

✓ **COMPARACION DE PERFILES MOTIVACIONALES Y CICLOS DE VIDA LABORAL**

ANA CRISTINA MARÍN FERNÁNDEZ

Trabajadora Social, Universidad del Valle, Especialista en Administración de Empresas, concentración en Comportamiento Organizacional, Universidad Icesi. Profesora-ICESI.

MARIA ISABEL VELASCO DE LLOREDA

Psicóloga, Universidad Javeriana de Bogotá, Especialista en Relaciones Industriales, ICESI-EAFIT. Directora de Relaciones Empresa-Universidad.

RESUMEN

Comparación de perfiles motivacionales y ciclos de vida laboral es una investigación de carácter longitudinal, que explora las características motivacionales de un grupo de profesionales en dos etapas de su ciclo laboral. Para efectos del estudio se aplicó el cuestionario de motivación para el trabajo de Fernando Toro y Hernán Cabrera, con medida pre y pos. La investigación muestra las variaciones del perfil motivacional identificando los principales motivadores, condiciones motivacionales internas y externas, los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo y las variaciones del perfil motivacional según la existencia o no del plan de carrera empresarial o en negocio familiar.

COMPARACION DE PERFILES MOTIVACIONALES Y CICLOS DE VIDA LABORAL

Al hablar de desarrollo profesional desde la Universidad, se insiste en apropiar a los estudiantes no sólo de una serie de conocimientos y técnicas profesionalizantes, sino también de valores y habilidades que los hacen estar más acordes con las características de un mundo incierto y competitivo.

La planeación de carrera se constituye en un medio que permite tomar decisiones que respondan a las oportunidades que el medio laboral ofrece, a las características personales, y a una serie de elementos que hacen posible liderar un proyecto de vida inmerso en una cultura determinada, es decir, que cada persona debe reconocer sus características personales y, al mismo tiempo, ser un buen conocedor del contexto socio

cultural, económico y empresarial al cual pertenece.

Entre las variables que se deben analizar para una acertada elección de carrera frente al futuro profesional se cita la fuerza motivacional de cada persona como factor definitivo para un buen desempeño en el mundo laboral.

En una investigación realizada por la Oficina de Relaciones Empresa-Universidad de la Universidad Icesi se compararon los perfiles motivacionales de un grupo de estudiantes de Administración de Empresas al momento de iniciar su práctica universitaria –etapa de exploración en el «ciclo de vida laboral»– buscando establecer las diferencias motivacionales cuando estos estudiantes, ya profesionales, tenían una experiencia profesional de cuatro años –etapa de establecimiento del ciclo laboral–. Se encontraron diferencias en algunos de los factores de los perfiles comparados.

Ficha técnica de la investigación

Para la realización de dicha investigación se utilizó un diseño de grupo con medida pre y pos de tipo descriptivo, ya que el propósito era describir situaciones y eventos que especificarían las prioridades importantes de las personas que participaron del estudio.

Población

La población fue un grupo de 42 alumnos de Administración de Empresas, egresados de la Universidad Icesi, a los cuales se les aplicó el cuestionario de motivación para el trabajo en 1993.

Características de la muestra

La muestra estuvo compuesta por 12 egresados de Administración de Em-

presas que iniciaron su ciclo laboral en 1993, teniendo actualmente (1997) una práctica profesional de cuatro años. En el momento todos están trabajando.

Instrumentos

El instrumento utilizado fue el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación, creado por Fernando Toro y Hernán Cabrera (1985). El CMT es un instrumento factorial que mide quince variables motivacionales, organizadas en tres categorías, descritas a continuación:

1. Condiciones motivacionales internas, que incluyen los factores de logro, poder, afiliación, autorrealización y reconocimiento.

2. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo, que incluyen los siguientes factores: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, normas y valores, adquisición, expectativa.

3. Condiciones motivacionales externas, que incluyen los siguientes factores: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.

El otro instrumento diseñado para la investigación fue el cuestionario para explorar características de desarrollo laboral y ciclos de vida.

COMPARACION DE FACTORES MOTIVACIONALES 1993-1997

1. Principales motivadores

Al observar los resultados y comparar el perfil de los estudiantes con el

Estudiantes en práctica, 1993		Profesionales, 1997	
Dedicación a la tarea	20.3	Contenido del trabajo	19.8
Autorrealización	19.1	Dedicación a la tarea	18.7
Grupo de trabajo	18.0	Autorrealización	17.4
Contenido del trabajo	17.9	Grupo de trabajo	17.4
Requisición	16.0	Poder	16.0

de los profesionales, es interesante ver que entre los factores motivacionales internos hay variabilidad en los perfiles, aunque estadísticamente no haya diferencias significativas.

Cuando los sujetos de la investigación eran estudiantes, los principales motivadores fueron la dedicación a la tarea, autorrealización, grupo de trabajo, contenido del trabajo y la requisición.

Esto significa, según definiciones de Fernando Toro, que este grupo se caracterizaba por una disposición a realizar el trabajo con responsabilidad y calidad, con el convencimiento de que actuar así es un medio eficaz para obtener diversos tipos de beneficios en el trabajo (Toro, 1992).

El segundo factor motivador fue la autorrealización, definida como un deseo de usar y desarrollar en la práctica las habilidades y conocimientos que se poseen. Luego se encontró como tercer factor motivador el grupo de trabajo, cuyo énfasis es el interés por entrar en contacto con otros, no por la relación misma sino por el contacto como un medio para participar en acciones colectivas, enriquecerse personalmente, alcanzar algún efecto o beneficio (Toro, 1991-1992).

Como cuarto factor motivador aparece el contenido del trabajo, es decir el

deseo de encontrar en él algún grado de autonomía, variedad en la tarea e información sobre la contribución que éste hace a un resultado o producto final.

Para el estudiante que sale a práctica la requisición, que se refiere a aquellos modos de actuación dirigidos a obtener retribuciones deseadas, influencia de modo directo a quien pueda concederlas, a través de persuasión, negociación o solicitud directa (Toro 1992), es el quinto factor motivador en orden de importancia.

Con base en los resultados anteriores podemos afirmar que los practicantes de Administración, al inicio de su vida laboral tienen altos niveles de responsabilidad, desean poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la universidad, buscan pertenecer al trabajo, aspiran a realizar cargos con autonomía y variedad, saben que para obtener retribución, además de lo anterior, deben influir de modo directo a través de persuasión, negociación o solicitud directa, es decir, son personas recursivas para lograr lo que se proponen.

A los cuatro años de experiencia laboral, el perfil motivacional es diferente, lo que confirma que en la motivación existen condiciones intervinientes, en este caso la experiencia



laboral. Para quienes se encuentran en el primer ciclo laboral, es decir, con experiencia laboral menor a cinco años, el contenido del trabajo comienza a ser más importante que los mismos niveles de dedicación a la tarea, posiblemente porque para ellos el nivel de desempeño en el cargo es una oportunidad de ser productivos y aumentar su autoestima. El trabajo define el *status*, sus ingresos y su prestigio (Craig, 1989) y en las organizaciones es muy importante identificarse con las funciones de los cargos desempeñados, para poder acceder a otras posiciones y alcanzar el poder que les empieza a interesar a los cuatro años de experiencia laboral. Para estos profesionales el grupo de trabajo y la autorrealización también son motivadores significativos.

Es importante observar cómo, con la experiencia de trabajo, el factor adquisición, es decir, la iniciativa, que era bien importante cuando no se tenía experiencia, es reemplazado hacia la motivación por el poder, que no aparecía en ellos como estudiantes. Los resultados muestran que con cuatro años de experiencia los nuevos profesionales ya han sofisticado su estrategia para obtener retribución en el trabajo, y la han reemplazado por una motivación interna como es el poder.

2. Condiciones motivacionales internas 1993-1997

Como se observa en el análisis, los resultados planteados muestran características interesantes, especialmente alrededor de la motivación por el poder, que si bien no es una expectativa importante para quienes comienzan su semestre de práctica, se convierte en factor motivador cuando se ingresa al mundo organizacional.

También es interesante resaltar cómo en ambos momentos (1993 y 1997) se presenta marcado interés por acciones orientadas a la puesta en práctica de los conocimientos, las habilidades o las destrezas que ellos creen tener y que desean desarrollar (autorrealización). Llama la atención que el valor de este factor en los profesionales es menor que el alcanzado por ellos cuando eran estudiantes.

El reconocimiento, entendido como la búsqueda de atención y aceptación por parte de otros, sigue siendo importante en los dos grupos. Este factor es un motivo esencial en el desarrollo de la auto-imagen, la identidad personal y la autoestima (Toro, 1996).

Lo anterior confirma que tanto los estudiantes como los profesionales con cuatro años de experiencia están aún en etapa de exploración, lo que

Factores motivacionales internos	Practicantes, 1993	Profesionales, 1997
Logro	14.5	13.3
Poder	14.6	<u>16.0</u>
Afiliación	11.1	12.9
Autorrealización	<u>19.1</u>	<u>17.4</u>
Reconocimiento	<u>15.3</u>	<u>15.4</u>

les significa una búsqueda de identidad como adultos profesionales, que quieren caracterizarse como buscadores de prestigio, reputación, nombre e imagen personal buenos.

La dinámica del factor reconocimiento en los estudiantes está relacionada con la motivación por la autorrealización, es decir, que para ellos la búsqueda de identidad está dada en términos de hallar la oportunidad de poner en práctica los conocimientos que han adquirido en la universidad, se sienten bien preparados y les interesa muchísimo encontrar un espacio, una organización dónde aplicar «todo» lo que saben.

En los profesionales se mantiene la misma dinámica, pero la motivación por el poder es muy importante, es decir, ellos empiezan a entender que el prestigio y la buena imagen se articulan a posiciones de más jerarquía dentro de las organizaciones.

La motivación por el logro no es importante para ellos, ni como practicantes, ni como profesionales.

3. Condiciones motivacionales externas

Las condiciones motivacionales externas entre los dos grupos tienen un comportamiento muy similar, especialmente en los factores de interés

por el grupo y por el contenido del trabajo.

El aumento por el interés en el contenido del trabajo se podría explicar por el hecho de que estas personas ya se relacionan directamente con un puesto de trabajo específico, con unas funciones muy definidas, con mayor claridad sobre cómo contribuye su desempeño al logro de los objetivos organizacionales.

Para ellos es muy claro que individualmente no se puede responder a las exigencias de los cargos, y que necesitan el apoyo de grupos efectivos para lograr resultados.

La motivación por la promoción, es decir, el interés por conocer posibilidades claras de movilidad ascendente, por proyectarse profesionalmente, sin ser un motivador importante, tiende a disminuir.

Es probable que este comportamiento responda a las diferentes culturas organizacionales, y que ellos, en esta etapa de construcción de identidad, estén más centrados en el buen desempeño en el cargo actual que en el deseo de ascender en la organización; también son más realistas frente a las exigencias para lograr la promoción y entienden que primero deben hacer una carrera profesional.

Factor motivación internos	Practicantes, 1993	Profesionales, 1997
Supervisión	13.0	13.3
Grupo de trabajo	<u>18.0</u>	<u>17.4</u>
Contenido del trabajo	<u>17.9</u>	<u>19.8</u>
Salario	10.9	10.1
Promoción	<u>15.4</u>	13.9

El último factor motivador para los dos grupos es el salario, no significando esto que la remuneración no sea importante, sino que las personas conceden mayor valor, relevancia o trascendencia a condiciones externas como el contenido del trabajo y el grupo de trabajo; los profesionales desean más satisfacción psicológica de su trabajo, quieren más oportunidades para aprender, para crecer, para desarrollar sus habilidades y para lograr algo que valga la pena (Renwick, Lawer, 1978), y consideran que esto los motiva más que la misma retribución.

4. Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo

La dedicación a la tarea es la estrategia preferida para obtener retribución en el trabajo, es decir que para muchos grupos es importante la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa en la disposición para realizar un trabajo con responsabilidad y calidad, porque actuar así es un medio eficaz para obtener beneficios. Este es un factor bien característico de todos los estudiantes de la Universidad Icesi.

El deseo de hacer propuestas, sugerencias, aportes, es una característica común en los diferentes grupos; se sienten con fuerza para poderse comunicar con quien sea necesario para

alcanzar sus objetivos. Es interesante observar cómo en los estudiantes la requisición se relaciona con una poca significativa aceptación de normas, lo que significaría que para ser persuasivo y sugerente se necesita cierta dosis de autonomía e independencia, lo que exige alguna «rebeldía» hacia la aceptación de normas y de la autoridad.

En los profesionales se mantiene la requisición, pero aumenta la fuerza por la aceptación de la autoridad, es decir que se sostiene el interés por la iniciativa, por hacer sugerencias, pero siendo ya más respetuosos con los procedimientos organizacionales, con los conductos regulares. La fuerza de la expectación también comienza a crecer, lo que se constituye en punto de observación especialmente porque la tendencia de la mayoría de los factores motivadores internos en los profesionales es a disminuir, y en este caso la aceptación de la autoridad y la expectación, entendida como la actitud de esperar que se le diga qué es lo que debe hacer, son las estrategias que tienden a crecer.

En síntesis, crecen en expectación, en aceptación de la autoridad, pero la fuerza por la dedicación a la tarea disminuye, sin perder peso como factor motivador.

Factor	Practicantes, 1993	Profesionales, 1997
Dedicación a la tarea	<u>20.3</u>	<u>18.7</u>
Aceptación de autoridad	12.8	14.3
Aceptación de normas	14.8	14.7
Requisición	<u>16.0</u>	<u>15.6</u>
Expectación	10.9	11.5

Con lo anterior se confirma una vez más que la motivación es un proceso dinámico en el que las condiciones intervinientes, como el sitio de trabajo, las características del cargo, el estilo del jefe, la cultura organizacional, afectan no sólo el desempeño laboral, sino también las características motivacionales de las personas.

5. Perfiles motivacionales según orientación del plan de carrera

Como punto de partida para comenzar este análisis, cabe destacar que al revisar el desarrollo de carrera de los participantes en la investigación se generaron tres categorías: una la constituían las personas con plan de carrera empresarial (6), otra, quienes tenían plan de carrera en negocio fa-

miliar (4), uno de ellos tenía su propio negocio y los que no tenían plan de carrera, aunque trabajaran, 2 personas de todo el grupo.

Al comparar los tres grupos se hallaron las siguientes características motivacionales:

En cuanto a condiciones motivacionales internas, el principal motivador para los tres grupos es la autorrealización, entendida como el interés por poner en práctica los conocimientos y las habilidades que se creen poseer. El grupo que de los tres puntuó más alto en este factor es el de quienes desarrollan un plan de carrera empresarial. En este grupo es importante tener en cuenta que esta motivación ha sido alta, desde que eran es-

Condiciones motivacionales internas						
Factor	Planeación de carrera				No planeación de carrera	
	Empresas		Negocio familiar		1993	1997
	1993	1997	1993	1997		
Logro	16.0	15.0	14.7	15.2	16.5	<u>10.5</u>
Poder	14.6	14.6	13.7	15.5	18.0	18.0
Afiliación	10.0	11.1	13.5	13.5	7.0	12.0
Autorrealización	19.1	18.0	17.0	17.5	23.5	<u>17.5</u>
Reconocimiento	15.0	16.0	15.5	13.2	15.0	17.0

Condiciones motivacionales internas		
Planeación de carrera		No planeación de carrera
Carrera Empresarial	Negocio familiar	
• Autorrealización	• Autorrealización	• Poder
• Reconocimiento	• Poder	• Autorrealización
• Logro	• Logro	• Reconocimiento

Planeación de carrera				
Factor	Empresas		Negocio familiar	
	1993	1997	1993	1997
Logro	16.0	15.0	14.7	15.2
Poder	14.6	14.6	13.7	15.5
Afiliación	10.0	11.1	13.5	13.5
Autorrealización	19.1	18.0	17.0	17.5
Reconocimiento	15.0	16.0	15.5	13.2

tudiantes, aunque tiende a disminuir un poco a los cuatro años de experiencia laboral.

Para quienes desarrollan carrera en negocios familiares (y uno de estos ya es empresario), se ve que con la experiencia laboral se intensifica esta motivación, posiblemente porque al estar más cerca del poder central de sus organizaciones tienen más posibilidad de poner en práctica sus habilidades y conocimientos.

El comportamiento de este factor es crítico para aquellos que no tienen un plan de carrera definido, aunque en este momento están trabajando, y dicen sentirse muy bien en sus cargos.

Según estudios de Toro (1996) la baja motivación por el logro parece ser una característica cultural en muchos grupos profesionales, llama la atención que quienes tienen planes de carrera definidos tienen alta motivación por el logro, y quienes no tienen plan de carrera puntúan más bajo en este factor.

En el grupo de quienes desarrollan carrera empresarial los principales motivadores, además de la autorrea-

lización, son el interés por el reconocimiento y la motivación por el logro.

Estos resultados se explican porque en este momento todos ellos ocupan cargos con niveles de responsabilidad, variedad y autonomía, con mayor grado jerárquico (coordinador de capacitación, gerente de producto, gerente comercial, gerente de oficina, trade junior).

Se estima que el logro es el motivo típico que promueve el éxito y la búsqueda de la excelencia (Toro, 1996), la formulación de metas y la persistencia (Romero García, 1990).

En el grupo de quienes desarrollan carrera en negocios familiares, además del logro y la autorrealización está la motivación por el poder, entendida como el deseo e interés por ejercer dominio, control o influencia sobre otros (McClelands, 1974, citado en Toro, 1996).

Todas las personas de este grupo son asistentes de gerencia y los gerentes son sus padres.

También es importante que tres de los cuatro integrantes de este grupo combinan tres ciclos de vida: su de-

sarrollo personal, el desempeño laboral y el crecimiento de una familia; estos ciclos se traslapan e interactúan y esta interacción puede ser beneficiosa o problemática para el individuo, pero en el caso de este grupo no parecen existir conflictos entre trabajo y familia.

Según Schein están en la primera etapa (los últimos años 20 o primeros años 30), es el período del alejamiento de casa y del establecimiento por cuenta propia en el mundo adulto. Se están formando una carrera y una familia, y aunque uno tiende a sentirse muy seguro de sí mismo en estos años, los compromisos realizados son algo provisionales y serán nuevamente revisados en las dos décadas siguientes.

La transición hacia los años treinta es el primer momento importante de reevaluación para la mayoría de las personas. Se reexaminan y reestablecen los ideales, se verifican los compromisos provisionales y la persona entra en un período de estabilización o de reorientación más definitivo, en una etapa de compromisos más permanentes, usualmente descritos como «asentarse» o «echar raíces» (Schein).

Es interesante observar cómo las condiciones motivacionales internas en este grupo se han incrementado con la experiencia: el logro, el poder, la autorrealización y la afiliación permanecen igual, variando el reconocimiento que disminuye, posiblemente porque para ellos en este momento ya hay ganado cierto terreno frente a la identidad personal como adultos.

No planeación de carrera		
Factor	1993	1997
Logro	16.5	10.5
Poder	18.0	18.0
Afiliación	7.0	12.0
Autorrealización	23.5	17.5
Reconocimiento	15.0	17.0

Para quienes no tienen plan de carrera el principal motivador interno es el poder, entendido como el deseo de influir en los demás. Dada la experiencia de estas personas, es entendible más por la necesidad de reconocimiento y autorrealización que por la misma necesidad de identidad profesional.

Curiosamente estas personas son las únicas que han tenido tiempo sin trabajar. Actualmente una de ellas es asistente de presidencia en una empresa marroquinera y la otra es analista financiera en una multinacional.

En cuanto a condiciones motivacionales externas, el interés por el contenido del trabajo, entendido como el deseo de encontrar algún grado de autonomía, variedad en la tarea e información sobre la contribución que el trabajo hace a un resultado final, es una característica motivacional común a los tres grupos.

La diferencia con quienes tienen planeación de carrera empresarial la marca el interés por la supervisión (interés que el individuo experimenta por los comportamientos de consideración, reconocimiento de la autoridad organizacional hacia él), y por la promoción (interés por conocer posibilidades claras de movilidad as-

Condiciones motivacionales externas		
Plan de carrera empresarial	Plan de carrera Empresa familiar	No plan de carrera
<ul style="list-style-type: none"> • Contenido de trabajo • Supervisión • Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabajo • Contenido de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de trabajo • Contenido de trabajo • Promoción

cedente, funcional o jerárquica en el trabajo), todos ellos tienen jefes ante quienes responder y todos pueden ascender dentro de las organizaciones.

Al referirnos a las estrategias preferidas para obtener retribución, la dedicación a la tarea y la requisición (es decir la responsabilidad y la iniciativa) son los medios elegidos para quienes han logrado desarrollar un plan de carrera. Esto tiene una relación directa con la importancia que estas mismas personas le dan al contenido del trabajo, lo que significaría que para alcanzar sus metas estas personas dedican mucho tiempo e iniciativa al contenido de su cargo, y creen que estas son las estrategias efectivas para ser personas exitosas.

Quienes desarrollan planes de carrera en negocios familiares comparten las mismas estrategias para obtener retribución, pero en esa dinámica interviene también la aceptación de normas, característica propia del núcleo familiar, si se tiene en cuenta que para estas personas el dueño del negocio sigue siendo el papá, y ninguno de ellos está todavía interesado en delegar el poder.

El perfil motivacional nuevamente es muy diferente para quienes no tienen plan de carrera definido: este grupo puntúa muy bajo en dedicación

a la tarea, y alta motivación por la aceptación de la autoridad. Esto significaría que este grupo cumple con las tareas que se le asignan más por respeto a la autoridad que por convicción personal, lo que se ve reflejado en su baja motivación al logro.

La requisición estaría más relacionada con la motivación de poder que con el sentido del trabajo que están realizando.

CONCLUSIONES

1. Las investigaciones longitudinales permiten explorar las características motivacionales de los profesionales en diferentes etapas de su vida. Este estudio en particular mostró las variaciones del perfil motivacional desde el momento en que los estudiantes están terminando su carrera hasta que tienen cuatro años de experiencia.
2. Una de las explicaciones frente a las variaciones del perfil tiene que ver con las expectativas al inicio de la vida laboral, donde existe todo un imaginario respecto a las organizaciones, las oportunidades, el trabajo que van a realizar, en fin, el mundo nuevo que van a encontrar para su desarrollo profesional. Una vez inmersos en una

cultura organizacional hay un ajuste de expectativas que surge del enfrentarse a un mundo real en una situación determinada, donde se interactúa con condiciones y objetivos más precisos y explícitos.

- Adentrándonos en los principales motivadores vemos que para los practicantes existían preferencias por dedicación a la tarea, la autorrealización, el grupo de trabajo, el contenido de trabajo y la adquisición. Para los profesionales con cuatro años de experiencia, los principales motivadores eran el contenido del trabajo, dedicación a la tarea, autorrealización, grupo de trabajo y poder. Si bien es cierto que aparentemente son los mismos motivadores, existe variación en la fuerza de ellos y en el orden de importancia.
 - Como estudiantes en práctica tenían una motivación fuerte por hacer propuestas, altos niveles de responsabilidad y deseo de poner en práctica los conocimientos aprendidos, el contenido del trabajo siendo importante no era lo principal.
 - Cuando tienen cuatro años de experiencia, el centrarse en las exigencias del cargo es lo más importante, se mantienen los niveles de responsabilidad, y surge el poder como una nueva motivación.
3. La búsqueda de identidad profesional se articula a algunos de los factores motivacionales. Vemos que para los practicantes la dinámica del factor reconocimiento se relaciona con la motivación por la autorrealización, es decir que para ellos la búsqueda de identidad está dada en términos de encontrar la oportunidad de poner en práctica los conocimientos que han adquirido. En los profesionales se mantiene la misma dinámica, pero el poder es importante; empiezan a entender que el prestigio y la buena imagen se articulan a posiciones de más jerarquía dentro de las organizaciones.
 4. La motivación por el logro es uno de los factores con menos fuerza motivacional, lo que confirma que este motivo no constituye una realidad motivacional. Si se estima que el logro es el motivo típico que promueve el éxito y la excelencia, que contempla matices importantes como la formulación de metas y la persistencia, y que se encuentra asociado al desarrollo económico y social de los países, cabe preguntarse por qué este factor no tiene un puntaje mayor, si el ICESI busca la formación de la excelencia en sus egresados.
 5. El último factor motivador para practicantes y profesionales es el salario, no significando esto que la remuneración no sea importante sino que las personas conceden mayor importancia, relevancia o trascendencia a condiciones externas como el contenido y grupo de trabajo; los profesionales desean más satisfacción psicológica de su trabajo, quieren más oportunidades para aprender, para crecer, para desarrollar sus habilidades y lograr algo que valga la pena.
 6. hay una diferencia significativa en el comportamiento de los factores motivacionales, dependiendo

do de las condiciones organizacionales o de desarrollo profesional, que hacen posible el desarrollo o no de un plan de carrera.

- Quienes han tenido plan de carrera empresarial a los cuatro años de experiencia, están más motivados por el reconocimiento determinado por la búsqueda de prestigio que les permita acceder a estructuras jerárquicas más altas.
- Quienes han desarrollado carreras en negocios familiares han incrementado la fuerza en casi todas las condiciones motivacionales internas, a excepción del reconocimiento. En ellos es significativo el crecimiento alrededor del logro y del poder. Lo anterior nos lleva a pensar que este tipo de organización permite altos niveles de realización personal, consecución de metas y posibilidades de acceder al poder.
- Contrario a los anteriores, se nota que en quienes no han tenido un

plan de carrera bajan el logro y la autorrealización.

- Para quienes están ubicados en empresas que han permitido un desarrollo profesional, la autorrealización, el reconocimiento y el logro son los principales motivadores internos. Para quienes desarrollan carrera en negocios familiares los principales motivadores son la autorrealización, el poder y el logro. La diferencia está dada por el factor de reconocimiento que es motivador reconocido en la carrera empresarial frente a la motivación por el poder que es importante en el plan de carrera en el negocio familiar.
- En el caso de quienes no han tenido un plan de carrera, el factor de logro disminuye, siendo el más bajo de todos los perfiles comparados. Son importantes, al igual que en los que tienen plan de carrera, la autorrealización y el reconocimiento. ☀