar la tarea para el día siguiente.
7 Me considero una persona muy competitiva
8 Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.
9 Pienso que teniendo influencia sobre la gente podre lograr mis objetivos.
10 Me gustaría tener otra posición en mi trabajo en la que sea respetado y admirado.
11 En los grupos suelo hacer y/o decir cosas que normalmente no haría para obtener el reconocimiento del grupo.
12 Me gusta trabajar en situaciones muy difíciles y desafiantes.
13 Me siento más cómodo trabajando con otras personas que haciéndolo solo/a.
14 Suelo construir relaciones cercanas con mis compañeros(as) de trabajo.
15 Prefiero realizar una tarea con un compañero que es mi amigo, antes que con quien sepa mucho del tema.
16 Prefiero resolver los problemas con las opiniones de otros antes que resolverlas con mi propio razonamiento.
17 Trato de evitar los conflictos con mis compañeros de trabajo, aunque sea yo quien tiene la razón.
18 Prefiero colaborar en las tareas de mis compañeros, antes que competir con ellos para ver quien la hace mejor.

Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total por ITEM	
ITEM	PUNTAJES POR ITEM																							Total por ITEM	
1	5	1	1	1	2	5	2	5	1	5	5	5	2	1	5	5	1	4	1	2	4	5	4	72	
2	2	5	1	1	5	2	4	4	5	3	5	2	2	2	5	2	5	2	1	2	1	5	2	68	
3	1	4	1	2	5	1	5	5	4	5	5	1	1	3	1	2	5	2	1	1	1	5	3	64	
4	4	3	1	1	1	5	5	1	1	2	5	1	1	5	1	1	1	5	1	1	5	4	1	56	
5	5	2	4	4	4	1	5	1	3	5	3	2	1	5	2	4	5	1	2	4	2	5	5	75	
6	4	2	2	5	1	4	1	1	5	1	5	1	1	5	3	1	1	5	5	1	5	5	5	69	
	PUNTAJES POR ITEM																							404	
7	5	1	5	1	5	4	2	1	1	5	5	5	1	1	5	5	1	5	1	5	5	2	4	75	
8	5	4	2	1	5	2	1	5	1	1	5	1	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	60	
9	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	4	1	1	1	5	2	4	1	5	1	2	1	2	45	
10	5	2	1	1	1	5	1	2	1	5	5	2	1	4	5	1	1	5	1	1	5	1	1	57	
11	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	5	4	1	5	5	46	
12	5	5	3	2	5	5	1	1	5	5	2	1	1	2	1	3	5	5	1	4	5	1	5	73	
	PUNTAJES POR ITEM																							356	
13	5	1	4	4	2	5	5	1	1	2	1	5	5	5	2	5	1	4	5	3	5	1	4	76	
14	5	1	5	5	5	5	5	1	2	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	94	
15	1	1	1	5	2	5	2	1	5	1	2	1	4	1	5	5	1	5	5	1	5	4	1	64	
16	1	1	2	5	1	1	2	1	2	1	2	1	2	4	3	1	2	1	5	1	1	5	1	46	
17	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	103	
18	5	5	2	1	5	5	1	5	5	1	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	1	4	4	87	
	PUNTAJES POR ITEM																							470	
Encuestado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	Total por ITEM	
logro	21	17	10	14	18	18	22	17	19	21	28	12	8	21	17	15	18	19	11	11	18	29	20	404	33%
poder	22	14	14	7	19	18	7	13	11	22	23	12	6	14	23	17	17	19	14	16	19	11	18	356	29%
afiliacion	22	13	18	25	20	26	19	14	20	11	19	19	20	20	25	26	18	25	28	19	22	23	18	470	38%
	PUNTAJES POR ITEM																							1230	100%