



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.

# UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

Incorporación N° 8727-25 a la

Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Escuela de Psicología

## COMPARACIÓN DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL ENTRE DOCENTES DEL TURNO MATUTINO Y VESPERTINO DE LA UNIVERSIDAD DON VASCO

Tesis

para obtener el título de:

Licenciada en Psicología

Karina Joselyn Ambriz Toledo

Asesor: Lic. José Luis Luna Díaz

Uruapan, Michoacán. 20 Abril 2016.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia, amigos y profesores por confiar en mí, por las experiencias y conocimientos transmitidos, por alentarme a salir adelante y recordarme constantemente que puedo hacer lo que me proponga.

A mi mamá, por ser el soporte en todos los aspectos de mi vida. Porque desde chiquita me enseñó a ser disciplinada en todo lo que hacía; gracias a sus exigencias, regaños y cariño logré demostrarle que soy capaz de hacer muchas cosas. Porque nunca se da por vencida y el carácter que posee me ha formado como persona.

A mi papá, que aunque desde hace varios años ya no está presente, desde pequeña me demostró el más bonito de los cariños, su constancia y pasión por lo que hacía. Simplemente, porque es una de las personas que dejaron huella y que jamás olvidaré en mi vida.

A mis hermanos, que me han dado ejemplo de vida. Por sus regaños, apoyo, cariño y porque me motivan a ser como ellos, porque me han dado sobrinos que me sorprenden día con día y pese a cualquier circunstancia, han sabido superarse.

A mi pequeño bebé que ahora se ha convertido en mi motivo para salir adelante, quien me hará crecer como persona y demostrar que aunque las cosas sean difíciles nunca serán imposibles. Que a pesar del poco tiempo que tenemos

juntos me ha demostrado que con paciencia y amor se puede lograr hasta lo imposible.

A Chuy, una de las personas más nobles, sencillas y desinteresadas que he conocido. Por su forma de ser haciendo que se le aprecie, porque siempre está dispuesto a ayudar, por la confianza y empatía que emite. Porque fue una de las personas que más me apoyó durante mi carrera en el ámbito académico y emocional.

A mi maestro asesor, por la paciencia, la ayuda y el interés que siempre me brindó cuando existía alguna dificultad. Porque me hizo darme cuenta de que las cosas que había hecho, valían la pena.

A mis amigos, que siempre me alentaban a continuar y seguir adelante cuando ya no quería hacerlo.

A las personas que fueron importantes en mi vida y que ahora ya no están presentes; a ellas quiero agradecer por el aprendizaje, el coraje y el valor de salir adelante para demostrarme que puedo hacerlo.

Todos ellos han sido el motivo de mis logros hasta este punto de mi vida y sin duda, me han regalado gratos momentos y experiencias.

# ÍNDICE

## **Introducción.**

Antecedentes . . . . .	2
Planteamiento del problema . . . . .	6
Objetivos . . . . .	8
Hipótesis . . . . .	9
Operacionalización de las variables . . . . .	10
Justificación . . . . .	11
Marco de referencia . . . . .	13

## **Capítulo 1. La motivación.**

1.1 Reseña histórica del concepto de motivación . . . . .	17
1.2 Teorías de la motivación . . . . .	23
1.2.1 Teoría del instinto de la motivación de William James . . . . .	23
1.2.2 Teoría de la pulsión de Sigmund Freud y Clark Hull . . . . .	25
1.2.3 Teoría de la motivación de logro de Atkinson . . . . .	27
1.3 Definición de motivación . . . . .	29
1.4 El ciclo de la motivación . . . . .	32
1.5 Tipos de motivación . . . . .	37

## **Capítulo 2. La motivación laboral.**

2.1 Definición de motivación laboral . . . . .	39
------------------------------------------------	----

2.2 Teorías de la motivación laboral . . . . .	41
2.2.1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow . . . . .	42
2.2.2 Teoría ERG de Alderfer . . . . .	45
2.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg . . . . .	46
2.2.4 Teoría de las expectativas de Vroom . . . . .	53
2.2.5 Modelo de necesidades adquiridas de McClelland . . . . .	54
2.2.6 Teoría de la fijación de metas u objetivos de Locke . . . . .	55
2.2.7 Teoría X-Y de McGregor . . . . .	57
2.2.8 Teoría de Skinner . . . . .	57
2.3 La motivación en México . . . . .	58

**Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.**

3.1 Descripción metodológica . . . . .	65
3.1.1 Enfoque cuantitativo . . . . .	65
3.1.2 Alcance comparativo. . . . .	66
3.1.3 Diseño no experimental . . . . .	67
3.1.4 Tipo transversal . . . . .	68
3.1.5 Técnica e instrumento de recolección de datos . . . . .	68
3.2 Descripción de la población y muestra . . . . .	72
3.3 Descripción del proceso de investigación . . . . .	74
3.4 Análisis e interpretación de resultados . . . . .	76
3.4.1 Nivel de motivación de los docentes del turno matutino . . . . .	76
3.4.2 Nivel de motivación de los docentes del turno vespertino . . . . .	80
3.4.3 Comparación entre grupos . . . . .	82



## INTRODUCCIÓN

En cada uno de los seres humanos existen diferentes motivos que los hacen ser y comportarse de cierta forma. Algunos de estos suelen tener mayor peso e importancia que cualquier otra circunstancia y por ello, es importante conocer, reforzar y controlar las motivaciones de cada persona, para que su vida en el ámbito laboral, social o personal no se vea afectada en algún momento.

Aunque existen ya diversos estudios abordando el tema de la motivación y llegue a sonar repetitivo, cabe destacar que es una variable cambiante, ya que dependiendo del lugar, del momento y de las personas es de la forma en que esta se presenta. Lo anterior se debe tener muy claro, ya que la motivación que los empleados de cierta organización no podrá ser la misma que los trabajadores de otra, por lo que no se debe caer en el error de generalizar la variable para todos los rubros de la sociedad.

La investigación que a continuación se presenta, estuvo orientada a conocer el nivel de motivación que se presenta en los docentes del turno matutino y los del turno vespertino, de la Universidad Don Vasco, A.C., de esta forma se realizó una comparación entre ambos grupos para verificar si existía una diferencia significativa entre la motivación que estos presentan y si es posible, conocer cuáles son los motivos a los que le dan mayor importancia.

Antes del estudio a profundidad, es necesario presentar al lector un punto de partida y conocimiento sobre el tema que se está abordando, para que pueda entender cada uno de los bloques que la investigación contiene.

Se comenzará a hablar un poco de los antecedentes de la motivación, describiendo las investigaciones que ya se han realizado sobre este tema; también se conocerá por qué es importante llevar a cabo el estudio en la Universidad Don Vasco y se hablará de los beneficios que genera para la sociedad, la población, la psicología y la misma escuela, llegando así a una conclusión final que permitirá conocer los resultados del estudio realizado con los docentes de la universidad referida e inclusive, sugerir nuevas líneas de estudio enfocadas a esta variable.

## **Antecedentes**

La investigación realizada pretende identificar el nivel de motivación en el ámbito laboral, específicamente, la que existe entre los docentes del turno matutino en comparación con los del turno vespertino que se encuentran en actividades académicas dentro de la Universidad Don Vasco.

Según el planteamiento de García (2004: 65), “la motivación es la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente”. Es decir, que los directivos motivan a sus subordinados con medidas que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e inducir a los subordinados para actuar en la forma deseada.

En lo que concierne a la variable mencionada, se han realizado diversas investigaciones, cuyas características se explican enseguida.

Quintanar (2005) realizó una tesis en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo sobre los “Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo”. El objetivo general era conocer si se puede utilizar una estrategia global de motivación, a pesar de las diferencias individuales como sexo, escolaridad, estado civil, edad y antigüedad de los trabajadores de piso de la tienda Soriana de la ciudad antes referida.

Los objetivos específicos consistieron en analizar el tipo de motivación que predomina en la población, utilizando una escala de factores motivacionales (afiliación, poder, estima, incentivo y logro) y conocer de qué forma influyen las diferencias individuales para la motivación de los trabajadores.

Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

- ¿El dinero es factor para impulsar o motivar a los trabajadores de Soriana?
- ¿Las mujeres están más motivadas que los hombres?
- ¿Los empleados casados tienen más motivación que los empleados solteros de Soriana?
- ¿Los jóvenes y los adultos están igual de motivados en dicha empresa?

- ¿Qué factor es más importante de acuerdo con el nivel de escolaridad de los empleados?

La muestra se llevó a cabo con 21 trabajadores de los 120 que constituían la población; con características individuales distintas (11 hombres y 10 mujeres) de los diferentes departamentos de la tienda. Se realizó una escala tipo Likert de 25 preguntas, tomando en cuenta los postulados de McClelland sobre los factores de estima, afiliación, logro, poder e incentivo económico.

Después del análisis de resultados, se pudo observar que el factor con mayor puntaje fue el de estima con un promedio de 4.74 (considerando un máximo posible de 5), seguido por el factor de afiliación con un promedio de 4.72; después, se encontró el factor de logro con 4.66 puntos de promedio y los incentivos, con un promedio de 4.59, de manera que el poder fue el factor con menor puntaje y tuvo un promedio de 3.73.

Tras el estudio realizado, se pudo concluir que las mujeres presentan mayor motivación al logro, por el contrario, los hombres se centran más en el factor de estima. La afiliación y estima son factores motivantes para trabajadores de escolaridad primaria y preparatoria. Para las personas divorciadas, el factor motivante es el logro, afiliación e incentivos. Los trabajadores en edad de 36 a 40 años presentan mayor motivación por los incentivos; las personas con antigüedad de 1 a 2 años presentan una motivación enfocada a la estima, mientras que para los que tienen de 2 a 5 años el factor principal es el de logro.

Por lo tanto el factor que se presentó como principal motivante es el de estima; por otro lado, el logro, la afiliación, el poder y el incentivo son importantes para los trabajadores dependiendo de su edad, sexo, escolaridad y antigüedad. De esa manera se pudo comprobar la hipótesis de la investigación.

Por otra parte, Zavala (2014) realizó una tesis en el Instituto Politécnico Nacional sobre la “Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas”, con el objetivo de emplear métodos mixtos (secuenciales y concurrentes en tres fases de estudio) para diseñar un instrumento de medición y detección de diferencias significativas en la motivación y satisfacción laboral entre los grupos, en función del caso de estudio y la contextualización proporcionada por los datos cuantitativos que se obtuvieron.

Los objetivos específicos de la investigación fueron los siguientes:

- Comprender el concepto de motivación, satisfacción laboral, teorías y aplicaciones.
- Describir la situación actual de la empresa.
- Describir y comprender el origen y situación actual de la empresa.
- Diseñar un instrumento que mida la motivación y la satisfacción laboral.
- Analizar cuantitativamente y cualitativamente la motivación y satisfacción de la empresa, con la finalidad de dar un diagnóstico.

Para esta investigación se realizó un cuestionario de 51 ítems clasificados en 13 factores, obtenidos del análisis factorial aplicado al instrumento de medición. Los resultados del instrumento muestran que la población estudiada muestra niveles de motivación y satisfacción laboral altos o muy altos; no se encontraron diferencias significativas en las variables de género, escolaridad, ingresos mensuales, tipo de puesto ni edad, así se concluyó que existe homogeneidad en la percepción de la motivación y satisfacción laboral. En la variable de antigüedad en la empresa, sí se encontró diferencia significativa, pero esto se debe a que la institución se encuentra en expansión y la mayoría del personal es nuevo.

El factor que influye particularmente en la motivación y satisfacción corresponde al progreso y reconocimiento personal; en la investigación se observó que hace falta reconocimiento a la labor que realizan los trabajadores. Existen diferentes causas en la percepción que los empleados tienen sobre el trabajo, ya sea porque no se cuente con personal suficiente o porque este se encuentre insatisfecho con la actividad que desempeña y sienta que la carga de trabajo es excesiva.

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años, se ha observado que cualquier tipo de organización necesita la creación y mantenimiento de un medio donde los individuos trabajen en grupo para lograr objetivos comunes, lo cual les exige que desarrollen comportamientos precisos orientados a objetivos establecidos, por lo que es

importante conocer los motivos que el empleado tiene para realizar las tareas establecidas por la organización.

En este sentido, Rodríguez menciona dos tendencias y define la motivación como “un proceso mediante el cual un individuo, impulsado por fuerzas internas y externas, inicia, dirige y mantiene su conducta orientada a alcanzar objetivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, y al mismo tiempo, la realización de metas y objetivos de la organización” (citado por Roblero; 2012: 23).

Entonces, se puede decir que la motivación siempre va a estar presente en el individuo sin importar su condición social, económica, educativa o laboral, ni su edad o género, pero los motivos de cada uno de ellos varían en orden de importancia, ya que lo que para alguien puede significar lo más valioso, para otra persona puede no resultarle una necesidad. Esto resulta de gran importancia para toda organización enfocada al cumplimiento de objetivos mediante el bienestar psíquico y mental de su personal; como se mencionó anteriormente, el estudio de esta variable es muy subjetivo y depende del lugar, situación y persona, por lo que sería muy poco fiable generalizar el nivel de motivación o los factores motivantes de un sujeto, para aplicar los resultados a otras organizaciones.

Lo anterior ayuda a plantear la situación por la que están viviendo los empleados de una organización, sea cual sea su rubro, tamaño, ubicación, la edad de las personas, ocupación, estado civil, medio ambiente, religión, entre otros factores que pueden dar lugar a que la persona se sienta de cierta forma o priorice

algunas situaciones más que otras. En esta ocasión, se pretende conocer los motivos de los docentes de una escuela de nivel superior, comparando los turnos en los que estos brindan sus servicios y de este modo, no generalizar los resultados que se obtengan con estudios realizados en otros momentos.

Por ello, este trabajo pretende encontrar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existen diferencias significativas entre el nivel de motivación laboral de los docentes del turno matutino, comparado con el de los del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán, México?

## **Objetivos**

La presente indagación se condujo en función del cumplimiento de las directrices que enseguida se expresan, las cuales contribuyeron a conservar el carácter científico del trabajo documental y de campo.

### **Objetivo general**

Comparar el nivel de motivación laboral que existe entre los docentes del turno matutino y el de los del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

## **Objetivos particulares**

1. Definir el concepto de motivación.
2. Describir las teorías relacionadas con la motivación.
3. Identificar los tipos de motivación que existen.
4. Medir el nivel de motivación laboral de los docentes del turno matutino de la Universidad Don Vasco, A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán.
5. Evaluar el nivel de motivación laboral de los docentes del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán.
6. Determinar la diferencia estadística entre el nivel de motivación laboral de los docentes del turno matutino, con respecto a los del turno vespertino de la Universidad Don Vasco.

## **Hipótesis**

Es común que en los estudios exista una realidad esperada, la cual se asume tras la revisión inicial de las fuentes bibliográficas que examinen la temática de estudio. Dicha expectativa se estructura en forma de explicaciones tentativas. Para el presente caso, se propusieron las siguientes.

### **Hipótesis de investigación**

Existe una diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral que presentan los docentes del turno matutino, comparado con el de los del turno vespertino, de la Universidad Don Vasco, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

### **Hipótesis nula**

No existe una diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral que presentan los docentes del turno matutino, comparado con el de los del turno vespertino, de la Universidad Don Vasco, de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

### **Operacionalización de las variables**

Operacionalizar una variable es un proceso donde se toma el fenómeno o concepto y desemboca en el recurso cualitativo o cuantitativo con que se medirá dicho suceso (Silva; 1997).

A partir de la operacionalización, la dimensión del estudio radica en el nivel de motivación laboral que existe en los docentes del turno matutino y vespertino de la Universidad Don Vasco; el indicador es el resultado obtenido mediante la aplicación de una escala tipo Likert llamada Prueba MOLA (Motivación Laboral) creada por Karina Joselyn Ambriz Toledo, en el 2014.

MOLA es una prueba cuantitativa que permite identificar el nivel motivacional que existe en los empleados de una empresa u organización con un nivel de confiabilidad de 0.94. Los reactivos pueden ser contestados individual o colectivamente, las instrucciones son escritas o verbales y no existe límite de tiempo para terminar la prueba.

## **Justificación**

La presente investigación tiene un alto nivel de importancia, ya que para todos los seres humanos existen diferentes motivos o factores que los encaminan a mantener o realizar una nueva acción para obtener un resultado en las diferentes esferas en que conviven.

Las motivaciones de los seres humanos no se pueden pasar por alto, ya que varias de las que se tienen son de gran impacto para el correcto funcionamiento de cualquier organización, institución o empresa a la que el individuo pueda pertenecer, inclusive, dentro de la sociedad misma en la que este se desarrolla.

Debido a lo anterior, esta investigación pretende medir el nivel de motivación que los docentes de ambos turnos de la Universidad Don Vasco presentan durante sus labores, para fines comparativos. Esto puede traer como beneficio a la institución, que pueda conocer qué tan motivados se encuentran sus trabajadores, en qué turno se percibe un índice más alto de motivación y si la forma en que se están

llevando a cabo las labores de la organización permite que sus profesores se sientan orientados a cumplir las metas y objetivos de la organización.

La Universidad Don Vasco, A.C. podrá reconocer e inclusive cambiar, si le es posible, algunas formas de trabajo, para que se conserve la calidad en los servicios educativos brindados por los docentes.

Además, la información aquí recabada podrá dar lugar a nuevas y futuras investigaciones enfocadas a la motivación laboral, no solamente en el ámbito educativo, sino en cualquier otro giro el que se dediquen las organizaciones existentes en la región.

Por otra parte, sentará bases para los estudios que se pretendan realizar posteriormente, brindando información que en tesis anteriores no se habían utilizado y constituyendo un apoyo para aquellas personas que decidan continuar estudiando el tema, ya que no existen tesis con esta variable realizadas por algún alumno de la Escuela de Psicología.

Este trabajo contribuirá al desarrollo de la psicología como ciencia, ya que propiciará que se otorgue mayor importancia a los factores internos y externos que afectan al individuo en su forma de pensar y actuar e inclusive, en sus sentimientos y emociones, ya que en muchas ocasiones, las motivaciones de los individuos pueden tener un gran impacto en sus vidas, haciendo que cambien radicalmente de actitud influyendo no solo al sujeto en cuestión, sino a terceros que lo rodean.

Debido a esto, puede existir mayor interés por tener a un experto en el área de la psicología, que pueda ser capaz de explicar cómo influyen las motivaciones de cada individuo en la forma que se desenvuelve laboralmente, en su comportamiento como individuo que conforma una sociedad y, de este modo, tratar de incentivar a la persona para que logre alcanzar los objetivos que se proponga.

La falta de motivación en los empleados de las empresas es un problema que ha existido por muchos años, por esta razón, los psicólogos tienen un amplio campo de trabajo dentro de las organizaciones, de modo que contribuyan a mantener o incrementar estas motivaciones y así, lograr grandes beneficios para el trabajador y la empresa.

Se puede ver que la motivación en los empleados, en este caso los docentes, es esencial para el adecuado desarrollo y funcionamiento de la institución, debido a ello, la motivación en los empleados traerá como consecuencia una nueva actitud, una valoración del proceso y una mejor calidad en los servicios y productos que la organización ofrece.

### **Marco de referencia**

La Universidad Don Vasco (UDV) surgió en el año de 1964 como escuela secundaria, denominada “Instituto Cultural Don Vasco”. Tres años después se creó la preparatoria y en el año de 1971, se inició la primera carrera profesional de

Administración de Empresas; poco a poco y consecutivamente, surgieron nuevas carreras.

No fue hasta el año de 1988 cuando la escuela cambio de nombre a “Universidad Don Vasco” que se mantiene hasta la actualidad; este nombre fue en honor a Don Vasco de Quiroga por la bondad que tenía hacia las personas, especialmente los indígenas, a quienes enseñó diversas labores; ellos, motivados por la entrega de este personaje, lo llamaban “Tata Vasco”. El lema de la Universidad es “Integración y Superación” unificando el género, las clases sociales y la religión, para buscar siempre nuevos conocimientos y crear un impacto positivo en la ciudad de Uruapan y en las poblaciones circundantes.

La misión de la UDV es ser una institución de educación, forjadora de personas con una inquebrantable robustez de espíritu, forjadora de jóvenes responsables, generosos, críticos y creativos; conscientes de su trascendencia en cuanto a su origen y destino y reconstructores de la sociedad desde una amplia y mejor perspectiva (www.udv.edu.mx; 2014: s/p).

La visión de la UDV es ser la institución de mayor prestigio académico de la región, que sustenta su quehacer en criterios educativos orientados al desarrollo integral de los estudiantes; con personal docente y administrativo competente y con la infraestructura que aseguran una educación de vanguardia (www.udv.edu.mx; 2014: s/p).

En la actualidad, este centro educativo proporciona servicios que incluyen diez carreras: Administración, Arquitectura, Contaduría, Derecho, Diseño y Comunicación Visual, Informática, Ingeniería Civil, Pedagogía, Psicología y Trabajo Social; de igual forma también cuenta con secundaria y preparatoria, esta última con el nombre de Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH).

La secundaria se encuentra reconocida por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y todas las licenciaturas, además de la Preparatoria, se encuentran incorporadas a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La UDV es la única institución en el Estado de Michoacán que tiene reconocimiento oficial de esa máxima casa de estudios, que se encarga de supervisar la evaluación y los planes de estudio de manera periódica.

La UDV cuenta con una oficina de rectoría, doce direcciones técnicas, áreas de servicio entre las que se encuentran los departamentos de: prefectura, administrativo, servicios escolares, extensión universitaria, informática, orientación educativa, investigación, pastoral, promoción, recursos humanos, servicio social e inglés y servicios generales. Además, dispone de una biblioteca con acceso al público en general.

También cuenta con más de sesenta aulas, diez espacios tipo taller, doce áreas tipo laboratorio, nueve aulas audiovisuales, laboratorios fotográficos, cámara de Gesell, ludoteca, laboratorios de química y física, laboratorios de hidráulica y resistencia de materiales, enfermería, auditorio, dos cafeterías, numerosas áreas

para sanitarios, áreas verdes, tres canchas deportivas y cuatro estacionamientos (www.udv.edu.mx; 2014: s/p).

La institución está situada en el entronque carretera a Pátzcuaro número 1100, Col. Don Vasco, en la ciudad de Uruapan, Michoacán, México. Se encuentra bajo el cargo del Rector, Lic. Rafael Anaya González.

# **CAPÍTULO 1**

## **LA MOTIVACIÓN**

Para familiarizarse con esta investigación, es de vital importancia conocer los antecedentes del concepto de motivación desde sus inicios, saber en qué lugar se utilizó por primera vez y quienes fueron los primeros autores en clarificar la orientación de este término. Hasta la fecha ha sido sumamente difícil encontrar una definición científica adecuada para la motivación, esto depende del material que se revise y de los distintos enfoques que examinan dicha variable.

En este capítulo se abordarán diversas teorías acerca de la motivación, comenzando con las propuestas por los antiguos griegos hasta los planteamientos más modernos que surgieron con el paso del tiempo. Se definirá el concepto de motivación según varios autores, el ciclo que presenta y los tipos de motivación que existe desde la perspectiva de algunos autores.

### **1.1 Reseña histórica del concepto de motivación**

El concepto de motivación surge por primera vez con los antiguos griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles, quienes creían que el alma tripartita estaba organizada jerárquicamente con elementos apetitivos/nutritivos, competitivos/sensitivos y calculadores/racionales.

Los dos elementos primeros estaban relacionados con el cuerpo y se constituían por los apetitos y deseos, la impulsividad, la irracionalidad y las urgencias corporales. El último elemento se relacionaba con el alma, conformado por la razón, la elección, los ideales, el intelecto y la voluntad del ser humano. Es así como explicaron la lucha constante entre los deseos, placeres y voluntad del cuerpo (Alcaraz y Gumá; 2001).

Cien años después, el concepto del alma tripartita se cambió por el de dualismo, donde era conformada únicamente por las pasiones corpóreas y la parte racional de la mente. En este dualismo, el cuerpo aportaba los impulsos motivacionales irracionales, biológicos y animales basados en el placer; en cambio, la mente aportaba los impulsos motivacionales racionales basados en la inteligencia, lo racional, lo inanimado y espiritual (Alcaraz y Gumá; 2001).

Durante la Edad Media, la motivación era desplazada y se daba mayor importancia al pecado de las personas, el cual debía ser erradicado mediante procesos aversivos para que se diera un aprendizaje. En la época del Renacimiento, la motivación se relacionaba con el humanismo, dando importancia al interés, la tensión y a la emoción de la persona (Quintanar; 2005).

En la época postrenacentista, René Descartes propuso que existía una distinción entre los aspectos pasivos y activos de la motivación, porque cualquier fuerza motivante podía originarse tanto del lado fisiológico de la persona, como del lado filosófico. El área fisiológica se dirigía al cuerpo mecánico y pasivo; por lo

contrario, el área filosófica estaba conformada por la voluntad inmaterial y activa. La voluntad era la base para iniciar y dirigir cualquier acción (Alcaraz y Gumá; 2001).

A raíz de que la idea de Descartes parecía muy ambigua y poco objetiva, Charles Darwin quiso explicar las fuerzas motivacionales con bases fisiológicas y biológicas, para esto creó la teoría de la evolución. Esta proposición postula que gran parte del comportamiento animal es automático y no aprendido, debido al instinto cuyas fuerzas motivacionales se transmiten de una generación a otra, gracias a la herencia genética del individuo (Alcaraz y Gumá; 2001).

En el siglo XIV, Juan Luis Vives propuso una manera sistemática para los fundamentos de la motivación. El enfoque principal de Vives estaba en el interés y atención a la educación, y la importancia de la relación entre la inteligencia y la emoción. Tiempo después, Juan Jacobo Rosseau postuló los principios de la psicología evolutiva, resaltando el dominio del sentimiento sobre la razón y proponiendo la no restricción a la espontaneidad infantil (referidos por Quintanar; 2005).

Claparede elaboró una psicología genética, en la cual argumentaba que “el organismo se ve impulsado por la educación entre el interés y el momento, lo cual da como causa el comportamiento entre el vínculo de respuesta y necesidad” (Quintanar; 2005: 29).

La psicología industrial nació en el año de 1901, cuando el Dr. Walter Dill Scout, psicólogo de la Northwestern University, analizó la probabilidad de aplicar principios psicológicos en el ámbito publicitario (Quintanar; 2005).

A principios de los años veinte del mismo siglo, Elton Mayo realizó una investigación en una fábrica textil de Filadelfia, debido a la excesiva rotación de personal de ese entonces. Mayo pensaba que el problema era ocasionado por la monotonía del trabajo, por lo cual sugirió a la empresa que se les permitiera tomar periodos de descanso a los trabajadores.

Gracias a esta propuesta, la gerencia vio resultados y se disminuyó la rotación de personal, aumentó la producción y se reconoció que los empleados buscan algo más allá del incentivo económico (Quintanar; 2005).

Otro estudio realizado por Mayo tuvo lugar en la empresa Western Electric Company en Hawthorne, donde analizó la productividad de los empleados. Tomó un grupo de seis trabajadores, situándolos en un salón experimental de producción donde se controló toda variable física existente. Este grupo experimental recibía un trato importante y eran responsables del tiempo para realizar sus labores. Gracias a esto, Mayo supuso que la pertenencia y afiliación eran necesidades humanas fundamentales (Quintanar; 2005).

En el mismo sentido, Dunnette menciona que “cuando hubo inversiones de capital de tierras, fábricas y maquinaria, las innovaciones en el mercado no

solamente satisficieron la demanda del consumidor, sino que empezaron a ampliarla frente a la amenaza de una fuerte competencia, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar el rendimiento y la productividad. En el cual se tomó en cuenta la atención al empleado en el aspecto individual, los problemas acerca de la eficacia, motivación y la importancia de esta” (retomado por Roblero; 2012: 11-12).

De igual manera, Brown menciona que “fue hasta 1900 y 1920 cuando aparecieron las primeras tendencias significativas que aumentaron notablemente el interés y la atención por los problemas de la motivación. A finales de la década de 1920, Franklin menciona que la administración se enfocó sobre todo en dirigir y controlar a los trabajadores en su ambiente laboral, y se comenzó a plantear el problema de la motivación en el trabajo” (Roblero: 2012: 12).

Después surgió la teoría de la motivación laboral, según Zepeda (mencionado por Roblero; 2012: 12) donde se proponía que “en la mente de cada persona existían campos de fuerzas que generaban en su interior un estado de tensión y cada campo, cada objeto, tenía atracciones positivas y negativas para el individuo hasta que la ejecución de los actos que se intentan, la malgasta”.

Entre 1960 y 1970, comenzaron a surgir teorías cognitivas sobre la motivación enfocadas a la persona y a partir de ese momento, surgió la importancia de la motivación laboral y del desempeño en el trabajo, de esa manera, se fue prestando mayor atención al bienestar de la persona en sus actividades laborales (Roblero; 2012).

El primero en realizar estudios en empresas fue Taylor, considerado como el padre de la administración científica. Este autor desarrolló sistemas de tiempo y análisis de métodos, donde cada empleado era estandarizado y recibía un ingreso extra conforme aumentara su producción dentro de la organización. Sin embargo, su error fue que todos los empleados realizaban el mismo proceso de producción (citado por Quintanar; 2005).

Según Quintanar (2005), Herzberg, Mausner y Snyderman intentaban identificar aquellos eventos que proporcionaban el aumento o disminución de la satisfacción en el trabajo, para esto entrevistaron a 200 contadores e ingenieros. Se les preguntó si sus sentimientos afectaron su desempeño laboral, sus relaciones interpersonales y su bienestar en general. Una vez terminada la secuencia de eventos positivos, se les pidió que describieran eventos negativos respecto a sus labores.

Las respuestas generaron cinco factores determinantes de la satisfacción laboral: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso. Concluyendo que los últimos tres factores eran vitales para un cambio de actitud duradero (Quintanar; 2005).

## **1.2 Teorías de la motivación**

A continuación se abordan tres de las teorías enfocadas a la motivación en las personas, tomando en cuenta la perspectiva de William James, Freud, Hull y Atkinson.

### **1.2.1 Teoría del instinto de la motivación de William James**

Las teorías de la conducta motivada basada en el instinto, surgen por primera vez a finales del siglo XIX y a principios del siglo XX. Estas teorías fueron de gran importancia porque establecieron la idea de que la evolución en los animales y en los seres humanos es la misma (Petri y Govern; 2006)

En 1890, el psicólogo William James propuso su teoría sobre la motivación humana, basada en el instinto del ser humano. James estaba seguro de que los instintos se parecen a los reflejos desencadenados por estímulos sensoriales y que la primera vez, ocurren automáticamente, sin que se conozca la meta.

Explicó la variabilidad de los instintos con base en dos principios: el primero es el hábito o aprendizaje, que inhibe a los instintos, mientras que el segundo principio establece que todos los principios son transitorios, útiles en algunos momentos del desarrollo. Entonces, el aprendizaje es capaz de inhibir un instinto porque limita a la variedad de objetos que llegan a intervenir en una actividad instintiva (Petri y Govern; 2006).

Para James, los instintos constituyen las bases que predisponen a la conducta para dirigirse al logro de metas donde los individuos no necesitan ser educados para saber que metas perseguir, más bien, lo que se necesita para pasar de un instinto a una conducta es un estímulo adecuado; para ello el autor asignó veinte instintos físicos y diecisiete instintos mentales (citado por Alcaraz y Gumá; 2001).

En este sentido, “James no se propuso explicar toda la conducta a través de los procesos instintivos. Desde su punto de vista, los instintos son la base sobre la cual se forma la experimentación mediante la creación de los hábitos” (Petri y Govern; 2006: 43).

Por otra parte, “William McDougall defendió con ahínco esta nueva teoría del instinto, que para él eran fuentes irracionales y apremiantes de conducta, fuerzas motivacionales que orientaban a la persona hacia una meta en particular” (Alcaraz y Gumá; 2001: 53).

McDougall sostuvo que los instintos son algo más que la tendencia a reaccionar de cierta manera (referido por Petri y Govern; 2006).

Como se menciona anteriormente, el primero en utilizar el concepto “instinto” fue Darwin a mitad del siglo XIX revelando que la conducta de los organismos se produce automáticamente por la evolución, siendo estas esenciales para la supervivencia del individuo. Pero fue William James quien continuó con el concepto para explicar sus teorías biológicas estableciendo que los instintos son conductas

intrínsecas del individuo y no son producto del aprendizaje que este pueda llegar a adquirir. (Hernández; 2002)

### **1.2.2 Teoría de la pulsión de Sigmund Freud y Clark Hull**

El concepto de instinto fue remplazado por el de pulsión, que fue introducido por primera vez por Robert Sessions Woodruff. Sin embargo, las dos principales teorías de la pulsión surgieron con Sigmund Freud y Clark Hull (mencionados por Alcaraz y Gumá; 2001).

Freud afirmaba que los seres humanos nacen con necesidades biológicas específicas, también llamadas pulsiones instintivas, que provocan una producción constante de energía que amenaza la estabilidad del sistema nervioso. Para evitar esta acumulación peligrosa de energía, el individuo se comporta de cierta forma que le permite librarse de la estimulación excesiva. Para Freud, la motivación surge de la energía provocada por las necesidades biológicas específicas y la forma en que el sistema nervioso logra su estabilidad, es gracias a la conducta (Alcaraz y Gumá; 2001).

Para Clark Hull, las pulsiones son reservas de energía conformadas por las alteraciones fisiológicas presentes en el cuerpo, en las cuales también influyen las condiciones ambientales antecedentes. La pulsión es la base para que se origine la conducta, a pesar de ello, la pulsión no determina la dirección de la conducta. Se requiere del aprendizaje reforzado para que se formen los hábitos, que son los

elementos encargados de dirigir las conductas hacia metas específicas (Alcaraz y Gumá; 2001).

En continuidad con lo anterior, “Hull creía que si una respuesta era rápidamente seguida de una reducción de la pulsión, se producía el aprendizaje y se reforzaba el hábito” (Alcaraz y Gumá; 2001: 54).

Debido a las teorías de la pulsión de Freud y Hull, surgieron tres principios: el primero de ellos establecía que la pulsión se producía por las perturbaciones de las necesidades fisiológicas del cuerpo, el segundo era que la pulsión tenía un efecto energizante sobre la conducta, el tercer principio establecía que la reducción de la pulsión tenía efectos reforzantes y contribuía al aprendizaje (Alcaraz y Gumá; 2001).

Sin embargo, en la década de los años cincuenta se produjeron dudas debido a los tres principios de la pulsión. En primer lugar, se encontró que las motivaciones se podían producir con una la presencia de una necesidad biológica o sin esta, la motivación no se presenta exclusivamente por causas internas, sino que las razones externas contribuyen de igual forma a que esta se presente, finalmente, el aprendizaje se puede lograr sin la necesidad de reducir la pulsión (Alcaraz y Gumá; 2001).

### 1.2.3 Teoría de la motivación de logro de Atkinson

Atkinson se centró en el papel de las diferencias individuales de la necesidad del logro, para así comprender los procesos motivacionales, donde conceptualiza a la conducta como una función de un estado temporal del organismo (pulsión o tensión), las propiedades de la meta (valor del incentivo) y un factor de experiencia o aprendizaje (hábito) (Hernández; 2002).

La teoría de Atkinson recibió influencia del modelo de conflicto de Miller, porque estableció la conducta asociada con el logro como resultado de una situación de conflicto relacionada con la competencia, así como a un estándar de excelencia. La tendencia de aproximarse a la meta o expectativa de éxito, en relación con la tendencia de evitación o temor al fracaso, puede determinar si un individuo actuará o no en tareas asociadas al logro (Hernández; 2002)

La expectativa de éxito ( $E_e$ ) tiene tres factores que conforman una ecuación: el primer factor es el motivo de éxito ( $M_e$ ), el segundo factor es la probabilidad de tener éxito en la tarea ( $P_e$ ) y finalmente, se incluye el valor del incentivo de éxito ( $I_e$ ), obteniendo así lo siguiente:

$$E_e = M_e \times P_e \times I_e$$

Atkinson, según lo señala Hernández, define la necesidad de logro como “la capacidad de experimentar orgullo en la realización o en el logro de una meta, esto

es, la necesidad de logro es una disposición afectiva, definición genérica y operacional que concuerda con los conceptos de Murray y McClelland. La probabilidad de éxito se refiere a una expectativa de meta cognitiva o a una anticipación de que una acción instrumental conducirá a una meta” (2002: 298).

Atkinson afirma que el valor de un incentivo de una meta de logro provoca un efecto llamado orgullo de logro, ya que se experimenta mayor satisfacción al tener éxito en una tarea complicada, que en una simple. Las actividades que se relacionan con el logro provocan anticipaciones afectivas positivas, porque anteriormente hubo experiencias exitosas que produjeron orgullo, pero también existen anticipaciones afectivas negativas, debido a fracasos anteriores que provocaron vergüenza. Entonces, tanto las situaciones relacionadas con el miedo al fracaso, como las vinculadas al éxito, surgen en situaciones relacionadas con el logro (referido por Hernández; 2002).

Los determinantes del temor al fracaso, así como las expectativas de éxito, forman una ecuación constituida por los siguientes factores: la tendencia de rehuir al fracaso ( $T_{rf}$ ) es el resultado del motivo para rehuir al fracaso ( $M_{rf}$ ), de la probabilidad de fracaso ( $P_f$ ) y del valor inventivo del fracaso ( $-I_f$ ) obteniendo así:

$$T_{rf} = M_{rf} \times P_f \times (-I_f)$$

Así como la necesidad de logro es entendida como la capacidad de experimentar orgullo al realizar algo, el motivo para evitar el fracaso se puede

entender como la capacidad de experimentar vergüenza al no cumplir una meta. Entonces, el valor del incentivo del fracaso es un afecto negativo llamado culpa, la cual se experimentará en mayor medida después de haber fracasado en una tarea fácil que en una tarea difícil (Hernández; 2002).

Se entiende que los individuos que tienen una motivación al logro mayor que su tendencia a rehuir al fracaso, se sienten más atraídos hacia tareas relacionadas con el logro, que aquellos individuos cuya motivación a rehuir al logro su fracaso es mayor (Hernández; 2002).

### **1.3 Definición de motivación**

Hasta la actualidad, ha sido por demás complicado encontrar el término científico de motivación, ya que es, para muchos, un concepto todavía vago y depende del autor que se revise. Para algunos de ellos, la motivación puede ser consciente o inconsciente, puede ser una guía para la conducta o esta puede ser aprendida o instintiva, puede ser un factor fundamental para el comportamiento o una simple energía que dirige el cuerpo (Alcaraz y Gumá; 2001).

“El término motivación se deriva del latín „motus” que significa „movido”, o de „motio”, que significa movimiento o „estar listo para cualquier acción” y para la psicología y la filosofía, son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones que permanecen en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos” (Roblero; 2012: 23).

Según Alcaraz, Phillips y colaboradores, la definen como un “concepto teórico que involucra los procesos que subyacen el inicio y termino de conductas propositivas o dirigidas a una meta” (mencionados por Alcaraz y Gumá; 2001: 52).

Para Ardovil, Bustos, Gayó y Jarpa, “la motivación es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con conductas en una dirección particular” (Quintanar; 2005: 35)

Scheel-Kruger y Willner proponen que “el constructo de motivación conceptualiza la manera en que la conducta es organizada, dirigida y energizada en respuesta a necesidades corporales y estímulos externos sobresalientes” (mencionados por Alcaraz y Gumá; 2001: 52).

En el mismo orden de ideas, Murphy señala que “la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por la propia naturaleza o por su estructura interna” (retomado por Quintanar; 2005: 31).

Como lo menciona García (2004), la palabra motivación procede de dos raíces latinas: motivo y acción. Etimológicamente, es la acción o pulsión que desencadena y pone en marcha otra acción. La motivación “es la acción de encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente” (García; 2004: 65).

Para Kart y Rosenzweig, como lo menciona Quintanar (2005: 33), la motivación “es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o, por lo menos, origina una proporción hacia un comportamiento específico”.

En este orden de ideas, Reeve propone que la motivación “es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales y que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de autoinforme” (Alcaraz y Gumá; 2001: 52).

De manera complementaria, para Atkinson “el término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un „Yo quiero”. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación” (referido por Quintanar; 2005: 32).

Krench, desde su propuesta, manifiesta que “la motivación es el impulso a actuar que puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y sus experiencias” (Quintanar; 2005: 33).

Es posible afirmar, de acuerdo con Delgado, que la motivación “es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras” (Guillén y Guil; 2000: 197).

Para Arias y Heredia, “la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (mencionados por Quintanar; 2005: 35).

En general, se puede aseverar que la motivación consiste en un conjunto de fuerzas intrínsecas y extrínsecas que impulsan la conducta del individuo para que este llegue al cumplimiento de metas u objetivos personales. La motivación es la causa del movimiento, generando una activación motriz para producir una conducta. Se considera como un proceso psicológico, debido a que es desencadenada por una necesidad y facilita la acción, manteniendo la energía hasta el cumplimiento de una meta.

#### **1.4 El ciclo de la motivación**

El ciclo de la variable ya referida, está conformado por una serie de eventos que inicia con aquellas necesidades insatisfechas y concluye cuando el individuo ha

analizado las consecuencias que le provoca el intento de satisfacer dichas necesidades.

Según Da Silva (2002), el ciclo comienza con una necesidad individual no satisfecha, la cual lleva a la persona a la búsqueda y elección de alternativas para lograr satisfacer dicha necesidad. Una vez elegida la alternativa, el individuo la pone en práctica y reevalúa la situación en la que se encuentra o la alternativa elegida, para darse cuenta si se siente o no motivado para lograr la satisfacción de la necesidad inicial. Para alcanzar los objetivos, la motivación se relaciona con el desempeño, creando así el ciclo motivación/desempeño. Si las fuerzas del individuo para lograr una meta son bloqueadas, se crea una frustración.

Como lo explica Da Silva (2002), el ciclo de motivación/desempeño comienza con necesidades individuales insatisfechas, donde la organización juega un papel importante al ofrecer satisfactores y recompensas, haciendo que el individuo busque alternativas, evalúe las consecuencias posibles y de esa manera, tome decisiones.

Una vez hecha la elección, el individuo se encuentra en estado de autoeficacia, dentro del cual se siente motivado para realizar un esfuerzo, desarrollando sus habilidades mediante el entrenamiento que le ofrece la organización, haciendo que se produzca un desempeño del mismo. Como consecuencia de lo anterior, el individuo recibe los satisfactores de la necesidad, que a su vez le permiten reevaluar la situación y lograr así que continúe motivado (Da Silva; 2002).

En esta misma línea, Chiavenato menciona que “el comportamiento humano se explica mediante el ciclo de la motivación, donde existe un estado de equilibrio interno de la persona alterado por un estímulo externo que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento acción que conduce a la satisfacción de aquella necesidad; satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Y cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio en la persona, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio” (Roblero; 2012: 26).

Como lo menciona Quintanar (2005), Chiavenato describe el ciclo motivacional en seis fases:

- Homeostasis: Esta primera fase se presenta cuando el organismo permanece en un estado de equilibrio.
- Estímulo: Ocurre cuando aparece un factor estimulante para el individuo y genera una necesidad.
- Necesidad: Esta característica se encuentra insatisfecha, provocando un estado de tensión en la persona.
- Estado de tensión: Cuando el individuo se encuentra en esta fase, la tensión provoca en él un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: Cuando este se activa, se dirige a la satisfacción de la necesidad, logrando el cumplimiento del objetivo.

- Satisfacción: Si se logra la satisfacción de la necesidad, el organismo vuelve al estado homeostático en el que se encontraba inicialmente, hasta que otro estímulo se presente.

Sin embargo, cuando no se llega a la satisfacción de la necesidad dentro de un tiempo razonable, se producen reacciones adversas como una desorganización en el comportamiento del individuo, agresividad, reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, problemas circulatorios y digestivos, así como depresión), alineación, apatía, desinterés y aislamiento social, entre otras (Quintanar; 2005).

Swanson y Mogenson sugieren tres estados consecutivos comunes que se manifiestan en conductas adaptativas u orientadas a un objetivo o meta determinado: la fase de iniciación, la de procuración y la consumatoria (referidos por Escobar y Aguilar; 2002).

La fase de iniciación puede ser producida por algunas deficiencias fisiológicas, señales sensoriales exteroceptivas o información cognoscitiva. La fase de procuración se basa en la excitación o alerta general, relacionada con la ejecución de conductas de desplazamiento, la información sensorial exteroceptiva, la utilización de experiencias pasadas y las repuestas viscerales que regulan los procesos homeostáticos (Escobar y Aguilar; 2002).

La fase consumatoria consiste en realizar las respuestas motoras preprogramadas, la retroalimentación sensorial, los mecanismos de saciedad que están relacionados en la terminación de la respuesta, de la misma forma que de reforzamiento, que predispone la conducta futura dependiendo de las respuestas pasadas que se presentaron (Escobar y Aguilar; 2002).

Con lo anterior, se puede concluir que los estados motivacionales cumplen con tres funciones: tienen una función directiva al momento de guiar una conducta hacia una meta establecida, presentan una función activadora para elevar la alerta general y proporcionar energía al individuo para llevar a cabo la acción y poseen una función organizadora, al momento de combinar los componentes de la conducta para formar un comportamiento coherente orientado hacia un fin (Escobar y Aguilar; 2002).

Las conductas motivadas orientadas a metas, inician por estímulos internos y externos que involucran conductas dirigidas hacia la meta, aumentan el nivel de alerta y orientan a la persona para que esta se acerque o, en ocasiones, se aleje de las metas establecidas, ya que se asume la existencia de sistemas motivacionales de naturaleza aversiva. El dolor, el hambre, la angustia y el castigo, son fuentes comunes y poderosas de motivación (Escobar y Aguilar; 2002).

Las conductas motivadas suelen anticipar e incluir aspectos cognitivos relacionados con el aprendizaje y la planeación. De igual manera, la motivación y la anticipación pueden presentarse a causa de la expresión de relojes biológicos que

ordenan temporalmente los procesos fisiológicos y conductuales (Escobar y Aguilar; 2002).

### **1.5 Tipos de motivación**

No todos los motivos afectarán de la misma manera a las personas, esto se debe a la percepción que cada una de ellas tiene sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que se desean cubrir.

Según Hernández (2002), la motivación se encuentra dividida en tres áreas: biológica, conductista y cognoscitiva:

- El enfoque biológico intenta comprender las bases neurofisiológicas que motivan a la conducta; surgiendo teorías como las que hablan del impulso (drive) y el instinto.
- El enfoque conductista estudia la relación de la motivación con el aprendizaje, el impulso, los incentivos y lo aprendido.
- El enfoque cognoscitivo asume que los individuos actúan intencionalmente para el logro de metas, de la autopercepción, del aprendizaje social y la atribución.

Para Alcaraz y Gumá (2001), existen cinco campos de estudio de la motivación: fisiológica, extrínseca e intrínseca, cognitiva, diferencias individuales en la motivación y emotiva:

- Motivación fisiológica: estudia la forma en que los sistemas nerviosos y endocrinos influyen en los motivos y emociones.
- Motivación extrínseca e intrínseca: la motivación extrínseca considera que la principal causa de la conducta se encuentra fuera de la persona y no dentro de ella. En cambio, la motivación intrínseca señala que la causa de la conducta de la persona se encuentra dentro de la misma y no corresponde a estímulos externos.
- Motivación cognitiva: lo que determina la motivación son los pensamientos y los procesos mentales.
- Diferencias individuales en la motivación: menciona que las personas comparten motivos como el hambre, el sueño, etc., pero también existen diferencias individuales entre ellos.
- Motivación emotiva: establece que las emociones son vistas como un motivo ya que energizan y dirigen la conducta.

Con lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que existen diferentes conceptos de motivación, dependiendo de los autores y de las investigaciones que estos hayan realizado. Durante el transcurso del tiempo han ido evolucionando estos conceptos, pero a final de cuentas, la motivación se conforma por fuerzas internas y externas que influyen en la conducta del individuo para la satisfacción de alguna necesidad.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA MOTIVACIÓN LABORAL**

Existen organizaciones con altos niveles de productividad, que logran motivar a sus empleados para que estos se encuentren satisfechos con su trabajo, pero también hay aquellas que no cumplen con estos objetivos. Debido a la importancia de estos aspectos, se desarrollará el concepto de motivación, enfocada al ámbito organizacional, se plantearán las teorías más significativas que explican dicha variable y aquellos elementos que la favorecen.

En el capítulo presente, se hablará del concepto de motivación laboral, las teorías que la abordan, según varios autores como: Maslow, Alderfer, Herzberg, Vroom, McClelland, Locke y McGregor. Con base en lo anterior, se podrá estructurar una conclusión respecto a la investigación realizada con los profesores de la Universidad Don Vasco y así comprobar o refutar las teorías de los autores ya mencionados.

#### **2.1 Definición de motivación laboral**

Se tienen como antecedentes teóricos las definiciones de diversos autores respecto a la motivación, en general, las cuales fueron expuestas en el capítulo anterior. En este apartado, de manera más específica, se mostrarán diversos conceptos de la misma variable, pero limitada al ámbito laboral.

Como planteamiento inicial, Robbins define la motivación laboral como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (Guillén y Guil; 2000: 197).

Desde otra perspectiva, la motivación laboral es el conjunto de “estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte, no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo, sino que también pueden ser de su familia o amigos.” (www.psicologiayempresa.com; 2010: s/p).

En una definición adicional, “la motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (www.emprendices.com; 2012: s/p).

Finalmente, de acuerdo con Gallardo y cols. (2007: 5), la motivación laboral consiste en el “compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en beneficio común y que se fundamentan en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (propios de la organización hacia el trabajador)”.

En las definiciones anteriores, puede notarse que el factor común es el logro de metas preestablecidas de índole empresarial, que benefician a ambas partes: tanto al trabajador como a la organización.

## 2.2 Teorías de la motivación laboral

Existen varias clasificaciones de las teorías de la motivación laboral, algunas de ellas se presentan a continuación:

- Teorías de contenido. Para Campbell, Dunnette y otros (1970) son aquellas que intentan describir los aspectos y factores que motivan a los individuos. También reconoce que toda persona posee necesidades innatas o aprendidas.

Dentro de estas teorías de esta índole, se encuentran: la Pirámide de las necesidades humanas de Maslow, la Teoría de Skinner, la Teoría de C. Argyris, la Teoría de las necesidades sociales de Mayo, la Teoría de los dos factores de Herzberg, la Teoría X y Y de McGregor y la Teoría de campo de Lewin (Quintanar; 2005).

- Para Guillén y Guil (2000), las teorías del proceso se enfocan en describir la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta.

Algunas de estas propuestas son: Teoría de valencia- expectativa de Vroom, Teoría de la expectativa D. Nadler y E. Lawler; Teoría de la motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento; Teoría de la motivación basada en las características del puesto, Teoría del establecimiento de metas, Teoría de la equidad, Teoría de la efectividad

organizacional, Teoría motivacional de Hull, Teoría de Lashley, Teoría de Morgan, Modelo de poder-afiliación-realización de McClelland, Teoría del control de la acción, Teoría de Schein acerca del hombre complejo y Teoría del aprendizaje social de Bandura (Quintanar; 2005).

- Locke habla de las teorías basadas en las necesidades, valores, metas y autoeficacia (citado por Quintanar; 2005).
- Kanfer propone un modelo heurístico de constructos y teorías motivacionales, agrupando las ideas representativas de cada una de ellas y ordenando estos constructos, desde los más alejados de la acción hasta los más cercanos (retomado por Guillén y Guil; 2000).

Enseguida se explican con mayor detalle algunas de las teorías cuya trascendencia en el estudio de la motivación, se considera mayor.

### **2.2.1 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow**

Esta teoría está basada en la creencia de que el hombre es un ser que posee necesidades que desea satisfacer, como consecuencia a esto, su conducta se dirige al logro de dichos objetivos. La meta es lograr la satisfacción de las necesidades básicas hasta llegar al último nivel de la pirámide, donde la persona logrará alcanzar la autorrealización.

Para describir las necesidades humanas, Maslow utiliza una pirámide dividida en cinco partes, donde estas se encuentran distribuidas de acuerdo con la importancia y la influencia que estas tienen sobre el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas, que son las más elementales; por otro lado, en la parte superior de la pirámide se encuentran las necesidades de orden superior (Boland y cols.; 2007).

Las necesidades fisiológicas constituyen el nivel más bajo de la pirámide, que de igual manera, es el primordial, ya que se requiere satisfacer urgentemente dichas necesidades porque dominan la dirección del comportamiento y garantizan la supervivencia del individuo. Dentro de este nivel se encuentran necesidades como el alimento, sueño, descanso, abrigo y deseo sexual (Boland y cols.; 2007).

Las necesidades de seguridad hacen que la persona se proteja del peligro real o imaginario, el individuo tiene la necesidad de resguardarse ante cualquier amenaza o privación, huye ante el peligro, tiene la necesidad de encontrarse en un contexto ordenado y previsible. Estas necesidades modifican el comportamiento cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas y las de seguridad, y están relacionadas con la supervivencia del individuo, al igual que las fisiológicas (Boland y cols.; 2007).

Las necesidades sociales se relacionan con asociación, participación, aceptación por los demás, amistad, afecto y amor que el individuo puede tener dentro de su vida social. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se ven satisfechas, el comportamiento del individuo se modifica; por lo contrario, cuando

estas dos necesidades no se satisfacen, el comportamiento del individuo se vuelve hostil (Boland y cols.; 2007).

Las necesidades de autoestima se relacionan con la autoevaluación y la propia autoestima del individuo. En este cuarto nivel se ve reflejada la seguridad y confianza en sí mismo, la aprobación y el reconocimiento de terceros, el estatus, prestigio, reputación y consideración del individuo (Boland y cols.; 2007).

Finalmente, las necesidades ubicadas en la parte superior de la pirámide son las de autorrealización. Estas necesidades se manifiestan a través de la voluntad de desarrollar su propio potencial como persona, la necesidad de ser autónomo, independiente, tener autocontrol, competencia y la autorrealización de sus talentos.

Las necesidades de autorrealización se pueden satisfacer mediante recompensas intrínsecas que las personas se brindan a sí mismas; a diferencia de las cuatro necesidades anteriores, ya que estas necesitan de recompensas externas como el dinero, alimento, amistades, elogios, aceptación, entre otras, para lograr su satisfacción (Boland y cols.; 2007).

Según Boland y cols., “una necesidad satisfecha no motiva comportamientos; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento, orientándolo hacia el logro de objetivos individuales. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima. Cuando el individuo logra

satisfacer sus necesidades sociales, se presentan las necesidades de autorrealización” (2007: 92).

Los niveles más altos de las necesidades de la pirámide, solamente se presentan cuando el individuo es capaz de controlar relativamente sus necesidades más bajas; no todos los individuos son capaces de llegar al nivel de las necesidades de autorrealización ni al de las de estima, pero esto se debe a la falta de control sobre las necesidades básicas (Boland y cols.; 2007).

Cuando una de estas necesidades se encuentra satisfecha, deja de motivar y será la siguiente más elevada de la jerarquía, la que se convierta en motivo. No se podrá satisfacer una necesidad superior si no se encuentra totalmente satisfecha la necesidad inferior (Guillén y Guil; 2000).

Esta teoría clásica y popular no ha sido suficientemente refrendada por la investigación: “no se han encontrado pruebas para prever que las estructuras de las necesidades se organicen de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, o que las necesidades insatisfechas activen el movimiento hacia otro estrato de necesidades” (Guillén y Guil; 2000: 199).

### **2.2.2 Teoría ERG de Alderfer**

Esta teoría es similar a la teoría de Maslow, su diferencia radica en que se reduce únicamente a tres motivos: las necesidades de existencia (E), que incluyen

las fisiológicas y de seguridad; las necesidades de relación (R), que incluyen las sociales y de reconocimiento externo, y las necesidades de crecimiento (G) que son aquellas enfocadas a la autorrealización y autoestima (Guillén y Guil; 2000).

### **2.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg**

También es conocida como “Teoría de la motivación-higiene”; establece que los factores que originan la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, no son opuestos, sino que existen dos componentes distintos: satisfacción-no satisfacción y la insatisfacción-no insatisfacción (Guillén y Guil; 2000).

El factor de satisfacción-no satisfacción es influido por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo, por ejemplo: el éxito, la responsabilidad, la promoción, el reconocimiento y el trabajo como tal. El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de factores extrínsecos, de higiene o ergonomía que reducen la insatisfacción, por ejemplo: la política organizacional, la dirección, supervisión, relaciones interpersonales, salarios y las condiciones de trabajo en las que se desarrolla el individuo (Guillén y Guil; 2000).

Herzberg realizó un estudio donde preguntó a empleados de diez empresas de Pittsburg los aspectos que hacían que se sintieran demasiado bien o mal; gracias a su investigación, Herzberg pudo concluir que existen dos factores que se vinculan estrechamente al sentimiento de bienestar y malestar (Boland y cols.; 2007):

A) Los factores higiénicos se relacionan con las condiciones externas al puesto del trabajo; cuando estos elementos son óptimos, la satisfacción del empleado no se logra incrementar y previenen la insatisfacción. Por otro lado, cuando los factores higiénicos son precarios, se produce la insatisfacción de los empleados.

Algunos de los factores higiénicos que se pueden presentar son las condiciones físicas, ambientales y comodidad del trabajo, políticas y administración de la empresa, las relaciones con el supervisor y compañeros de trabajo, el salario y la estabilidad del cargo (Boland y cols.; 2007).

B) Los factores motivacionales son los componentes intrínsecos al puesto de trabajo, como las responsabilidades, la libertad que tiene el empleado para realizar el trabajo, los ascensos, la utilización de forma deliberada de las habilidades personales, los logros y reconocimientos, el desarrollo y crecimiento personal y las funciones del trabajo. Cuando estos factores son óptimos, se logra la satisfacción en el cargo y aumenta la productividad del empleado, pero cuando ambos factores son precarios, se produce la insatisfacción (Boland y cols.; 2007).

Esta teoría ha sido muy criticada por la metodología empleada, ya que establece que existe una relación entre satisfacción y productividad, pero en su metodología incluye la satisfacción y no la productividad; por ello, en vez de ser una teoría de motivación, sería una de satisfacción laboral (Guillén y Guil; 2000).

De acuerdo con la teoría de Herzberg, los motivos se clasifican en factores de higiene (que son de carácter extrínseco y se refieren al entorno laboral) y factores motivadores (que tienen un carácter intrínseco y son referentes al contenido del trabajo) (Guillén y Guil; 2000).

### **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca es aquella que el individuo manifiesta gracias a las experiencias placenteras que asocia con el comportamiento. Aquellas personas que están intrínsecamente motivadas, sienten satisfacción por realizar cualquier actividad, y en el caso de los empleados, la satisfacción va dirigida hacia la realización de su trabajo. Esta motivación proviene de diversos factores como el gusto de terminar el trabajo, el sentimiento de culminar una acción, vencer los desafíos, entre otros (Mosley y cols.; 2005).

La motivación intrínseca conduce a la satisfacción de necesidades superiores; siguiendo el modelo de Maslow, son las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El individuo satisface estas necesidades a partir del tipo de trabajo, el proceso requerido para llevarlo a cabo, el reconocimiento de los demás y la autoevaluación de la ejecución, responsabilidades, progreso social y desarrollo personal (Guillén y Guil; 2000).

Hackman y Oldman presentaron un “Modelo de las características del trabajo” en el que “señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en

la persona tres „estados psicológicos críticos“: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados” (mencionados por Guillén y Guil; 2000: 205).

No todas las personas reaccionan de la misma forma ante las características anteriores, ya que existen variables que modulan esos estados psicológicos que son los conocimientos y destrezas, la necesidad de crecimiento y la satisfacción personal respecto al contexto laboral (Guillén y Guil; 2000).

Según Roblero, el tipo de motivación antes referido, “se entiende como el conjunto de afectos y necesidades que empujan a la persona a determinada acción, es decir, es un proceso psicológico y no fisiológico. Se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores” (2012: 28).

Los motivadores intrínsecos son propiamente las necesidades de la persona, o sea, son aquellos motivos internos que el individuo desea satisfacer. Robbins menciona que para que el personal pueda ser motivado intrínsecamente, se deben tomar en cuenta las posibilidades de logros, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el estatus y el crecimiento del individuo en el trabajo (mencionado por Roblero; 2012).

Las motivaciones primarias son aquellas que surgen a partir de la insatisfacción o privaciones fisiológicas, donde su satisfacción es importante para la supervivencia del individuo. Estas motivaciones son innatas porque no se requiere

del aprendizaje previo; por ejemplo, la regulación de la temperatura, el hambre, la sed o los déficits fisiológicos dan inicio a respuestas conductuales y fisiológicas para reducirlos o eliminarlos (Escobar y Aguilar; 2002).

Como lo refiere Quintanar (2005), Díaz menciona dos tipos de motivación intrínseca (MI):

- MI hacia la realización: en la medida que los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, se puede pensar que están motivados para llegar al logro. De esta manera, realizar tareas se puede definir como el hecho de realizar una actividad por placer y la satisfacción que se experimenta cuando la persona intenta realizar algo.
- MI hacia experiencias estimulantes: se presenta cuando el individuo realiza acciones con la finalidad de experimentar sensaciones como placer sensorial, experiencias, diversión y excitación.

### **Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades inferiores de la pirámide de Maslow: las fisiológicas y de seguridad, a partir de aspectos externos a la tarea, por ejemplo, las retribuciones económicas (Guillén y Guil; 2000).

La motivación extrínseca tiende a satisfacer las necesidades de la persona a partir de aspectos externos como lo son: el sueldo, los beneficios, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las condiciones laborales en las que se desarrolla la persona (Mosley y cols.; 2005).

Según Roblero, se trata entonces de “trabajar a cambio de recompensas, las cuales no son propias de la actividad laboral que realiza la persona para conseguirlas y de las cuales el trabajador experimenta un control externo” (2012: 29).

Los motivadores del entorno son aquellos elementos que estimulan a la persona desde el exterior, que tienen beneficios inmediatos pero no duraderos. Algunos de estos motivadores se reflejan en el salario, la estabilidad del trabajo, las oportunidades de ascender y ser promocionado, la oportunidad de participar en proyectos y ambientes sociales en el trabajo (Roblero; 2012).

El salario es un factor motivante, ya que proporciona bienes materiales, sirve como unidad de valor social y proporciona prestigio y un estatus social al individuo. Un trabajo estable y fijo provoca cierta seguridad a la persona, le permite contar con ingresos económicos, otorga al individuo la sensación de ser competente y esto provoca, a su vez, que quiera permanecer dentro de la organización.

La oportunidad de ascenso permite que el empleado pueda alcanzar puestos de alto rango dentro de la organización, le crea nuevas expectativas y valores, sus

esfuerzos y aptitudes son reconocidos y los ingresos económicos se ven beneficiados (Roblero; 2012).

Para que el individuo tenga un favorable desempeño, se debe contar con los recursos materiales y técnicos en adecuadas condiciones dentro de su lugar de trabajo; si por algún motivo, estos recursos están en condiciones deplorables o se carece de ellos, puede llevar a que el sujeto se sienta desmotivado. Las posibilidades de participación hacen que este pueda tomar decisiones propias relacionadas con su trabajo, de manera que se sentirá tomado en cuenta, lo que hará que su desarrollo personal sea progresivo, lo conduzca a la autorrealización y traiga beneficios a la organización (Roblero; 2012).

Las oportunidades de interacción en el trabajo con compañeros, jefes o clientes, así como las características motivacionales del grupo, satisfacen la necesidad de afiliación y se pueden obtener reconocimientos verbales, lo que motiva al individuo a formar relaciones más estrechas (Roblero; 2012).

Las conductas motivadas secundarias involucran actividades aprendidas, intelectuales o sociales y se fundamentan en la satisfacción de las necesidades intrínsecas o primarias; conforme se lleva a cabo el aprendizaje, estas se llegan a relacionar con otros satisfactores (Escobar y Aguilar; 2002).

## 2.2.4 Teoría de las expectativas de Vroom

Como planteamiento inicial, “la teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo” (Robbins y Coulter; 2005: 405).

Esta teoría está conformada por tres variables:

- 1) La primera de ellas es la llamada expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, que es la probabilidad que el individuo tiene para ejercer cierto esfuerzo y que esto, a su vez, producirá cierto nivel de desempeño.
- 2) La segunda variable es el medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa, que es el grado en que el individuo cree que al desempeñarse a cierto nivel, logrará el resultado deseado.
- 3) Finalmente, la valencia o atractivo de la recompensa, que es la importancia que el individuo otorga al resultado o retribución que puede lograr con el trabajo (Robbins y Coulter; 2005).

En general, Vroom afirma que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y expectativas sobre eventos futuros; que se sienten motivados cuando realizan una acción que los encamine al cumplimiento de una

meta, si están convencidos de su valor y si están seguros de que sus acciones los llevarán a realizarla (Editorial Vértice; 2008).

### **2.2.5 Modelo de necesidades adquiridas de McClelland**

Este modelo establece que las personas adquieren tres importantes motivos: la realización o logros, la asociación o afiliación y el poder mediante su relación con el contexto social donde los individuos se desarrollan (Soto; 2001).

La motivación de realización es el deseo de ser exitoso durante ciertas situaciones competitivas. Este motivo propicia que el individuo disfrute asumir la responsabilidad sobre sus propias metas, prefiere que estas sean complejas y desea tener una retroalimentación concreta.

El individuo tiene el afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse. La motivación de asociación es el deseo de mantener relaciones interpersonales satisfactorias; este motivo hace que el individuo busque la aprobación y confirmación de los demás y logre adaptarse satisfactoriamente a las normas grupales (Soto; 2001).

Finalmente, el motivo de poder es el deseo de influir y controlar a los demás y a su entorno social. Este motivo se presenta como poder personal, donde los individuos pretenden influir y controlar a los demás solamente para afirmar que tienen dominio sobre ellos, y como poder socializado donde los individuos usan su

poder para solucionar problemas y contribuir al cumplimiento de metas en una organización (Soto; 2001).

Las personas con un mayor motivo de logro, prefieren aquellos trabajos donde el resultado dependa de su propio esfuerzo, donde se tenga un grado medio de dificultad o riesgo y que exista retroalimentación objetiva e inmediata sobre su ejecución. Este motivo se relaciona con la eficacia de la persona (Guillén y Guil; 2000).

#### **2.2.6 Teoría de la fijación de metas u objetivos de Locke**

La teoría de la fijación de metas u objetivos establece que la intención de lograr una meta es una fuente básica de motivación para el individuo. Locke define un objetivo como aquello que cualquier individuo intenta lograr; entonces, el deseo de lograr este objetivo hace que el individuo se sienta motivado (referido por Editorial Vértice; 2008).

Las metas son importantes en cualquier actividad que se lleve a cabo, porque motivan y guían los actos y tratan de impulsar para que el individuo mejore su rendimiento. Las metas aumentan la persistencia, contribuyen a la elaboración de nuevas estrategias, agilizan la energía y el esfuerzo, y tratan de centrar la atención y la acción. Estas metas deben ser específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de realizarse y debe existir la retroalimentación, que sirve como guía para para el sujeto, porque le permite saber si debe trabajar con mayor intensidad o si debe continuar

con el ritmo que llevaba, lo cual posibilita que pueda potencializar sus logros (Jiménez; 2011).

Las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta del individuo. Una meta hace que la persona sea capaz de decidir cuánto esfuerzo pretende aplicar a su trabajo y esto influye a su vez en el desempeño de la tarea, por lo anterior, las metas son conductas intencionadas, pero es indispensable que se presenten dos condiciones para que dichas metas influyan positivamente en el desempeño (Muchinsky; 2002).

En primer lugar, el individuo debe estar consciente de la meta y saber lo que se tiene que lograr; posteriormente, el debe aceptar la meta como algo sobre lo que está comprometido a trabajar. Una meta puede ser rechazada por ser demasiado compleja o sencilla, o simplemente porque el individuo no sabe qué conducta debe tener para llegar a ella (Muchinsky; 2002).

Esta teoría afirma que las metas más complicadas provocan que se produzca un desempeño mayor en el trabajo, generando así un mayor compromiso. Existen dos tipos de metas: las generales y las específicas, estas últimas hacen que el esfuerzo sea mayor y la conducta se vea modificada para alcanzar el objetivo establecido. El principal motivo de esta teoría es el deseo y la intención de llegar a la meta (Muchinsky; 2002).

### **2.2.7 Teoría X-Y de McGregor (1960)**

Esta propuesta interrelaciona dos teorías de la condición humana:

- La teoría X posee una visión pesimista del humano, dando por hecho que no le gusta trabajar; para que los sujetos se involucren con su trabajo y logren las metas de la organización, se tendrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Los trabajadores evitan las responsabilidades, le dan mayor importancia a la seguridad y no poseen grandes ambiciones.
- A diferencia de la X, la teoría Y posee una visión optimista del ser humano; en ella, los empleados disfrutan del trabajo, se autocontrolan, asumen responsabilidades y son capaces de tomar decisiones creativas (Guillén y Guil; 2000).

### **2.2.8 Teoría de Skinner**

B.F. Skinner establece que todos los seres humanos son productos de estímulos recibidos del medio ambiente y si este medio se especifica lo suficiente, las acciones de los individuos se pueden predecir con exactitud. La conducta de los seres humanos se modifica con base en refuerzos positivos y negativos, ya sea para aumentar o disminuir una conducta (citado por Quintanar; 2005).

Los refuerzos positivos se dan como recompensa en un trabajo bien efectuado, produciendo cambios favorables en el comportamiento. Los refuerzos negativos se aplican por medio de amenazas, produciendo un cambio en el comportamiento indeseable (Quintanar; 2005). Como lo menciona Stoner, “la motivación se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas, suele ser repetida, mientras que las conductas que tienen consecuencias negativas tienden a no ser repetidas” (referido por Quintanar; 2005: 43).

### **2.3 La motivación en México**

Como se puede notar, la motivación laboral es una variable cuya importancia se reconoce cada vez en mayor medida. En el mundo actual, una empresa que tenga metas de productividad debidamente establecidas, necesariamente tomará como factor primario a la motivación de sus empleados, respecto a lo cual tomará las medidas que considere oportunas para elevar el nivel de dicha característica y, con ello, la eficiencia de la organización.

La causa principal de renuncias en las empresas por los trabajadores en México es que no existe oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro de ellas, inconformidades con el salario recibido y una mala relación con los jefes según una encuesta realizada por la firma de servicios de Recursos Humanos Randstad llamada “Motivaciones del mexicano en el trabajo”.

Debido a esto, las organizaciones se ven obligadas a buscar motivadores personalizados y formar estrategias para disminuir la rotación de su personal sin basarse solamente en mejorar el salario y las compensaciones. Vargas Hernández (www.cnnexpansion.com; 2011: s/p).

Como lo menciona Ancelmo García, asesor externo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tras la crisis, las empresas se ven obligadas a buscar estrategias específicas, ya que no es lo mismo motivar a personas jóvenes, adultas, gente con escolaridad trunca, etc., esto quiere decir que no se deben generalizar las estrategias para que se logre la motivación en los trabajadores. Vargas Hernández (www.cnnexpansion.com; 2011: s/p).

Según la opinión de Helios Herrera, asesor de empresas y autor del libro “Tu carrera después de la carrera”, el salario es el principal factor motivante para mantenerse en la organización, pero este no asegura su estancia en la misma, ya que puede presentarse nuevas oportunidades en otra firma. De igual forma, el ambiente laboral diario es otro factor importante para tomar la decisión de quedarse o no en la organización. Vargas Hernández (www.cnnexpansion.com; 2011: s/p).

Algunas veces se culpa a la organización por la falta de motivación en los trabajadores, sin embargo, la principal responsabilidad se encuentra en ellos mismos al aceptar un trabajo que no satisface sus necesidades personales. Vargas Hernández (www.cnnexpansion.com; 2011: s/p).

A continuación se presenta una lista de los mitos que existen detrás de la motivación laboral desde el punto de vista de Vargas Hernández ([www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com); 2011: s/p).

1. La culpa de mi desanimo la tiene la empresa. Falso. La causa de la falta de ánimo no la tiene la organización, sino de la persona al haber tomado un empleo que no la hace feliz, ni llena sus expectativas personales.
2. La situación económica impone. Verdadero. La mayoría de las veces, el trabajador que encuentra una satisfacción económica olvidando satisfacer la parte emocional al tener un empleo que le hace sentir pleno. Una buena estrategia sería actuar de forma positiva a la hora de llevar a cabo las tareas, generando así buenos resultados.
3. Para motivar hace falta dinero. Falso. Aunque el salario es importante, existen otros factores que hacen sentir al trabajador parte de la organización; por ejemplo, al hacerle saber que su labor es importante para el cumplimiento de metas y objetivos.
4. Todos tienen un precio. Falso. No necesariamente en el sentido monetario; por ejemplo, la persona puede valorar la flexibilidad de su jefe al otorgarle un permiso, un obsequio, tiempos libres más que dinero y de esta forma valora más su trabajo haciéndole sentir satisfecho por ser parte de ella.

5. Sentirse bien en la empresa es el resultado de varios factores. Verdadero. Que una persona se sienta satisfecha en el lugar de trabajo no depende solamente de una variable; por ejemplo, el trabajador puede recibir un buen salario, pero si su ambiente laboral es desgastante, la relación con su jefe es hostil y tiene jornadas exhaustivas, la persona optara por abandonar el trabajo tarde o temprano.
  
6. Dar espacios de esparcimiento soluciona problemas. Medianamente verdadero. Se dice que es verdad a medias porque si no se ven satisfechas las necesidades primarias del empleado, no se pueden satisfacer las necesidades superiores; por ejemplo, si la empresa propone actividades recreativas para los trabajadores, pero no reciben su sueldo o no se toma en cuenta sus opiniones, ellos terminaran por rechazar cualquier proyecto recreativo que la empresa desee impulsar.

Según Luis Valls, director del primer Banco de Talento en México, la mayoría de las empresas en México sufre da falta de talento y motivación en sus trabajadores, principalmente aquellas especializadas, poniendo al país en una desventaja competitiva en relación a las empresas del resto del mundo. El Economista ([www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx); 2014: s/p)

La reforma energética y la de telecomunicaciones pueden ser una gran ventaja, ya que fortalecerían la economía del país, por lo tanto, la motivación, la capacitación, la productividad de los directivos y la fuerza laboral son elementos

vitales para que las empresas logren su crecimiento. Entonces, debe existir un constante trabajo en fomentar la motivación tanto del directivo, como del empleado. El Economista ([www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx); 2014: s/p)

Debido a esto, se abrió en el país el primer Banco de Talento conformado por un grupo de especialistas en diversas áreas, estrategias de negocios y personas que con sus historias de vida son capaces de fomentar una perspectiva diferente a la que se tenía e impulsar el talento laboral tanto a ejecutivos como a los empleados, mediante conferencias y capacitaciones que se imparten. El Economista ([www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx); 2014: s/p)

Como lo menciona Valls, también director de [Speakersmexico.com](http://Speakersmexico.com), el principal objetivo del Banco de Talento es trascender, cambiando la forma de pensar de la organización a través del conocimiento e historias de vida que motiven a empleados y a directivos. Para ello, se hace un análisis o una detección de necesidades, para ofrecer al especialista más adecuado y tratar el problema de la organización, por lo que se ve como una inversión. El Economista ([www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx); 2014: s/p)

En resumen, se puede afirmar que la motivación laboral es de vital importancia para el desarrollo de una organización y no se debe de dar por sentado que el principal factor motivante para los trabajadores es el incentivo económico; por ello, es

necesario realizar estudios focalizados que permitan detectar aquellos factores motivantes para los trabajadores.

Con las ideas anteriores, se da por concluido el presente capítulo, que es el último que corresponde al marco teórico. Como punto siguiente, en el capítulo que se desarrollará enseguida, se detallan los pormenores metodológicos del presente trabajo.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La finalidad de este capítulo radica en dar a conocer el método de investigación utilizado para recolectar la información, explicar de qué manera se llevó a cabo todo el proceso, los recursos empleados y los resultados obtenidos, para llegar a conocer el nivel de motivación laboral que existe entre los docentes de ambos turnos de la Universidad Don Vasco, que darán origen a las conclusiones de esta investigación.

Se comenzará con la descripción metodológica, que contiene el enfoque de la investigación, su alcance, el diseño y el tipo de estudio realizado. Posteriormente, se explicará la técnica de recolección de los datos con la que se aplicó el instrumento de medición, se describirá la población y la muestra, así como el proceso mediante el cual se realizó la investigación.

Finalmente, se llegará al análisis e interpretación de resultados, en donde se mencionarán los cálculos realizados, se describirá el nivel de motivación de los docentes del turno matutino y los del vespertino, para efectuar una comparación estadística entre ambos grupos de estudio.

### **3.1 Descripción metodológica**

Este punto consiste en las características del planteamiento metodológico que se adoptó para recolectar los datos de campo. A continuación se presenta el proceso metodológico empleado en esta investigación, algunas de las partes del proceso ya fueron incluidas en la parte inicial de este estudio.

#### **3.1.1 Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo recolecta datos para comprobar las hipótesis, con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías. Este enfoque posee las siguientes características: se plantea el problema, se hace revisión de la literatura, se construye el marco teórico, se formulan las hipótesis y se lleva a cabo el proceso de investigación cuantitativo (Hernández y cols.; 2008).

Este enfoque posee las siguientes características:

- El investigador realiza las siguientes tareas: planteamiento de un problema, revisión de investigaciones anteriores, elaboración de marco teórico con bibliografía actualizada, estructuración de las hipótesis de investigación, las cuales se ponen a prueba utilizando diseños de investigación estandarizados.
- Las hipótesis son generadas antes de recolectar y analizar información.

- Los datos recolectados se miden con procedimientos estandarizados.
- Las mediciones se transforman en valores numéricos analizados estadísticamente.
- Los análisis cuantitativos son interpretados dependiendo de las hipótesis y teorías.
- La investigación es objetiva y se sigue un patrón estructurado y predecible.
- Explica y predice los fenómenos estudiados buscando relaciones causales entre elementos.
- Los datos obtenidos poseen validez y confiabilidad, y esto a su vez generará conocimiento (Caballero; 2013).

### **3.1.2 Alcance comparativo**

Esta finalidad metodológica “relaciona grupos a partir de las diferencias que, con respecto a una variable, podrían presentar. Se busca conocer si existen diferencias significativas en cuanto a un concepto, categoría o variable en un contexto en particular. La función principal es la comparación es determinar la existencia de diferencias y establecer el nivel en cuanto a su significancia estadística entre los grupos de análisis. La investigación comparativa tiene, en alguna medida, un valor explicativo, ya que el hecho de saber que dos grupos presentan algún nivel de similitud o diferencia aporta información explicativa” (Dugarte; 2013: 10).

El alcance comparativo permite observar las diferencias o semejanzas que existen entre los grupos de estudio, por ejemplo: edad, sexo, clase social, ocupación, entre otros elementos, para de este modo observar el nivel en que estos se diferencian.

### **3.1.3 Diseño no experimental**

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, el plan de acción a seguir en el trabajo de campo.” (Gómez; 2006: 85).

La investigación no experimental abarca aquellos estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables y en la que los fenómenos solamente se observan en su ambiente natural, para posteriormente analizarlos (Hernández y cols.; 2008).

En un estudio no experimental no se construye alguna situación a la que los individuos pueden ser expuestos, sino que se observan las situaciones ya existentes, que no son provocadas por quien realiza la investigación. No se pueden manipular ni controlar las variables independientes. La investigación no experimental es sistemática y empírica, de manera que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido (Hernández y cols.; 2008).

En el mismo sentido, Mertens, citado por los autores anteriores, señala que la investigación no experimental es pertinente para examinar variables que no pueden o deben ser manipuladas o bien, resulta complicado hacerlo. La investigación no experimental se centra en analizar el nivel o modalidad de las variables en un momento dado, evalúa una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en determinado tiempo, y determina o ubica la relación entre las variables en un momento en específico (Hernández y cols.; 2008).

#### **3.1.4 Tipo transversal**

La investigación transeccional o transversal se encarga de recolectar datos en un solo momento o tiempo único. Tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia y su mutua relación en un momento determinado. Este tipo de investigación puede estudiar distintos grupos y subgrupos de personas, objetos, indicadores, comunidades, situaciones o eventos (Hernández y cols.; 2008).

El tipo de investigación del presente estudio es transversal, ya que se realizó en un solo momento, pretendiendo recolectar la información en el momento dado y sin la necesidad de estar estudiando las variables conforme pasara el tiempo.

#### **3.1.5 Técnica e instrumento de recolección de datos**

Para la medición de la variable en esta investigación, se recurrió a la elaboración de una escala tipo Likert, ya que no se encontró alguna otra prueba

estandarizada que midiera el nivel de motivación; para ello, se tomó en cuenta la Teoría de los dos Factores de Herzberg, categorizando cada uno de los reactivos que conforman la prueba dentro de los factores motivacionales y los factores higiénicos como más adelante se muestra en la tabla.

Como lo menciona Quintanar (2005), los factores motivacionales son aquellos que activan al trabajador para dar su máximo rendimiento; en cambio, los factores higiénicos son las condiciones ambientales en las que se desenvuelve el individuo dentro de su trabajo.

- **Factores motivacionales (intrínsecos)**

Los factores motivacionales o intrínsecos, son factores relacionados con el trabajo que dirigen a la satisfacción de la persona, pero cuando estos se encuentran ausentes no causan insatisfacción alguna (Castillo; 2006).

Los factores intrínsecos influyen en el individuo haciendo que estos realicen sus tareas de forma eficaz, haciendo que se sienta contento con su trabajo ya que se logra la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Algunos de los factores de este tipo son: el logro, la responsabilidad, la promoción, etc. (González; 2006)

- **Factores higiénicos (extrínsecos)**

Como lo menciona Castillo (2006), según Herzberg, los factores higiénicos son parte del entorno laboral del individuo y producen frustraciones cuando se encuentran ausentes o cuando su presencia no es favorable. Sin embargo, su presencia no produce satisfacción en el trabajador sino un estado neutro, o sea que no causan motivación en el individuo.

Gracias a estos factores se logran satisfacer las necesidades biológicas primarias. Muchas veces, el individuo se siente insatisfecho porque dichos factores no los motivan para realizar sus actividades pero pueden ayudar a la disminución o desaparición de preocupaciones que le aquejan, por ejemplo: las remuneraciones, el ambiente laboral, seguridad en el trabajo, status social, etc. (González; 2006)

A continuación se presenta una tabla con el número de reactivos de la prueba MOLA pertenecientes a cada una de las categorías de la Teoría de los dos factores de Herzberg (ver anexo 1):

FACTORES	REACTIVOS
1. Motivacionales (intrínsecos): éxito, responsabilidad, promoción, reconocimiento, trabajo.	1, 2, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 23, 24, 28, 31, 33, 35, 36, 37, 43, 44, 47, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58.
2. Higiénicos (extrínsecos): política organizacional, dirección, supervisión,	3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 34, 38,

relaciones interpersonales, salario, condiciones laborales.	39, 40, 41, 42, 45, 46, 48, 49, 50, 51.
-------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

La escala fue denominada como Prueba MOLA (motivación laboral), es una prueba cuantitativa con 58 ítems, que permite identificar el nivel motivacional que existe en los empleados de una empresa u organización. Los reactivos pueden ser contestados individual o colectivamente, fueron estructurados de acuerdo con la estructura de una escala Likert. Las instrucciones se encuentran en forma escrita o pueden darse verbalmente, no existe límite de tiempo para terminar la prueba.

Inicialmente, la prueba estaba conformada por noventa reactivos con la misma relación respecto a la variable de motivación. El pilotaje del instrumento se llevó a cabo durante el mes de noviembre de 2013, con aproximadamente treinta empleados de ambos sexos; no se tomaron en cuenta como criterios de inclusión, factores como la edad, estado civil, escolaridad ni funciones, simplemente se consideró que fueran trabajadores del Parque Nacional “Barranca del Cupatitzio” de la ciudad de Uruapan; después de la aplicación, se extrajeron aquellos reactivos con un mayor impacto, conformando la prueba final de 58 reactivos.

La confiabilidad del instrumento se obtuvo por medio del método de confiabilidad por mitades. Según Brown (1980), este método consiste en dividir la prueba en dos partes iguales: ítems pares e ítems impares, para obtener puntajes por separado. Finalmente, la correlación entre ambos puntajes dará como resultado la confiabilidad estimada.

Para el cálculo de la confiabilidad se utilizó la fórmula Spearman-Brown:

$$r_{xx} = \frac{2r_{hh}}{1 + r_{hh}}$$

El resultado tras aplicar la formula, fue un índice de confiabilidad del 0.94, que indica que la Prueba MOLA es confiable. A partir de esta aplicación, se obtuvieron las medidas estandarizadas que fueron tomadas como base para el baremo del instrumento, con la escala de puntajes T. Esta escala de estandarización parte de la media poblacional, estableciéndola en el puntaje T 50 y dándole un valor de 10 a la desviación estándar. El resultado de estas medidas fue una media de 225 y una desviación estándar de 38.

### **3.2 Descripción de la población y muestra**

Como lo define Vargas (1995), la población es la totalidad de elementos que van a ser observados mientras se lleva a cabo un experimento, cada uno de los elementos que conforman dicha población, es denominado individuo o unidad estadística.

Esta investigación se realizó en las carreras del turno matutino y las carreras del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C. Aunque se realizó con docentes de diferentes características individuales como edad, especialidad, estado civil, sexo y antigüedad, comparten características similares, como lo es la

impartición de clases a nivel licenciatura, caracterizándose por el lema de la universidad: “Integración y Superación”. Es por ello que ambos turnos comparten los mismos valores, la dirección educativa basándose en cada uno de los planes de estudio de las carreras para el logro de objetivos, la misión, visión, áreas de enseñanza y aulas, entre otras circunstancias.

Para dar inicio a la investigación se tomó, con base en la disponibilidad, diez profesores de cada una de las cinco carreras del turno matutino, que son las siguientes: Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual, Ingeniería Civil, Psicología y Trabajo Social. De igual forma, se aplicó la prueba a diez profesores de las cinco carreras del turno vespertino: Administración, Contaduría, Derecho, Informática y Pedagogía, dando como resultado un total de 50 pruebas contestadas por docentes del turno de la mañana (10 por carrera) y 50 pruebas contestadas por maestros del turno vespertino (10 por carrera).

La población fue escogida de en función de la disponibilidad de los profesores, ya que no eran importantes sus características individuales como la edad, sexo, estado civil, antigüedad, entre otras, para llevar a cabo la recolección de datos; la única variable que se tomaría en cuenta era la motivación en general de los docentes del turno matutino, para compararla con la motivación del turno vespertino. Por lo anterior, se considera que fue un proceso no probabilístico.

Lo anterior se realizó con ayuda de algunos coordinadores o trabajadoras sociales y directores de las carreras ya mencionadas, quienes facilitaron la

localización de su personal docente para la aplicación de la prueba, ya que era muy complicado ubicarlos debido a que algunos se tenían que retirar inmediatamente después de terminada la hora de clase, algunos otros se encontraban impartiendo materias y no era posible interrumpir la clase para realizar la prueba e inclusive, algunos de ellos se negaron a contestarla.

### **3.3 Descripción del proceso de investigación**

Para comenzar con la investigación, primeramente se tuvo que elegir una problemática y plantearla, se establecieron los objetivos para que la investigación tuviera un proceso y estudiar lo que realmente se quería saber sin desviarse del tema; una vez ya planteado el problema y los objetivos, se dio lugar a la consulta de fuentes de información como libros, tesis y artículos actualizados para sustentar la investigación.

Una vez elaborado el marco teórico, se comenzó a realizar el instrumento de medición con ítems en relación con la motivación laboral, este instrumento fue el inicial y se aplicó a empleados del Parque Nacional para formar el instrumento final, que sería aplicado a docentes. Ya con la prueba final, se dio el acercamiento a los directores de cada una de las diez carreras que conforman la Universidad Don Vasco, con la finalidad de que la administración del instrumento se autorizara y que conocieran el objetivo por el cual se estaba llevando a cabo esa actividad.

Conforme se daba la autorización por los directores, se procedía con la aplicación de la prueba, por lo que este proceso no se llevó en un orden previamente establecido, los profesores fueron localizados al azar debido a que los horarios de varios no coincidían con el momento en que se acudía a la institución para la aplicación de la prueba.

En cuatro de las carreras: Ingeniería Civil, Derecho, Trabajo Social y Diseño, se llevó a cabo la aplicación con ayuda de los directores o coordinadores de dichas escuelas, por lo que el tiempo de aplicación fue aproximadamente de dos semanas, ya que se tenía que estar buscando a los profesores al terminar las clases que impartían.

En las carreras de Psicología, Administración, Informática, Contaduría, Arquitectura y Pedagogía, la aplicación de la prueba a los docentes fue más complicada, ya que se tenía que estar localizando a los mismos para pedirles que respondieran. Cabe mencionar que muchos de los profesores se negaban, otros no tenían tiempo y el resto logró contestarla de forma accesible. Finalmente, el tiempo transcurrido desde que se inició con el proceso de aplicación de la prueba, fue de tres semanas.

Una vez obtenida la totalidad de las pruebas, se realizó el vaciado de datos a una hoja de cálculo, el procesamiento estadístico que permitiría la interpretación y análisis de resultados, que más adelante se explicarán detalladamente.

### **3.4 Análisis e interpretación de resultados**

En este bloque se procede a explicar los resultados obtenidos tras la aplicación de la Prueba MOLA a los docentes de la Universidad Don Vasco, A.C. para conocer el nivel de motivación que estos presentan y su comparación entre ambos grupos de estudio, según su turno de trabajo.

En primer lugar, se mencionarán los resultados generales de la investigación en la población de cincuenta docentes del turno matutino de la Universidad Don Vasco, donde se consideraron algunas medidas de tendencia central, como la moda, la media y la mediana de este grupo; de igual forma se realizó con los docentes del turno vespertino de dicha institución, para dar paso a la comparación del nivel de motivación que existe entre ambos grupos de investigación.

#### **3.4.1 Nivel de motivación de los docentes del turno matutino**

Se ha señalado a lo largo de la investigación, que la mayoría de las organizaciones pretende contar con personal capaz de cumplir con los objetivos establecidos en ella, pero en muy pocas ocasiones se toma en cuenta el factor motivante que mueve a los individuos a realizar estas acciones. Como lo menciona Delgado, la motivación es un proceso donde las personas deciden realizar esfuerzos encaminados al cumplimiento de metas u objetivos, con la finalidad de satisfacer necesidades o expectativas y el resultado de satisfacción dependerá del esfuerzo que decida aplicar en futuras acciones (citado por Guillén y Guil; 2000).

Cuando la persona se encuentra dentro de una organización y no se esfuerza por el cumplimiento de los objetivos establecidos en la misma, puede llegar a ocasionar conflictos, ya que los servicios que la empresa ofrece, se ven afectados por la falta de motivación en sus empleados cuando no son tomados en cuenta, por lo que es labor recíproca (empleado-empresa) mantener constante la motivación y el desempeño laboral, ya que ambas características se relacionan. Cuando no se es capaz de mantener en constancia esta variable, las metas del individuo se ven bloqueadas haciendo que este entre en un estado de frustración (Da Silva; 2002).

Después de haber sido aplicada la Prueba MOLA a un total de cincuenta docentes de la Universidad Don Vasco, A.C., diez por cada carrera que se imparte en el turno matutino: Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual, Ingeniería Civil, Psicología y Trabajo Social, se pudo llegar a los resultados siguientes en la escala de puntajes T, calculando las medidas de tendencia central y la desviación estándar (ver anexo 2).

<b>MEDIDAS ESTADÍSTICAS</b>	<b>MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</b>	<b>MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>
Media	51	51	51
Mediana	53	53	52
Moda	55	55	43
Desviación estándar	10.3	10.7	10

Como lo menciona García (2005), la moda es el valor que se repite con mayor frecuencia; la mediana es el valor situado en el medio de los valores estadísticos y para que esta sea la correcta, los valores deben estar ordenados; por otro lado, la media es la suma del valor de la variable, dividida entre el total de valores observados.

Por otra parte, “la desviación estándar es la cantidad promedio en que cada uno de los puntajes individuales varia respecto a la media del conjunto de puntajes. Cuanto mayor es la desviación estándar, más variable es el conjunto de puntajes” (Salkind; 1999: 171). Según este autor, si todos los puntajes de una muestra son iguales y no hay variabilidad, la desviación es cero.

La fórmula para calcular la desviación estándar es:

$$s = \sqrt{\frac{\Sigma(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede observar que la media se encuentra muy cercana al puntaje 50, tanto en lo que se refiere a motivaciones intrínsecas, como a las extrínsecas, lo cual indica que los docentes del turno matutino de la Universidad Don Vasco, A.C., tienen un nivel de motivación laboral dentro de lo normal a la hora de desempeñar sus labores educativas dentro de la institución. Es importante además notar que ambos tipos de motivación, intrínseca y

extrínseca se encuentran en niveles similares, por lo que se puede entender que en ambos el nivel motivacional es normal o medio.

Como lo menciona Chiavenato “el comportamiento humano se explica mediante el ciclo de la motivación, donde existe un estado de equilibrio interno de la persona, alterado por un estímulo externo que produce una necesidad. La necesidad provoca un estado de tensión que lleva a un comportamiento acción, que conduce a la satisfacción de aquella necesidad; satisfecha esta, el organismo humano retorna al equilibrio interno anterior. Y cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio en la persona, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio” (citado por Roblero; 2012: 26).

Por lo tanto, se puede decir que los factores motivacionales (intrínsecos: éxito, responsabilidad, promoción, reconocimiento, trabajo) e higiénicos (extrínsecos: política organizacional, dirección, supervisión, relaciones interpersonales, salario, condiciones laborales) para los docentes se encuentran en el mismo rango de importancia y equilibrados, lo cual permite cumplir la misión y objetivos de la institución satisfactoriamente, ya que sus necesidades producen un comportamiento favorable, encaminado a la satisfacción de las mismas y logrando un estado de equilibrio, que permite resultados positivos para sí mismo y por lo tanto, para la universidad.

### 3.4.2 Nivel de motivación de los docentes del turno vespertino

De igual forma que al turno matutino, se aplicó la prueba a 50 de los docentes del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., se tuvo la precaución de que fueran diez por cada una de las cinco carreras que se imparten en este turno: Administración, Contaduría, Derecho, Informática y Pedagogía, obteniendo los siguientes resultados (ver anexo 2):

MEDIDAS ESTADÍSTICAS	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	PUNTAJE TOTAL
Media	49	49	49
Mediana	50	52	52
Moda	49	58	56
Desviación estándar	9.3	9.9	9

En la tabla se puede observar que los resultados obtenidos en la muestra de la población, tienen una ligera diferencia con respecto a los de la primera tabla, ya que la media se encuentra por debajo del puntaje T 50. Esto no significa que los docentes del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C. tengan un nivel de motivación laboral bajo, pero sí se deja ver que su nivel de motivación laboral a la hora de realizar sus labores educativas, no es tan positivo comparado con los docentes del turno de la mañana, aunque sigue estando dentro de la normalidad

según el baremo de la Prueba MOLA, donde el rango de normalidad va del puntaje T 40 al 60.

Asimismo, se observa, al igual que en el grupo anterior, que la motivación intrínseca y la motivación extrínseca se encuentran en rangos muy similares.

En relación con los resultados anteriores, la teoría de las expectativas de Vroom afirma que un individuo actúa de cierto modo con base en la expectativa que tiene del resultado que obtendrá después de haber realizado una acción, tomando en cuenta si este resultado será atractivo o no para él (retomado por Robbins y Coulter; 2005).

Cabe mencionar que la Universidad Don Vasco, A.C., cuenta con docentes que desempeñan sus labores educativas en ambos turnos de las distintas carreras que ofrece la institución, esto puede tanto a factores intrínsecos como a extrínsecos, que afectan el nivel de motivación laboral que se tiene en comparación con el resto del profesorado, ya sea por las actividades que realizan, la cantidad de trabajo que tienen, las responsabilidades en el hogar y dentro de la institución, estatus social, políticas de la escuela, condiciones físicas del lugar de trabajo, entre otros componentes, por lo que a estos profesores se les puede ver un poco menos motivados que a los que laboran en una sola carrera.

Para explicar el resultado obtenido en los docentes del turno vespertino, cabe mencionar las tres variables de la teoría de Vroom, que son: expectativa, medio y

atractivo (Robbins y Coulter; 2005). Todas las personas son capaces de evaluar sobre eventos futuros, se sienten motivados cuando la acción que realicen los encamine al cumplimiento de metas que valgan la pena.

### 3.4.3 Comparación entre grupos

La realización de esta indagación fue con la finalidad de comparar los resultados obtenidos, tras la aplicación en ambos grupos, de un instrumento que midiera el nivel de motivación que se presenta en el profesorado. Para conocer si existía una diferencia estadísticamente significativa, se recurrió al uso de la prueba conocida como “t” de Student, ya que sirve para evaluar estadísticamente diferencias significativas en los valores de los grupos de estudio (Oseguera; 2013).

Para encontrar estas diferencias se empleó la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

Una vez obtenido el resultado de la fórmula, se utilizó para encontrar los grados de libertad y el nivel de significancia, utilizando la tabla de distribución de la “t” de Student. Para el cálculo de los grados de libertad se utilizó la siguiente fórmula:

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

Después de obtener el valor de esta fórmula, se hizo la comparación con el valor obtenido con la fórmula de la “t” de Student. Como lo menciona Oseguera

(2013), el índice obtenido con la fórmula, se considera significativo si su resultado es igual o mayor al puntaje obtenido en la tabla de distribución.

Al realizar las comparaciones entre los dos grupos de docentes con respecto al nivel de motivación que estos presentan se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Resultados</b>	<b>Motivación intrínseca</b>	<b>Motivación extrínseca</b>	<b>Totales</b>
Valor fórmula <i>t</i>	0.89	0.87	0.95
Grados de libertad	98	98	98
Nivel de significancia	0.05	0.05	0.05
<i>t</i> de tabla	1.66	1.66	1.66

Es importante observar la forma en que el trabajador se desempeña en sus funciones, ya que como lo menciona Roblero (2012), si las personas no satisfacen sus necesidades, se puede llegar a producir un desequilibrio personal, lo que acarrea un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio, afectando no solamente a la persona, sino a la organización, ya que no se verán alcanzados sus objetivos.

En el caso de la investigación realizada en la Universidad Don Vasco, A.C., se observó que los docentes del turno vespertino son un poco más propensos a sufrir insatisfacción a la hora de realizar sus actividades escolares, por el resultado que se observó al momento de obtener los resultados estadísticos y ser comparados con el

nivel de motivación de los docentes del turno matutino de la misma universidad (ver anexo 4).

Sin embargo, en el caso del presente estudio, no se puede demostrar una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de motivación entre los docentes que conformaron ambos grupos. Lo anterior se afirma en función de que el valor de la "t" de Student calculada de esta muestra, no superó el valor de distribución "t" esperada o "t" de tabla, ni en los componentes intrínsecos y extrínsecos, ni en el puntaje total de motivación. Por lo tanto, se puede demostrar que los docentes de ambos turnos cuentan con un nivel de motivación dentro de lo normal, aunque los que laboran en el turno vespertino se encuentran ligeramente por debajo de la media, mientras que los del turno matutino se ubican ligeramente por encima de dicha medida.

## CONCLUSIONES

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, el estudio de la motivación en los empleados es común, ya que esto afecta su rendimiento y por lo tanto, el desarrollo de la empresa o institución, pero frecuentemente se cae en el error de generalizar los resultados para toda organización. Sin embargo, se puede conocer un poco del nivel de motivación que el trabajador tiene, observando lo que expresa y el modo en que se comporta al momento de realizar sus actividades laborales, y se es más objetivo al utilizar instrumentos de medición como la utilizada en esta investigación.

Es importante mencionar que los objetivos inicialmente planteados, el general: comparar el nivel de motivación laboral que existe entre los docentes del turno matutino y el de los del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán, así como los particulares, se cubrieron satisfactoriamente. A continuación se explica la forma en que se llegó al cumplimiento de los mismos:

En el primer capítulo se logró cumplir el primero de los objetivos, que consistía en definir el concepto de motivación y su ciclo; en el segundo capítulo se definió la motivación laboral, presentando una serie de definiciones de varios autores, según la perspectiva de cada uno de ellos.

En el segundo capítulo se desarrollaron varias de las teorías más conocidas y significativas de la motivación, en general, y de la motivación laboral, en particular, aquí se plantearon los puntos de vista de distintos autores, así como los tipos de motivación que existen, logrando el cumplimiento del segundo y el tercer objetivos.

Después del análisis e interpretación de resultados, ubicado en el capítulo tres, se logró obtener el nivel de motivación laboral de los docentes del turno matutino y el de los profesores del turno vespertino, logrando el cumplimiento del cuarto y quinto objetivos.

Finalmente, se logró la comparación del nivel de motivación que existe en los docentes del turno matutino, respecto al de los profesores del turno vespertino de la Universidad Don Vasco, A.C., logrando satisfactoriamente el cumplimiento sexto y último de los objetivos de la investigación.

En esta parte del estudio realizado, se puede concluir que se aceptó la hipótesis nula, al comprobar que no existe una diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral que presentan los docentes del turno matutino, comparado con el de los del turno vespertino, de la institución ya mencionada.

Lo que se menciona es comprobado gracias al estudio estadístico comparativo que se realizó. En esta investigación, el valor “t” de la formula fue menor, con un índice de 0.95 comparado, con el valor “t” de tabla con un resultado de 1.66, esto indica que no existe una diferencia significativa en los grupos comparados y que el

nivel de motivación laboral de los docentes de ambos turnos se diferencia únicamente por 2 unidades: la media del turno matutino es de 51 y la del turno vespertino, de 49. Al hacer la comparación por separado de los componentes intrínsecos y extrínsecos los resultados fueron similares, es decir, no se pudo demostrar una diferencia significativa entre ambas muestras.

En resumen, la motivación es una fuerza interna que guía a la personas a realizar acciones que la mayoría de las veces las llevan a satisfacer necesidades. Existen motivos intrínsecos, como la superación personal, las necesidades básicas de ingesta de alimentos, sueño y reproducción, y motivos extrínsecos, como la aceptación en un grupo social, el cumplimiento de objetivos del lugar de trabajo y recompensas monetarias.

Cada una de estas motivaciones es distinta tiene mayor o menor prioridad para las personas, estas se encuentran en constante cambio, dependiendo de la edad y/o experiencias personales, pero en ningún momento de la vida las personas dejan de tener un motivo: puede que este disminuya o aumente, pero nunca desaparece.

Como lo menciona Da Silva (2002), en su ciclo de motivación y ciclo de motivación/desempeño; la motivación está en constante cambio y no siempre será el mismo factor motivante para el individuo. En primera instancia, presenta una necesidad no satisfecha haciendo que busque, elija y ponga en marcha las alternativas que le permitan satisfacer su necesidad; al mismo tiempo, la

organización ofrece satisfactores y recompensas. Después de haber realizado lo anterior, evalúa nuevamente la situación para tomar decisiones, hace un esfuerzo para lograr lo propuesto, sabiendo utilizar sus habilidades y la capacitación que se le imparte, recibe su recompensa, evalúa nuevamente la situación y finalmente, se puede observar si realmente sigue o no motivado.

Cuando los factores higiénicos son óptimos, según Herzberg (retomado por Boland y cols.; 2007) no se incrementa la satisfacción del empleado, pero si estos factores son precarios, se produce una insatisfacción en el trabajador. Sin embargo, cuando los factores motivacionales son óptimos se da la satisfacción, pero cuando estos son insuficientes, se da la insatisfacción.

Después de la verificación de los resultados obtenidos, se puede demostrar que no existe diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral que presentan los docentes del turno matutino, comparado con el de los del turno vespertino, de la Universidad Don Vasco A.C., de la ciudad de Uruapan, Michoacán; y que los factores motivacionales e higiénicos presentes en los docentes de la universidad no afectan en su desempeño, corroborando así la hipótesis nula planteada al inicio de la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Romero, Víctor Manuel; Gumá Díaz, Emilio. (2001)

Texto de neurociencias cognitivas.

Editorial Manual Moderno. México, D.F.

Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti, María Jesús; Gismano, Yanina; Banchieri, Lucía. (2007)

Funciones de la administración: teoría y práctica.

Editorial De la Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina.

Brown, Frederick G. (1980)

Principios de medición en la Psicología y educación.

Editorial Manual Moderno. México.

Caballero Marroquín, Noemí de Jesús. (2013)

Percepción de violencia en el noviazgo de los adolescentes.

Tesis inédita de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México.

Castillo Aponte, José. (2006)

Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad.

Editorial Ecoe. Colombia.

Da Silva, Reinaldo O. (2002)

Teorías de la administración.

Editorial Thomson Learning. México.

Editorial Vértice. (2008)

Retribución de personal.

Editorial Vértice; España.

Escobar Briones, Carolina; Aguilar Roblero, Raúl Antonio. (2002)

Motivación y conducta: sus bases biológicas.

Editorial Manual Moderno. México.

García Ferrer, Gemma. (2005)

Investigación comercial.

Editorial Esic. Madrid, España.

García Sánchez, María Dolores. (2004)

Marketing multinivel.

Editorial Esic. Madrid, España.

Gómez, Marcelo M. (2006)  
Introducción a la metodología de la investigación científica.  
Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.

Guillén Gestoso, Carlos; Guil Bozal, Rocío. (2000)  
Psicología del trabajo para relaciones laborales.  
Editorial McGraw-Hill. Madrid, España.

Hernández González, Marisela. (2002)  
Motivación animal y humana.  
Editorial Manual Moderno. México, D.F.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2008)  
Metodología de la investigación.  
Editorial McGraw-Hill. México.

Jiménez, Daniel Patricio. (2011)  
Manual de recursos humanos.  
Editorial Esic. Madrid, España.

Mosley, Donald C.; Megginson, León C.; Pietri, Paul H. (2005)  
Supervisión: la práctica del *empowerment*, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.  
Editorial Thomson. México.

Muchinsky, Paul M. (2002)  
Psicología aplicada al trabajo.  
Editorial Thomson. México.

Oseguera Arellano, Britzeida Lizzet. (2013)  
Diferencia en las actitudes hacia las relaciones sexuales premaritales entre jóvenes de una preparatoria urbana y una rural.  
Tesis inédita de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México.

Petri, Herbert L.; Govern, John M. (2006)  
Motivación: teoría, investigación y aplicaciones.  
Editorial Thomson. México.

Quintanar Torres, Gibran. (2005)  
Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo.  
Tesis: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias de la Salud.

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. (2005)  
Administración.  
Editorial Pearson. México.

Roblero Velázquez, Abner. (2012)  
La motivación y su relación con el desempeño laboral.  
Tesina: Facultad de Psicología. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.  
Morelia, Michoacán, México.

Salkind, Neil J. (1999)  
Métodos de investigación.  
Editorial Prentice Hall. México.

Silva Ayçaguer, Luis Carlos. (1997)  
Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica.  
Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Soto, Eduardo. (2001)  
Comportamiento organizacional: impacto de las emociones.  
Editorial Thomson. México.

Vargas Sabadías, Antonio. (1995)  
Estadística descriptiva e inferencial.  
Servicio de publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. España.

Zavala Fernández, Omar Alonso. (2014)  
Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas.  
Tesis: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.

## MESOGRAFÍA

Dugarte Peña, Edwin. (2013)

“Investigación cuantitativa. Diseño de la investigación. Alcance.”

<http://www.slideshare.net/kjota11/diseo-de-la-investigacin-alcance-5140973>

(Consultado el 18 de noviembre de 2013)

Gallardo Gallardo, Eva; Espluga Sellarés, Cor María; Triado Ivern, Xavier Ma. (2007)

“¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones.”

Universidad de Barcelona.

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>

(Consultado el 24 de junio de 2015)

Vargas Hernández, Ivonne (2011)

“Motivación laboral: mitos y realidades”.

<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-y-realidades>

(Consultado el 9 de noviembre de 2015)

El Economista. (2014)

“El 90% de las empresas en México sufren falta de talento”.

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/08/31/90-las-empresas-mexico-sufren-falta-talento>

(Consultado el 10 de noviembre de 2015)

Sin autor. (2010)

“La motivación laboral”.

<http://psicologiayempresa.com/la-motivacion-laboral.html>

(Consultado el 24 de junio de 2015)

Sin autor. (2012)

“Motivación laboral”.

<http://www.emprendices.com/motivacion-laboral/>

(Consultado el 24 de junio de 2015)

Universidad Don Vasco. (2014)

“Página oficial”.

<http://www.udv.edu.mx/>

(Consultado el 18 de septiembre de 2014)

## ANEXO 1

### PRUEBA MOLA

#### (Cuadernillo de reactivos)

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta una serie de reactivos con 5 opciones de respuesta. En el cuadernillo de respuestas marque con una “X” aquella con la que más se identifique. Si decide cambiar de respuesta, enciérrela y marque con la “X” una nueva. Conteste lo más honesto posible. No deje reactivos sin contestar. No raye este cuadernillo.

1. Me siento perteneciente a la organización para la que trabajo.
2. Desempeño mi trabajo con entusiasmo.
3. Me siento cómodo en el área donde desempeño mi trabajo.
4. Siento que mi trabajo es exhaustivo.
5. Se me reconoce adecuadamente por la labor que realizo.
6. He llegado a faltar deliberadamente a mi trabajo.
7. El tiempo dentro de mi trabajo me es eterno.
8. Considero que mi jornada laboral es extensa.
9. Considero que se me remunera de manera justa.
10. Mis problemas familiares afectan mi desempeño laboral.
11. Si termino rápido mi trabajo, accedo a apoyar a mis compañeros.
12. Busco cualquier pretexto para librarme de mis tareas.
13. Desempeñar una buena labor me provoca satisfacción.

14. Mi trabajo me permite tener un status social adecuado.
15. Llego a mi trabajo puntualmente.
16. Disfruto realizar mi trabajo.
17. Me siento seguro en mi lugar de trabajo.
18. El salario que recibo me alcanza para cubrir mi alimentación.
19. El lugar donde trabajo está limpio.
20. El lugar donde trabajo está ordenado.
21. Mi esfuerzo es reconocido socialmente como debiera.
22. El salario que tengo es adecuado.
23. Tengo oportunidades para subir de puesto.
24. Me gustan las tareas que desempeño en mi puesto.
25. Me siento satisfecho con mi horario de trabajo.
26. La relación con mis compañeros es buena.
27. La relación con mis supervisores es buena.
28. Me siento parte importante de la organización.
29. Se respetan mis creencias.
30. Tengo el apoyo para realizar mis objetivos personales.
31. Poseo los conocimientos necesarios para hacer mis tareas.
32. Se me permite el tiempo necesario para alimentarme.
33. Sé cómo debo comportarme en caso de una situación de emergencia.
34. Me esfuerzo por obtener incentivos.
35. He inventado motivos para faltar al trabajo.
36. Me siento una persona exitosa.
37. Mi trabajo no cumple con mis expectativas.

38. Me siento presionado por mi familia por causas económicas.
39. Siento que se me exige demasiado en el trabajo.
40. Siento que somos un equipo de trabajo.
41. Siento que en mi trabajo se espera más de lo que puedo dar.
42. La organización tiene el valor de la justicia con todo el personal.
43. He pensado en cambiar de trabajo.
44. Me molesta realizar mis funciones.
45. Me motivan los sistemas de recompensa de la organización.
46. He tenido conflictos familiares por estar tanto tiempo en el trabajo.
47. Envidio el puesto que tienen mis compañeros.
48. Percibo un clima laboral adecuado.
49. Recibo el apoyo entre trabajadores.
50. Se me dificulta relacionarme adecuadamente.
51. Me siento discriminado de alguna forma.
52. Cuando propongo, se toman en cuenta mis ideas.
53. Se dan oportunidades para crecer personalmente.
54. Mis compañeros reconocen mi trabajo.
55. Aporto ideas que benefician a la organización
56. Me capacito por mi cuenta.
57. Me da igual si se cumplen los objetivos de la empresa.
58. Trabajo horas extra sin esperar algo a cambio.

(Cuadernillo de respuestas)

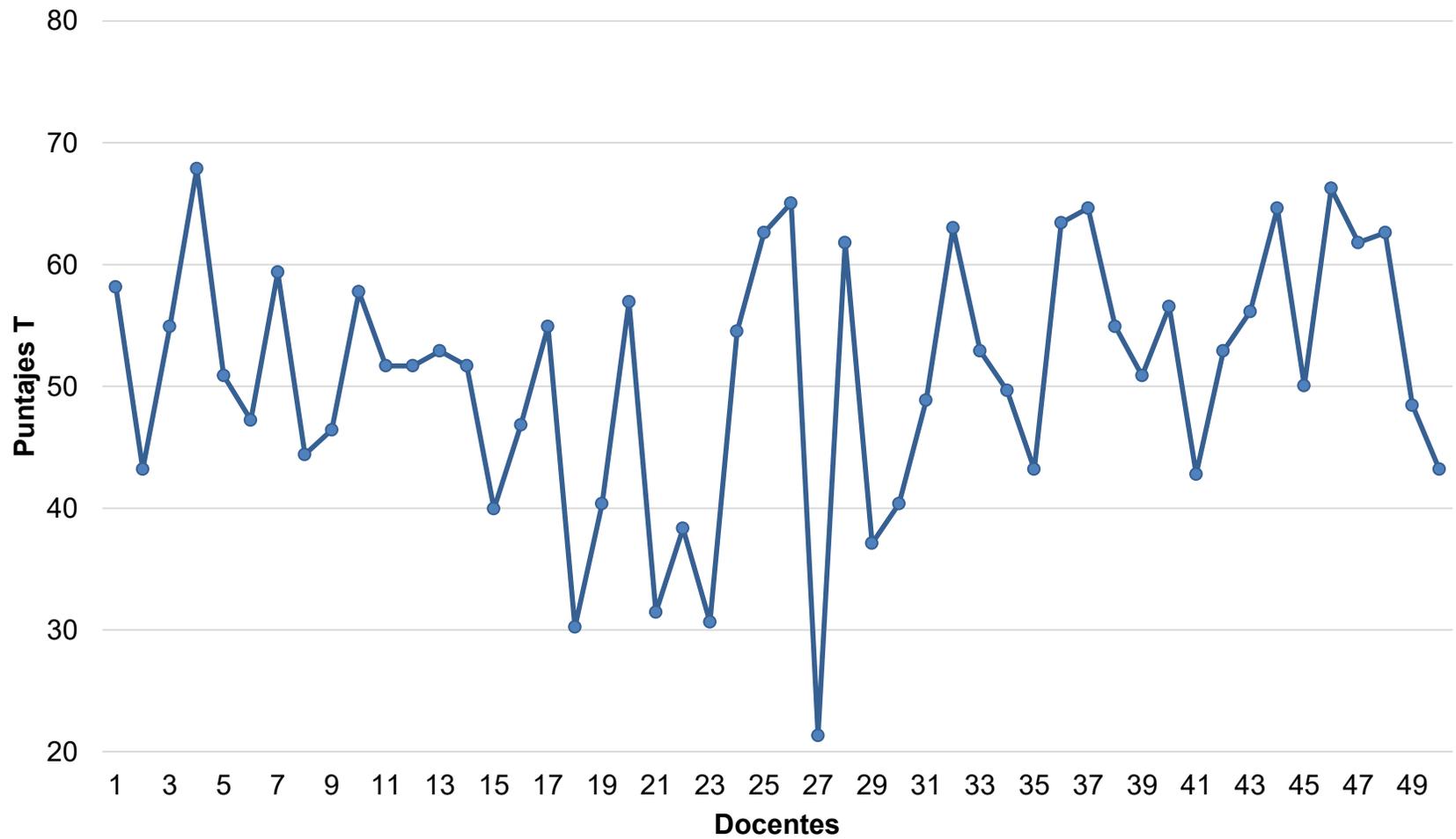
Carrera: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

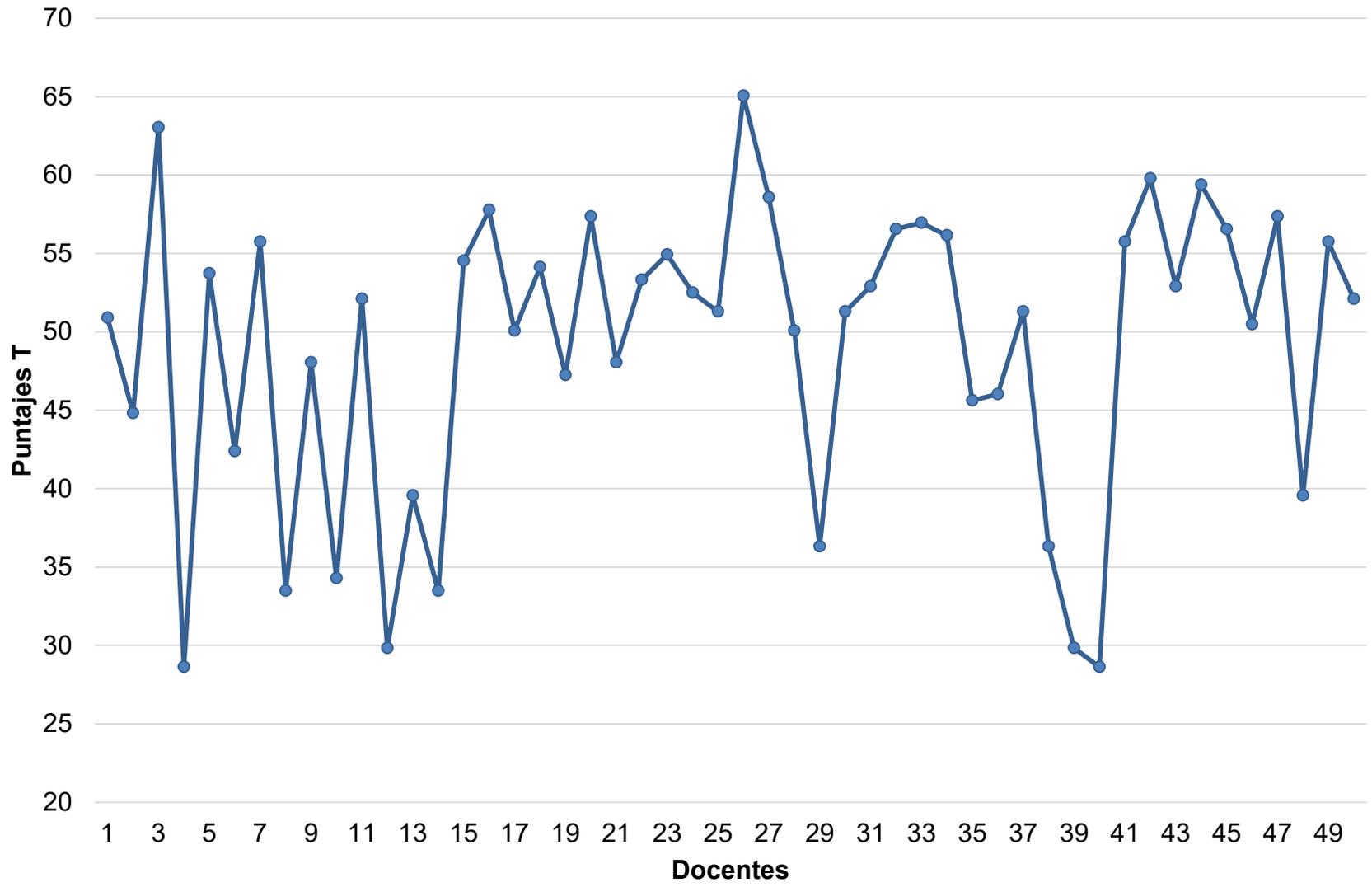
<b>S = Siempre</b>	<b>CS = Casi siempre</b>	<b>A = A veces</b>	<b>CN = Casi nunca</b>	<b>N = Nunca</b>
--------------------	--------------------------	--------------------	------------------------	------------------

	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>A</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>A</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
<b>1</b>						<b>30</b>					
<b>2</b>						<b>31</b>					
<b>3</b>						<b>32</b>					
<b>4</b>						<b>33</b>					
<b>5</b>						<b>34</b>					
<b>6</b>						<b>35</b>					
<b>7</b>						<b>36</b>					
<b>8</b>						<b>37</b>					
<b>9</b>						<b>38</b>					
<b>10</b>						<b>39</b>					
<b>11</b>						<b>40</b>					
<b>12</b>						<b>41</b>					
<b>13</b>						<b>42</b>					
<b>14</b>						<b>43</b>					
<b>15</b>						<b>44</b>					
<b>16</b>						<b>45</b>					
<b>17</b>						<b>46</b>					
<b>18</b>						<b>47</b>					
<b>19</b>						<b>48</b>					
<b>20</b>						<b>49</b>					
<b>21</b>						<b>50</b>					
<b>22</b>						<b>51</b>					
<b>23</b>						<b>52</b>					
<b>24</b>						<b>53</b>					
<b>25</b>						<b>54</b>					
<b>26</b>						<b>55</b>					
<b>27</b>						<b>56</b>					
<b>28</b>						<b>57</b>					
<b>29</b>						<b>58</b>					

**ANEXO 2**  
**Puntaje de motivación laboral en los docentes del turno matutino**



**ANEXO 3**  
**Puntaje de motivación laboral en los docentes del turno vespertino**



### ANEXO 4

#### Comparación del nivel de motivación laboral entre docentes del turno matutino y turno vespertino

