



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS. CASO: UAEM

T E S I S

Que para obtener el Grado de Maestro en Administración

Presenta

Horacio Abraham Sánchez Santos

Director de Tesis

Dr. Augusto Renato Pérez Mayo

Co – director de Tesis

Dr. Humberto García Jiménez



CUERNAVACA, MORELOS

MAYO 2018



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 11 de enero de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me es grato enterarle que en mi carácter de **DIRECTOR DE LA TESIS** titulada **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM”**, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos en el Reglamento de Titulación de Posgrado de la UAEM, y con fundamento en lo anterior, **OTORGO LA LIBERACIÓN DE TESIS** para que continúe con los trámites correspondientes y presentar la defensa ante el jurado que sirva designar para tal fin.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo

Atentamente,

POR UNA HUMANIDAD CULTA

DOCTOR AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
PROFESOR-INVESTIGADOR
CUERPO ACADÉMICO DE ESTUDIOS DE LAS ORGANIZACIONES, COMPETITIVIDAD
ESTRATÉGICA Y SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 11 de enero de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me es grato enterarle que en mi carácter de **DIRECTOR DE LA TESIS** titulada “**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM**”, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos teóricos, metodológicos y de investigación requeridos. De igual forma, el trabajo de campo realizado indaga en algunos aspectos coyunturales para comprender el por qué este tipo de organizaciones son relevantes en la disciplina. Sin duda, las aportaciones de la tesis contribuyen en la comprensión de las problemáticas alrededor del estudio de las organizaciones. Por lo anterior y una vez señaladas y atendidas algunas observaciones, **OTORGO MI VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo

Atentamente

POR UNA HUMANIDAD CULTA

DOCTOR AUGUSTO RENATO PÉREZ MAYO
PROFESOR-INVESTIGADOR
CUERPO ACADÉMICO DE ESTUDIOS DE LAS ORGANIZACIONES, COMPETITIVIDAD
ESTRATÉGICA Y SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 11 de enero de 2018

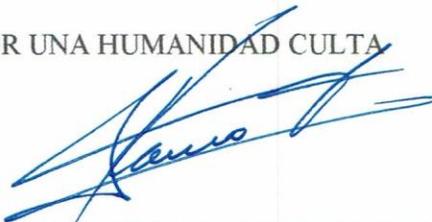
DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado “**ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM**”, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos requeridos. Por lo anterior, y una vez atendidas algunas las observaciones otorgo mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo

Atentamente

POR UNA HUMANIDAD CULTA



DOCTOR FERNANDO ROMERO TORRES
PROFESOR-INVESTIGADOR
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 09 de abril de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM”**, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos requeridos. Por lo anterior, y una vez atendidas algunas las observaciones otorgo mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo

Atentamente

POR UNA HUMANIDAD CULTA

DOCTORA LUZ STELLÁ VALLEJO TRUJILLO
PROFESORA-INVESTIGADORA
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 09 de abril de 2018

DRA. VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM”**, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos requeridos. Por lo anterior, y una vez atendidas algunas las observaciones otorgo mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envió un cordial saludo

Atentamente

POR UNA HUMANIDAD CULTA

DOCTOR JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ AGUILAR
PROFESOR-INVESTIGADOR
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Cuernavaca, Morelos, a 09 de abril de 2018

SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FCA e I
PRESENTE

Me permito informarle que una vez revisado el trabajo de investigación titulado **“ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES SINDICALIZADOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE MORELOS: CASO UAEM”**, que presenta el estudiante Horacio Abraham Sánchez Santos para obtener el grado de la Maestro en Administración, cumple con los lineamientos requeridos. Por lo anterior, y una vez atendidas algunas las observaciones otorgo mi **VOTO APROBATORIO**, por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Sin otro particular, le envío un cordial saludo

Atentamente

POR UNA HUMANIDAD CULTA

DOCTORA VERÓNICA ELENA PALMERÍN LÓPEZ
PROFESORA-INVESTIGADORA
FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ÍNDICE METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 Definición del problema.....	17
1.2 Justificación.....	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Hipótesis.....	20
1.5 Metodología.....	20
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1 La Organización	23
2.2 Qué es la motivación	23
2.3 La Importancia de la motivación en la organización	36
2.4 El Clima Organizacional	41
CAPÍTULO III LOS PARADIGMAS PARA ANALIZAR LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	46
3.1 La Pirámide de las necesidades.....	47
3.2 Teoría X Y	49
3.3 Modelo de E-R-C.....	51
3.4 Teoría de McClelland	52
3.5 Teoría de la evaluación cognoscitiva	53
3.6 Teoría de la fijación de metas	54
3.7 Teoría del reforzamiento	55
3.8 Teoría del flujo.....	56
3.9 Teoría de la motivación intrínseca.....	59
3.10 Teoría de la equidad	60
3.11 Teoría de las expectativas.....	62
3.12 Modelo de dos factores	65

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	68
4.1 Tipo y Características del Diseño de la Investigación	69
4.2 Población y Muestra	69
4.3 Unidad de Análisis.....	72
4.4 Tamaño de Muestra	72
4.5 Instrumento de Recolección de Información	73
4.6 Cuestionario	73
4.7 Objetividad del Instrumento y Validez Interna y Externa	75
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DEL CASO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	76
5.1 Historia, Misión, Visión y Objetivos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos	77
5.2 Los Trabajadores Administrativos sindicalizados	88
5.3 Análisis de los constructos	97
5.4 Validación de las hipótesis	131
5.5 Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales resultante.....	132
5.6 Modificaciones al Modelo	139
CONCLUSIONES	140
Modelo resultante del estudio de la motivación en los Trabajadores Administrativos Sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos	141
BIBLIOGRAFÍA	147
ÍNDICE DE TABLAS	150
ÍNDICE DE FIGURAS	152

INTRODUCCIÓN

Etimológicamente la palabra motivación proviene del latín *movere* cuya traducción es “mover”. La motivación son los impulsos que dan la intensidad, la dirección y el esfuerzo a una persona para alcanzar una meta. Estos impulsos son afectados por las necesidades y deseos, por las capacidades, conocimientos laborales, disposición, rasgos, emociones, estados de ánimo, creencias y valores al contexto del trabajo, y determinan el comportamiento y rendimiento laborales.

Las primeras y más conocidas teorías de la motivación de los empleados son la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, las teorías X y Y, y la teoría bifactorial; que sirvieron de base a las teorías contemporáneas, aunque los dirigentes actuales constantemente acuden a su consulta y a su conceptualización para tratar de entender la motivación de las personas.

Maslow afirmó que en cada ser humano se encuentra una pirámide de necesidades conformada por: necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.), de seguridad (protección de daños físicos y emocionales), sociales (formar parte de un grupo, aceptación y amistad), de estima (factores internos como la autoestima y externos como la posición y el reconocimiento) y la autorrealización (convertirse en lo que uno es capaz de ser). En ese orden, cuando una necesidad queda satisfecha ya no motiva, y la que le sigue se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, hay que ubicar en qué peldaño de la pirámide se encuentra una persona para satisfacer sus necesidades y las de peldaños superiores.

“Durante muchos años, generaciones de dirigentes han aceptado la teoría de las necesidades de Maslow, esto se debe a su lógica transparente y a la facilidad de entenderla. Sin embargo, las investigaciones no han encontrado pruebas de su validez. Maslow no aportó pruebas empíricas y en diversos estudios realizados para validar la teoría no se encontró respaldo para ella” (Robbins, 2004, p.157)

Douglas McGregor propuso dos teorías para el estudio del desempeño de los trabajadores. Las premisas de la teoría X: 1- Los empleados detestan el trabajo. 2- El trabajo debe ser coercitivo en busca de mejorar el rendimiento o cumplir metas. 3- Los empleados evitarán la asignación de responsabilidad. 4- Colocan su seguridad antes que cualquier otro factor del trabajo. Mientras tanto, las premisas de la teoría Y: 1- Las personas consideran su empleo tan natural como descansar o cualquier entretenimiento. 2- Los trabajadores se pueden auto dirigir y controlar si están comprometidos con los objetivos de la organización. 3- Cualquier persona en su trabajo es capaz de aceptar y aún pedir responsabilidades superiores a sus obligaciones. 4- Todos tienen la capacidad de tomar decisiones innovadoras. Como es evidente, las premisas de las dos teorías dependen de la situación que se maneje. En el contexto de Maslow la teoría X sería de necesidades básicas y la teoría Y de las necesidades de orden superior. “Las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como resultado del ambiente cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en que consideran su trabajo y enfrentan la vida”. (Davis, Keith y Newstrom, 2003, p. 148)

La teoría de los dos factores de Herzberg considera que la insatisfacción en el trabajo no es lo contrario a la satisfacción; comprobó con sus estudios que suprimir las características que los empleados consideraban insatisfactorias no vuelve satisfactorio el puesto, sino lo vuelven no insatisfactorio, lo cual no motiva.

Derivadas de estas tres teorías, estudios contemporáneos han enriquecido la comprensión de estos aspectos psicológicos en el trabajo, como: el modelo de E-R-C, Teoría de McClelland, Teoría de la evaluación cognoscitiva, Teoría de la fijación de metas, Teoría del reforzamiento, Teoría del flujo y la motivación intrínseca, Teoría de la equidad y la Teoría de las expectativas.

Hoy en día las teorías de la motivación tienen gran trascendencia en la teoría de la administración, las organizaciones llevan a la práctica los estudios de las ciencias de la conducta con programas que buscan el máximo rendimiento de los empleados, como son: los programas de reconocimiento, que consisten en

reconocer un desempeño superior de un empleado; los programas de participación, que son programas que fomentan el compromiso con el éxito de la organización (círculos de calidad, empowerment, etc.); programas de pago a destajo, incentivos salariales; el pago por competencias; prestaciones flexibles; la ampliación del puesto para reducir la monotonía; la rotación del puesto; el enriquecimiento del puesto; el modelo de características del puesto.

“Una organización puede obtener la participación de una persona ofreciéndole alicientes que contribuyan de alguna manera al logro de una de sus metas, por lo menos. Los alicientes ofrecidos por una organización son variados, y si resultan efectivos para mantener la participación, deben estar basados en las necesidades de los individuos”. (Vroom y Deci, 1992, p. 17)

Lo que se busca es el compromiso organizacional, o sea el grado en que un trabajador se identifica con los objetivos de su organización; aumentar la satisfacción en el trabajo aumenta el compromiso, lo que nos lleva al aumento de la eficacia. Ramón J. Aldag y Brief (1989) describen lo anterior al referirse a las empresas:

“La principal preocupación de la mayor parte de los gerentes es el nivel de desempeño en el trabajo por parte de sus empleados. Por ende, el gerente no sólo debe interesarse en comprender las causas del desempeño de sus empleados, como en el caso de la selección y colocación de éstos. Fundamentalmente, el gerente también debe ocuparse de controlar el nivel de desempeño, esta preocupación no es maquiavélica: si el desempeño del propio gerente se mide en término de la productividad de sus empleados, como frecuentemente sucede, entonces una preocupación principal del gerente será aumentar los niveles de desempeño de esos subordinados. En suma, nosotros no deseamos simplemente describir la causa por la cual un empleado se comporta en cierta forma, sino también prescribir el modo en que tal comportamiento puede ser alterado”. (p.28)

Capítulo I

Estructura de la Investigación

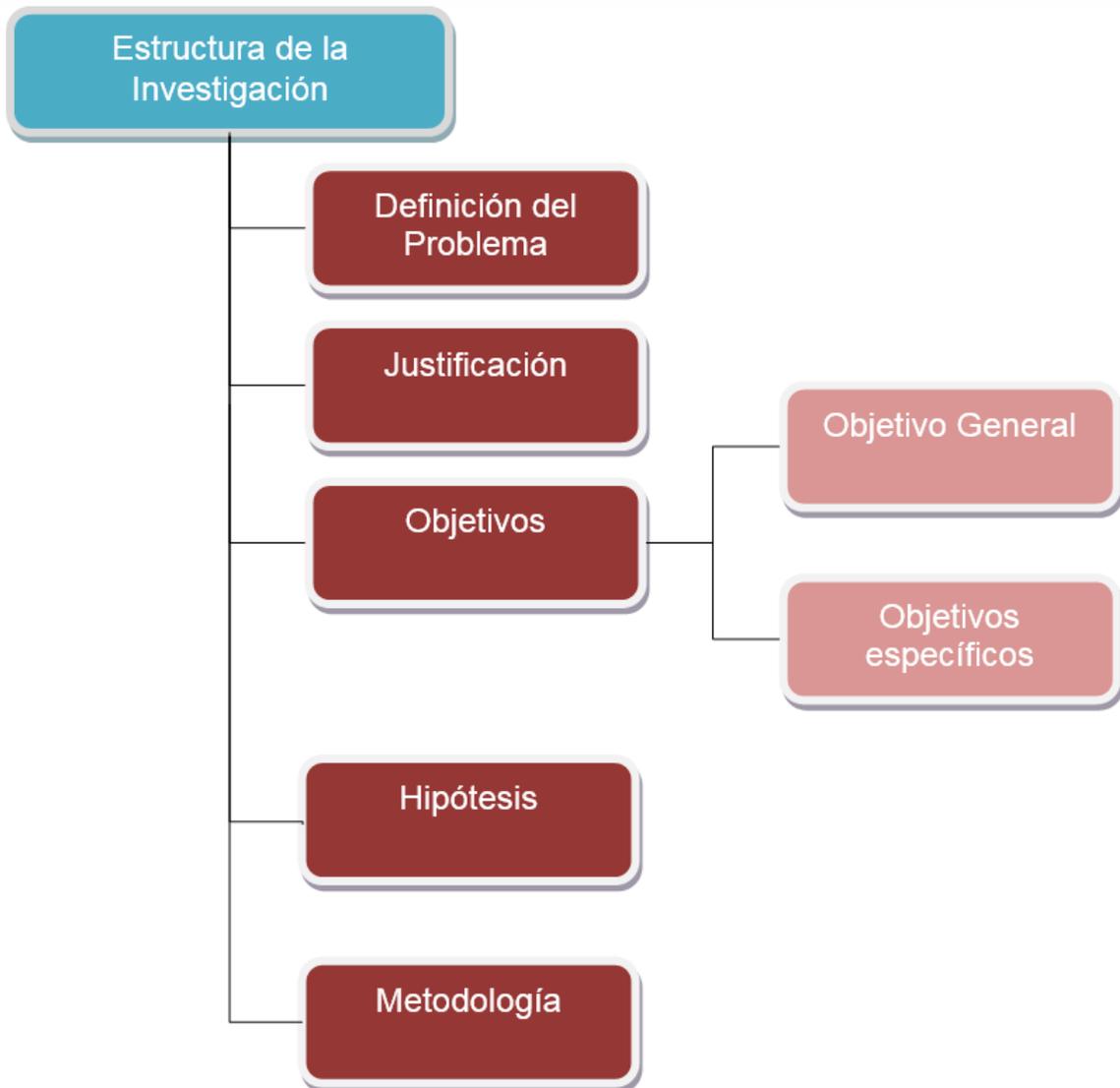


Figura 1. Estructura de la investigación.

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del problema.

La Universidad Autónoma del Estado de Morelos utiliza un instrumento llamado Cédula de Evaluación a la Calidad y Eficiencia en el Trabajo con el que evalúa el desempeño de los trabajadores administrativos sindicalizados cada dos meses, dicha cédula analiza factores de rendimiento, calidad en trabajo, iniciativa e interés, asistencia, puntualidad, y cumplimiento de descansos durante la jornada. Tal evaluación la realiza el jefe inmediato y el máximo puntaje da a los trabajadores un 35% de su sueldo bimestral como incentivo a la calidad y eficiencia. Sin embargo, con el paso del tiempo, el pago del incentivo a la calidad y eficiencia ha dejado de evaluar el desempeño y ha pasado a integrar el salario de los trabajadores, ya que el llenado de las cédulas de evaluación es un mero trámite, la evaluación no existe, y por lo tanto, no tiene ningún efecto que refuerce una conducta positiva que potencialice el desempeño de las personas.

Aunado a lo anterior, existe un elevado índice de ausentismo, ya que aparte de los 45 días de vacaciones por año, los trabajadores faltan en promedio otros 20 días. La jornada de trabajo consta de siete horas diarias por cinco días, no obstante, se ha observado un tiempo efectivo de trabajo de cinco horas diarias.

Los salarios que perciben los trabajadores, así como las prestaciones y la seguridad en el empleo son superiores a los de la ley y a los del mercado, entonces, el bajo rendimiento es resultado de impulsos motivacionales que no han sido definidos, así como su influencia recíproca con el trabajo o la situación; en este sentido, es necesario crear un modelo motivacional que ayude a entender los impulsos de los trabajadores universitarios para aumentar y mejorar el desempeño, es decir, que nos permita dirigir el esfuerzo y la intensidad de este, al mejoramiento de las actividades.

1.2 Justificación

Es imprescindible, de acuerdo al bajo nivel de desempeño que se observa, estudiar la motivación de los trabajadores y crear un modelo específico que sirva como instrumento para entender los factores que afectan al mismo

Así, una investigación que logre este propósito aportará información muy valiosa, ya que las personas no trabajan por la misma razón ni buscan lo mismo, hay quien busca la seguridad económica, el estatus, el reconocimiento, etc.; por ello, comprender las necesidades y deseos que los trabajadores están esperando satisfacer mediante su trabajo será necesario, para alcanzar un modelo de motivación que resulte satisfactorio.

El dinero puede ser una importante razón para trabajar, pero lo es más el papel que desempeña como instrumento para satisfacer necesidades o deseos; como se ha demostrado, el dinero en sí mismo no tiene la importancia que normalmente se le concede, sino lo adquiere cuando satisface una necesidad.

Una investigación sobre el aspecto psicológico del desempeño en nuestra institución constituirá sin duda un parteaguas del paradigma que tiene la Universidad sobre la relación con sus trabajadores administrativos, de ahí la importancia que reviste el presente estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Estudiar la motivación que incide en el desempeño de los trabajadores administrativos sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar los impulsos motivacionales que inciden en el desempeño de los trabajadores administrativos sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Analizar los factores de satisfacción e insatisfacción para alcanzar un modelo motivacional para los trabajadores administrativos sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

1.4 Hipótesis

El diagnóstico y análisis de los impulsos motivacionales, que dirigen el comportamiento de los trabajadores administrativos sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, permitirá alcanzar un modelo motivacional.

Variable independiente: El diagnóstico y análisis de los impulsos motivacionales.

Variable dependiente: Un modelo motivacional específico para los trabajadores administrativos de la UAEM.

1.5 Metodología

“Sólo una investigación llevada en forma metódica nos puede proporcionar claros conceptos de las cosas, hechos o fenómenos; nos puede facilitar la sistematización de nuestros conocimientos e ideas y hacer posible, finalmente, que descubramos las leyes o regularidades a que está sometido todo lo que existe o sucede”. (Herman, 1971, p.25)

“Puede decirse entonces que el método se refiere a criterios y procedimientos generales, de conformidad con el marco teórico correspondiente, que guían el trabajo científico para alcanzar un conocimiento objetivo de la realidad”. (Rojas, 2013, p. 52)

El presente estudio se trata de una investigación de aquellos factores que motivan a los trabajadores de la UAEM en el desarrollo de sus actividades diarias, que

fundamentado en la investigación documental de las Teorías de la motivación, pretende alcanzar un modelo motivacional.

La recolección de la información se hará a través del cuestionario, para el posterior tratamiento de la información por medio de herramientas estadísticas.

Este estudio cuenta con un enfoque cualitativo ya que busca obtener las percepciones de sí mismos, respecto a los impulsos que guían el desempeño de los trabajadores administrativos de la UAEM; así como un enfoque cuantitativo por el tratamiento de la información obtenida en la encuesta.

Capítulo II

Marco Conceptual

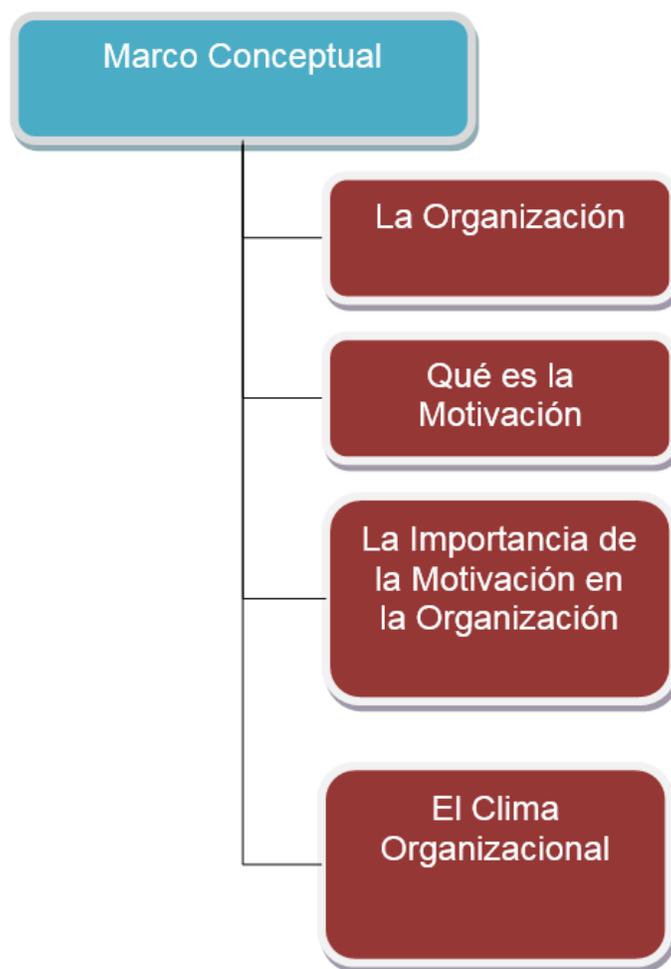


Figura 2. Marco Conceptual.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 La Organización

El progreso histórico de las sociedades humanas no puede explicarse sin la presencia de las organizaciones que, a la vez que satisfacen necesidades de los individuos, proporcionan un medio de subsistencia para las personas a las que dan empleo remunerado y que después consumen la producción de las mismas.

Para Daft (2011)

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada, y están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.” (p.11)

2.2 Qué es la motivación

El desarrollo del concepto motivación puede ser analizado desde el punto de vista de la evolución y construcción del conocimiento humano. El concepto se remonta a la filosofía y a los pensadores de la antigua Grecia como Sócrates, Platón y Aristóteles, y más adelante con el teólogo y filósofo Tomas de Aquino. Al principio, la motivación era explicada en términos de la naturaleza irracional y guiada por impulsos, y en la distinción entre el alma y el cuerpo (mente). Más tarde, Charles Darwin desarrolló la idea de la transmisión genética del instinto y William James creó la teoría del instinto de la motivación humana, orden de ideas que durante el desarrollo de la psicología se denominó como patrones de acción fija.

Del lado del psicoanálisis, los impulsos motivacionales se relacionan con los estímulos instintivos que explican la vida y psique de las personas. Para la fisiología, es el producto del sistema orgánico cuando reacciona buscando la disminución de la tensión orgánica, provocada por un estado de privación. Otros estudios, del lado del humanismo, se proponen modelos sistémicos que analizan diferentes procesos de acuerdo a la fuerza de los impulsos motivacionales. La psicología social por su parte, aborda los temas que tienen que ver con los incentivos y diversas particularidades de la cognición, que se presentan en la conducta en ambientes reales, mientras que la psicología conductual, hace hincapié en los reforzadores contextuales y en aspectos situacionales que influyen la conducta de los individuos. Fue en la década de los setentas, cuando se desarrolló el modelo sistémico que, en conjunto con el desarrollo tecnológico, se comienza a hablar de la motivación intrínseca

Por lo anterior, podemos ver que la motivación tiene una orientación cognitiva-conductual, desde este punto de vista “es posible entenderla como una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, y fisiológicas”. (Reeve, 2005, p.30) Entonces, “el estudio de la motivación puede ser entendido como la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido”. (Reeve, 2005, p.30)

Por otra parte, también “se puede ver a la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. (Robbins, 2004, p. 157) Intensidad, esfuerzo y persistencia, son tres factores muy importantes que se pueden destacar de esta definición. La intensidad consiste en con qué tanto esfuerzo una persona alcanza un objetivo determinado. El esfuerzo consiste en la energía aplicada al trabajo para alcanzar la meta. La persistencia se refiere al tiempo en que una persona sostiene el esfuerzo hasta alcanzar el objetivo.

Las personas poseen muchas causas que explican su comportamiento, el autor Reeve (2011) afirma lo siguiente "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados, que actúan juntos en forma compleja". (p.26) En todos los motivos están presentes otras causas en determinada magnitud diferente a cero y en diferente intensidad a lo largo del tiempo. La causa que tenga más fuerza es la que tendrá una mayor influencia sobre el comportamiento.

Se afirma que la mayor parte de la conducta de las personas es motivada. Las privaciones se configuran en estados de angustia que se convierten en insumos para que el individuo satisfaga sus necesidades al analizar su medio ambiente. Esta relación puede entenderse por medio del Modelo de Davis y Newstrom, el cual describe cómo el motivo es el resultado de la necesidad provocada por la tensión en el individuo, el cual se esfuerza dentro de una circunstancia para llegar a su objetivo, y obligado a tener determinada forma de comportamiento para lograrlo. Esta dinámica de relaciones, resulta en conclusiones que se traducen en retroalimentación que puede ser positiva o negativa para el individuo al satisfacer sus necesidades, dando dirección al comportamiento en el futuro.

Reeve (2011) desde un punto de vista diferente al Modelo de Davis y Newstrom, destaca que en las personas existe un proceso de motivación que se manifiesta como "un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana". (p. 45) El ciclo se compone de cuatro estadios: 1.-anticipación; 2.-activación y dirección; 3.-conducta activa y retroalimentación del resultado; 4.-resultado.

La primera etapa del ciclo es la anticipación, la cual se refiere a la fase en que la persona encuentra un estado de privación que le provoca estar expectante al deseo de alcanzar una meta. Posterior a esto, un pulso que proviene de adentro o afuera de la persona activa el motivo, esta etapa es la de activación y dirección. Después, el pulso forma la conducta activa, cuyos resultados conforme se van generando dan pie a la retroalimentación. Así es como el individuo produce el comportamiento necesario que le permite acercarse a la meta objeto de la

privación, o repeler los objetos a los que les tiene aversión. Es a través de la retroalimentación que obtiene al alcanzar o alejarse de su meta, como la persona realiza una evaluación de los resultados de su comportamiento, y en el caso de no satisfacer sus privaciones, tiene que cambiar la dirección de su conducta hasta alcanzar la satisfacción de sus necesidades. El ciclo termina en la etapa en la cual el individuo satisface sus necesidades, consecuencia de la dirección de comportamiento.

Como nos explican los estudios de Davis y Newstrom o el de Reeve, la dinámica motivacional surge de la necesidad que proviene del interior de los individuos, que da sentido y dirección por los impulsos que genera y que llevan a la acción, misma que al generar resultados produce un feedback. Esto quiere decir que es un proceso regulado por sí mismo, y posee un dinamismo que le permite encontrar la manera de satisfacer sus necesidades en el ambiente donde se desarrolla el individuo.

No obstante la anterior explicación, también la motivación se explica desde tres modelos o marcos de referencia: el punto de vista fisiológico, el de la conducta y punto de vista cognitivo. Las tres perspectivas son producto del cúmulo de conocimiento desarrollado a través del tiempo. Las teorías que lo componen se consideran complementarias entre sí, únicamente diferenciadas por el marco de referencia desde el cual se considera que causa la motivación.

La perspectiva fisiológica basa su teoría en que la motivación tiene una causa biológica, por lo que trata de "explorar cómo los sistemas nervioso y endócrino inciden en los motivos y las emociones". (Reeve, 2011, p.28) Es decir, estudia la forma en que los sistemas orgánicos de las personas interactúan para dar forma a la conducta que lleva a la acción deliberada.

Desde la perspectiva conductual, los impulsos motivacionales son la causa principal de la conducta; por lo tanto, desde este punto de vista, la conducta humana se explica desde los motivos intrínsecos y extrínsecos.

Se le llama motivación extrínseca cuando los impulsos son provocados por el medio o contexto en el cual se desarrollan las personas. "Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona", (Reeve, 2011, p.28) o sea, de un origen creado artificialmente para satisfacer necesidades creadas por la sociedad, en el contexto del trabajo, por ejemplo, las prestaciones y el salario.

Desde este punto de vista el proceso motivacional se explica con dos conceptos muy importantes: la recompensa y el castigo. Como es lógico pensar, después de un comportamiento específico, la recompensa y el castigo determinarán la repetición o la ocurrencia del comportamiento en el futuro. Una recompensa es

"un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar". (Reeve, 2011, p.32)

La recompensa y el castigo provocan que el individuo aprenda; en este proceso puede observarse el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante.

El condicionamiento clásico o pavloviano es un proceso por medio del cual un estímulo responde a otro si se presentan repetidamente a modo de asociación. El primer estímulo normalmente es percibido por el individuo como motivante, en tanto que el otro incentivo normalmente es un objeto del contexto neutro. Es por eso que producto de la repetición de los estímulos asociados, el objeto neutro va adquiriendo la potencialidad de provocar una respuesta reflejo a la que produce el estímulo que primero se presentó, aunque éste ya no esté. A través de esta forma de condicionar un estímulo mediante otro, las personas pueden ser inducidas a este proceso de aprendizaje para adelantar estímulos contextuales y dar valencia de motivación al estímulo que se presenta en el contexto en que se desarrolla el

individuo. También, forman parte de este proceso de aprendizaje, las emociones asociadas a las situaciones como el sentir alegría o tristeza ante eventos específicos de su contexto.

Por otra parte, el condicionamiento instrumental u operante, se concentra en la hipótesis de que existen mayores probabilidades de que un individuo repita los tipos de conducta que traen como resultado sentimientos positivos, y menores probabilidades de que repita conductas que conllevan consecuencias negativas. Es decir, se basa en la idea de que la conducta voluntaria de un individuo está definida por sus resultados. Cuando una persona se enfrenta a una determinada situación, la persona reaccionará con una conducta que le acarreará un resultado conveniente o inconveniente; la facultad de discernir entre resultados positivos y negativos es una premisa del condicionamiento instrumental.

La conducta de una persona desarrolla cuatro resultados probables:

- 1- El refuerzo positivo consiste en que cuando se presenta algún estímulo aumenta las posibilidades de que tenga como consecuencia determinada conducta.
- 2- El refuerzo negativo consiste en que se presente algún estímulo hostil que incrementa la posibilidad de que se obtenga la conducta porque la persona, con su comportamiento, disminuye o anula el estímulo aversivo que está presente.
- 3- El castigo consiste en un estímulo que cuando se presenta, disminuye la posibilidad de que aparezca una conducta, esto puede ser a través de forzar un estímulo aversivo o bien desapareciendo un estímulo de valencia positiva.
- 4- No refuerzo o extinción se trata de estímulos que reforzaban la conducta y que han desaparecido.

Para que a una persona se le induzca un tipo de conducta, puede aplicársele un determinado tipo de programa de reforzamiento que puede ser de dos tipos: continuo o parcial. Un programa continuo es aquel al que se le aplica un

reforzador a cada conducta de la persona. Se recomienda un programa continuo cuando es necesario un aprendizaje rápido de la conducta deseada. En el programa parcial en cambio, los reforzadores acompañan solamente a algunos comportamientos que se consideran correctos. Dentro del programa parcial se identifican cuatro tipos: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable.

“En el intervalo fijo, el reforzamiento ocurre después de un determinado periodo. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el radio variable el reforzamiento se da después de un número variable de conductas”. (Davis y Newstrom, 2003, p. 152)

La motivación intrínseca.

Cuando no es suficiente la recompensa extrínseca que activó una conducta determinada, los individuos generan un comportamiento intrínsecamente motivado. La motivación intrínseca proviene de un proceso interno y una necesidad psicológica, y estimula la conducta cuando no existen recompensas extrínsecamente motivantes. Así, "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad, entonces actúan por motivación intrínseca". (Reeve, 2011, p. 42) Dicho de otra manera, la conducta se autorregula cuando se genera de lo que les interesa a las personas, de lo que les provoca curiosidad, de sus privaciones y de su reacción personal ante determinado estímulo, es decir, de motivos internos.

El aspecto interno de las personas y las necesidades psicológicas juegan un rol preponderante en la motivación intrínseca, ya que permite la comprensión de las personas como organismos empoderados que buscan dominar su medio ambiente, y actuar en consecuencia con autocontrol y eficacia, obteniendo recompensas y sentimientos positivos como los provenientes de la curiosidad y el placer. A partir de esto, se puede afirmar que la motivación intrínseca de una

actividad proviene de dos factores susceptibles de reflexionarse: el tipo de actividades que pueden motivar intrínsecamente a una persona y las autopercepciones que se producen conforme se va realizando la actividad, y de las cuales aparece la motivación intrínseca.

Reeve (2011) describe que lo que motiva de forma intrínseca, generalmente son actividades de gran complejidad, que representan alguna novedad o imprevisibilidad. Los incentivos provocados por situaciones novedosas despiertan en el individuo tendencias a explorar y despertar su curiosidad. La complejidad, lo novedoso, los enigmas o curiosidades y la incertidumbre, son sucesos que dirigen la atención a explorar, a investigar, a manipular y, sobre todo, a la automotivación.

Mihaly Csikszentmihalyi (1975) describió el grado en que una persona se implica, se mete de lleno, o se compromete en la realización de una actividad, a este grado lo denominó flujo. Cuando una persona realiza determinada actividad sin realizar ningún esfuerzo, obtiene una sensación de controlar totalmente sus aptitudes y la correspondencia con sus actividades, un sentimiento de autocontrol. Este flujo, está condicionado por lo se denomina reto óptimo, y que hace referencia a la "situación en la que el nivel de habilidad de la persona es igual al nivel de dificultad de la tarea". (Csikszentmihalyi, 1975, p. 135) O sea, que el grado del conjunto de actividades encomendadas a una persona debe ser de acuerdo a sus aptitudes, ya que, si este conjunto tiene una exigencia demasiado grande, el reto que representa será muy complicado y generará que la persona se sienta ansiosa o preocupada. Y viceversa, si los conjuntos de actividades son fáciles en demasía, el reto resultará muy sencillo, y, por ende, habrá falta de motivación y el individuo se sentirá aburrido.

Si nos basamos en estas hipótesis, todas las actividades humanas pueden ser diseñadas para ser placenteras y facilitar la motivación, pues las aplicaciones prácticas permitirían amortiguar el aburrimiento, la preocupación, la ansiedad, y en general todo aquello que genera estrés, ajustando dos variables: el grado de complejidad de la tarea y las habilidades personales de quien la realiza.

No importando las actividades que se realicen, las autopercepciones que facilitan la motivación se dan durante la acción. Los individuos están constantemente buscando el momento de demostrar intencionalmente las aptitudes que poseen. Esto quiere decir que cuando los individuos "se auto-perciben como competentes, auto determinantes y curiosos, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias". (Reeve, 2011, p.48)

El enfoque de la auto percepción desarrollado a partir de la investigación de Ntoumanis (2005), afirma que el tipo de conducta de motivación intrínseca es en aquella en que a la persona se le hace partícipe de su evaluación como sujeto con competencias y autodeterminación en la correspondencia con su medio ambiente. O sea, que para iniciar nuevas actividades o concluir las ya existentes, las personas necesitan recibir la retroalimentación de sus acciones, ésta a su vez, impacta en su percepción de habilidad o aptitud para hacer las cosas.

Al respecto de lo anterior, Deci y Ryan (1995) sostienen que "las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán". (p. 31-49)

La capacidad, habilidad o aptitud se encuentran muy ligadas al autocontrol, por lo que no se puede desarrollar capacidad en un entorno en el cual no se facilite el autocontrol. Esto significa que, al otorgar responsabilidad a una persona, la competencia que genera esta entrega, aumenta el estímulo motivante.

El conocimiento en la motivación.

Sus hipótesis se plantean que en el proceso mental o en el pensamiento, se desarrollan las causas internas que impulsan las acciones de las personas. Esta perspectiva centra sus estudios en la percepción de la realidad en que se

desarrollan las personas, y la forma en que el conocimiento genera determinados comportamientos en su contexto vital.

Los factores situacionales son percibidos por cada sentido humano, proporcionando la información sensorial que el sistema nervioso central transforma. Toda la información se recibe, procesa, organiza e interpreta, mientras que de la memoria se retoma aquella información que puede ayudar a facilitar la transformación de datos nuevos provenientes de los sentidos. De acuerdo al significado de la información, producto de este proceso, se crearán expectativas, planes y metas, elementos necesarios que se constituirán como impulsos motivacionales que dirigirán la conducta hacia la realización de alguna determinada acción. Ya que se ha llevado a cabo la acción, se generan determinadas consecuencias, y estas estarán subordinadas a una valoración y explicación, donde el proceso cognitivo es afectado nuevamente.

Las personas tienen conciencia del contexto en el que viven debido a la transformación continua de los datos, en la cual, estos datos son procesados activamente, sintetizados, almacenados, recuperados de la memoria, y, por último, utilizados. Es así como el conocimiento, producto de este proceso de generación del mismo, cuando se utiliza, provoca en los individuos el desarrollo de la planificación y el establecimiento de objetivos, que se convierten en un conjunto de impulsores de la acción. El proceso del pensamiento será la forma más activa en que el conocimiento genera las acciones que impulsan la conducta. Las acciones "se encuentran bajo control cognitivo y son el resultado de la actividad interna cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, de las memorias que entran en la conciencia". (Reeve, 2011, p.69)

A mediados del siglo XX, Tolman (1923) hizo importantes aportaciones derivadas de sus investigaciones. Sostuvo que el comportamiento es casi siempre intencionado y es una expresión del proceso cognitivo, con el que los individuos quieren cumplir sus objetivos u obtener lo que desean. Los individuos utilizan hipótesis, expectativas y trazan el rumbo para alcanzar sus metas al mismo tiempo

que evitan los obstáculos. Para satisfacer una privación corporal, se establece una meta en el contexto, y la base de esa expectativa serán la cognición y los conocimientos.

La expectativa se explica como una "unidad de conocimiento almacenada en la memoria y que es activada por acontecimientos biológicamente significativos". (Reeve, 2011, p.53) Esto quiere decir que cuando una persona aprende que tal consecuencia es provocada por tal estímulo, la persona está preparada para reaccionar a un estímulo determinado provocado por otro en particular. El resultado de estos procesos es la creación de un mapa cognitivo mental, conformado por toda la serie de asociaciones de estímulos de su entorno. Una vez conformado el mapa cognitivo, la persona hará uso de él cada vez que aparezca una necesidad con el fin de alcanzar sus metas con determinado comportamiento.

Kurt Lewin es otro investigador que aportó importantes descubrimientos dentro del enfoque de la cognición en el proceso motivacional, para Lewin, los individuos son entes biológicos que se encuentran en un perseverante ir y venir en pos de acercarse o alejarse de sus objetivos. La privación de cierto objeto necesitado o deseado, provoca tensiones que solamente desaparecen por medio de las acciones consumadas o de la consumación de una meta. "El nivel de valencia estará formado por la construcción del grado de valor positivo o negativo de los objetos presentes en el contexto de la persona". (Reeve, 2011, p. 270) La valencia positiva serán para la persona, aquellos objetos atractivos para ella, y los que se constituyen como obstáculos para satisfacer sus necesidades, serán de una valencia negativa.

Entonces, el proceso podemos resumirlo en que una vez que la privación se activa, en que aparece una necesidad, comienza la dinámica cognitiva y conductual que provoca la atracción hacia el objeto meta, en función de qué tan grande es esa necesidad que tiene el individuo de obtenerla. Este proceso de cognición-acción está formado por tres etapas: coherencia, planificación y objetivos.

La coherencia hace referencia a la congruencia que tienen los individuos entre lo que buscan y lo que hacen, que su comportamiento sea acorde a sus pensamientos de modo que se acerque al ideal cognitivo, lo que hacen, y los objetos de su medio ambiente. Al contar con un ideal cognitivo, las personas tienen un parámetro de su situación actual, tienen conciencia de su estado actual, y del estado ideal al cual quieren llegar. La distancia que separa estos estadios conformará el impulso de la motivación, y la planificación será el ímpetu por establecer la coherencia o consistencia del conocimiento entre la situación actual y la ideal.

El esfuerzo por restablecer la congruencia se da a través de la conducta, y utiliza un mecanismo llamado COCS (T.O.T.E. en inglés), que puede interpretarse como Controlar, Operar, Controlar, Salir. Controlar significa evaluar la situación actual con el estado ideal; al observarse que la situación actual es diferente a la situación ideal, se produce una inconsistencia, por lo que la persona llevará a cabo una secuencia de acciones tendientes a eliminar la incoherencia. A esta secuencia de acciones se le llama operar y consiste en el esfuerzo por alcanzar un estado ideal. Después de operar se realiza un nuevo control, y en caso de encontrar otra vez una inconsistencia se realiza otra operacionalización, y de esa forma, en lo subsecuente, en un círculo constante con el fin de atenuar la distancia que separa el estado presente y el ideal.

Siguiendo este proceso, los individuos formulan un plan y obtienen retroalimentación cuando éste se pone en práctica, de esta forma, la información les ayuda a detectar diferencias entre el sí mismo actual y el ideal, lo que les permite modificar su comportamiento para minimizar dichas diferencias. Los planes no siguen una lógica burocrática, sino por el contrario, se les pueden hacer cambios sistemáticos. En tal caso, la toma de decisiones será detonada por un proceso motivacional correctivo, en el que el individuo examina de qué manera puede disminuir la distancia entre los dos estados.

Así como la planificación, lo que un individuo se esmera en alcanzar se constituye como un objetivo, afirma Locke (1996). Esto quiere decir que un objetivo incrementará exponencialmente el comportamiento dirigido a lograrlo, en tanto ese objetivo sea específico, con grado de dificultad particular y represente un desafío. El objetivo con estas características provoca tensión en el individuo y hace que su ímpetu se movilice, la perseverancia aumente y obtenga motivación para encontrar nuevos caminos para la mejora de su desempeño. Según Erez (1977), se contempla además una variable extra a la eficacia de los objetivos, la llama retroalimentación progresiva, o sea, el control en todo momento del esfuerzo constante y necesario, o si es alto o bajo, para lograr el resultado propuesto. De esta forma, el individuo puede obtener la información necesaria para, en su caso, reorientar el comportamiento para mejorar su desempeño y alcanzar su objetivo.

Derivado de lo anterior, se destacan cuatro factores preponderantes por los que el establecimiento de objetivos aumenta el desempeño:

- 1- los objetivos dan dirección hacia el conjunto de actividades que hay que realizar para lograrlos;
- 2- los objetivos funcionan como impulsores del ímpetu, particularmente si los conjuntos de actividades se perciben como retadores;
- 3- los objetivos acrecientan el nivel de perseverancia y disminuyen la probabilidad de su abandono; y
- 4- los objetivos aumentan la capacidad de probar caminos nuevos en la búsqueda de un mejor desempeño.

Sin embargo, existen problemas en la fijación de objetivos. El principal de ellos ocurre cuando un objetivo que se fija externamente, debe ser interiorizado y fijado internamente por la persona, es decir, debe ser aceptado cognitivamente por el individuo. Éste es un punto muy importante ya que, si la persona no hace suyo el objetivo, no provocará que se maximice el rendimiento. Dicho de otra forma, para que un objetivo fijado desde el exterior dé como resultado un alto desempeño, éste debe interiorizarse y autoimponerse primero, afirma Erez (1977). Cuando la persona acepta un objetivo se traduce en una promesa y un compromiso de su

ímpetu personal; de manera contraria, cuando se impone un objetivo da como resultado oposición, aversión y no puede establecerse ningún tipo de compromiso. Un objetivo es posible que se rechace por que sea en extremo difícil, o que se encuentre desde la auto percepción de la persona como de un fracaso inminente.

Se puede observar entonces, que desde este punto de vista la planificación y los objetivos van de la mano en una constante exploración del sí mismo individual. Es con la transformación activa de experiencias e información, que los individuos van construyendo un auto concepto o representación general, la cual describe modelos o "generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada, que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo, que se da en las experiencias que tiene la persona". (Reeve, 2011, p. 200) Dicho de otra forma, estos paradigmas son el resultado del análisis de los hechos y la interpretación que la persona les atribuye a los mismos. Proviene del proceso motivacional, porque las diferencias entre el estado actual y modelo ideal provocan conductas que dan dirección al comportamiento. La atención de la motivación es producto de la desconfirmación (el concepto psicológico que hace referencia a la indeterminación) del auto concepto, que comienza y da continuidad al comportamiento llegando hasta el punto, en que la retroalimentación dé señales aceptables de congruencia interna.

2.3 La Importancia de la motivación en la organización

Aun cuando en una organización se cuente con sistemas creados y mejorados continuamente para la selección, adiestramiento y colocación de los trabajadores en determinada tarea, no hay certeza de que desarrollarán sus actividades con la intensidad de esfuerzo de que son capaces en situaciones ajenas de la vida organizacional, se trata de un fenómeno muy complejo que tiene lugar en la fase de acción de la conducta, la cual se refiere a lo que es posible que hagan una o varias personas. A un trabajador se le puede dotar con toda clase de herramientas, con las capacidades necesarias y excedentes para realizar una actividad, pero esto no da ninguna certidumbre que él ejecutará la tarea. El individuo es impredecible en muchos casos a causa de esta conducta compleja.

Normalmente la intensidad de esfuerzo de un trabajador es igual a la capacidad multiplicada por la motivación.

Como se ha mencionado, motivar es generar un movimiento (la raíz latina de la palabra es la misma), un desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro. “Casi todo el comportamiento consciente está motivado o causado”. (Guillén 2005, p 61)

La motivación es un proceso por medio del cual un ser humano, al ejecutar una tarea en particular, toma la decisión de ocupar determinados esfuerzos para poder realizar determinadas metas u objetivos con el fin de satisfacer cierto tipo de privación o expectativa, y dependiendo de la satisfacción de la misma, en mayor o menor proporción, dependerá también el esfuerzo que dedique en el futuro.

Para Guillén (2005), “la motivación posee ciertas características:

- a) Es un proceso Psicológico.
- b) La desencadena una necesidad de cualquier índole (Psíquica, social, física, etcétera).
- c) Está orientada a una meta que la persona selecciona, meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d) Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta”. (p. 62)

La motivación y necesidad de una persona, están definidas primordialmente por el modo en que su percepción describe la situación en la que se encuentra, y esa concepción de la situación, está a su vez determinada, en su mayor parte, por lo que ha aprendido en el pasado.

Para Dunnette y Kirchner (2002) el aspecto motivacional tiene ver con un desequilibrio, y que éste puede explicar algunas de las complejidades de las organizaciones:

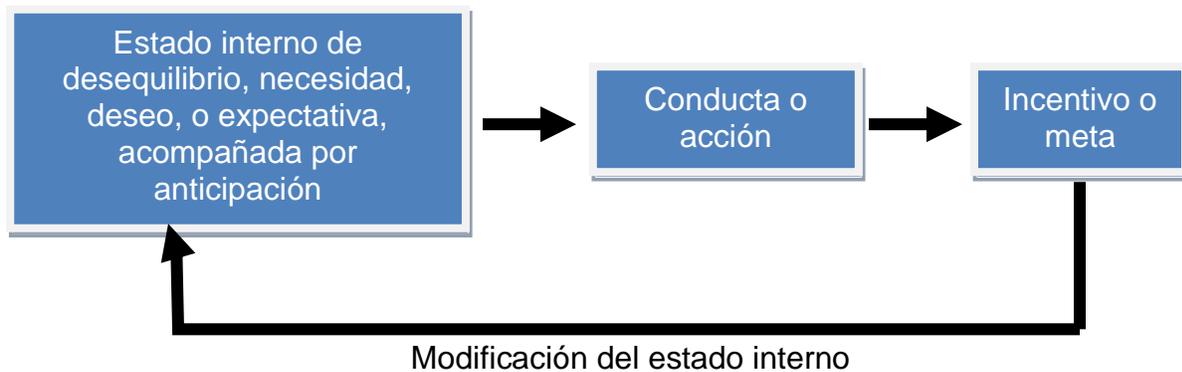


Figura 3. Desequilibrio del aspecto motivacional

En este modelo se supone que

“una persona se comporta en respuesta a estímulos asociados con un estado hipotético interno de desequilibrio. La conducta se dirige a alcanzar un incentivo o meta que el individuo anticipa que será satisfactorio porque restaurará el equilibrio. El estado de desequilibrio puede surgir por carencia o dolor o simplemente anticipar un estado de placer al lograr el incentivo. El logro de la meta, como se indica en el modelo, conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio concomitante en el nivel de la fuerza que impulsa al individuo hacia la acción. Es evidente que estos estados internos de desequilibrio o motivos no pueden observarse o medirse directamente; su presencia y su naturaleza deben inferirse de la observación de las clases de conducta que suceden en relación con diferentes tipos de incentivos y circunstancias antecedentes”. (Dunnette y Kirchner, 2002, p. 142)

A pesar de que los seres humanos puedan comenzar teniendo propensiones biológicamente y genéticamente genéricas, con el paso del tiempo presentan un desarrollo de modelos distintos de aptitudes, actitudes, valores, necesidades y de

motivación, que se han constituido por la formación histórica del individuo en la cual se han desarrollado.

Lo que determina primordialmente la conducta de los seres humanos son aspectos contingenciales y el rol que ocupan las personas en cada situación.

Las personas siempre se encuentran dentro de alguna contingencia que está definida por la percepción colectiva, y por los supuestos y las expectativas que se tienen sobre esa circunstancia, jamás una persona funciona en un vacío social, se trata continuamente de un movimiento de una contingencia a otra, y la manera en la que se reacciona y la motivación que se tenga, será el resultado, la mayoría de las veces, de cómo se defina y estructure esa situación. Cuando una persona se encuentra con situaciones nuevas, el proceso de socialización se puede definir parcialmente como el proceso por medio del cual le enseñan a esa persona, o ella aprende, cómo definir o cómo considerar un determinado aspecto de esa situación.

Para poder comprender la forma en que una persona reacciona ante una situación específica, y sus razones para reaccionar así, es necesario comprender la percepción que tiene ella de esa situación. Por ejemplo, si en una organización se implementa un programa de incentivos para aumentar el rendimiento, y este no sufre cambios, tal vez se deba a que los empleados definen la situación en la que, si aumentan su desempeño, se enemistarán con sus compañeros, o perderán su lugar en el grupo, al ir en contra de la forma correcta de comportarse de acuerdo a las reglas no escritas de su grupo social. Desde este punto de vista, las ganancias económicas que se percibirían no justifican el riesgo, la conducta no cambia, no porque el dinero no sea lo suficientemente importante en un esquema general de motivación, sino porque, en esa situación particular, la necesidad de dinero que tiene el trabajador, se compara con los valores y motivaciones que operan en ella.

“El supuesto de que la naturaleza humana es una, y que consiste de un conjunto de motivaciones que operan en la misma forma en cada una de nosotros, no ha recibido mucho respaldo científico. Sin embargo, existen consistencias en la forma como la gente se comporta. Estas consistencias se derivan probablemente de la perspectiva común, que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional”. (Blum y Naylor, 1972, p. 472)

El trabajo no representa la misma significancia para todas las personas, sino que adopta un significado distinto para cada quien o cada situación, el más importante de ellos es el que intrínsecamente tiene para el trabajador individual, y para el grupo al cual pertenece. El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza, se deben tomar en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la organización y con la comunidad, y en general el entorno. Esto quiere decir que eliminar del trabajo estos atributos equivale a reducirlo a los aspectos mecánicos de una máquina.

Generalmente, las organizaciones que tienen cuidado por la motivación de las personas que forman parte de ellas, presentan modelos que se pueden clasificar en tres categorías:

1. La primera consiste en las actividades o programas que se realizan para alentar al trabajador, es decir, ponerlos al frente de un líder carismático para que los incite a actuar de manera distinta a como lo hacían. Esta primera categoría se basa en el supuesto de que las personas necesitan de una fuente externa cuyas cualidades no poseen los seguidores que los hacen darse cuenta de que su conducta no es la adecuada y por tanto debe cambiarse. En este ámbito se encuentran los jefes que pretenden guiar a sus subordinados por medio de reprimendas o alabanzas.
2. En la segunda categoría entran las organizaciones que consideran que la mejor manera de mantener a su personal motivado es por medio de un

buen clima organizacional creado desde la parte alta de la estructura de la organización. Se basa en generar mecanismos de premiación y reconocimiento con el fin de crear un ambiente estimulante utilizando herramientas como premiación o reconocimiento al desempeño, a la puntualidad, a la asistencia, a las aportaciones de los empleados para mejorar la productividad, etcétera. En esta posición se mezclan las ideas de que las personas se motivan a sí mismas y en la premisa de que los seres humanos se comportan de una manera un tanto cuanto mecánica a la hora de reaccionar ante el entorno, es decir, que con los estímulos adecuados no habrá otra alternativa que responder con una motivación alta.

3. La tercera se refiere a la motivación intrínseca de las personas. Parte del supuesto de que las personas son capaces de elegir cuándo y con qué desean estar motivadas, o sea que eligen los estímulos externos que más les ayudan a ser el tipo de personas que quieren ser.

Estos esquemas de motivación en las organizaciones, han partido de las diversas investigaciones que han constituido el bagaje de la materia, desde los estudios que se emprendieron a mediados de la década de los 1940's de los expertos en el área de la conducta de la psicología aplicada en el trabajo.

2.4 El Clima Organizacional

Para castellanos (2012)

“El clima organizacional, o clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros.” (p. 20)

“El clima organizacional está formado por el medio ambiente al interior de una organización, constituye la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. El clima organizacional está delineado por los diferentes aspectos de la situación, que se entrelazan y superponen en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas organizacionales, los reglamentos internos (factores de la estructura); además de las actitudes, sistemas de valores y normas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas y en general todo tipo de artefactos culturales (factores sociales)”. (Chiavenato, 2006, p.85)

La Teoría de Sistemas de Rensis Likert explica que la conducta de los empleados proviene en parte por la percepción que estos tienen del tipo de control administrativo y por las condiciones laborales que existen en la organización, y en parte, por la información que reciben, sus anhelos, sus aptitudes y por sus valores. Plantea asimismo, que la respuesta que una persona tiene ante cualquier situación es en congruencia con la percepción que tiene de esa contingencia.

Likert planteó que existen dos maneras en que se observa el clima laboral, o de sistemas, de estos, se desprenden dos subdivisiones. A este respecto

“se debe evitar confundir la Teoría de los Sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la Teoría de los Sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional”. (Brunet, 2004, p. 15)

Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

Su principal característica consiste en que los subordinados no cuentan con la confianza de sus jefes. Los objetivos son definidos en la parte alta de la estructura de la organización, y de ahí se definen para todos los niveles jerárquicos. Las decisiones se toman en la cima de la jerarquía. La autoridad conferida por el puesto en la estructura, permite ejercer el poder mediante la coacción, los

castigos, etcétera; también, el mismo ejercicio de la autoridad permite otorgar recompensas, premios o halagos. Como puede observarse, el clima de autoritarismo explotador, describe un ambiente estable el que debe darse la comunicación a través de los canales diseñados formalmente en la organización, por medio de órdenes e instrucciones superiores específicas. Satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Clima de tipo autoritario: Sistema II Autoritarismo paternalista

Como característica de este clima se puede observar cierta delegación de autoridad por parte de jefes hacia subordinados, la mayor parte de decisiones corresponden a altos mandos, sin embargo en algunas se toma en cuenta a colaboradores, existe cierta confianza hacia ellos. Se utilizan recompensas y a veces castigos como metodología de motivación hacia los trabajadores. Se puede observar también un ambiente estable y estructurado. Satisface las necesidades sociales.

Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo

Puede observarse que la administración otorga cierta confianza a sus empleados y fomenta la participación. El rumbo de la organización y las decisiones se toman normalmente en la cúspide de la jerarquía, aunque se delega entre los trabajadores la toma de decisiones en los estratos más bajos de la organización. Los canales de comunicación son tradicionales, es decir, canales formalmente establecidos de tipo descendente. Existen recompensas, premios, halagos, al igual que castigos ocasionales para motivar. Satisface la necesidad de estima, así como de prestigio.

Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo

Los líderes de la organización les otorgan confianza plena a los miembros del equipo. Se establecen procesos para toma de decisiones en equipos diseminados y muy bien integrados en todos los niveles de la organización. La comunicación toma cursos ascendentes, descendentes u horizontales, según se requiera. Existe motivación intrínseca ya que todos los integrantes de los equipos participan, se

implican, existe un alto grado de capital social, como lo define Daft (2011), al promover la confianza y la colaboración entre todos los miembros de la organización. Todos los miembros de la organización se involucran en el trabajo para alcanzar la visión que tienen como un todo. Se satisfacen las necesidades de autorrealización.

A continuación, se describe la manera en que se interrelacionan los componentes necesarios para el proceso, como son el comportamiento de las personas y de los grupos, así como la estructura y los procesos de la organización, que permiten generar un clima laboral que, al mismo tiempo, incide en el resultado que se obtiene en el desempeño de la organización, de grupo e individual (Brunet, 2004).

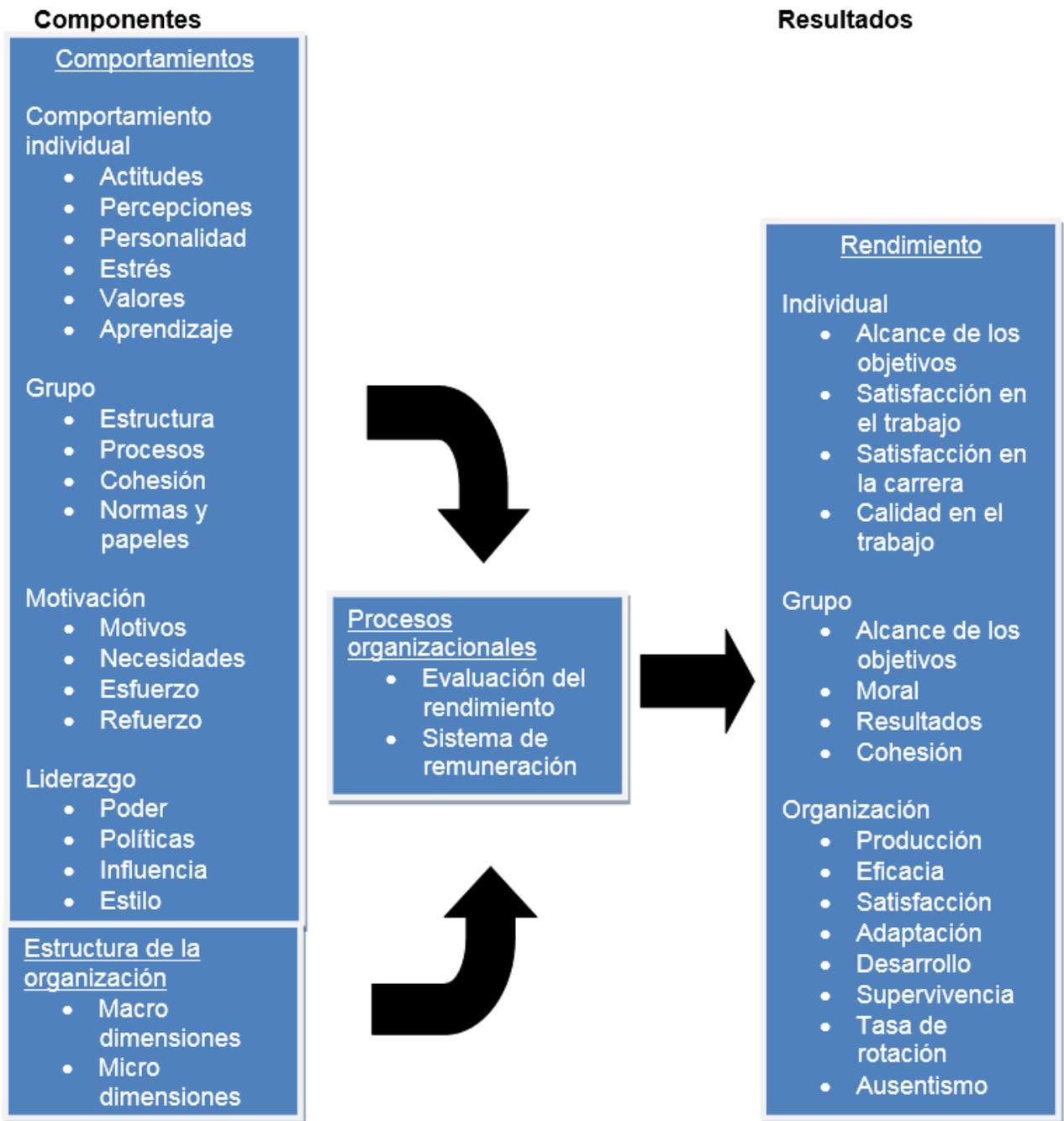


Figura 4. Componentes y resultados del clima organizacional

Capítulo III

Los Paradigmas para Analizar la Motivación en las Organizaciones

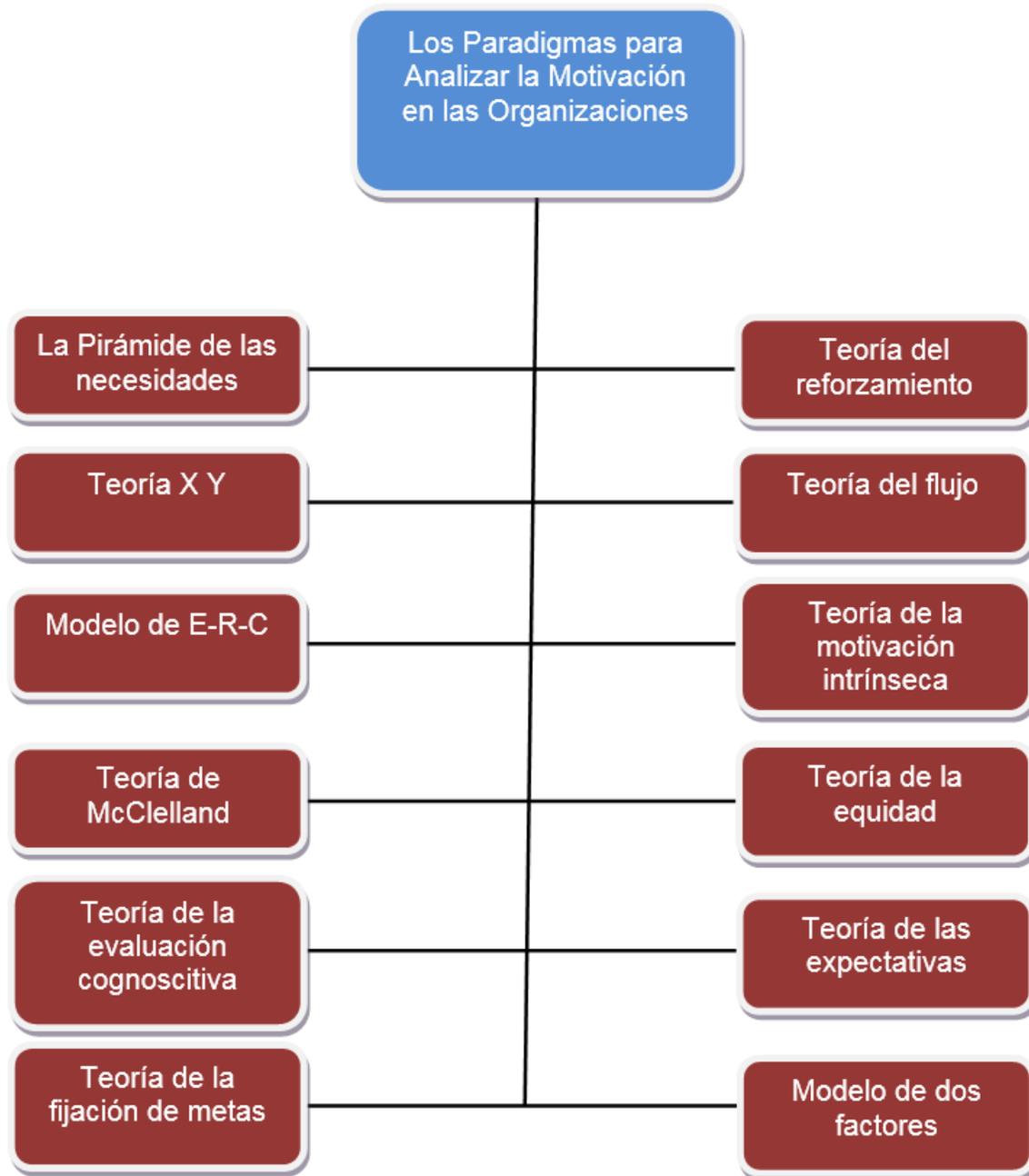


Figura 5. Los Paradigmas para Analizar la Motivación en las Organizaciones

CAPÍTULO III. LOS PARADIGMAS PARA ANALIZAR LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 La Pirámide de las necesidades

La teoría motivacional que más se conoce es la del Psicólogo estadounidense Abraham Maslow, quien durante la década de 1950 realizó estudios sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría, en todo ser humano se encuentran, jerárquicamente ordenadas, cinco necesidades:

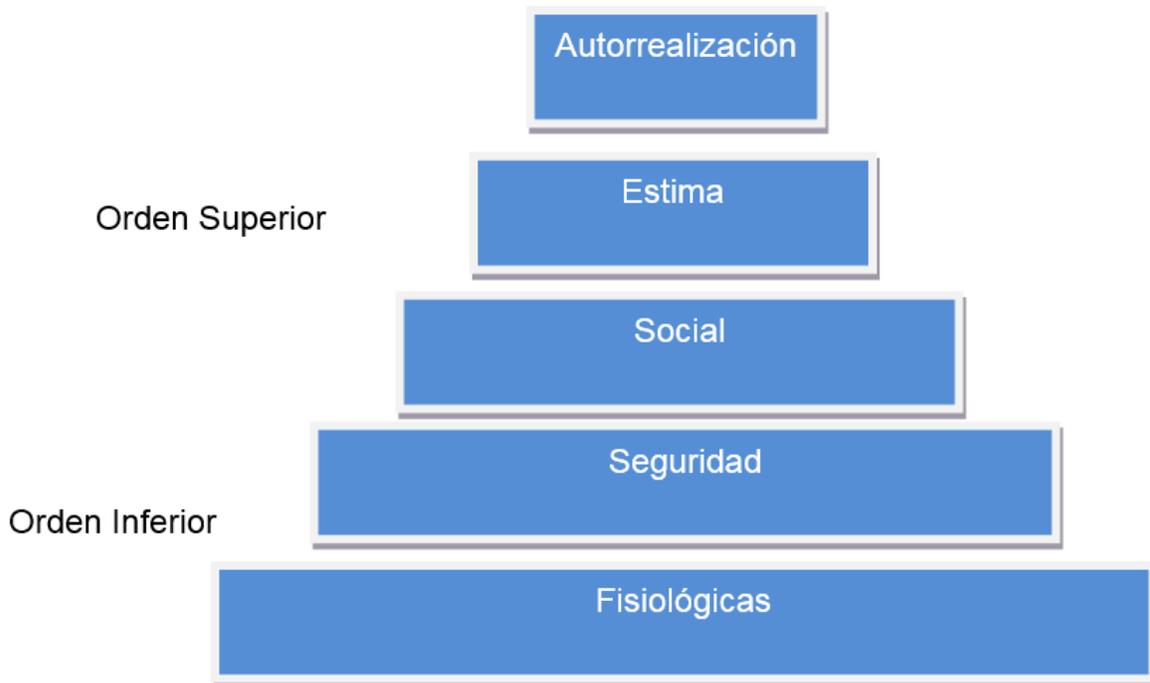


Figura 6. Pirámide de las necesidades de Maslow

- a) Necesidades fisiológicas o biológicas. Hambre, sed, abrigo, sexo y otras que corresponden a aspectos orgánicos biológicos: en el medio del trabajo pueden ser el pago, descansos, aire limpio.
- b) Necesidades de seguridad o protección. Defensa y protección de daños físicos y emocionales: condiciones de trabajo seguras, pensiones y prestaciones, seguridad en el trabajo, trato justo, sistema de quejas equitativo.

- c) Necesidades sociales o de pertenencia. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad: grupos de trabajo, reuniones de grupo, actividades patrocinadas por la organización.
- d) Necesidad de ego o estima. El respetarse a sí mismo, ser autónomos y tener un modelo de realización, también entran en juego factores externos de estima como tener cierta posición, tener atención y recibir reconocimiento: felicitaciones, ascensos, aparecer en el boletín de la organización como “empleado del mes”, asumir una mayor responsabilidad, ser solicitado en busca de ayuda o de consejo.
- e) Necesidad de autorrealización o auto actualización. El ímpetu por llegar a tener una transformación de aquello en lo que cada quien tiene la capacidad de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial personal: aprender nuevas habilidades, crecimiento y desarrollo, experimentar un sentimiento de logros, asumir una responsabilidad.

Los dos principios que fundamentan la teoría de Maslow son que: las necesidades de una persona se pueden jerarquizar según su orden de importancia y que cuando cada una de estas necesidades se satisface pierde la motivación, y entonces la que le sigue, la más próxima superiora en la pirámide, la que motive. En realidad, según la teoría de Maslow, es necesario conocer cuál estrato de la pirámide ocupa un individuo para instrumentar acciones para motivarlo de manera eficaz:

- Diagnosticar y aceptar que los trabajadores poseen ciertas necesidades.
- El reconocimiento de que las necesidades son diferentes para cada uno de los trabajadores.
- Disponer elementos que satisfagan necesidades particulares que no estén satisfechas.
- Tener presente que sólo satisfacer necesidades de orden inferior podría generar que la motivación decaiga.

La teoría de las necesidades de Maslow sirvió de base para investigaciones posteriores que dieron lugar a otras concepciones teóricas.

3.2 Teoría X Y

Douglas McGregor caracterizó dos formas de relación entre las personas que conforman una organización, en su libro “El lado humano en las organizaciones”, que escribió en 1960.

La primera de ellas es la posición tradicional o teoría X, esta forma de relación es posible considerarla como de la administración clásica, y se caracteriza por los siguientes supuestos:

- Casi toda la gente es perezosa y no persigue alcanzar alguna meta.
- Las personas trabajan por el dinero que se les paga y producen lo mínimo posible o evitan el trabajo.
- La gente no tiene capacidad de autogestionarse, no asume responsabilidades, necesita ser dirigida y sentirse segura en la dependencia de un superior.
- Las personas persiguen sus objetivos en forma de su salario, nunca persiguen los objetivos de la organización.

Como puede observarse, estos prejuicios respecto a la naturaleza de las personas representan un estilo de liderazgo autocrático, que como se describió en el clima organizacional autoritario, considera a las personas como simples recursos, por lo que todas las actividades son formalizadas en forma de manuales e instructivos previamente establecidos, para alcanzar los objetivos de la organización, reduciendo a las personas a engranes de una máquina. Entre otras características se pueden enumerar las siguientes:

- La administración es responsable de la organización de los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos, orientados todos a alcanzar ciertos objetivos organizacionales.

- La administración dirige el esfuerzo de la gente, las motiva, controla sus acciones y las dirige para atender las necesidades de la organización. Las personas necesitan que sus jefes las dirijan hacia estas necesidades, para vencer la indiferencia de la gente hacia las mismas.
- Los trabajadores deben ser persuadidos a realizar sus actividades a través de recompensas y castigos.
- Las tareas deben ser planeadas y estandarizadas, y direccionarse para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades de la organización.
- La organización motiva a sus trabajadores con dinero para un trabajo bien hecho, y con un castigo adecuado para los errores cometidos.

Posición de las relaciones humanas o teoría Y. Esta teoría tiene su origen en el pensamiento de la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento de la administración. McGregor la caracterizó de la siguiente manera:

- A la gente le gusta su trabajo. El trabajo mismo puede convertirse en una fuente de satisfacción y de recompensa. El esfuerzo físico o mental que realiza una persona en el trabajo, es tan natural como jugar o descansar.
- Los trabajadores se motivan al asumir responsabilidades.
- Las personas cuentan con mucho potencial de desarrollo,
- La gente es capaz de aceptar responsabilidades y hasta de buscarlas. Si una persona evade responsabilidades es consecuencia de alguna experiencia desagradable, no de su naturaleza.
- Los trabajadores de cualquier nivel, tienen una creatividad innata que muestran en el momento en el que se les da oportunidad de hacerlo.

Como también se describió en el clima organizacional participativo, la teoría Y desarrolla un estilo administrativo democrático, en este caso se puede observar, que el dirigente crea oportunidades para liberar el potencial de las personas, dirigido hacia la consecución de las metas organizacionales. Otras características son:

- Las motivaciones personales, la capacidad de desarrollarse, el deseo de tener nuevas responsabilidades, y comportarse de tal modo que pueda dirigir su esfuerzo hacia los objetivos de la organización, son virtudes que se pueden encontrar en casi toda la gente por naturaleza.
- Los dirigentes de la organización deben crear el contexto necesario dentro de ella, para que las personas encausen sus objetivos particulares a los organizacionales.

Según McGregor, la cultura de la organización definirá el estilo de administración, X o Y, y la motivación debe darse en función de ésta, que a su vez definirá el tipo de recompensas ya sean intrínsecas o extrínsecas.

3.3 Modelo de E-R-C

Clayton Alderfer propuso un modelo basado en la jerarquía de las necesidades de Maslow llamado teoría existencia-relación-crecimiento. Sus ideas se basan en que los trabajadores tienen un interés primigenio en la satisfacción de sus necesidades de existencia, las cuales presentan una combinación de necesidades biológicas y de seguridad. Esas privaciones son satisfechas a través del salario, las condiciones físicas del local donde se desarrolla el trabajo, las prestaciones y la seguridad en el empleo. Las necesidades sociales se sitúan en el siguiente peldaño, y causan sentimientos de entendimiento por otras personas, aceptación por parte de otros en su grupo social en el trabajo, así como en otros grupos externos. La necesidad de crecimiento se encuentra en el tercer nivel y comprende la necesidad de autoestima y autorrealización.

Aparte de compendiar los peldaños que forman la jerarquía de necesidades de Maslow en el modelo E-R-C, hasta entonces con mayor compatibilidad con los estudios hechos hasta ese momento, acepta que los niveles de estima, relación y crecimiento se activen al mismo tiempo, o tal vez, sólo alguno de ellos lo esté sin importar que sea de orden superior, es decir, no sigue una rigurosa jerarquía de satisfacción de necesidades.

3.4 Teoría de McClelland

David McClelland realizó diversas investigaciones a principios de la década de 1960, para establecer los principios de una teoría de la motivación basada en tres necesidades humanas dominantes: la necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

El empleado con necesidad de logro recibe motivación cuando realiza tareas difíciles, que le representan un reto y son desafiantes, lo que las convierte en sus metas personales y las utiliza para crecer en la organización. Este tipo de persona desea también tener éxito y recibir retroalimentación positiva a menudo. McClelland creyó que estos individuos son buenos ejerciendo el liderazgo, pero asumió que podrían llegar al punto en que la exigencia a su personal sería demasiada, creyendo que los demás también se guiarían por un rendimiento superior.

A la persona con necesidades de poder la impulsa el ejercicio de la autoridad formal y el poder que ella le confiere. El estatus es para ella muy importante y lo tiene que alcanzar y mantener a toda costa. Este tipo de personas se agrupan de dos maneras: las que ejercen poder personal y las que ejercen poder formal. Los individuos con alto grado de necesidades de poder personal, les gusta estar al mando de otras personas e influenciarlas. En cambio, a los individuos con una gran necesidad de poder formal, prefieren la organización del esfuerzo de las demás personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

McClelland se interesó particularmente en la necesidad de logro, ya que ésta mostró en sus experimentos, una motivación intrínseca en los individuos. Las personas que poseían esta necesidad, demostraban una conducta consistente en seleccionar y establecer metas balanceadas a sí mismos, es decir, establecían desafíos ideales pero no imposibles de lograr. Años más tarde, al cabo de numerosos experimentos, demostró que los individuos motivados por esta necesidad, el logro es el aspecto de mayor importancia, más que una recompensa

material o monetaria. McClelland observó que el logro les otorga una satisfacción personal más grande que obtener un reconocimiento o una felicitación.

McClelland afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de las tres necesidades, según la formación y adquisición a lo largo de su formación histórica (cultura, religión, filosofía, sociedad, entorno geográfico). Sin embargo, una parte de la gente exhibe grandes desviaciones dirigidas a una necesidad motivacional específica, mezclada en menores proporciones con las otras necesidades que influyen en su comportamiento.

3.5 Teoría de la evaluación cognoscitiva

Esta teoría fue desarrollada por Deci, Ryan y De Charm a principios de los años 1970's, sus postulados pretenden determinar la influencia de las recompensas externas sobre la motivación intrínseca. De sus investigaciones encontraron que la implementación de un programa de incentivos extrínsecos, por un comportamiento que ha recibido anteriormente una recompensa intrínseca, derivado de la satisfacción asociada con el trabajo en sí mismo, estos incentivos extrínsecos, tienden a reducir el grado de motivación general. Establecieron que al momento en que se recompensa a un trabajador con incentivos extrínsecos da como resultado un comportamiento adecuado para los intereses organizacionales, sin embargo, esto disminuye el interés de dicha persona por los incentivos intrínsecamente motivantes del trabajo.

Para esta teoría, todo incentivo posee un elemento de control y un elemento informativo.

El elemento de control es un medio para dominar la conducta; los individuos, al realizar una tarea teniendo una motivación interna real, obtienen sentimientos de felicidad y de competencia, la razón de ese comportamiento se encuentra al interior de sí mismos.

Por otra parte, el elemento informativo es la vía que proporciona datos sobre el desempeño del individuo en la ejecución de la actividad; los individuos están en su interior motivados en relación a las tareas en las cuales tienen competencia.

En el momento en que un incentivo acrecienta sentimientos que hacen que las personas se vean a sí mismas competentes, y aumenten su autoestima, aumentará su motivación intrínseca.

3.6 Teoría de la fijación de metas

La teoría del establecimiento de metas en el trabajo fue formulada por Locke en 1968. Propone el reconocimiento del rol motivacional primordial en la intencionalidad de las personas al momento de llevar a cabo una actividad. Son los objetivos o metas que las personas buscan alcanzar con la ejecución de la tarea, las que definan el grado del ímpetu que decidirán utilizar para realizarla. Esta teoría intenta demostrar las consecuencias de esas metas sobre el desempeño.

El establecimiento formal de metas incrementa el grado de rendimiento en contraste con las circunstancias en las cuales no existe un ofrecimiento de metas claras. Cuanto más específicas son las metas, más efectividad tendrán para generar motivación y estimular el comportamiento. Locke (1968) también observó que cuando se permite la participación de los empleados que efectuarán las actividades en el establecimiento de las metas, se incrementará la cantidad y calidad del desempeño.

Identificó también que las metas difíciles, si son aceptadas por el individuo, encausan a un mejor resultado en la ejecución que las metas más sencillas. Con recompensas monetarias (extrínseco) o el conocimiento del resultado (intrínseco) cambian la manera de actuar, las metas y la intencionalidad. El producto de los incentivos parece estar mediado por un cambio en las propias metas.

3.7 Teoría del reforzamiento

Esta teoría propone que la conducta se delinea a través de los resultados ya sean positivos o negativos de sus actos. Plantea que el dirigente debe comprender el vínculo entre la conducta y sus efectos, para que pueda generar las condiciones laborales que inciten las conductas correctas y desalienten las incorrectas

“La teoría del reforzamiento presenta una postura conductista en la que se asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría no se toman en cuenta los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir, todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo, se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de estímulos que se reciben del mundo exterior y se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos ya que depende de los reforzadores, y cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumentando la probabilidad de que se repita la conducta”. (Robbins, 2004, p. 168)

Los diversos tipos de alicientes para el reforzamiento de la conducta se pueden clasificar en:

- Positivo. La conducta que se desea reforzar se delinea por medio de elogios a las mejoras.
- Negativo o evitación. Para evitar una reprimenda, el empleado cumple una serie de normas previamente establecidas.
- Extinción. Supresión del reforzador positivo, o sea, al trabajador se le retira una recompensa o una felicitación por su buen desempeño o buen comportamiento.
- Castigo. Al trabajador se le aplica una acción disciplinaria, advertencia formal o despido, por un comportamiento incorrecto.

Los reforzadores positivos

“Consisten en las recompensas que se dan por la actividad realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no sólo forma el comportamiento, sino que además enseña. Los refuerzos negativos están constituidos por las amenazas de sanciones, que en general producen un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma determinada”. (Robbins, 2004, p. 168)

La teoría del reforzamiento afirma que para motivar a los trabajadores no se requiere identificar ni entender sus necesidades -cuya propuesta se ha descrito anteriormente en los otros estudios-, no es necesario comprender la razón por la que un trabajador eligió satisfacer esas privaciones; no toma en consideración el estado interno de las personas o el proceso cognitivo, sólo se concentra en lo que pasa cuando las personas realizan una acción determinada.

El comportamiento que motiva a una persona a comprometerse con su trabajo y el refuerzo necesario para cada tarea, resulta afectado por las consecuencias que continúan de ese mismo comportamiento. Cuando un trabajador recibe un premio por alcanzar su estándar de trabajo, puede que mantenga o supere su rendimiento en los periodos subsecuentes, en caso de seguir recibiendo los refuerzos establecidos por los administradores.

3.8 Teoría del flujo

La teoría del flujo propone una explicación sobre lo que pasa cuando un individuo al realizar una tarea, ésta le genera sentimientos placenteros; el individuo realizará la actividad aunque sea muy difícil, simplemente por el sentimiento que le genera el hacerla.

El concepto de flujo hace referencia a experiencias óptimas, placenteras y al disfrute de hacer alguna tarea. Ésta tarea, toma el lugar de generador interno que mueve a la acción para finalizar la misma, ya que es la que le provoca la experiencia placentera. Ese estado de concentración absoluta y placentera, cuando la experimenta una persona, es motivo para aumentar su rendimiento, su conciencia va en congruencia con sus acciones.

Ciertos elementos nos ayudan a identificar la situacionalidad del flujo:

- Una circunstancia retadora o desafiante.
- La atención está focalizada a la actuación.
- Las metas deben estar claramente definidas.
- Conforme se va realizando la actividad, la persona va recibiendo retroalimentación.
- El individuo siente que controla la situación.
- La persona se encuentra despreocupada de sí misma.

La combinación del grado de desafío y de las habilidades, crean ciertas condiciones en determinada tarea; los distintos niveles de esta combinación crean canales que son los determinantes de las experiencias asociadas a cada tarea:

- Tareas altamente desafiantes con aptitudes moderadas resultan situaciones de activación.
- Tareas altamente desafiantes con aptitudes deficientes resultan situaciones de ansiedad.
- Tareas moderadamente desafiantes con aptitudes deficientes resultan situaciones de preocupación.
- Tareas deficientemente desafiantes con aptitudes deficientes resultan situaciones de apatía.
- Tareas deficientemente desafiantes con aptitudes moderadas resultan situaciones de relajación.
- Tareas deficientemente desafiantes con aptitudes altas resultan situaciones de aburrimiento.

- Tareas moderadamente desafiantes y aptitudes altas resultan situaciones de control.
- Tareas altamente desafiantes y aptitudes altas resultan situaciones de flujo.

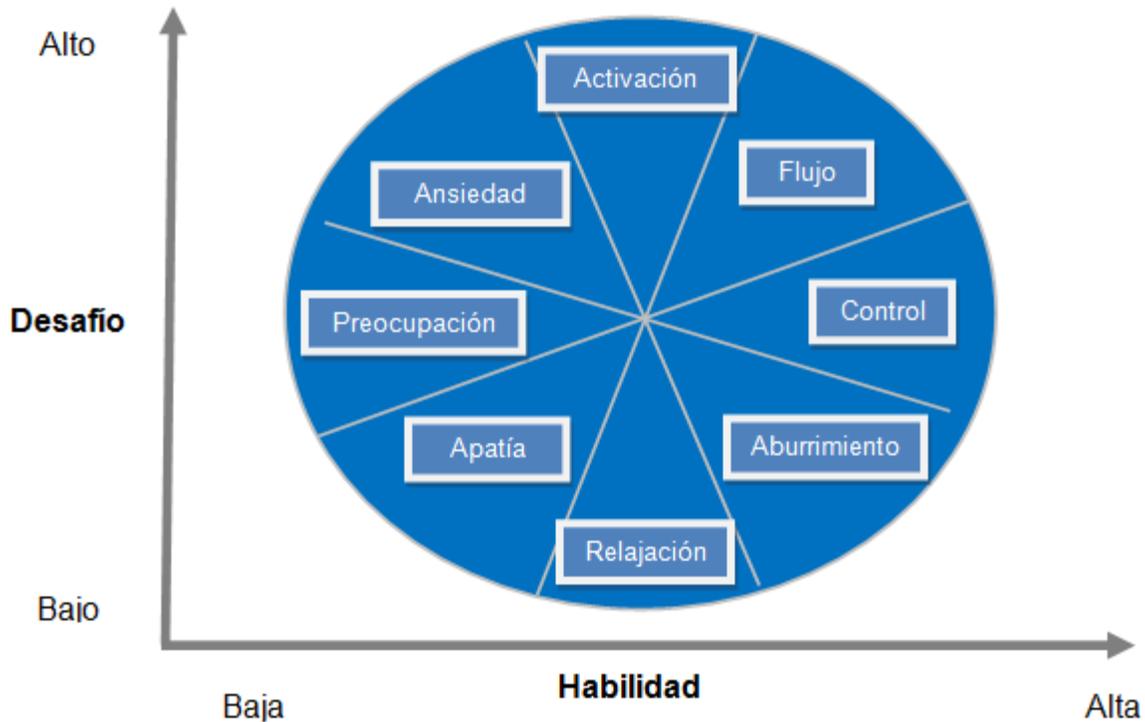


Figura 7. Modelo de canales¹

El flujo se configura cuando las personas se creen capaces, es decir, tienen la plena confianza de que las aptitudes que poseen, son las necesarias para hacer frente a tareas altamente desafiantes y retadoras; la experiencia óptima o de flujo, proviene de la capacidad de la persona para la realización de esas tareas complejas. Sin embargo, la experiencia de flujo debe mantenerse repitiendo la actividad, y al mismo tiempo, aumentando el grado de desafío y aumentando también las aptitudes del individuo. O a la inversa, si el grado de reto se aumenta súbitamente sin que se eleven las aptitudes, estas últimas estarán por debajo para

¹ Adaptación propia del modelo de la experiencia en función de los desafíos y habilidades tomado de: Fernández-Abascal, Enrique G., Experiencia óptima: Estudios psicológicos del flujo de la conciencia, en Revista Electrónica de Motivación y Emoción, volumen III, número 4, Bilbao, junio 2000.

el nivel de dificultad de las tareas, y por esa razón se producirán sentimientos de ansiedad.

3.9 Teoría de la motivación intrínseca

Kenneth Thomas propone en esta teoría dejar de depender, en los modelos motivacionales, de las recompensas externas para la estimulación de la conducta, afirma, que lo que las organizaciones buscan actualmente, es contar con trabajadores comprometidos y con iniciativa. Las personas se encuentran en una constante búsqueda de incentivos intrínsecos con el sólo hecho de realizar sus tareas, esos incentivos internos concentran un gran componente emocional y al realizar las actividades encomendadas, las personas se sienten bien.

La motivación intrínseca se consigue cuando el trabajador, impulsado por un interés genuino, busca alcanzar un anhelo beneficioso con su trabajo, el cual, le exige autodirección, que a su vez le exige más iniciativa y compromiso.

La autodirección le ofrece al trabajador cuatro grandes recompensas internas:

- Libertad para la toma de decisiones o autonomía. La capacidad de elegir las actividades de la tarea que conducen a la meta según su propia percepción, y realizarlas de la manera que considere apropiada.
- Competencia o eficacia. La imagen de que se posee la capacidad y la destreza necesaria para la realización de la tarea. Robbins (2004) define a este componente como “la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió”. (p. 169)
- Sentido o propósito valioso. El saber que la ejecución del conjunto de actividades, llevan a la consecución de un objetivo que es muy valioso para la persona, en el contexto general de las cosas.
- Progreso. Posibilidad que tiene el individuo de recibir información sobre los resultados que va adquiriendo en el camino de la consecución de la meta, y la sensación que se tiene durante ese avance en la ejecución de la tarea.

Las combinaciones de estas cuatro recompensas dan lugar a un proceso motivacional intrínseco, causado por la propia actuación del individuo en su búsqueda del propósito, que al mismo tiempo, es responsable de la generación de un rendimiento superior (logro de objetivos organizacionales) y de que se encuentre altamente satisfecho (logro de objetivos personales).

Robbins (2004) vincula los cuatro componentes de la motivación intrínseca de Thomas con el concepto de flujo:

“Cuando una tarea tiene *sentido*, las personas resienten el tiempo que tienen que dedicar a otras tareas menos significativas. Están absortas en la tarea intrínseca que piensan en ella todo el tiempo. Hasta podemos ver que le roban tiempo a las otras actividades para dedicarle más a la que tiene sentido. Cuando una tarea provee una experiencia de flujo, el individuo tiene por lo regular la *libertad de decidir* si trabaja en esa tarea y no en otras. La *competencia* también estimula la experiencia de flujo. Nos absorbemos más en una tarea cuando somos competentes en la realización de sus actividades, cuando ponemos toda nuestra atención en enfrentar las dificultades que ejecutamos. Por último, el *progreso* alienta sentimientos de que nuestro tiempo y esfuerzo valieron la pena. Uno se entusiasma con la tarea y quisiera dedicarle más tiempo y esfuerzo.” (p. 169)

3.10 Teoría de la equidad

Esta teoría agrega una nueva dimensión a los modelos motivacionales expuestos hasta ahora, al dar un sentido social a la interacción del trabajador con las tareas. Se basa en el supuesto de que los trabajadores comparan los beneficios y recompensas que reciben de su trabajo, con los que reciben sus compañeros que hacen el mismo trabajo o uno parecido.

Esta teoría afirma que el proceso motivacional, el desempeño y la satisfacción de un trabajador, se debe a la comparación subjetiva de la razón, esfuerzo y recompensas recibidas por otros.

$$\frac{\text{Resultados personales}}{\text{Aportaciones personales}} = \frac{\text{Resultados de otras personas}}{\text{Aportaciones de otras personas}}$$

Figura 8. Fórmula de proporción de la equidad de Stacy Adams. (2003)

Dentro de un grupo de trabajo cada persona contribuye a la realización del proceso en su conjunto (A):

- Conocimiento
- Experiencia
- Tiempo
- Esfuerzo
- Dedicación
- Entusiasmo
- Rendimiento

A cambio, se le retribuye o recompensa (R):

- Sueldo
- Prestigio
- Estima
- Afecto
- Prestaciones
- Recompensas sociales
- Recompensas psicológicas

Las personas normalmente comparan los resultados propios (Rp) y lo que aportan (Ap), con el resultado del trabajo de los demás (Rpr) y lo que aportan los otros (Apr).

Si $(Rp/Ap) = (Rpr/Apr)$ hay sensación de equidad, el trabajador tiene sentimientos de motivación que lo guían hacia una conducta de alto rendimiento.

Cuando $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$ hay sentimientos de inequidad, ya que el trabajador siente que la organización no le está retribuyendo justamente. Se disminuye, bajo esta circunstancia, la motivación de la persona y genera una conducta compensatoria, es decir, generalmente tiende a disminuir sus aportes.

Cuando $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$ el trabajador tiene sentimientos de culpa, y genera una conducta para pretender restablecer la equidad, generalmente aumentando lo que aporta.

Finalmente, según esta teoría las personas pueden compararse con distintos referentes:

- Otro interno. Con otra persona de la misma organización.
- Interno. La experiencia del trabajador desempeñando un puesto diferente en la organización.
- Otro externo. Otra persona fuera de la organización.
- Externo. Experiencias del trabajador en otro puesto fuera de la organización.

3.11 Teoría de las expectativas

Víctor H. Vroom (1992) afirma, que los impulsos motivacionales se elevan cuando los individuos piensan que a grados de rendimiento superior, serán directamente proporcionales, altos grados de resultados, y corresponderán a estos últimos, el conseguir grandes recompensas.

Es un enfoque que sugiere que los impulsos motivacionales son el resultado de tres factores:

- a. Qué tanto el individuo quiere alcanzar una recompensa,
- b. la expectativa de que el ímpetu dé lugar al rendimiento necesario,
- c. y que el individuo calcule el nivel de rendimiento necesario para alcanzar la recompensa, llamado también instrumentalidad.

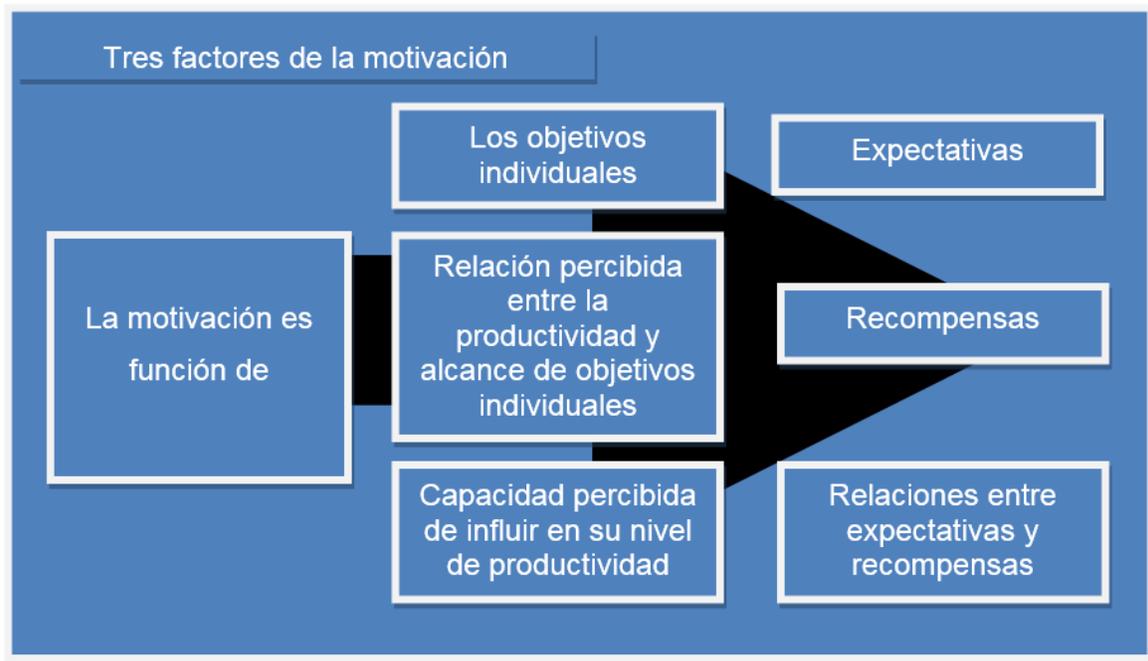


Figura 9. Tres factores de motivación de Víctor H. Vroom.

Se puede representar esta relación como una fórmula:

Motivación = Preferencia por la recompensa X Expectativa X Instrumentalidad

Preferencia por la recompensa. Describe el nivel en que las recompensas de una organización, resultan atractivas para un individuo. Según esta teoría, los individuos deben tener un grado necesario de este elemento, para que encuentren una motivación para dar su esfuerzo. Este concepto refleja las diferencias individuales de cada persona, determina la dimensión de su deseo de lograr una meta. A este respecto Davis y Newstron (2003) hacen una diferenciación con la teoría de las necesidades:

“Es importante entender la diferencia entre las consecuencias de las teorías de motivación sustentadas en necesidades y la idea de valencia en el modelo de expectativas. En las teorías sustentadas en necesidades se generaliza ampliamente para predecir dónde un *grupo de empleados* podría tener impulsos más intensos o mayores necesidades insatisfechas. En el modelo de expectativa, los administradores deben obtener información

específica acerca de las preferencias *individuales del empleado* en relación con un conjunto de recompensas y luego continuar observando los cambios en esas preferencias”. (Davis y Newstrom, 2003, p. 139)

Expectativa. Es la percepción individual de cada persona, sobre cómo el ímpetu llevará a alcanzar cierto grado de recompensa. Según la teoría, los integrantes de un grupo de trabajo, se motivan a esforzarse cuando creen que obtendrán una gran recompensa, o sea, cuando piensan que su expectativa es la necesaria. Las expectativas deben ser grandes para que la motivación sea elevada. Las expectativas, en los empleados, deben ser grandes, y es tarea de los dirigentes hacer que éstas sean así, utilizando como herramienta los estímulos, generando confianza en las expectativas, también esto debe ir de la mano del desarrollo del talento de las personas, para que estas sientan que tienen la capacidad de conseguir con su esfuerzo, los mejores resultados.

Instrumentalidad. Es la impresión que tiene la persona en que se le dará una recompensa una vez que concluya una tarea. Según la teoría, los individuos se motivan a realizar algún esfuerzo, únicamente si se trata de grandes resultados y su recompensa también es elevada, o sea que, para que el individuo se motive, debe serlo también el valor instrumental. Cualquier directivo puede diseñar un valor instrumental que se vaya elevando, al establecer una correspondencia entre el resultado y la consecución de lo que buscan tener los trabajadores, así mismo, informando claramente esta correspondencia, para que todos los que participan tengan conocimiento de ella.

Una alta motivación es la respuesta a elevados grados de expectativa, alta valencia instrumental y preferencia por la recompensa. Cuando alguno de estos elementos escasea, normalmente bajará la motivación.

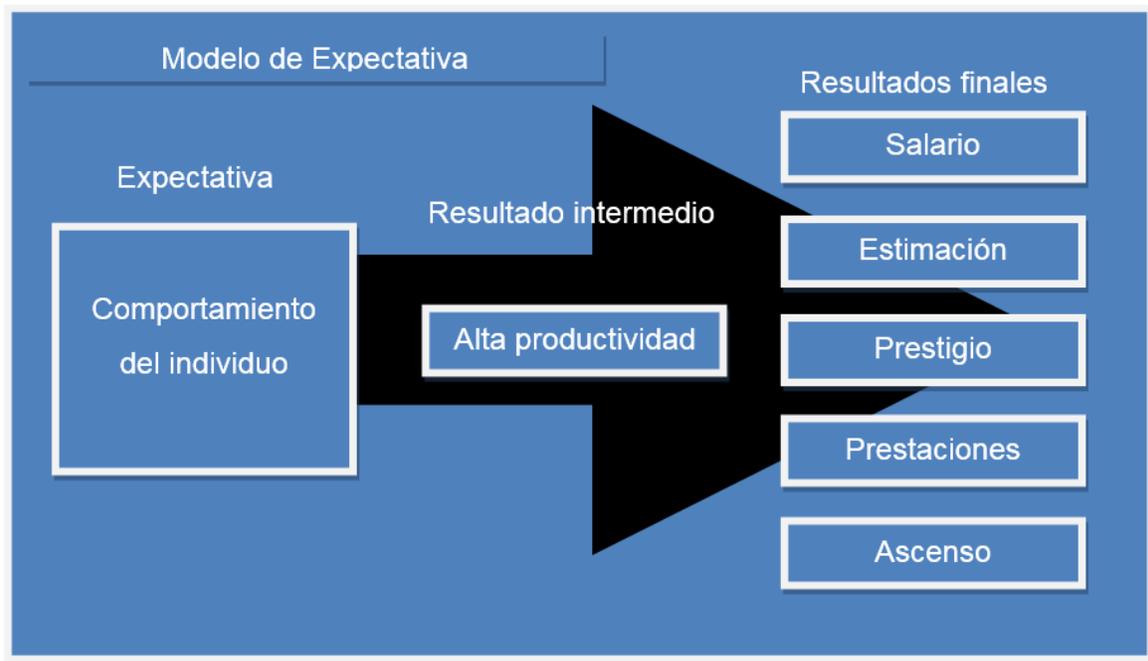


Figura 10. Modelo de expectativa de Víctor H. Vroom

O dicho de forma, cuando uno de estos elementos toma un valor cercano a cero, la fuerza motivadora (M) se aproximará también a un valor cercano a cero.

3.12 Modelo de dos factores

Esta teoría se basa en los estudios hechos por Frederick Herzberg en la década de los 1960's, quien realizó entrevistas a 200 ingenieros y contadores de 200 empresas de la zona Pittsburg, Pensilvania. Pidió a los entrevistados que recordaran por un momento en las cosas o acontecimientos relacionados con el trabajo que les hubieran hecho sentirse excepcionalmente bien o excepcionalmente mal. Asimismo, se les pidió que señalaran la intensidad con que estos hechos afectaron su desempeño y su moral.

Las respuestas del personal se agruparon en dos listas: lo que la gente decía que le afectaba más o le disgustaba más de su trabajo eran el poco salario, prestaciones insuficientes, condiciones de trabajo desfavorables, inseguridad laboral, y normas o dirección deficiente de la compañía (los llamó factores de insatisfacción o de higiene). Las cosas o acontecimientos que los animaban eran

el reconocimiento, progreso, logros, trabajo estimulante y ser su propio jefe, además del trabajo en sí mismo (factores de satisfacción).

Factores de insatisfacción o higiene	
- Remuneración	“No me pagan justamente por lo que hago”
- Prestaciones	“Esta empresa no paga colegiaturas ni servicios médicos”
- Condiciones de trabajo	“El calor de la planta es insoportable”
- Seguridad en el trabajo	“Con los trabajos de temporada nunca sé con seguridad si voy a tener empleo permanente”
- Normas y administración	“Dedicamos mucho tiempo al papeleo”

Figura 11. Factores de insatisfacción o higiene de Herzberg

Factores de satisfacción o motivación	
- Reconocimiento	“El jefe dice que hago un buen trabajo”
- Progreso	“Ascendí al puesto de líder de equipo”
- Trabajo estimulante	“Resolví un problema difícil”
- Ser su propio jefe	“Se me dio libertad para hacer mi trabajo”
- El trabajo en sí	“Tengo que diseñar el nuevo sistema”

Figura 12. Factores de satisfacción o motivación de Herzberg

Herzberg concluyó que los factores de insatisfacción son los que la gente toma como parte de su trabajo, y por lo tanto su presencia no genera un impulso motivacional.

Este estudio echó por tierra la creencia de que factores como el dinero, seguridad en el empleo y condiciones laborales eran motivadores poderosos, y que si no se satisfacían en el trabajo estos factores, la motivación sería negativa, y si se satisfacían, la motivación sería positiva.

El punto central de los factores de Herzberg, es que las fuentes de insatisfacción y los satisfactores, radican su importancia en sí mismos y de su propia forma. La gerencia debe tratar, en primer lugar, los factores de insatisfacción como un buen salario, prestaciones, condiciones laborales y la seguridad del trabajo, como un punto motivacional para evitar la insatisfacción del empleado. Cuando se elimine la insatisfacción, la gerencia recibirá un mayor resultado por su esfuerzo de motivación, y podrá dirigir sus energías en aprovechar las oportunidades que obtengan los trabajadores, en la realización de sus labores con responsabilidad, reconocimiento, progreso e incentivos.

Factores de Motivación (Fuentes de satisfacción laboral)	Factores de Higiene (Fuentes de insatisfacción laboral)
Interés en el trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Figura 13. Subfactores del Modelo de dos factores de Herzberg

Como se ha demostrado hasta el momento, la motivación es algo muy complejo, ya que cada persona está dotada de una personalidad única y reacciona de una manera también única a cada situación. Si un dirigente toma la decisión de aplicar un motivador o un conjunto de motivadores, fracasará si antes no estudió el sinnúmero de variables que afectan la conducta humana; el comportamiento humano es un sistema de variables que interactúan situacionalmente, y algunas de ellas son los factores motivacionales.

Capítulo IV Metodología



Figura 14. Metodología.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Características del Diseño de la Investigación

La presente se trata de una investigación directa, porque los datos para el análisis de la situación se obtienen directamente de la realidad social por medio de la técnica del cuestionario.

Así mismo, se trata de un estudio descriptivo ya que el “objetivo central es obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación” “...y conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de la hipótesis”. (Rojas, 2013, p. 82)

4.2 Población y Muestra

La presente investigación se realizará a los trabajadores de base y eventuales que laboran en el Campus Norte de la UAEM, debido a la dificultad que supone aplicar el instrumento al personal que labora en los diferentes municipios del Estado de Morelos donde se ubican las áreas o los diferentes Campus Universitarios.

A continuación se presenta una tabla que describe la población en sus diferentes adscripciones en el Campus norte de la UAEM:

Tabla 1. Población correspondiente al Campus norte de la UAEM

	Adscripción	base	eventual	total
1	Centro de educación integral y multimodal	1	5	6
2	Centro de Investigación en ingeniería y ciencias aplicadas	18	6	24
3	Centro de Investigación en biodiversidad y conservación	5	0	5
4	Centro de Investigación en ciencias	1	1	2
5	Centro de Investigación en dinámica celular	1	1	2
6	Centro de investigaciones biológicas (cib)	4	2	6
7	Centro de investigaciones en biotecnología (ceib)	3	1	4

8	Centro de investigaciones químicas (ciq)	4	4	8
9	Coordinación de archivos	1	0	1
10	Coordinación de asuntos jurídicos	2	0	2
11	Coordinación de atención a victimas	1	0	1
12	Coordinación de auditoria	1	0	1
13	Coordinación de convivencia y no violencia	1	0	1
14	Coordinación de desarrollo de bibliotecas	55	18	73
15	Coordinación de desarrollo organizacional	2	0	2
16	Coordinación de educación permanente	2	0	2
17	Coordinación de intervención comunitaria	1	0	1
18	Coordinación de movimientos ciudadanos	1	0	1
19	Coordinación de protección	2	0	2
20	Coordinación de radio	8	0	8
21	Coordinación de servicios	32	3	35
22	Coordinación de servicios sociales	1	0	1
23	Departamento de admisión y revalidación	1	1	2
24	Departamento de capacitación y desarrollo	1	4	5
25	Departamento de comisiones académicas	1	0	1
26	Departamento de compras y contratos	5	1	6
27	Departamento de conservación	91	17	108
28	Departamento de control escolar	3	0	3
29	Departamento de estímulos académicos	0	1	1
30	Departamento de estudios de licenciatura	2	0	2
31	Departamento de estudios de bachillerato	5	0	5
32	Departamento de expedición de documentos	9	1	10
33	Departamento de financiamiento extraordinario	1	0	1
34	Departamento de informes contables	1	0	1
35	Departamento de innovación educativa	0	1	1
36	Departamento de licitaciones y contratos	10	3	13
37	Departamento de mantenimiento	64	7	71
38	Departamento de plataformas tecnológicas	1	0	1
39	Departamento de resguardo patrimonial	3	0	3
40	Departamento de servicio social	7	0	7
41	Departamento de servicios digitales	2	0	2
42	Departamento de evaluación educativa	0	1	1
43	Departamento de formación docente	0	1	1
44	Dirección de tecnologías de información y comunicación	2	1	3
45	Dirección de estudios superiores	3	0	3

46	Dirección de archivos y servicios	2	0	2
47	Dirección de comunicación de conocimientos	1	1	2
48	Dirección de comunicación institucional	4	0	4
49	Dirección de desarrollo de la Investigación	1	0	1
50	Dirección de desarrollo institucional	1	2	3
51	Dirección de formación deportiva	7	5	12
52	Dirección de formación humanística	1	0	1
53	Dirección de formación lingüística	13	3	16
54	Dirección de personal	8	3	11
55	Dirección de planeación institucional	2	0	2
56	Dirección de presupuestos	1	0	1
57	Dirección de protección y asistencia	10	0	10
58	Dirección de recursos materiales	1	0	1
59	Dirección de transferencia de conocimientos	1	0	1
60	Dirección de vinculación académica	1	1	2
61	Dirección general de servicios escolares	13	1	14
62	Escuela de ciencias aplicadas al deporte	2	3	5
63	Escuela de técnicos laboratoristas	7	4	11
64	Facultad de arquitectura	12	4	16
65	Facultad de artes	4	14	18
66	Facultad de ciencias agropecuarias	3	3	6
67	Facultad de ciencias biológicas	6	0	6
68	Facultad de ciencias químicas e ingeniería	19	5	24
69	Facultad de contaduría, administración e informática	22	3	25
70	Facultad de derecho y ciencias sociales	18	5	23
71	Facultad de farmacia	6	6	12
72	Facultad de humanidades	8	4	12
73	Facultad de psicología	13	7	20
74	FEUM	2	0	2
75	Instituto de ciencias de la educación	9	10	19
76	Jefatura de enlace y gestión de la coord. admón.	1	0	1
77	Oficina de la secretaria académica	3	0	3
78	Oficina de la secretaria de comunicación universitaria	6	2	8
79	Oficina de la secretaria de planeación y desarrollo	3	0	3
80	Oficina de la tesorería general	1	0	1
81	Oficina del rector	1	0	1
82	Secretaria técnica	0	2	2
83	Sindicato de trabajadores administrativos	12	5	17

84	Sindicato independiente de trabajadores académicos	4	3	7
85	Unidad de matemática educativa	1	0	1
	total	589	176	765

Para la muestra se utiliza la técnica del muestreo aleatorio simple, es decir, los individuos se seleccionarán al azar con la misma probabilidad de ser elegidos.

4.3 Unidad de Análisis

En este estudio la unidad de análisis es el trabajador administrativo ya sea de base o eventual que labora en las distintas áreas del Campus norte de la UAEM.

4.4 Tamaño de Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 p q N}{(e^2 (N - 1)) + (k^2 p q)}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

k= La constante que depende del nivel de confianza asignado. En este caso el nivel de confianza es del 95%.

p= Es la proporción de individuos que poseen en la población las mismas características de estudio.

q= Es la proporción de individuos que no poseen las características del estudio.

n= Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)(765)}{(0.05)^2(765-1) + (1.96)^2(0.95)(0.05)} = 66.71 \approx 67 \text{ personas}$$

4.5 Instrumento de Recolección de Información

El proceso de investigación obtiene información objetiva de la realidad por medio de instrumentos de recolección de información. El diseño y aplicación de estos instrumentos “permiten recolectar información válida y confiable para probar las hipótesis y obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga”. (Rojas, 2013, p. 53)

En este caso, se ocupará la técnica de la encuesta en su modalidad de cuestionario como instrumento de recolección de información.

4.6 Cuestionario

Se tomó la decisión de utilizar un cuestionario a partir del Modelo de dos factores de Frederick Herzberg, debido a que, para las conclusiones de esta teoría, se desarrolló una metodología propia, y el análisis realizado no solamente fue hecho a las actividades asociadas al trabajo, sino también a los factores directamente relacionados a tales actitudes, asimismo a los efectos de la disposición a la realización de la tarea sobre la ejecución del trabajo.

Como se expuso anteriormente, el Modelo de dos factores se constituye por los factores higiénicos o fuentes de la insatisfacción laboral (***Interés en el trabajo, responsabilidad, reconocimiento, realización***) y por los factores motivacionales o fuentes de satisfacción laboral (***condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo***).

Para el presente estudio, se utiliza el cuestionario “Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg”², el cual se transcribe a continuación:

² Reproducido con fines académicos únicamente.

		Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy De acuerdo
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.					
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
4	Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.					
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.					
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.					
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.					
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.					
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.					
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.					
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.					
13	Existen oportunidades de acceder a puestos más elevados.					
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
15	En la Universidad se cumplen con los convenios y leyes laborales.					
16	Me siento conforme con mi horario laboral.					
17	Entiendo claramente la misión y visión de la Universidad.					
18	Mi Institución difunde sus políticas y procedimientos.					
19	Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad					
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.					
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.					
22	La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.					

23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo					
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.					
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores					
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.					
28	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.					
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.					
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.					
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.					
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.					
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.					

4.7 Objetividad del Instrumento y Validez Interna y Externa

El diseño del instrumento fue a partir de las investigaciones hechas por Frederick Herzberg y su equipo. En dicho instrumento se operacionalizan las variables de los factores de satisfacción e insatisfacción en dimensiones que corresponden a sus subfactores con el fin de obtener información objetiva para realizar el estudio de motivación de los trabajadores universitarios.

Ya que el instrumento fue diseñado a partir de los hallazgos en la investigación de Herzberg que dio como resultado la teoría bifactorial, y en el presente trabajo es la teoría en la cual se basa el estudio de la motivación de los trabajadores de la UAEM, se considera que cumple con el requisito de validez porque recoge información para la cual fue diseñado.

Capítulo V

Presentación del Caso y Análisis de los Resultados



Figura 15. *Presentación del Caso y Análisis de los Resultados.*

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DEL CASO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Historia, Misión, Visión y Objetivos de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

La Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (2009), define a la misma como “un organismo público autónomo del Estado de Morelos con plenas facultades de gestión y control presupuestal, personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyos fines son la prestación de servicios públicos de educación de los tipos medio superior y superior, de investigación, de difusión de la cultura y extensión de los servicios. (Artículo 1ro.)

La finalidad de la Universidad es el fortalecimiento y transformación de la sociedad a través de la ciencia, la educación y la cultura.

Historia

El primer antecedente de la Universidad, es el Instituto Literario y Científico del Estado de Morelos que fue establecido el 15 de junio de 1871 mediante un decreto presentado por el entonces gobernador del Estado Francisco Leyva. El artículo 2º de esa ley estableció estudios preparatorios, de agricultura y veterinaria, de ingeniería, de comercio y administración, de artes y oficios, normal para maestros, de instrucción primaria, y los correspondientes a la carrera de Licenciado en Derecho. Hacia el año 1876, con las ideas positivistas del Porfiriato, el Instituto fue sustituido por la Escuela Regional de Agricultura con el fin de formar administradores de fincas rústicas, esta escuela estaba ubicada en el poblado de Acapatzingo en Cuernavaca.

Para el año 1922, el gobernador José G. Parres restauró la educación superior en el Estado. El Instituto Científico e Industrial General Francisco Leyva estaba constituido por las escuelas: Normal para Maestros, Preparatoria, Comercio y Administración, e Industrias varias. El Instituto cerró sus puertas ese mismo año.

En el año 1938, una vez egresada la primera generación de la Escuela Secundaria de Cuernavaca, el gobernador Elpidio Perdomo envió un proyecto de ley que entre sus considerandos decía lo siguiente “con el propósito de elevar el nivel cultural de las clases laborantes del Estado, se considera como un deber de la administración pública facilitarles los elementos a los estudiantes que deseen proseguir los grados superiores de estudios, a fin que dentro del medio actual encontraran la facilidad de la consecución de sus nobles tendencias”. Así, el 25 de diciembre de ese año, fue expedida la Ley del Instituto de la Educación Superior del Estado de Morelos.

La Ley que creó el Instituto estableció que éste, tendría un consejo técnico, un consejo general y una dirección.

El 11 de febrero de 1939 dan inicio las actividades de bachillerato con 13 alumnos, al mismo tiempo que es presentado el blasón y la antefirma “POR UNA HUMANIDAD CULTA” que abarca un tema general que no se especializa en casos exclusivos del Estado de Morelos, sino toma la universalidad de las ideas y las acciones. Fue propuesto por Bernabé L. De Elías, primer director del Instituto, cuyo edificio estuvo ubicado en la calle Ruiz de Alarcón, entre la calle Hidalgo y López Rayón.

En el año 1940 egresa la primera generación de bachilleres, mismos que son inscritos en la Universidad Autónoma de México.

Fue hasta nueve años de su fundación cuando se publicó la ley reglamentaria del Instituto, promulgada el 31 de diciembre de 1947; esta ley reglamentó al Instituto como una corporación pública dotada de plena capacidad jurídica con la finalidad siguiente:

Impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores y técnicos, para realizar investigaciones científicas y divulgar la cultura en general.

Para la realización de sus fines, se estableció el principio de libertad de cátedra y la libre investigación apartándose de todo grupo de política militante, acogería todas las corrientes de pensamiento y tendencias de carácter social, y, finalmente, para la divulgación su norma sería estar al servicio de Estado, del país y de la humanidad con base en las normas éticas y sociales.

El Instituto impartiría bachillerato, enseñanza técnica y profesional conforme a las leyes ya publicadas.

Dentro de los derechos del Instituto, éste podría otorgar para fines académicos, validez a los estudios hechos en otros establecimientos educativos nacionales o extranjeros, de acuerdo con el Reglamento de grados y revalidación de la Universidad Autónoma de México, y para incorporar enseñanza de bachillerato y profesionales, siempre que tuviera identidad con los planes, programas y métodos.

El Instituto, en su estructura interna, quedó formado por sus autoridades, investigadores, técnicos, profesores, alumnos, empleados, y los graduados en él.

La ley estableció quiénes eran las autoridades del instituto, y señaló en primer lugar el Consejo General, el Consejo Técnico, al Director General, al Secretario General y los Directores de los colegios, además de los Consejos Técnicos de las Escuelas, y las de Investigación Científica y Humanidades.

El Instituto, en sus primeros años, estuvo formado por el Colegio de Bachillerato, Colegio de Enfermería, el Colegio de Comercio y Administración, la Escuela Normal Mixta y la Escuela de Química Industrial, que tuvo la primera licenciatura en el Estado en 1952.

De 1950 a 1954, fue nombrado último director del instituto el Dr. Adolfo Menéndez Samará, quién realizó las gestiones para la transformación del Instituto Superior del Estado de Morelos en la Universidad del Estado de Morelos.

El 30 de marzo de 1953, el gobernador del Estado Rodolfo López De Nava, emitió el decreto para la creación de la Universidad de Morelos, que fue fundada el 3 de mayo de 1953, siendo en este mismo año formulada la Ley Constitutiva y Reglamentaria de la Universidad de Morelos. Este día, el Instituto de la Educación Superior se convierte en Universidad como una corporación pública descentralizada, con capacidad jurídica, y teniendo como finalidad la formación de bachilleres investigadores, y técnicos en educación superior. Entre otras de sus finalidades, se encontraba la de realizar trabajos de investigación científica, filosófica, y artística, divulgar la cultura en todas las clases sociales, así como prohijar toda labor cultural extra universitaria.

En el artículo 2º se establecían las finalidades de la Universidad:

- a) La formación de Bachilleres, profesionistas, investigadores y técnicos útiles a la sociedad, y en general, impartir la educación superior.
- b) Realizar trabajo de investigación científica, filosófica y artística.
- c) Divulgar la cultura en todas las clases sociales del Estado y fuera de él.
- d) Prohijar, en general, labores culturales extra universitarias.

La Universidad, de conformidad con esta Ley, se debería organizar en la forma que mejor le conviniera, pero siempre acatando las disposiciones que se establecieran en las Leyes y Decretos de carácter federal; se tomó como principio inalienable la libertad de cátedra y la investigación científica; además obtuvo poder para celebrar convenios con otras instituciones similares de la república o en el extranjero, para desempeñar mejor sus funciones.

En materia de expedición de títulos y grados académicos, se le autorizaba a expedir desde el Bachiller hasta el Honoris Causa; este último a personas de la propia casa o extraños a ella, fueran mexicanos o extranjeros, pero siempre por méritos destacados en la docencia, en la ciencia, en las artes, en la filosofía, o por servicios notables prestados a la humanidad.

Se estableció que la Universidad podría dar validez a los estudios hechos en otras Instituciones de enseñanza superior nacionales o extranjeras; pero en cuanto a los primarios y secundarios, sólo aceptaría aquellos que se hubieran hecho de acuerdo a los planes de estudio de la Secretaría de Educación Pública. Se estableció también el monopolio de la educación superior en el Estado, pues toda institución de esta índole, dentro de la jurisdicción del Estado de Morelos dependería necesariamente de la Universidad. Además de estar capacitada para incorporar escuelas particulares que siguiesen sus mismos planes de estudio.

Esta Ley derogó todas las que sobre educación superior habían sido publicadas, desde el 24 de diciembre de 1938, al decreto No. 50 del 31 de diciembre de 1951. La misma ley estableció a las autoridades universitarias; rector, Secretario General, directores de escuelas y facultades, consejos técnicos de escuelas,

patrimonio de la universidad y la administración del mismo, profesores, alumnos, sanciones, y a la biblioteca pública, como dependencia de la universidad.

La universidad fue inaugurada el 3 de mayo de 1953, levantando el acta que a continuación se transcribe: "... en la ciudad de Cuernavaca, capital del estado de Morelos, el día 3 de mayo del año de Hidalgo de 1953 tuvo verificativo el acto de constitución de la Universidad de Morelos, creada por la ley constitutiva reglamentaria de fecha 7 de abril de este año, expedida por el honorable Congreso del Estado, publicada en el periódico oficial el día 15 del mismo mes. Con asistencia de las universidades madrinas: Nacional Autónoma de México, Michoacán de San Nicolás de Hidalgo, Nacional del Sureste (Yucatán) y de Guadalajara; y con la representación de las Universidades e Institutos de Educación Superior de la República, de Sociedades Científicas del país, de los Poderes Federales, de los Estados, de distinguidas personalidades exponentes de la cultura en México; hizo la solemne declaratoria el gobernador del estado General de Brigada Rodolfo López de Nava, en la ceremonia llevada a cabo para transformar en Universidad, al Instituto de Educación Superior del Estado, y de la que se levantó la presente acta".

El principal problema de la creación e inicio de la Universidad, fue el del orden económico, que se agravó con el crecimiento de la población escolar, y la consiguiente multiplicación de las necesidades de nuevas escuelas. Se abrieron colegios de bachillerato en Jojutla, Cuautla, Tetecala, Yautepec, la Escuela de Enfermería en Cuautla y la Preparatoria de Puente de Ixtla. Para el año de 1954 la población escolar era de 675 alumnos.

En este periodo, la Universidad se integra como miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES).

Para 1954 se crea la Escuela de Derecho, y para 1958 la Escuela de Arquitectura, en 1964 se crea la carrera de Administración de empresas en la Escuela de Comercio y Administración.

En el año de 1964 el gobierno federal donó al estado de Morelos los fundos y edificios dedicados al Colegio Militar para destinarlos a la Universidad, ubicados

en la parte norte de la ciudad de Cuernavaca, con una superficie de 1 859 517.91 metros cuadrados; inmuebles, que después de haber sido adaptados, fueron inaugurados el día 5 de septiembre de 1967.

El 22 de noviembre de 1967, con la publicación de la ley orgánica, se decreta la autonomía universitaria:

“artículo 1. La universidad autónoma del estado de Morelos es la institución que como organismo descentralizado se encarga de impartir la enseñanza superior; tiene personalidad jurídica, patrimonio y plena autonomía en su régimen jurídico, económico y administrativo”. (UAEM, 2009)

Actualmente la Universidad cuenta con dieciocho Escuelas o Facultades donde se ofertan 40 carreras de nivel superior, cinco Centros de Investigación, cuatro Sedes Regionales, y cuenta con 11 escuelas de nivel medio superior.

La siguiente, es una transcripción de la misión, visión y valores de la UAEM contenidos en Plan Institucional de Desarrollo 2012-2018: (UAEM, 2012)

Misión

La Misión de la UAEM es formar integralmente ciudadanos a la vez que profesionales libres, críticos y socialmente responsables, capaces de construir conscientemente su propio proyecto de vida; de contribuir a la construcción de la democracia y desenvolverse en un mundo sin fronteras, incierto y paradójico, reconociéndose como miembros del género humano y como parte de la naturaleza; de actuar ética, comunicativa y cooperativamente para contribuir a resolver los problemas y satisfacer las necesidades de los distintos sectores y grupos poblacionales del Estado de Morelos y, en general, de la sociedad globalizada en la que están insertos, así como de participar en la producción, recreación y transformación de la cultura; mediante una educación media superior y superior incluyente, con calidad y pertinencia social, comprometida con la

sustentabilidad y articulada tanto a las necesidades de sus jóvenes estudiantes como a las exigencias y desafíos relacionados con la generación y aplicación de los conocimientos, la extensión de los servicios y la difusión de la cultura en el mundo contemporáneo.

Visión

En el horizonte de la gestión 2012-2018, la UAEM aspira a posicionarse y consolidarse como:

- Universidad pública incluyente, laica y democrática, legitimada y prestigiada socialmente en los ámbitos estatal, regional, nacional e internacional por la calidad y pertinencia de la formación humanista y científica que proporciona a sus estudiantes, formación cuyo horizonte y criterio último es la dignidad humana y cuyo fundamento es el esfuerzo de eticidad necesario para la realización de los valores que están en la raíz de la condición humana y que contribuyen a satisfacer las necesidades de libertad, elevación de la conciencia, socialidad y constitución del educando como sujeto.
- Espacio democrático de reflexión e instancia crítica del acontecer social, en diálogo permanente con la sociedad a la que se debe, abierta al intercambio, a la cooperación y al contacto con otras tradiciones de educación superior nacionales e internacionales, sustentada en valores de libertad, justicia, eticidad y solidaridad con todos los sectores de la población, especialmente con aquellos en situación de exclusión social; y comprometida con un proyecto de futuro que responda simultáneamente a las exigencias de la modernización y a una visión del desarrollo nacional acorde con nuestras raíces y nuestros problemas.
- Comunidad académica atenta y proactiva, con liderazgo para responder a las exigencias de formación derivadas del avance de los conocimientos, del desarrollo científico y tecnológico y, en general, del proceso de

globalización y su impacto social, económico, cultural y político en los escenarios complejos, inciertos y paradójicos que caracterizan al mundo contemporáneo.

- Espacio de creación simbólica y cultural con una visión holística y multidisciplinaria de la realidad social y educativa, y una cultura de cooperación y trabajo colectivo que propicie la mejora continua de su quehacer institucional, la participación activa de sus actores en la vida universitaria, la construcción de una relación horizontal de comunicación, mutuo aprendizaje, diálogo e intercambio de saberes con los distintos actores sociales de su entorno, y la utilización compartida y eficiente de recursos, experiencias, capacidades y proyectos con otras IES, con instituciones de cooperación educativa, científica y tecnológica, y con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales.

- Institución de educación superior con un modelo de gestión eficiente y eficaz al servicio de sus funciones sustantivas, una infraestructura física y tecnológica moderna, suficiente y funcional, y una cultura de la evaluación comprometida con la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad.

Valores

Nuestra Universidad basa su quehacer académico y administrativo en el apego a valores que orientan la toma de decisiones y caracterizan la actuación de toda la comunidad universitaria; valores que constituirán la esencia del Código Ético Institucional. Privilegiamos los siguientes valores:

Solidaridad: el reconocimiento de la alteridad, y la actitud de apoyo y colaboración con el otro nos conforman como sujetos éticos y nos definen

frente a nuestros interlocutores. Frente al egoísmo, la solidaridad es uno de los núcleos éticos esenciales de nuestra acción individual y colectiva.

Eticidad: el respeto a la autonomía y a la dignidad humanas es el principio fundamental que guía nuestra concepción y acción educativa; es el principio rector de la convivencia que hace de nuestra institución un lugar propicio para la educación permanente, el aprendizaje significativo, la generación de conocimientos y el desarrollo humano en general.

Compromiso: nuestro compromiso, como propio de la existencia humana, es con los seres humanos concretos, con la causa de su humanización a través de una educación que les permita aprender a conocer y hacer, pero sobre todo, aprender a ser, a convivir y a preservar el medio ambiente y los recursos naturales, a construir sentidos de vida y a definirse frente a los rumbos de la historia. Este compromiso nos obliga a hacer el mayor esfuerzo, individual y colectivo, para cumplir con la misión y visión institucionales, buscando permanentemente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Honestidad: legitimar y consolidar a nuestra Universidad pasa, necesariamente, por la negación de prácticas deshonestas y por el estricto apego a los criterios, normas y principios éticos que definen la vida institucional. La honestidad es la actitud y el comportamiento universitario auténtico, coherente con valores de verdad y justicia que se traducen en transparencia institucional como rasgo distintivo.

Libertad: nos reconocemos como miembros de una sociedad plural en donde se expresan diversas visiones del mundo y de la vida. Con ello, reconocemos también el derecho para pensar, elegir y actuar de manera particular, con respeto a la diferencia y a los límites que nos impone la libertad de los otros.

Justicia: nuestro apego a los derechos y deberes de los universitarios es irrestricto; nuestra lucha por el acceso universal a la educación superior pública, por la autonomía y dignidad humanas, por la eliminación de las desigualdades sociales y por la consolidación de la democracia como forma de participación equitativa en la búsqueda del bien común, es irrenunciable.

Responsabilidad social: asumimos la obligación de impulsar la educación media superior y superior pública y de avanzar hacia una visión incluyente del desarrollo nacional; el imperativo de renovar nuestro compromiso con los jóvenes estudiantes, con sus comunidades locales, con el estado y con el país en su conjunto. Ofrecer educación de calidad en todos nuestros programas educativos (PE), es un componente inseparable de este valor.

En el marco de estos valores, destacamos los siguientes atributos de conducta distintivos de nuestra comunidad universitaria:

Autocrítica: la magnitud de nuestros retos y la complejidad de la realidad globalizada en la que se inserta nuestra Universidad, nos exige una actitud abierta y autocrítica para estar en capacidad de renovarnos continuamente y de responder eficaz y eficientemente a dichos retos. La autocrítica es un ejercicio irrenunciable en nuestra Universidad.

Pluralidad: nos reconocemos como parte de una sociedad plural en la cual se expresan diversos proyectos y actores sociales. Nuestra Universidad se fortalece en la medida en que se consolida como espacio abierto al pensamiento universal y al debate de las ideas, en donde podemos aprender colectivamente, reflexionar e intercambiar conocimientos y experiencias con absoluta libertad y respeto a la otredad.

Diálogo: el trabajo colaborativo requiere respeto de uno mismo y de los demás, disposición para el intercambio de conocimientos y experiencias, y

capacidad de concertación. El diálogo no sólo es una forma de comunicación sino, esencialmente, una necesidad ontológica y, en este sentido, una condición necesaria para la construcción colectiva de nuestro proyecto universitario.

Profesionalismo: la calidad y pertinencia de nuestra acción institucional dependen, en buena medida, de la profesionalización de nuestros cuadros de gestión, dirección, docencia, investigación, extensión y administración. Aprender a aprender, conocer, saber hacer, rigurosidad, responsabilidad, eficiencia y eficacia, serán distintivos permanentes de nuestra práctica cotidiana.

Calidad: la característica fundamental de nuestro trabajo es que debe estar bien hecho; se debe distinguir, entre otras cosas, por su impacto y su pertinencia social, su eficiencia y eficacia. La calidad de nuestro pensar y de nuestro hacer dependerá, en buena medida, de que seamos capaces de exigirnos cada vez más a nosotros mismos, en función de nuestro compromiso universitario.

Coherencia: nuestro desempeño tiene como premisa la correspondencia entre el discurso y la práctica, entre el proyecto institucional y la acción, entre lo que decimos y lo que hacemos.

Lealtad: nuestra conducta individual y colectiva se norma por la fidelidad a la misión y visión institucionales, de lo cual depende nuestra fortaleza interna. Actuamos de acuerdo con los valores y principios que nos intencionan.

5.2 Los Trabajadores Administrativos sindicalizados

La UAEM cuenta con un total de 1132 trabajadores administrativos sindicalizados, de los cuales 847 son de base y 285 son eventuales, ocupando los 26 puestos operativos siguientes:

Tabla 2. Número de puestos administrativos de la UAEM

	Puesto	Base	eventual	Total
1	Almacenista	11	1	12
2	Archivista	8		8
3	Asistente de proyectos y diseño arquitectónico	8	3	11
4	Asistente de clínica de comunicación humana	2		2
5	Auxiliar administrativo	5		5
6	Auxiliar de archivo	2		2
7	Auxiliar de mantenimiento	29	9	38
8	Auxiliar deportivo	4	1	5
9	Bibliotecario	59	13	72
10	Capturista	15	17	32
11	Chaponeador	12		12
12	Conserje	192	141	333
13	Diseñador gráfico	4		4
14	Enfermera	12		12
15	Impresor	9		9
16	Jardinero	55	21	76
17	Oficial administrativo	93	21	114
18	Oficial de imprenta	3		3
19	Oficial de mantenimiento	22	1	23
20	Operador de transportes	16		16
21	Operador técnico	17	5	22
22	Polivalente	12	2	14
23	Recepcionista	17		17
24	Referencista	4		4
25	Secretaria	217	48	265
26	Técnico especializado	19	2	21
	Total	847	285	1132

Los trabajadores administrativos desarrollan sus actividades en las siguientes áreas de la estructura organizacional:

Tabla 3. Adscripciones y número de trabajadores administrativos

	Adscripción	base	eventual	total
1	Centro de educación integral y multimodal	1	5	6
2	Centro de extensión y difusión de la cultura	1	4	5
3	Centro de Investigación en ingeniería y ciencias aplicadas	18	6	24
4	Centro de Investigación en biodiversidad y conservación	5	0	5
5	Centro de Investigación en ciencias	1	1	2
6	Centro de Investigación en dinámica celular	1	1	2
7	Centro de Investigación transdisciplinar en psicología	6	2	8
8	Centro de investigaciones biológicas (cib)	4	2	6
9	Centro de investigaciones en biotecnología (ceib)	3	1	4
10	Centro de investigaciones químicas (ciq)	4	4	8
11	Coordinación de archivos	1	0	1
12	Coordinación de asuntos jurídicos	2	0	2
13	Coordinación de atención a victimas	1	0	1
14	Coordinación de auditoria	1	0	1
15	Coordinación de convivencia y no violencia	1	0	1
16	Coordinación de desarrollo de bibliotecas	55	18	73
17	Coordinación de desarrollo organizacional	2	0	2
18	Coordinación de educación permanente	2	0	2
19	Coordinación de intervención comunitaria	1	0	1
20	Coordinación de movimientos ciudadanos	1	0	1
21	Coordinación de protección	2	0	2
22	Coordinación de radio	8	0	8
23	Coordinación de servicios	32	3	35
24	Coordinación de servicios sociales	1	0	1
25	Departamento de admisión y revalidación	1	1	2
26	Departamento de capacitación y desarrollo	1	4	5
27	Departamento de comisiones académicas	1	0	1
28	Departamento de compras y contratos	5	1	6
29	Departamento de conservación	91	17	108
30	Departamento de control escolar	3	0	3
31	Departamento de estímulos académicos	0	1	1
32	Departamento de estudios de licenciatura	2	0	2
33	Departamento de estudios de bachillerato	5	0	5
34	Departamento de expedición de documentos	9	1	10
35	Departamento de financiamiento extraordinario	1	0	1
36	Departamento de informes contables	1	0	1

37	Departamento de innovación educativa	0	1	1
38	Departamento de licitaciones y contratos	10	3	13
39	Departamento de mantenimiento	64	7	71
40	Departamento de plataformas tecnológicas	1	0	1
41	Departamento de resguardo patrimonial	3	0	3
42	Departamento de servicio social	7	0	7
43	Departamento de servicios digitales	2	0	2
44	Departamento de evaluación educativa	0	1	1
45	Departamento de formación docente	0	1	1
46	Departamento del Centro de lenguas de Cuautla	4	1	5
47	Dirección de tecnologías de información y comunicación	2	1	3
48	Dirección de estudios superiores	3	0	3
49	Dirección de archivos y servicios	2	0	2
50	Dirección de comunicación de conocimientos	1	1	2
51	Dirección de comunicación institucional	4	0	4
52	Dirección de comunicación intercultural	2	0	2
53	Dirección de desarrollo de la Investigación	1	0	1
54	Dirección de desarrollo institucional	1	2	3
55	Dirección de formación deportiva	7	5	12
56	Dirección de formación humanística	1	0	1
57	Dirección de formación lingüística	13	3	16
58	Dirección de personal	8	3	11
59	Dirección de planeación institucional	2	0	2
60	Dirección de presupuestos	1	0	1
61	Dirección de protección y asistencia	10	0	10
62	Dirección de recursos materiales	1	0	1
63	Dirección de transferencia de conocimientos	1	0	1
64	Dirección de vinculación académica	1	1	2
65	Dirección del patronato universitario	0	1	1
66	Dirección general de servicios escolares	13	1	14
67	Escuela de ciencias aplicadas al deporte	2	3	5
68	Escuela de estudios superiores de Atlatlahucan	3	3	6
69	Escuela de estudios superiores de Jojutla	12	1	13
70	Escuela de estudios superiores de Jonacatepec	4	4	8
71	Escuela de estudios superiores de Mazatepec	5	2	7
72	Escuela de estudios superiores de Xalostoc	14	11	25
73	Escuela de estudios superiores del Jicarero	5	1	6
74	Escuela de teatro, danza y música	9	6	15

75	Escuela de técnicos laboratoristas	7	4	11
76	Facultad de arquitectura	12	4	16
77	Facultad de artes	4	14	18
78	Facultad de ciencias agropecuarias	3	3	6
79	Facultad de ciencias biológicas	6	0	6
80	Facultad de ciencias químicas e ingeniería	19	5	24
81	Facultad de comunicación humana	16	6	22
82	Facultad de contaduría, administración e informática	22	3	25
83	Facultad de derecho y ciencias sociales	18	5	23
84	Facultad de diseño	3	7	10
85	Facultad de enfermería	11	5	16
86	Facultad de estudios sociales	2	1	3
87	Facultad de estudios superiores de Cuautla	7	7	14
88	Facultad de farmacia	6	6	12
89	Facultad de humanidades	8	4	12
90	Facultad de medicina	24	8	32
91	Facultad de nutrición	12	8	20
92	Facultad de psicología	13	7	20
93	FEUM	2	0	2
94	Instituto de ciencias de la educación	9	10	19
95	Jefatura de enlace y gestión de la coord. admón.	1	0	1
96	Oficina de la secretaria académica	3	0	3
97	Oficina de la secretaría de comunicación universitaria	6	2	8
98	Oficina de la secretaria de planeación y desarrollo	3	0	3
99	Oficina de la tesorería general	1	0	1
100	Oficina del rector	1	0	1
101	Preparatoria comunitaria de tres marías	5	3	8
102	Preparatoria de Cuautla (diurna)	10	3	13
103	Preparatoria de Cuautla (vespertina)	9	3	12
104	Preparatoria de Jojutla (diurna)	15	2	17
105	Preparatoria de Jojutla (vespertina)	7	1	8
106	Preparatoria de puente de Ixtla (diurna)	12	3	15
107	Preparatoria de puente de Ixtla (vespertina)	7	1	8
108	Preparatoria de Tlaltizapan	6	0	6
109	Preparatoria diurna no. 1	16	4	20
110	Preparatoria diurna no. 2	11	6	17
111	Preparatoria vespertina no. 1	11	3	14
112	Secretaria técnica	0	2	2

113	Sede regional universitaria del volcán	2	1	3
114	Sindicato de trabajadores administrativos	12	5	17
115	Sindicato independiente de trabajadores académicos	4	3	7
116	Sistema de educación abierta y a distancia (Cuautla)	2	1	3
117	Sistema de educación abierta y a distancia (Cuernavaca)	3	0	3
118	Sistema de educación abierta y a distancia (puente de Ixtla)	2	0	2
119	Unidad de matemática educativa	1	0	1
	total	847	285	1132

El desempeño de los trabajadores se mide con un instrumento llamado Cédula de Evaluación a la Calidad y Eficiencia en el Trabajo, que evalúa los factores y subfactores siguientes:

Factor:

Rendimiento. Productos o beneficios que da el trabajador en el cumplimiento de sus labores en los tiempos establecidos.

Subfactores:

- A. Supera ampliamente el volumen de trabajo que tiene encomendado antes del tiempo solicitado.
- B. Cumple con el volumen de trabajo encomendado dentro del límite establecido.
- C. Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa mínimamente el tiempo estipulado para su entrega.
- D. Logra el volumen de trabajo encomendado, pero rebasa ampliamente el tiempo establecido para su entrega.

Factor:

Calidad del trabajo. Grado de precisión, confiabilidad y presentación de los trabajos realizados de acuerdo al puesto.

Subfactores:

- A. Realiza trabajos excelentes y no requiere de supervisión.

- B. Realiza el trabajo sin errores y requiere mínima supervisión.
- C. Realiza el trabajo con escasos errores y necesita de supervisión frecuente.
- D. Realiza su trabajo con errores frecuentes, por lo que siempre necesita de supervisión.

Factor:

Iniciativa e interés en el trabajo. Frecuencia y disposición para proponer y llevar a la práctica ideas relevantes que mejoren los sistemas, procedimientos y metas del trabajo, sin menoscabo a las políticas laborales.

Subfactores:

- A. Siempre muestra disposición para colaborar y frecuentemente propone cambios que puedan mejorar los métodos en el trabajo.
- B. Muestra disposición para colaborar y ocasionalmente sugiere alternativas o soluciones a los diferentes problemas que se presentan.
- C. Realiza las tareas que se indican, se inclina a seguir los lineamientos establecidos y si encuentra irregularidades las reporta.
- D. Se limita y cumple con las instrucciones.

Factor:

Asistencia y puntualidad. Es la constancia con que se presenta todos los días laborables y se sujeta a las horas y jornadas de trabajo en el puesto contratado.

Subfactores:

- A. No falta ni llega tarde.
- B. No falta y eventualmente llega tarde.
- C. Ocasionalmente falta, pero no llega tarde.
- D. Constantemente falta y/o llega tarde.

Factor:

Cumplimiento de descansos. Cumplimientos de media hora para tomar alimentos y/o descanso.

Subfactores:

- A. Nunca toma más de media hora.
- B. Ocasionalmente toma más de media hora.
- C. Frecuentemente toma más de media hora.
- D. Siempre toma más de media hora.

Esta evaluación la realiza cada bimestre el jefe inmediato del trabajador administrativo y representa, en su calificación más alta, un premio del 35% del salario bimestral del trabajador.

Datos aproximados de los últimos doce meses, de agosto 2015 a julio 2016, reflejan los siguientes resultados en el desempeño:



Trabajadores evaluados	Calificación	porcentaje
1029	35	97.26%
9	31	.85%
8	24	.75%
1	17	.09%
3	14	.28%
8	10	.75%
1058		100%

Figura 16. Resultados de evaluación al desempeño

Los incentivos otorgados a los trabajadores administrativos representaron en este periodo de tiempo, una erogación aproximada de \$ 17, 136, 263.30.

Como puede observarse, el 97.36% de los trabajadores administrativos han obtenido la máxima calificación en la evaluación al desempeño, sin embargo, al contrastar la evaluación con datos de ausentismo (que se presentan como un factor importante en la misma evaluación), la información hace notar la subjetividad con la que se evalúa el desempeño de los trabajadores administrativos.

Se utilizan, para ilustrar este contraste en la evaluación, datos cuantitativos de ausentismo, ya que no existen en la Universidad datos cualitativos para compararlos con otros factores de la evaluación.

Tabla 4. Ausentismo de los trabajadores administrativos de la UAEM

Datos de julio 2015 a agosto 2016	
Tipo de inasistencia	Días
Incapacidad Centro Médico	155
Permiso particular	157
Incapacidad médico particular	325
Cumpleaños	750
Faltas injustificadas	1130
Comisión oficial	1260
Permiso por puntualidad	1280
Incapacidad IMSS	3502
Permisos económicos	8500
Comisión sindical	11093
Total	28152

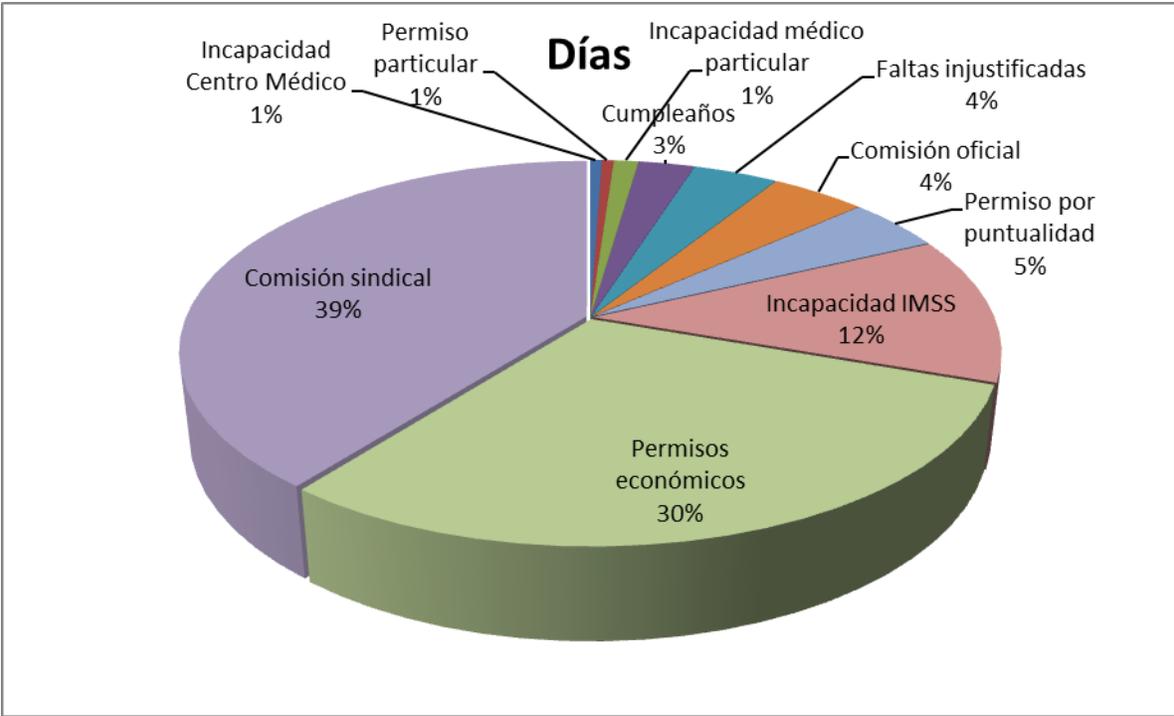


Figura 17. Incidencias de asistencia de los trabajadores

Las inasistencias de los trabajadores administrativos representaron en el periodo de julio 2015 a agosto de 2016 un gasto aproximado de \$ 6, 149, 378.14.

En este sentido, al tener un ausentismo tan elevado y que representa un alto costo para la Universidad, utilizado como un indicador que incide en la productividad, es posible observar que los trabajadores no se encuentran completamente comprometidos con los fines de la Institución.

El conocimiento del proceso motivacional puede dar una base que ayude a entender los impulsos y la conducta de los trabajadores para la creación de instrumentos que acerquen los objetivos personales a los de la Institución.

5.3 Análisis de los constructos

A continuación, se presentan los histogramas que muestran los resultados obtenidos en las variables de estudio.

1.- Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	1	4	39	23
0.00%	1.49%	5.97%	58.21%	34.33%

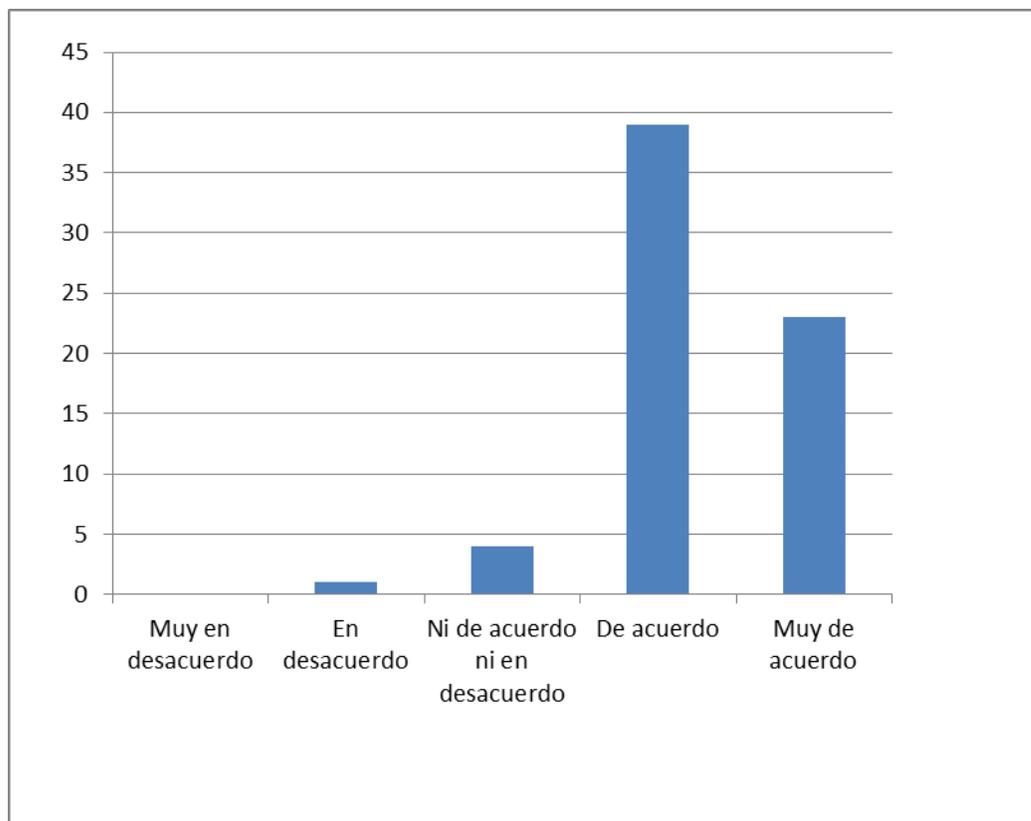


Tabla 5. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “el trabajo en sí”. De estos resultados destaca que 58.21% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 34.33 % como “muy de acuerdo” dando un total de 92.54 % en sentido positivo a esta afirmación.

2.- El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	10	6	30	18
4.48%	14.93%	8.96%	44.78%	26.87%

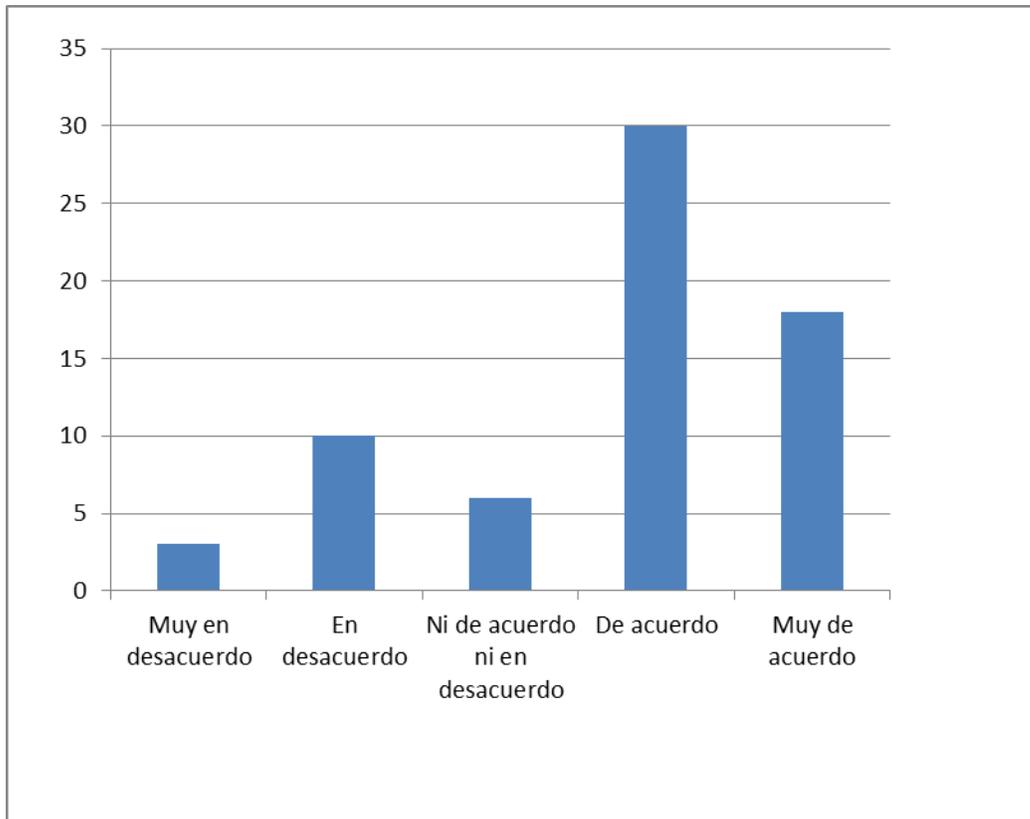


Tabla 6. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “trabajo estimulante”. De estos resultados destaca que 44.78% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 26.87% como “muy de acuerdo” dando un total de 71.64% en sentido positivo a esta afirmación. Es posible observar que más de 1 de cada 4 personas no percibe a su trabajo como desarrollador de sus capacidades.

3.- Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	1	3	34	27
2.99%	1.49%	4.48%	50.75%	40.30%

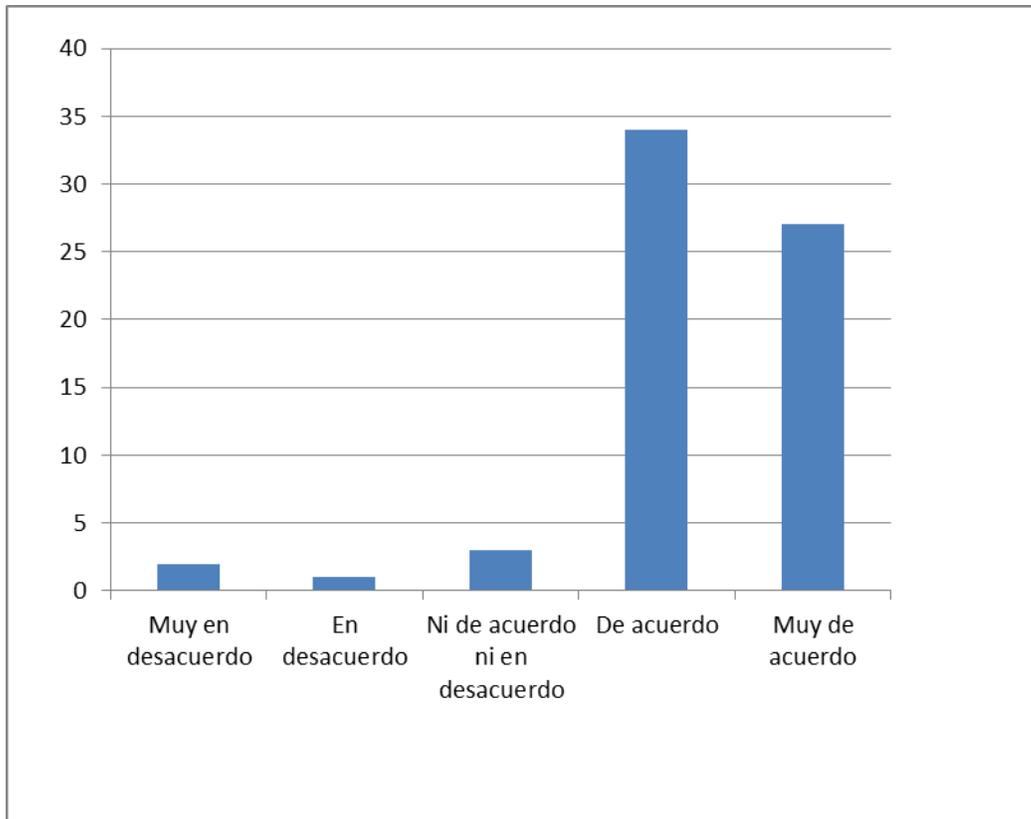


Tabla 7. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “normas y administración”. De estos resultados destaca que 50.75% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 40.30% como “muy de acuerdo” dando un total de 91.04% en sentido positivo a esta afirmación. Se deduce de estos resultados que la administración de la Institución aplica conforme a lo establecido en el catálogo de puestos del personal administrativo de la UAEM.

4.- Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	4	6	28	27
2.99%	5.97%	8.96%	41.79%	40.30%

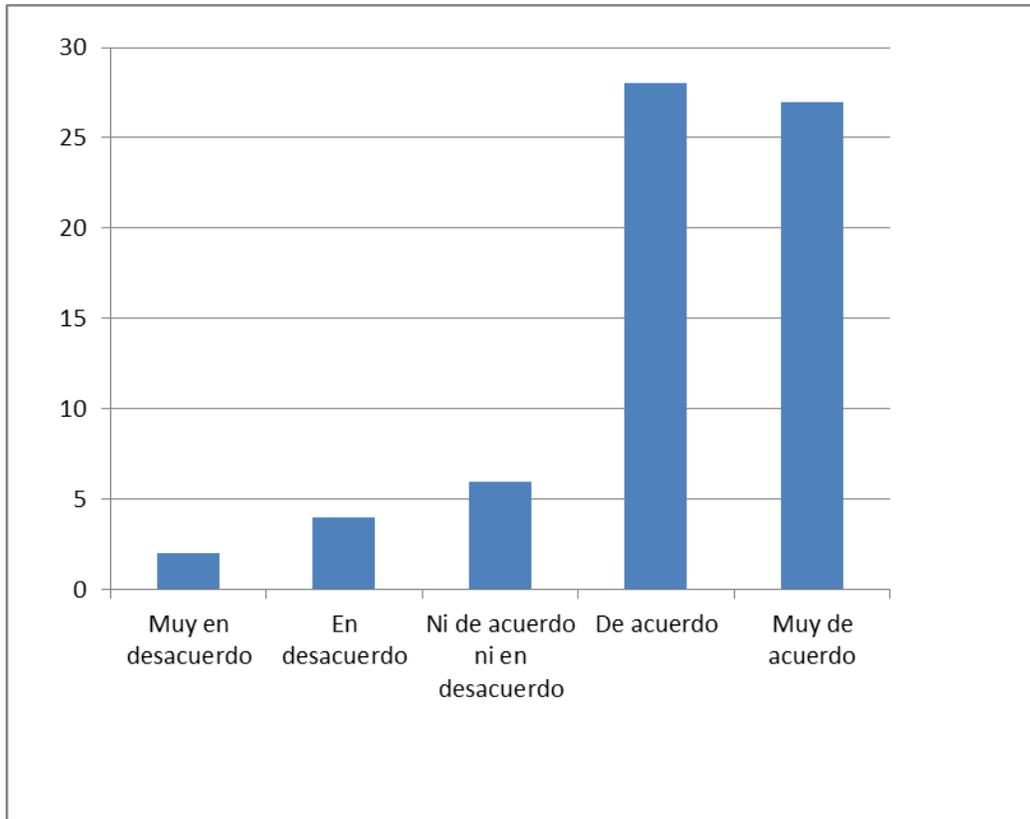


Tabla 8. Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “reconocimiento”. De estos resultados destaca que 41.79% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 40.30% como “muy de acuerdo” dando un total de 82.09% en sentido positivo a esta afirmación. Es posible observar que casi de 1 de cada 5 personas percibe que no recibe reconocimiento a sus méritos por parte de su superior jerárquico.

5.- Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	5	11	27	21
4.48%	7.46%	16.42%	40.30%	31.34%

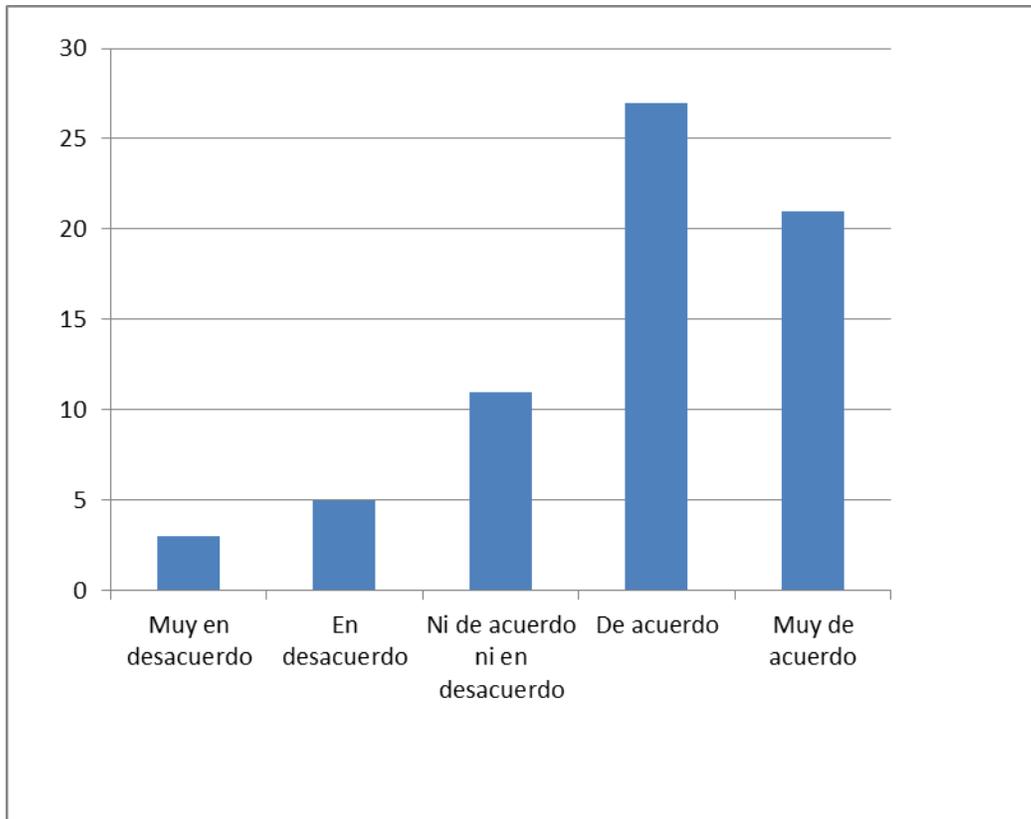


Tabla 9. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “supervisión”. De estos resultados destaca que 40.30% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 31.34% como “muy de acuerdo” dando un total de 71.64% en sentido positivo a esta afirmación.

6.- Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	5	10	33	16
4.48%	7.46%	14.93%	49.25%	23.88%

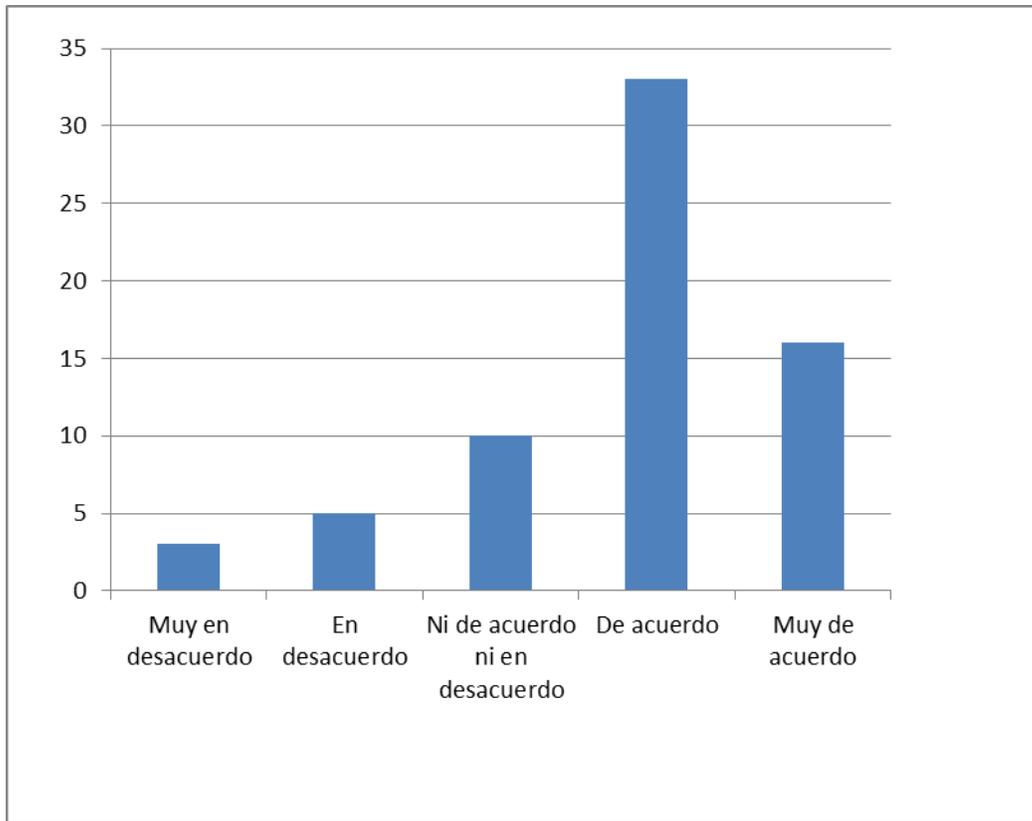


Tabla 10. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “avance y reconocimiento”. De estos resultados destaca que 49.25% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 23.88% como “muy de acuerdo” dando un total de 73.13% en sentido positivo a esta afirmación. Es posible observar que casi de 1 de cada 4 personas percibe que no recibe opiniones o críticas constructivas por parte de su superior jerárquico.

7.- Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	35	26
1.49%	2.99%	4.48%	52.24%	38.81%

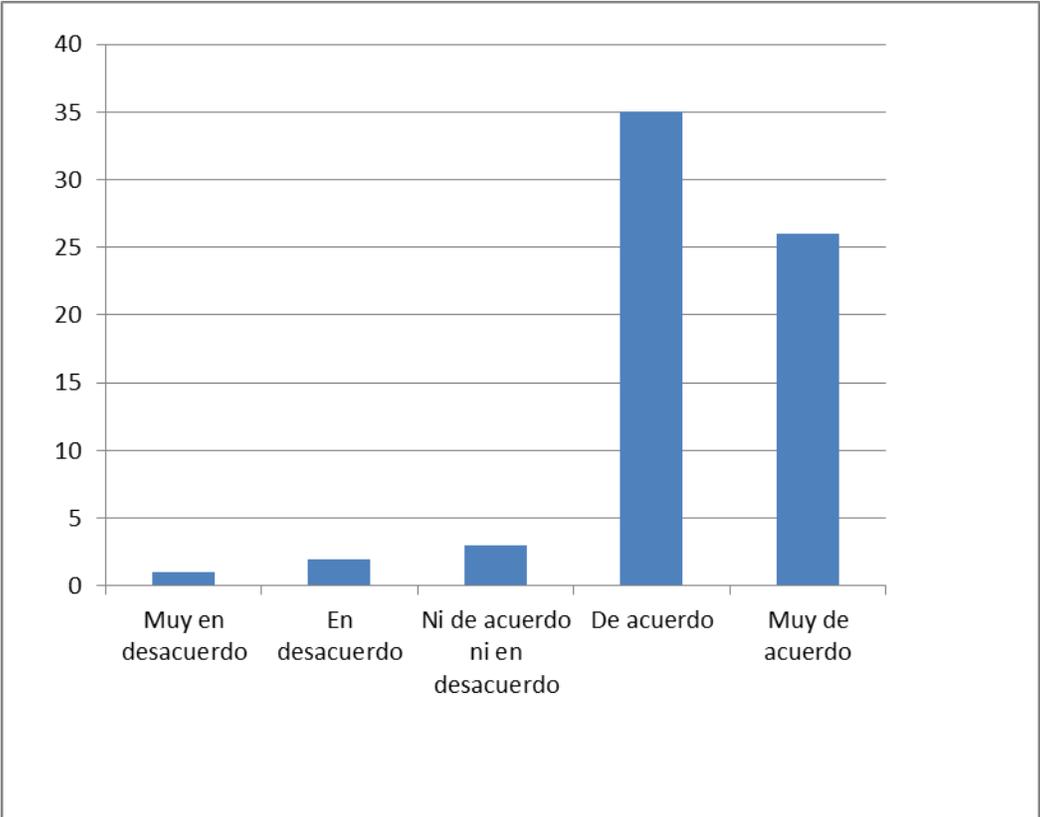


Tabla 11. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “responsabilidad”. De estos resultados destaca que 52.24% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 38.81% como “muy de acuerdo” dando un total de 91.04% en sentido positivo a esta afirmación.

8.- Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	15	10	26	14
2.99%	22.39%	14.93%	38.81%	20.90%

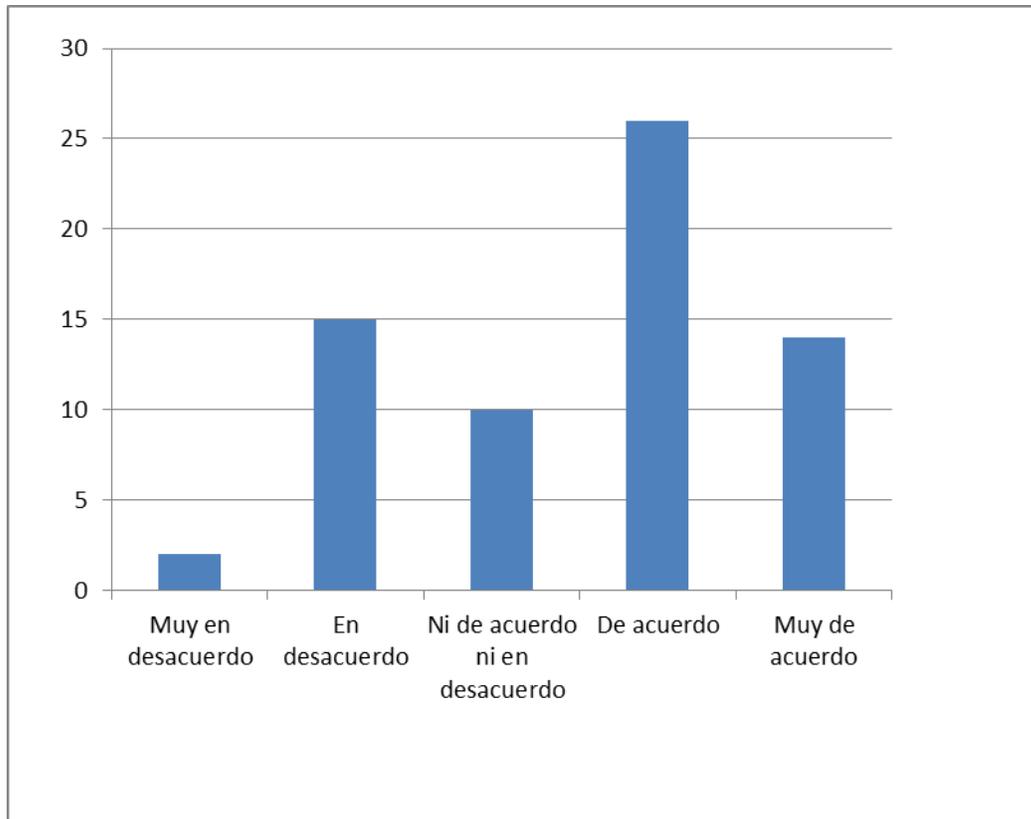


Tabla 12. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “el trabajo en sí”. De estos resultados destaca que 38.81% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 20.90% como “muy de acuerdo”. Sin embargo, la percepción de los trabajadores a esta afirmación presenta resultados con cierta variación respecto a las tendencias de las afirmaciones anteriores.

9.- Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	10	7	26	22
2.99%	14.93%	10.45%	38.81%	32.84%

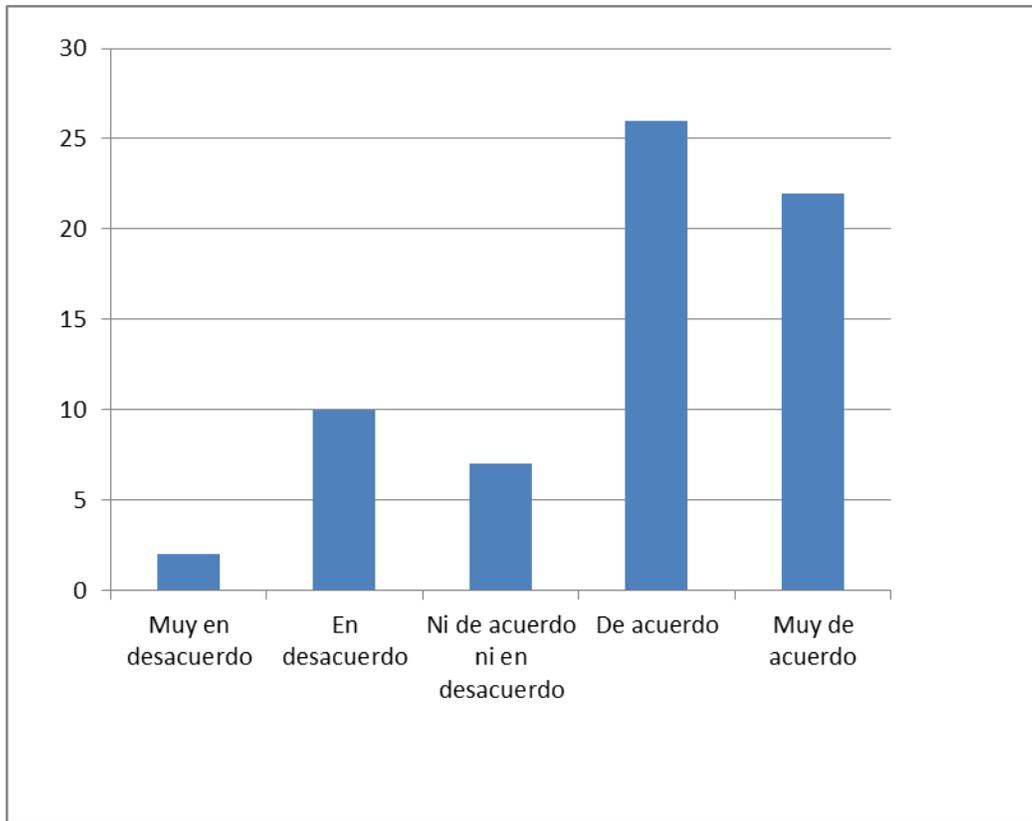


Tabla 13. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “ser su propio jefe”. De estos resultados destaca que 38.81% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 32.84% como “muy de acuerdo” dando un total de 71.64% en sentido positivo a esta afirmación. Como puede observarse, sin embargo, casi 1 de cada 5 trabajadores perciben que no tienen libertad para hacer su trabajo de acuerdo a su criterio.

10.- Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	4	8	32	22
1.49%	5.97%	11.94%	47.76%	32.84%

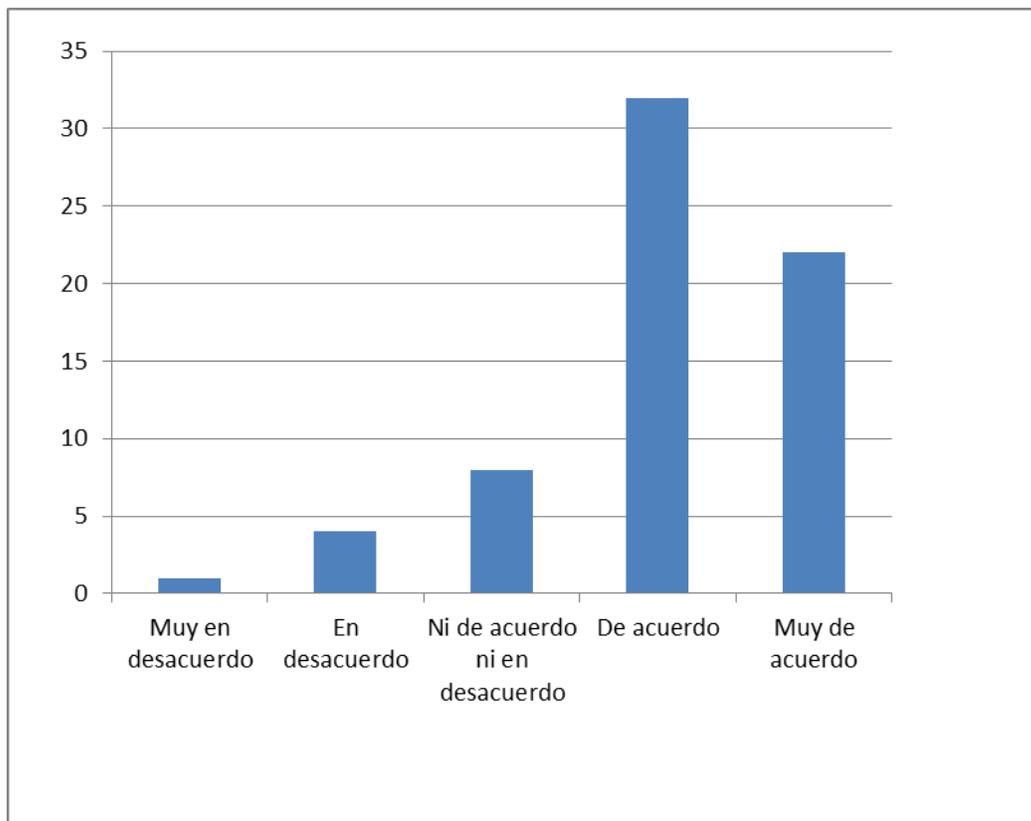


Tabla 14. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “responsabilidad”. De estos resultados destaca que 47.76% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 32.84% como “muy de acuerdo” dando un total de 80.70% en sentido positivo a esta afirmación, es decir, existe la percepción por parte de los trabajadores de que su trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.

11.- Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	0	3	25	39
0.00%	0.00%	4.48%	37.31%	58.21%

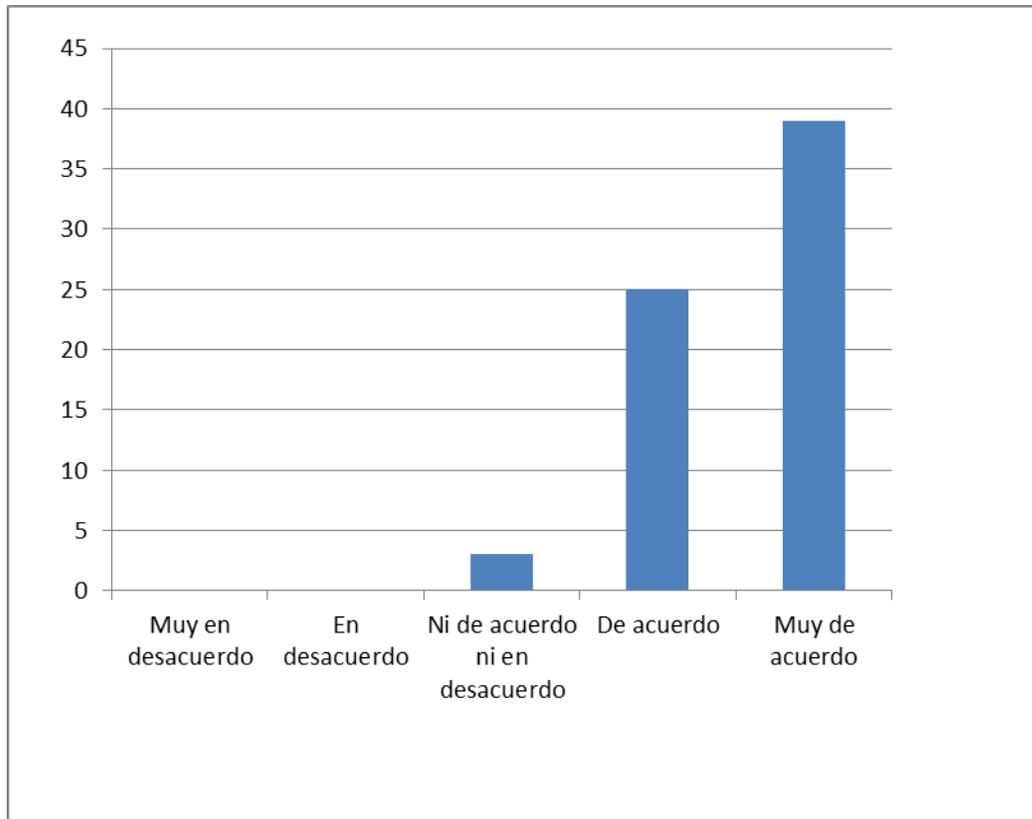


Tabla 15. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de insatisfacción, subfactor “políticas de la compañía”. De estos resultados destaca que 37.31% de trabajadores respondieron como “de acuerdo” y 58.21% como “muy de acuerdo” dando un total de 95.25% en sentido positivo a esta afirmación, y ningún trabajador contestó de manera negativa. De lo anterior se puede deducir que los trabajadores se preocupan por cumplir con las normas administrativas establecidas por la Institución.

12.- Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	10	13	18	22
5.97%	14.93%	19.40%	26.87%	32.84%

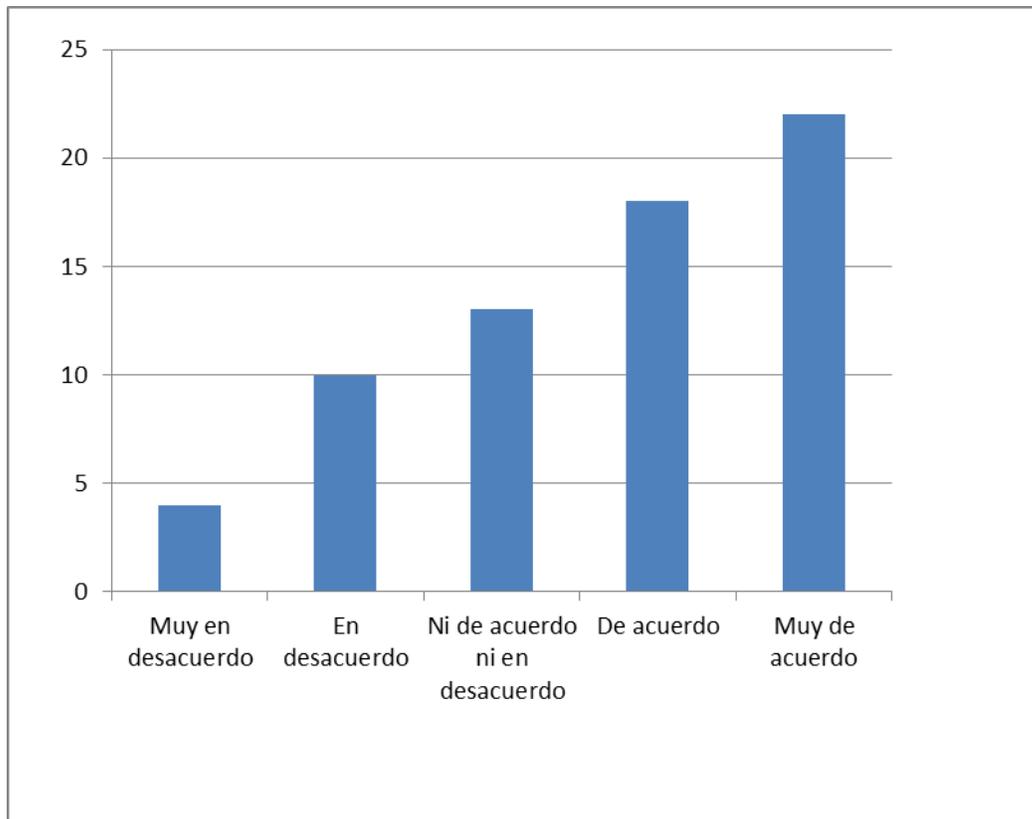


Tabla 16. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “el trabajo en sí”. De estos resultados destacan las proporciones de las repuestas obtenidas, ya que 32.84% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 26.87% como “de acuerdo”. Sin embargo, la percepción de los trabajadores en sentido negativo a esta afirmación representa el 20.90%, es decir 1 de cada 5 trabajadores percibe que su trabajo no afecta significativamente la vida o bienestar de otras personas.

13.- Existen oportunidades de acceder a puestos más elevados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	2	12	29	19
7.46%	2.99%	17.91%	43.28%	28.36%

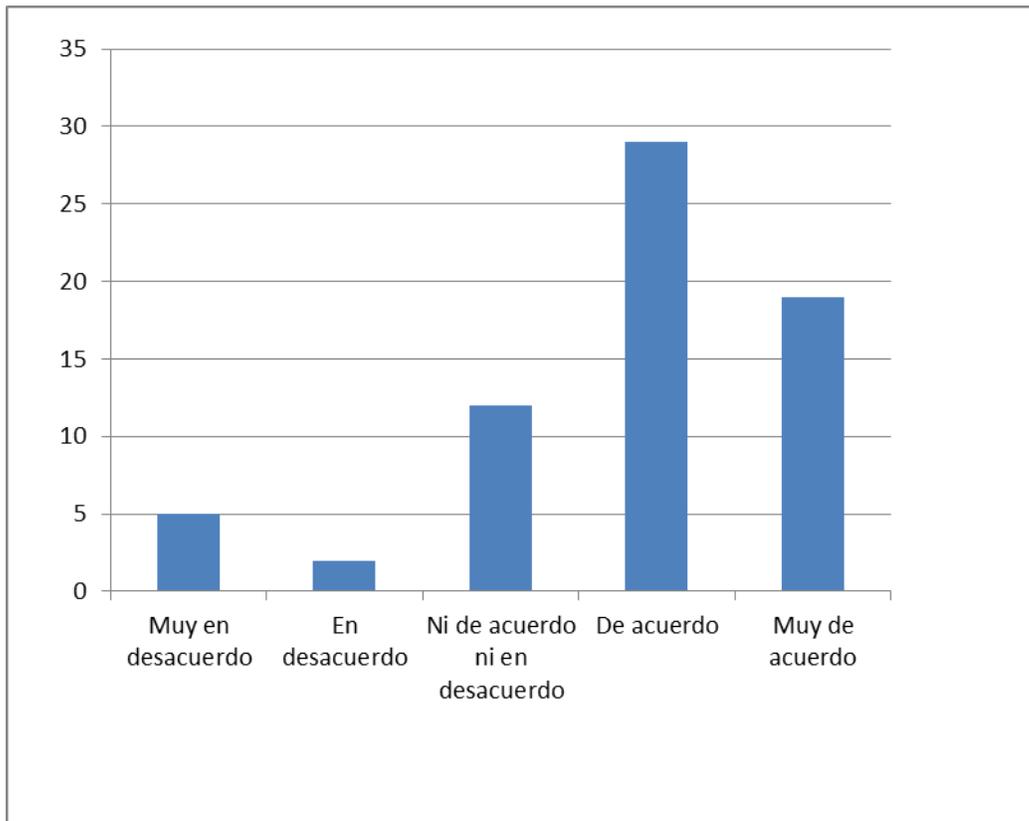


Tabla 17. Existen oportunidades de acceder a puestos más elevados.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “avance y crecimiento”. De estos resultados destacan las proporciones de las repuestas obtenidas, ya que 28.36% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 43.28% como “de acuerdo”; lo anterior se debe a existe un programa anual de capacitación en el que los trabajadores pueden inscribirse voluntariamente a cursos de capacitación para poder presentar exámenes para acceder a puestos más elevados. Sin embargo, el 10.48% que contestó “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”, puede deberse a que el escalafón del personal administrativo tiene un tope en cuanto a categorías propias del trabajo de base.

14.- Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	6	7	20	30
5.97%	8.96%	10.45%	29.85%	44.78%

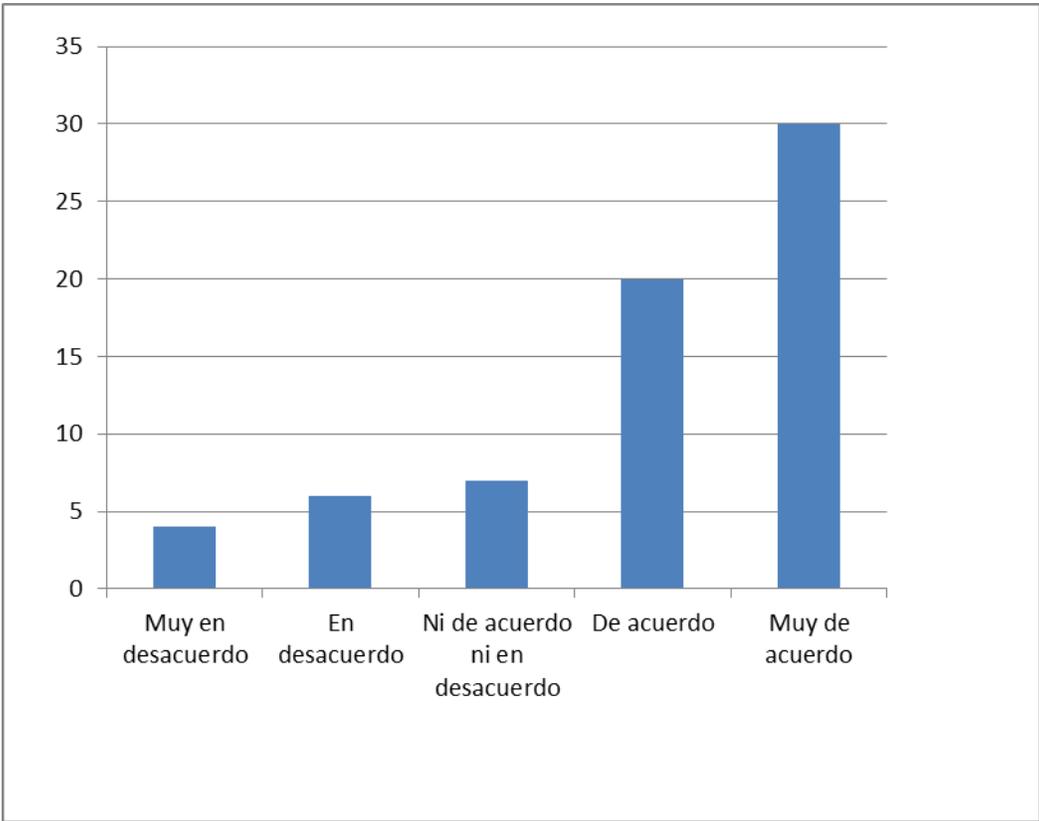


Tabla 18. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.

Como en la gráfica anterior, con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “avance y crecimiento”. De estos resultados destacan las proporciones similares a la anterior afirmación, ya que 29.85% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 44.78% como “de acuerdo”; el hecho de que 14.93% de los trabajadores contestara como “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” puede indicar que el programa anual de capacitación de la Institución no se basa en un proceso de detección de necesidades de capacitación.

15.- En la Universidad se cumple con los convenios y leyes laborales.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	4	13	24	22
4.48%	5.97%	19.40%	35.82%	32.84%

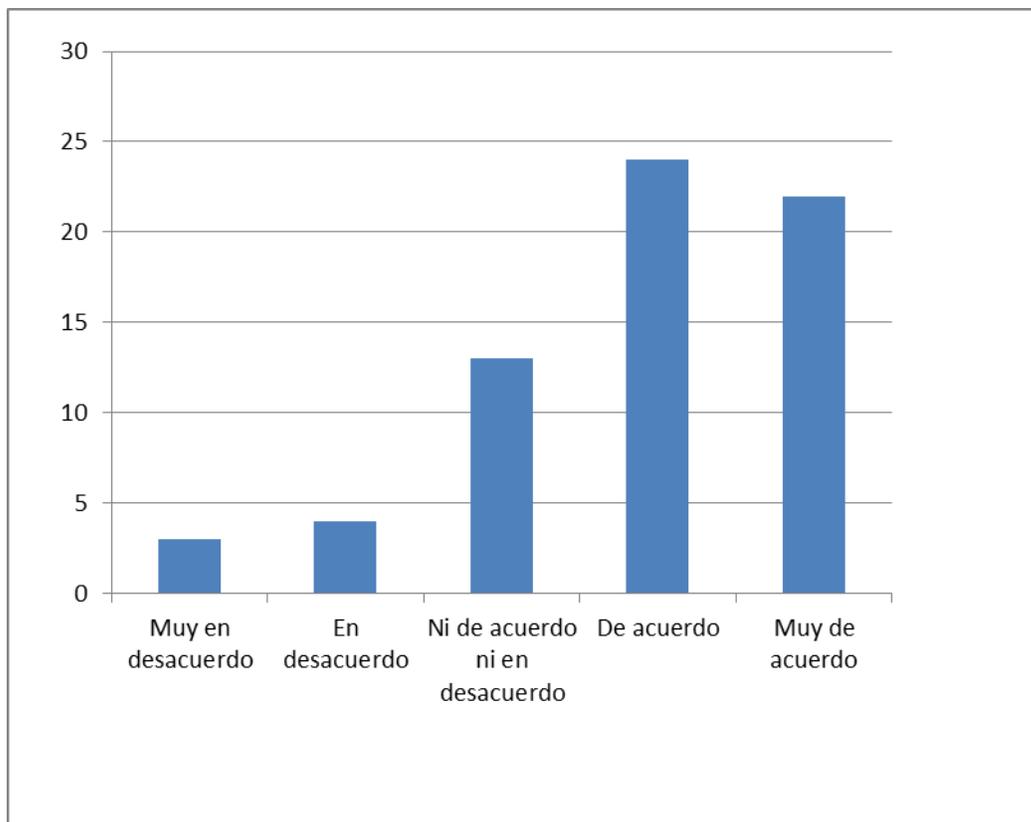


Tabla 19. En la Universidad se cumple con los convenios y leyes laborales.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “prestaciones”. De estos resultados se destaca que el 32.84% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 35.82% como “de acuerdo”. Esta percepción se debe a que los trabajadores administrativos pertenecen a un Sindicato que emplaza por ley a huelga a la Institución cada año; en caso de incumplir con prestaciones, durante las negociaciones anuales, se otorgan conforme a lo establecido.

16.- Me siento conforme con mi horario laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	5	1	25	34
2.99%	7.46%	1.49%	37.31%	50.75%

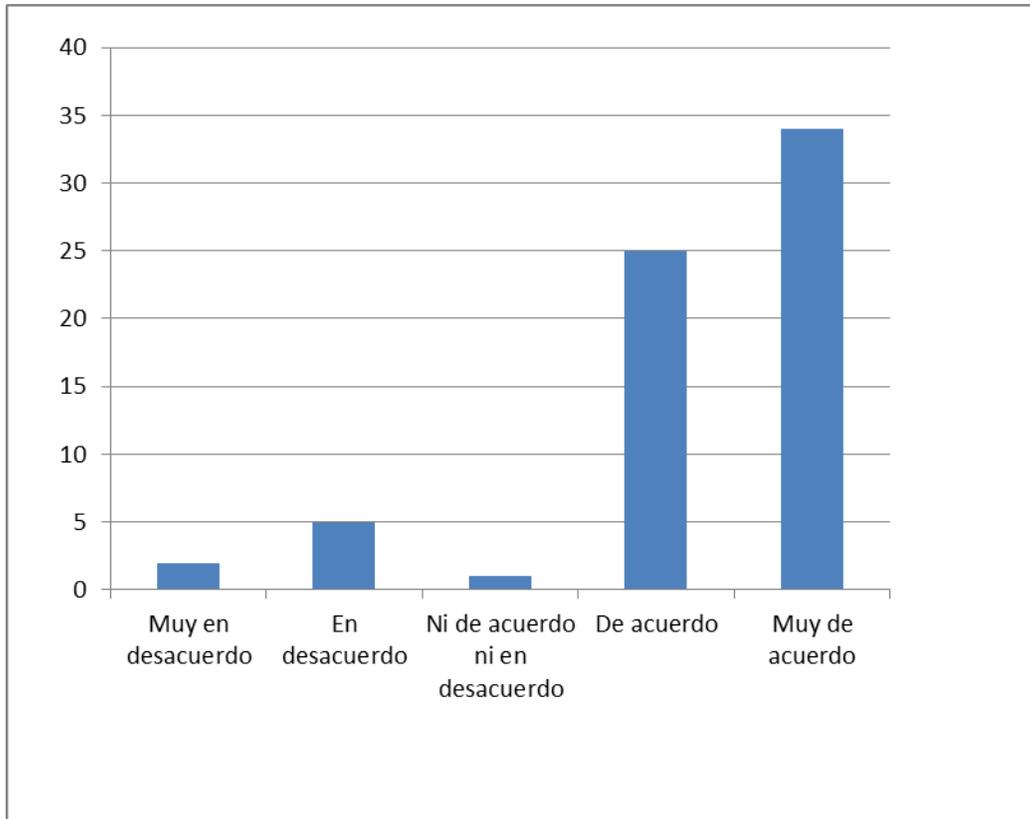


Tabla 20. Me siento conforme con mi horario laboral.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “políticas de la compañía”. De estos resultados se destaca que el 50.75% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 37.31% como “de acuerdo”. Esta percepción se debe a que la Institución permite que los trabajadores administrativos puedan solicitar cambios de horario de acuerdo a sus necesidades personales, cuando no es posible cambiar de horario por necesidades del trabajo, pueden permutar de área de adscripción con otro trabajador.

17.- Entiendo claramente la misión y visión de la Universidad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	1	8	30	28
0.00%	1.49%	11.94%	44.78%	41.79%

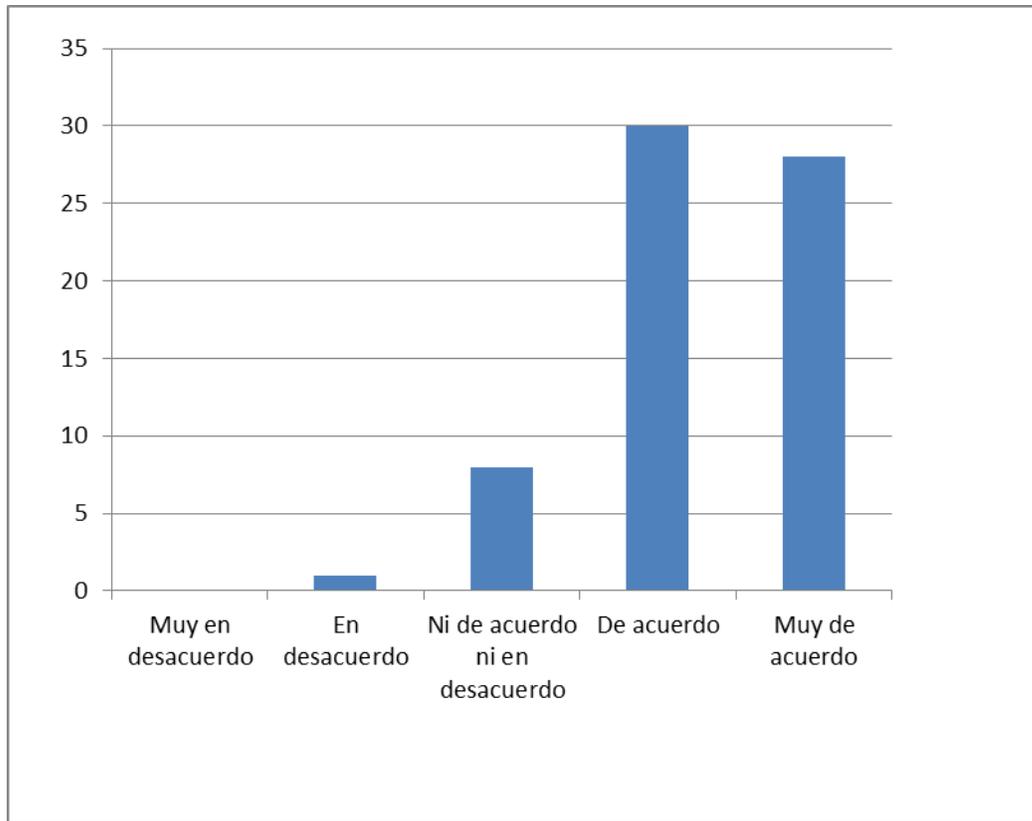


Tabla 21. Entiendo claramente la misión y visión de la Universidad.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “el trabajo en sí”. De estos resultados el 41.79% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 44.78% como “de acuerdo”. Es posible deducir con este resultado, que los trabajadores conocen y entienden bien la razón de ser de la institución y su visión de cómo será en el futuro.

18.- Mi Institución difunde sus políticas y procedimientos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	5	17	27	17
1.49%	7.46%	25.37%	40.30%	25.37%

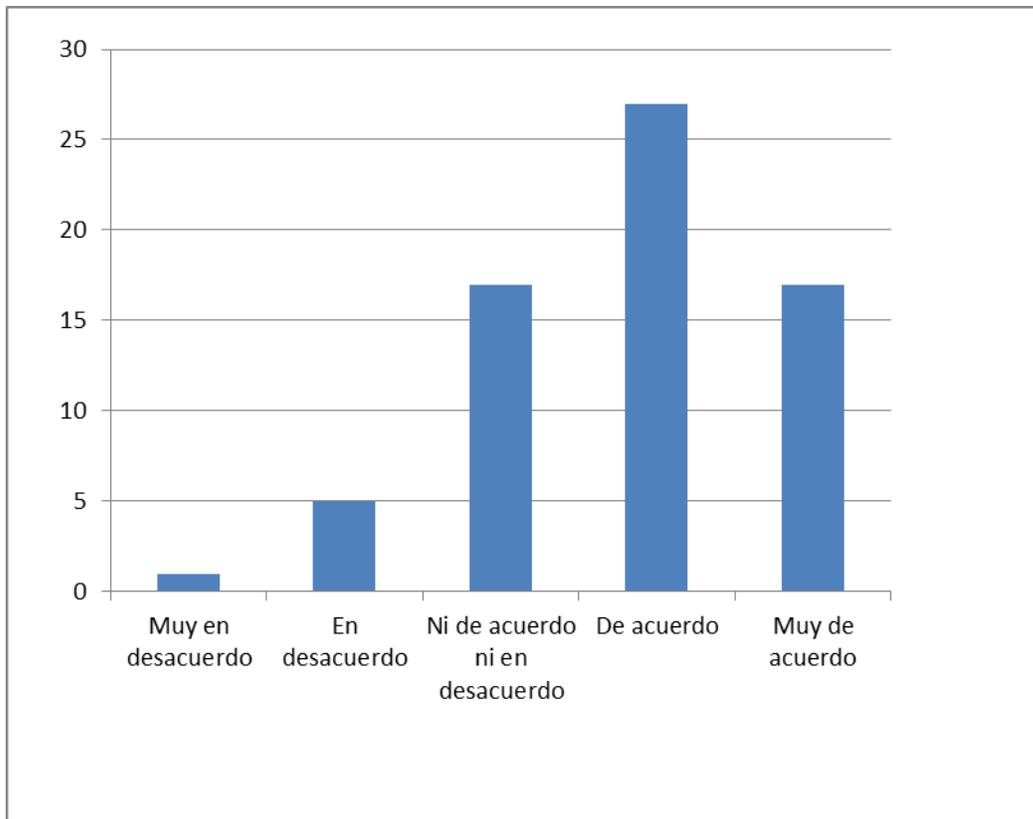


Tabla 22. Mi Institución difunde sus políticas y procedimientos.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “políticas”. De estos resultados el 25.37% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y el 40.30% como “de acuerdo”. La percepción de los trabajadores como “ni de acuerdo ni en desacuerdo” representa el 25.37 %, esto puede deberse a que la Institución pone a disposición de los trabajadores sus manuales de políticas y procedimientos a través de Internet y solamente de veinte procesos que están certificados en calidad.

19.- Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	3	18	30	15
1.49%	4.48%	26.87%	44.78%	22.39%

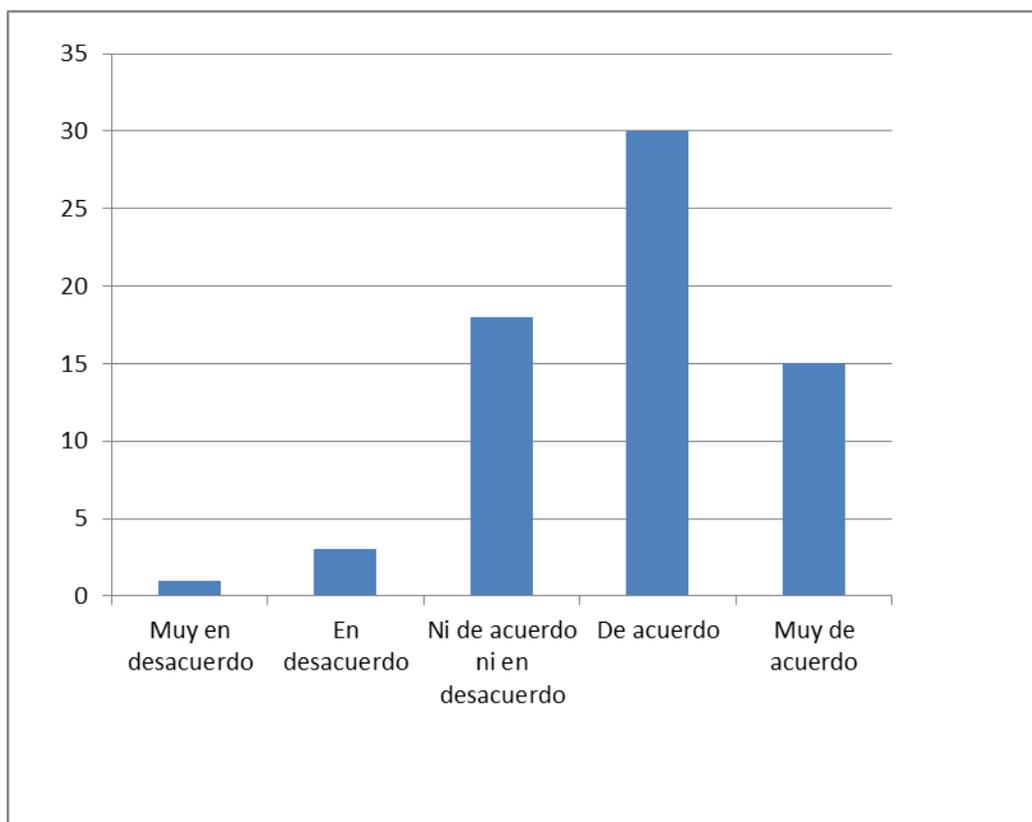


Tabla 23. Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “políticas”. Estos resultados son muy similares a la anterior afirmación: el 22.39% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y el 44.78% como “de acuerdo”, y la percepción de los trabajadores como “ni de acuerdo ni en desacuerdo” representa el 26.87 %, esto último puede deberse a la falta de difusión que existe de las políticas y procedimientos de trabajo; y por otra parte, la conformidad con las mismas, puede deberse a que se basan en la legislación vigente de la Institución y ello incluye el Contrato colectivo de trabajo del Sindicato de Trabajadores Administrativos.

20.- Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	11	29	24
1.49%	2.99%	16.42%	43.28%	35.82%

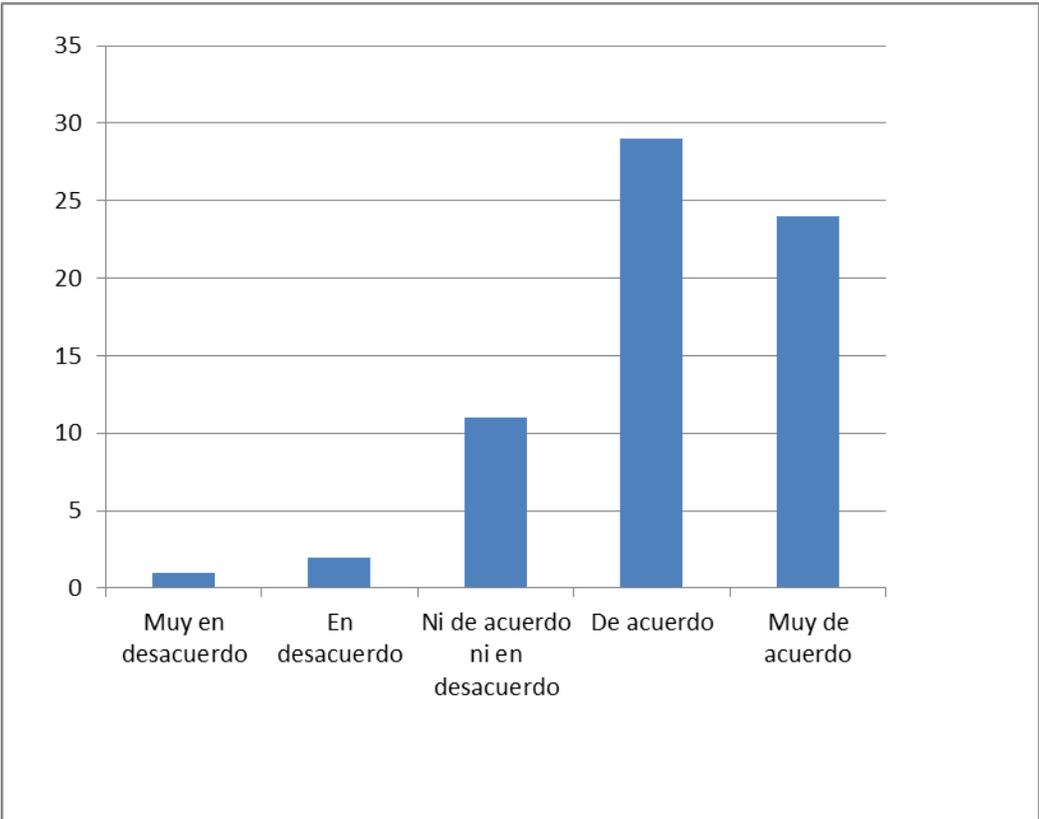


Tabla 24. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “Supervisión”. Las respuestas de los trabajadores como “muy de acuerdo” representan el 35.82 % y como “de acuerdo” el 43.28 %. Es importante esta percepción ya que es posible establecer un liderazgo experto que legitime la autoridad que se confiere formalmente a un puesto, por lo que este reconocimiento por parte de los trabajadores puede constituirse como una fortaleza de la Institución.

21.- Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	6	17	22	19
4.48%	8.96%	25.37%	32.84%	28.36%

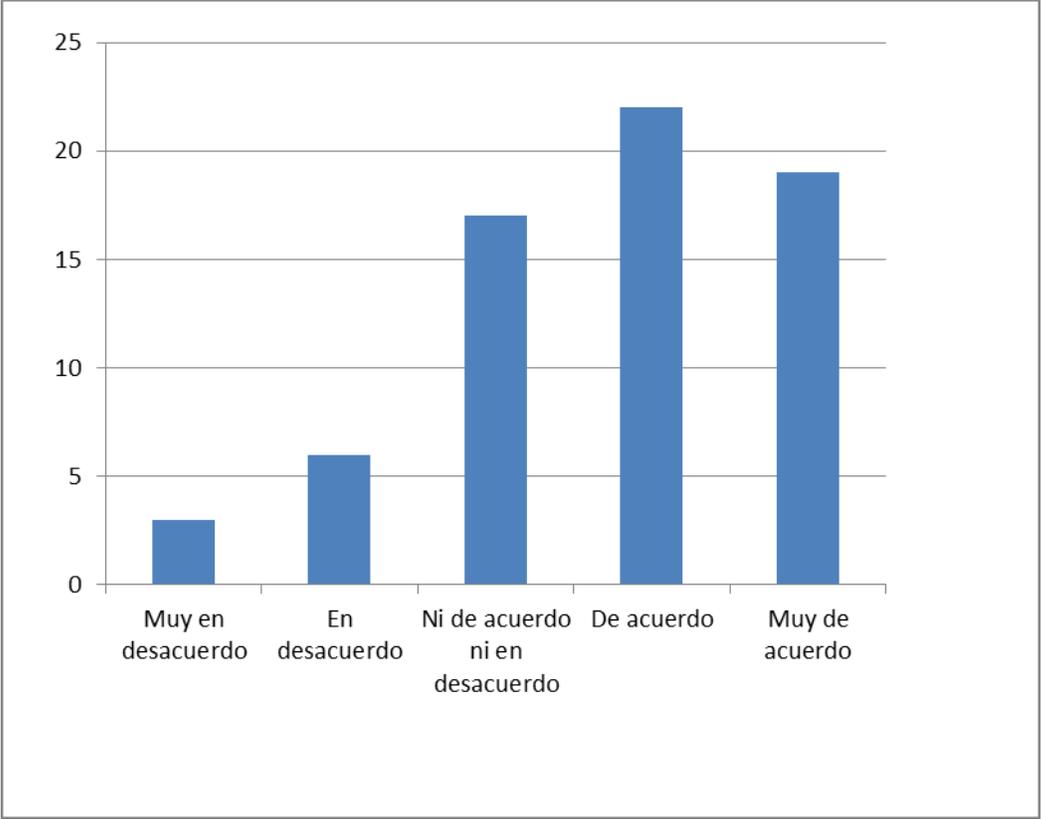


Tabla 25. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “el trabajo en sí”. De estos resultados destacan las proporciones de las repuestas obtenidas, ya que 28.36 % de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 32.84 % como “de acuerdo” y 25.37 % “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En general, se podría afirmar que los trabajadores perciben que existe un método lógico para la realización del trabajo, sin embargo, la aplicación del proceso de administración, debería percibirse claramente para todos los trabajadores, como parte de la cultura de la Institución.

22.- La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
2	4	11	28	22
2.99%	5.97%	16.42%	41.79%	32.84%

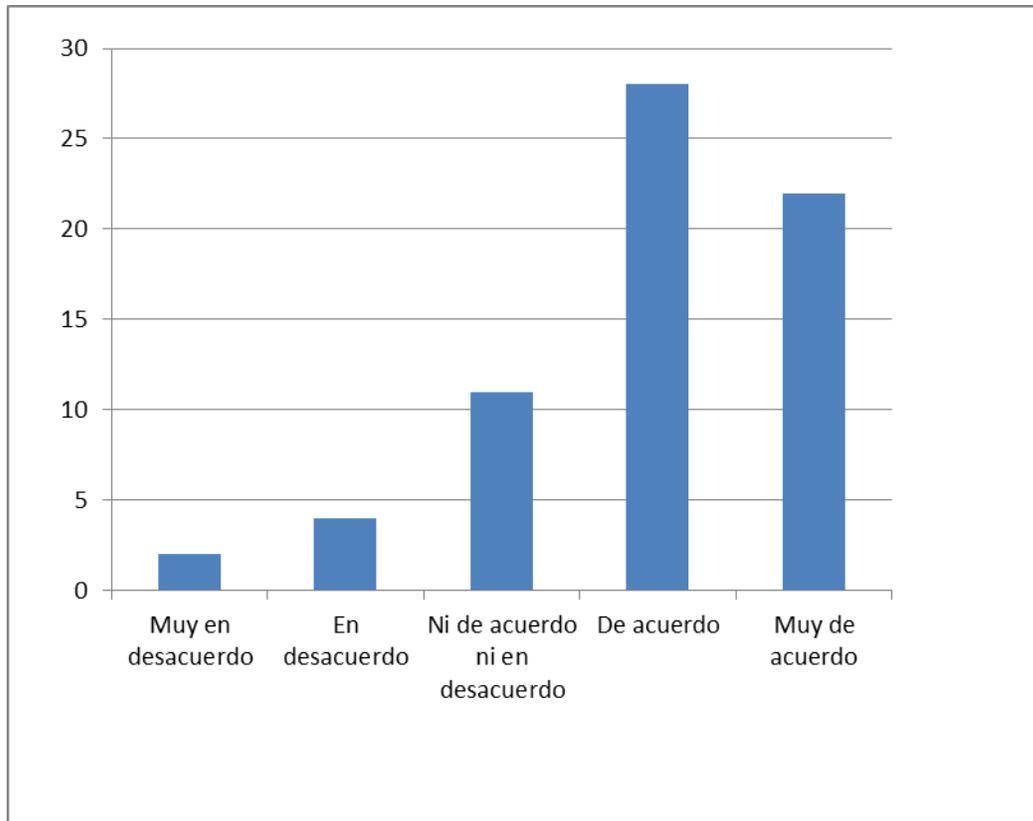


Tabla 26. La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “supervisión”. De estos resultados el 32.84% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 41.79% como “de acuerdo” y 16.42% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En general se podría afirmar que los trabajadores perciben que la dirección es competente para llevar a cabo sus funciones.

23.- Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	3	15	27	19
4.48%	4.48%	22.39%	40.30%	28.36%

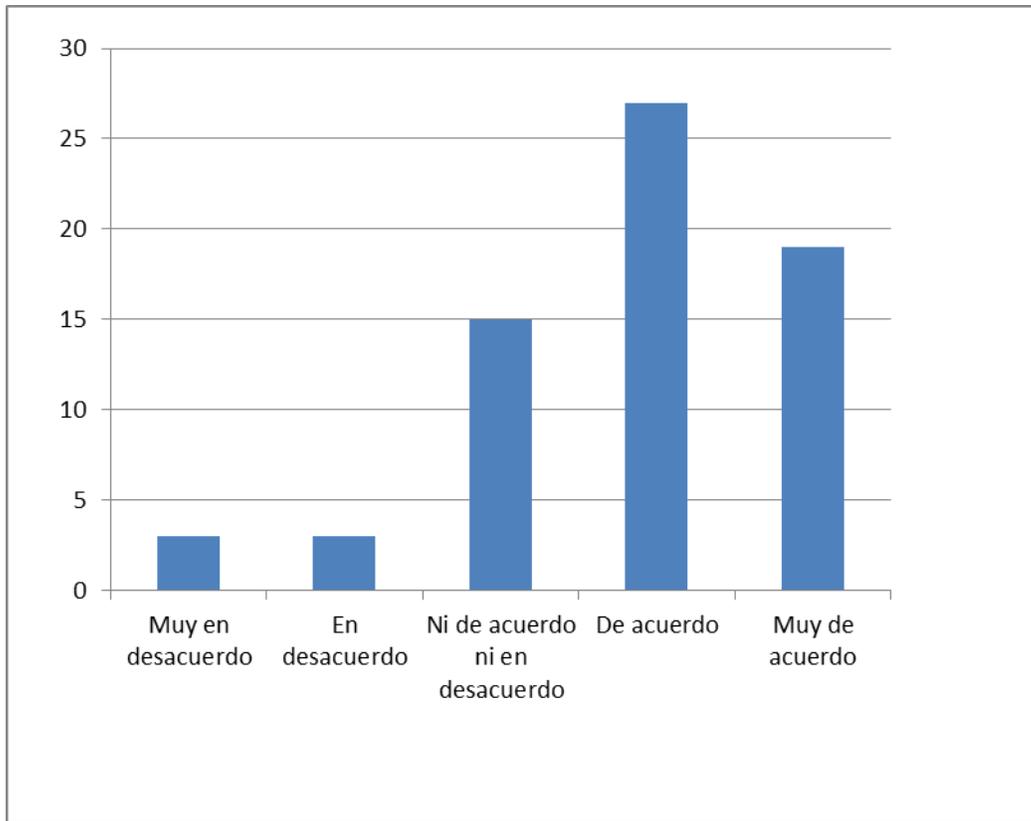


Tabla 27. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “reconocimiento”. De estos resultados el 28.36% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 40.30% como “de acuerdo” y 22.39% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En general, se podría afirmar que los trabajadores perciben que su jefe tiene comunicación de ellos respecto de los asuntos que conciernen al trabajo tanto como una forma de control, en el caso de si se realiza un mal trabajo, como de un reconocimiento al trabajo que se hace bien.

24.- Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
3	4	9	31	20
4.48%	5.97%	13.43%	46.27%	29.85%

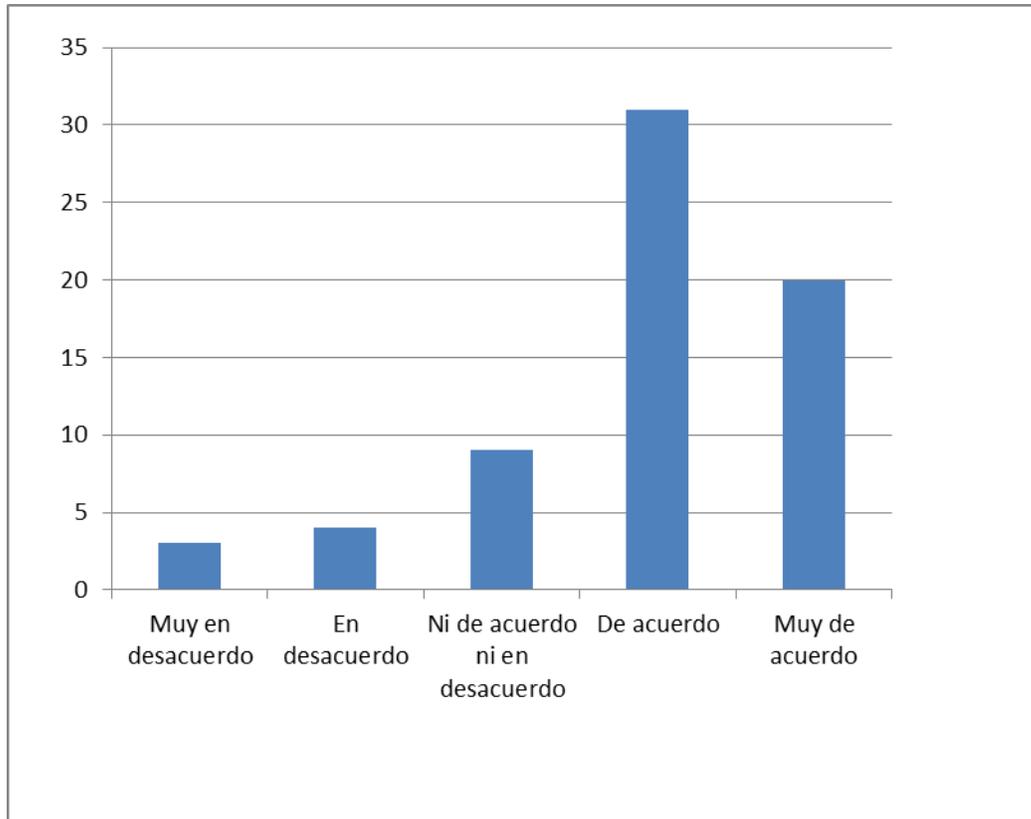


Tabla 28. Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas. Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “reconocimiento”. De estos resultados el 29.85% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 46.27% como “de acuerdo” y 13.43% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Se puede afirmar de acuerdo a lo anterior, que los trabajadores perciben un liderazgo participativo que incentiva la búsqueda de nuevas formas de trabajo con sus colaboradores, esto podría generar en las personas una motivación intrínseca al sentirse tomados en cuenta por sus superiores jerárquicos.

25.- Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	2	12	22	27
5.97%	2.99%	17.91%	32.84%	40.30%

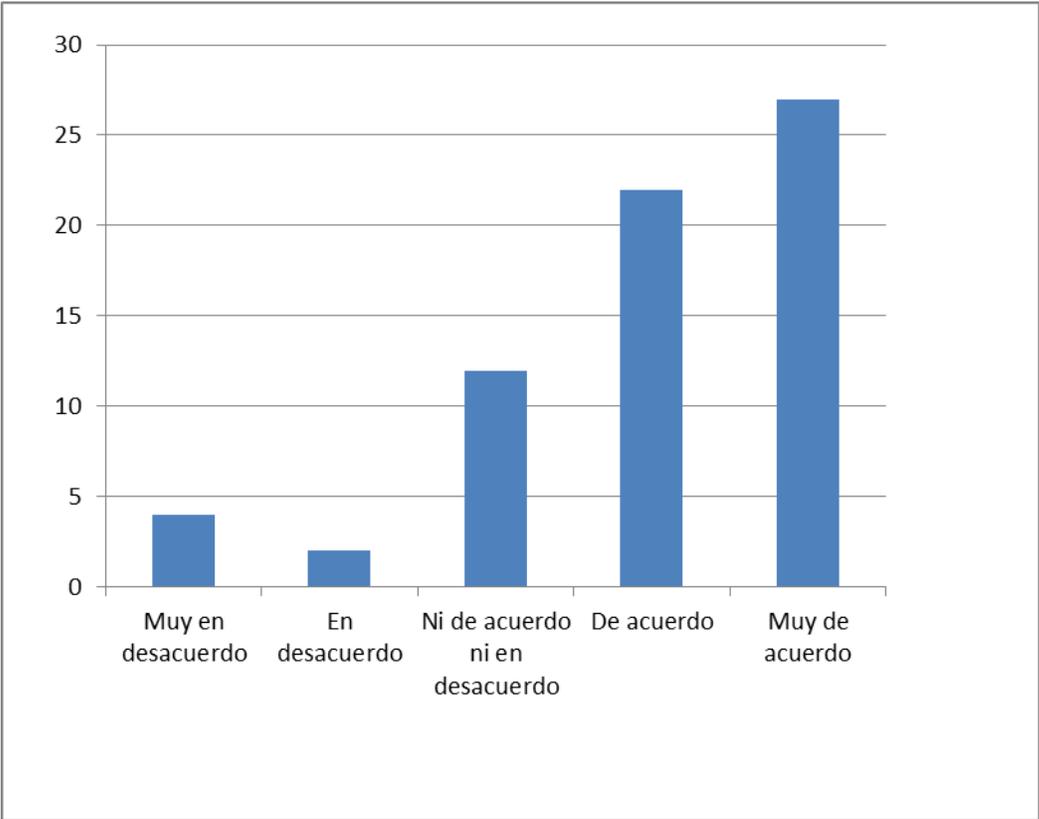


Tabla 29. Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “reconocimiento”. De estos resultados el 40.30% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 32.84% como “de acuerdo” y 17.91% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Como en la descripción de la gráfica anterior, se puede afirmar que los trabajadores perciben que pueden participar en la organización más allá de las actividades de sus puestos, es decir, que tienen libertad para externar o expresar ideas y sugerencias, y que éstas pueden ser tomadas en cuenta.

26.- Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	1	7	29	26
5.97%	1.49%	10.45%	43.28%	38.81%

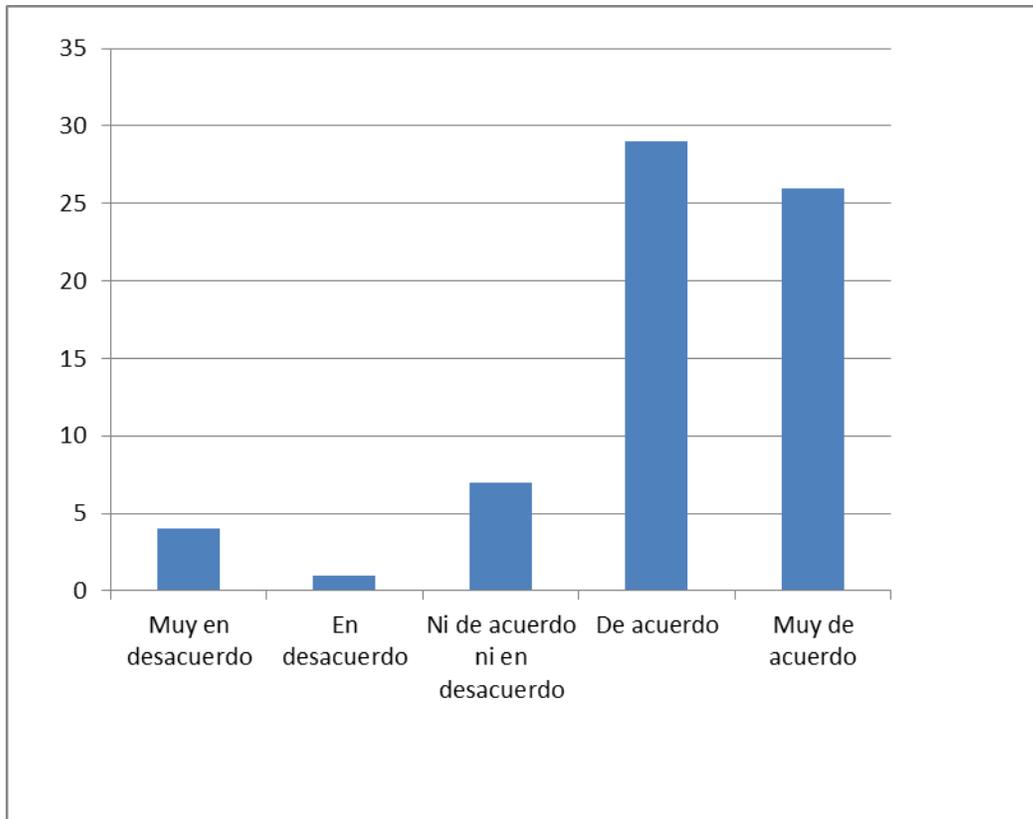


Tabla 30. Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Satisfacción, subfactor “reconocimiento”. De estos resultados el 38.81% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 43.28% como “de acuerdo” y 10.45% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Se puede afirmar de acuerdo a lo anterior, que existe un capital social positivo en las interacciones entre los superiores jerárquicos y los trabajadores.

27.- Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	5	11	23	24
5.97%	7.46%	16.42%	34.33%	35.82%

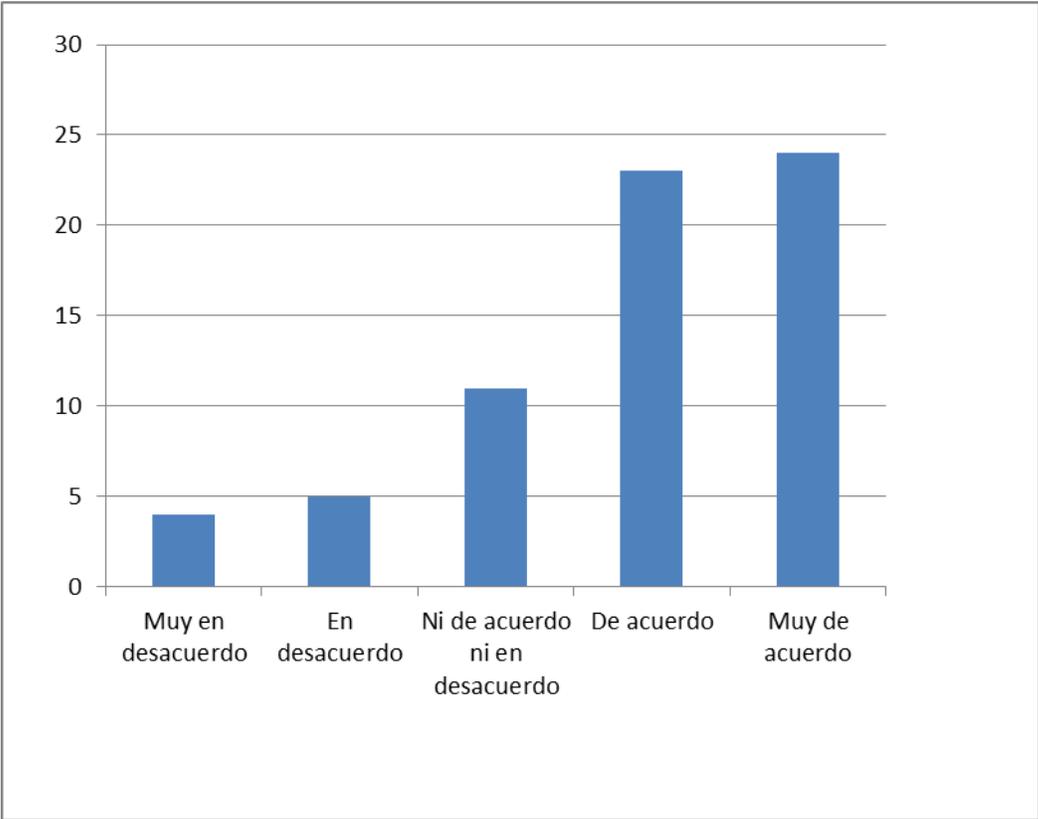


Tabla 31. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “condiciones de trabajo”. De estos resultados el 35.82% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 34.33% como “de acuerdo”. Se puede afirmar de acuerdo a lo anterior, que los trabajadores consideran su área de trabajo como adecuada para desarrollar sus actividades, sin embargo, el 16.42% contestó “ni de acuerdo ni en desacuerdo, 7.46% “en desacuerdo” y 5.97% como “muy en desacuerdo”, esto quiere decir, de acuerdo a Herzberg que estos últimos datos representan factores higiénicos en los que debe trabajar la dirección de la Institución.

28.- Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
6	7	10	27	17
8.96%	10.45%	14.93%	40.30%	25.37%

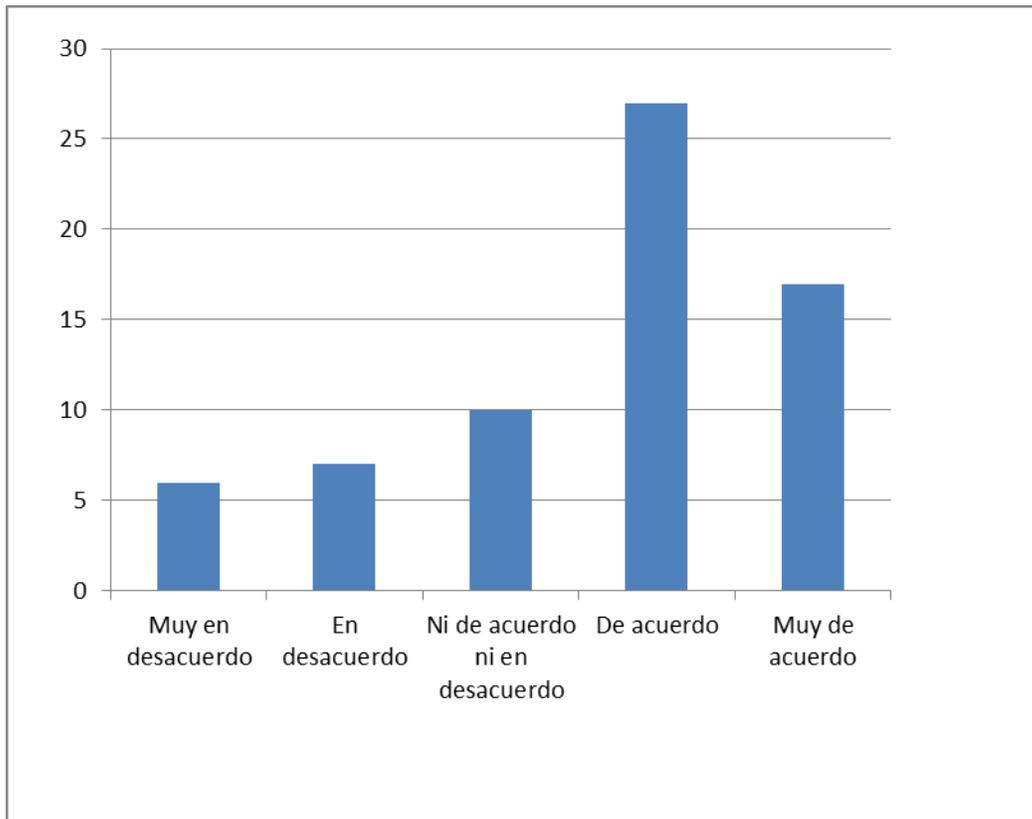


Tabla 32. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “condiciones de trabajo”. De estos resultados el 25.37% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 40.30% como “de acuerdo”. Como en la gráfica anterior, se puede afirmar que los trabajadores consideran que les son proporcionados todos los elementos materiales necesarios para desarrollar sus actividades, sin embargo, el 14.93% contestó “ni de acuerdo ni en desacuerdo, 10.45% “en desacuerdo” y 8.96% como “muy en desacuerdo”, esto quiere decir, que estos últimos datos representan factores higiénicos que deben ser satisfechos.

29.- Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	8	16	24	15
5.97%	11.94%	23.88%	35.82%	22.39%

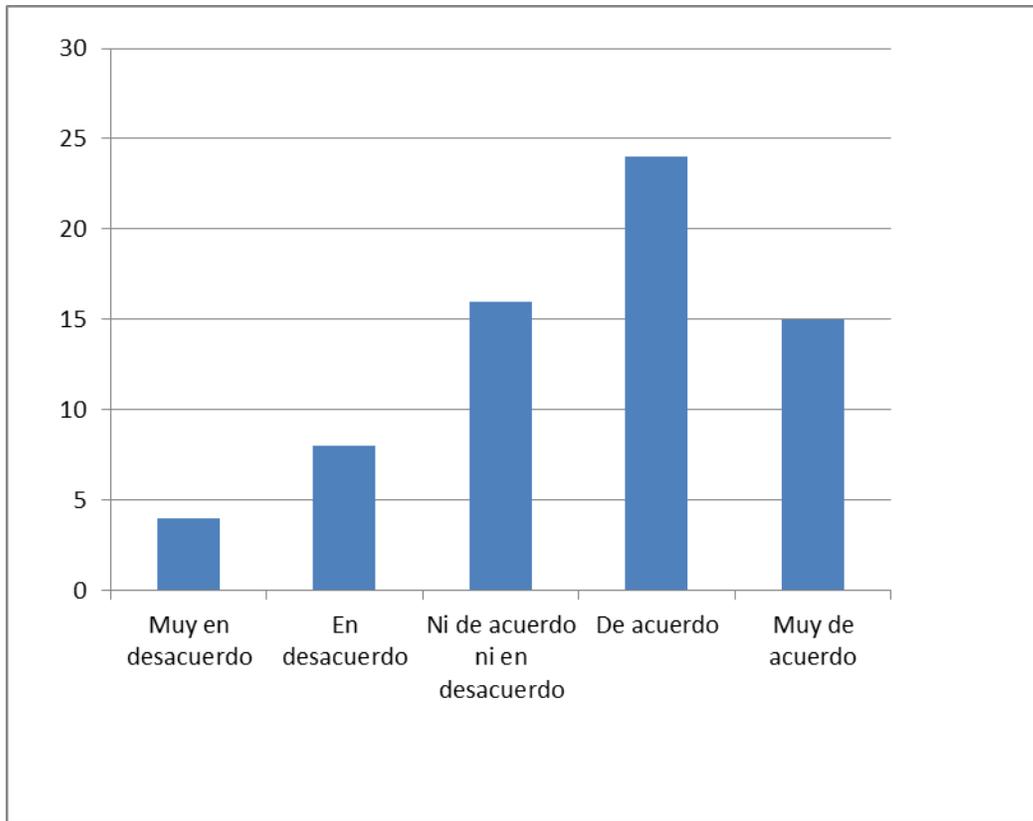


Tabla 33. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “condiciones de trabajo”. De estos resultados el 22.39% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 35.82% como “de acuerdo”. Como en las dos anteriores gráficas es de destacar que el 23.88% contestó “ni de acuerdo ni en desacuerdo, 11.94% “en desacuerdo” y 5.97% como “muy en desacuerdo”, esto quiere decir, que estos últimos datos representan factores higiénicos que deben ser satisfechos.

30.- Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	10	9	30	11
10.45%	14.93%	13.43%	44.78%	16.42%

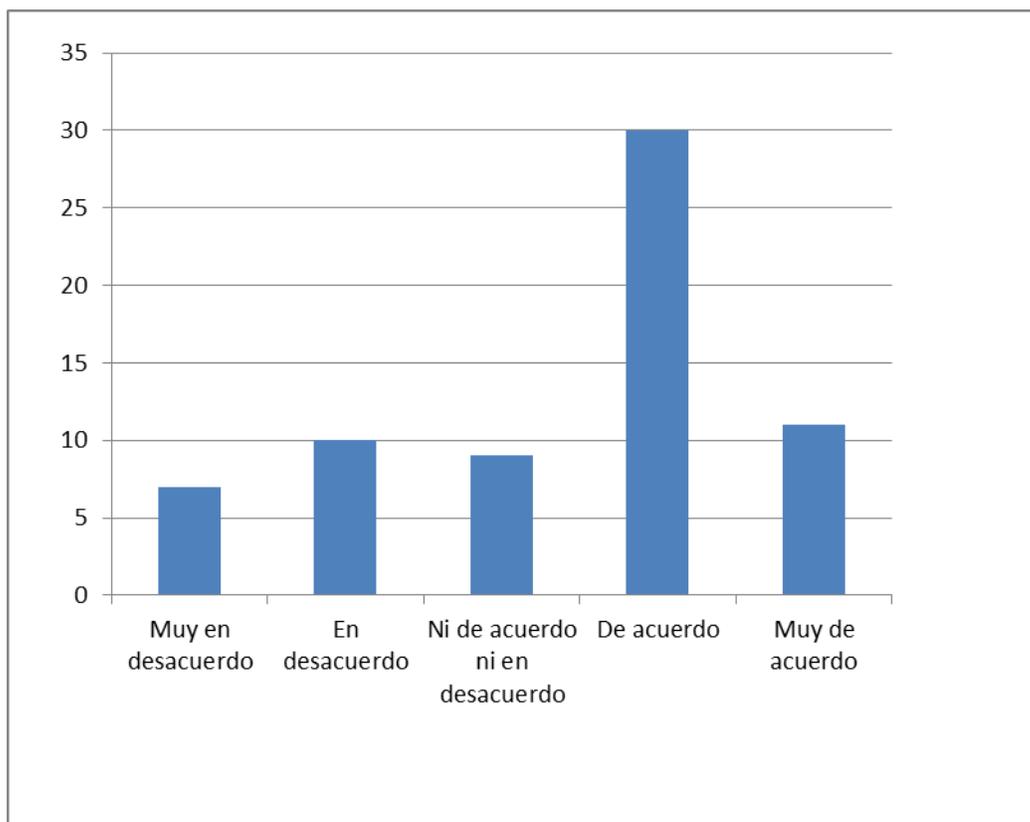


Tabla 34. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “remuneración”. De estos resultados el 16.42% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 44.78% como “de acuerdo”. Esta gráfica es importante no solo por tratarse de un factor higiénico sino por la arraigada idea de motivar con dinero a las personas, pues si bien las personas quieren satisfacer necesidades buscando un empleo con determinada remuneración, la dinámica social de las organizaciones hace que el dinero pase a segundo término, no obstante, como Herzberg encontró en sus investigaciones, la remuneración se constituye, al igual que los demás factores de insatisfacción, como una base necesaria para llegar a los factores motivacionales.

31.- Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	3	5	34	24
1.49%	4.48%	7.46%	50.75%	35.82%

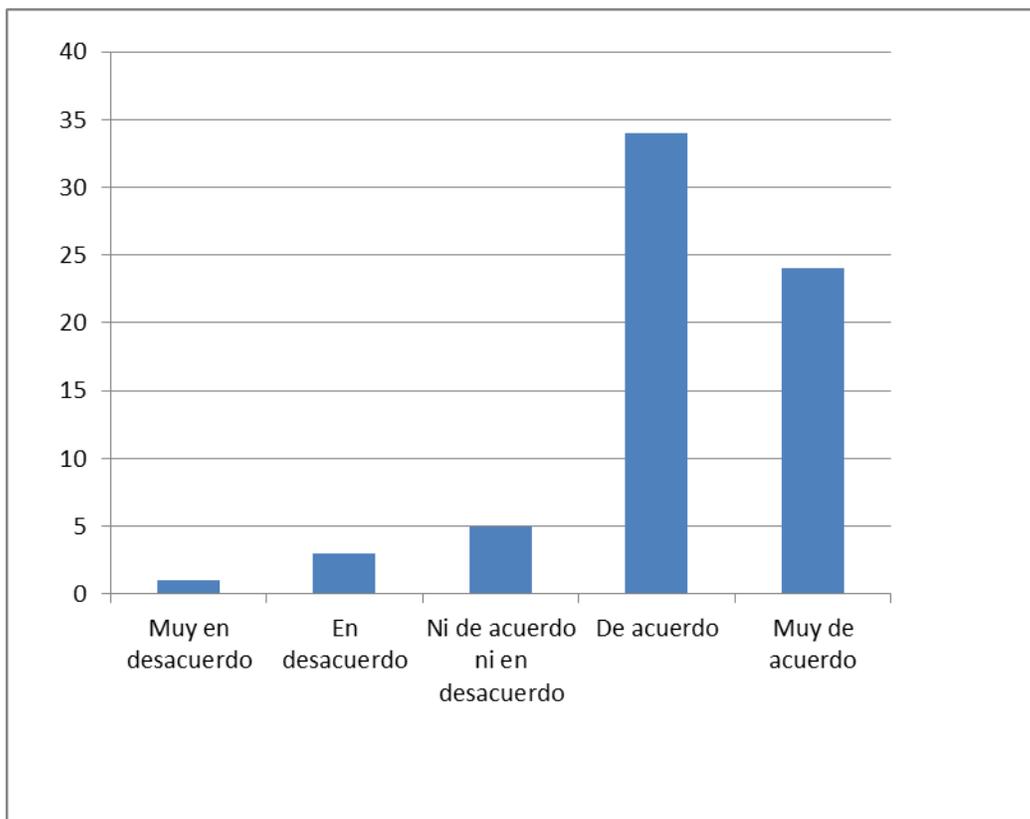


Tabla 35. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “remuneración”. De estos resultados el 35.82% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 50.75% como “de acuerdo”. En esta gráfica se puede ver representadas las prestaciones con que cuentan los trabajadores universitarios, como la que se describió al principio de este trabajo y también algunas otras como el premio de puntualidad, pago doble por cumpleaños, pago triple por trabajo en vacaciones, incentivo anual; mismas que pudieran dirigirse o integrarse a un modelo de motivación más amplio que incluya los factores de motivación.

32.- Recibo los beneficios de acuerdo a ley.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	0	6	31	29
1.49%	0.00%	8.96%	46.27%	43.28%

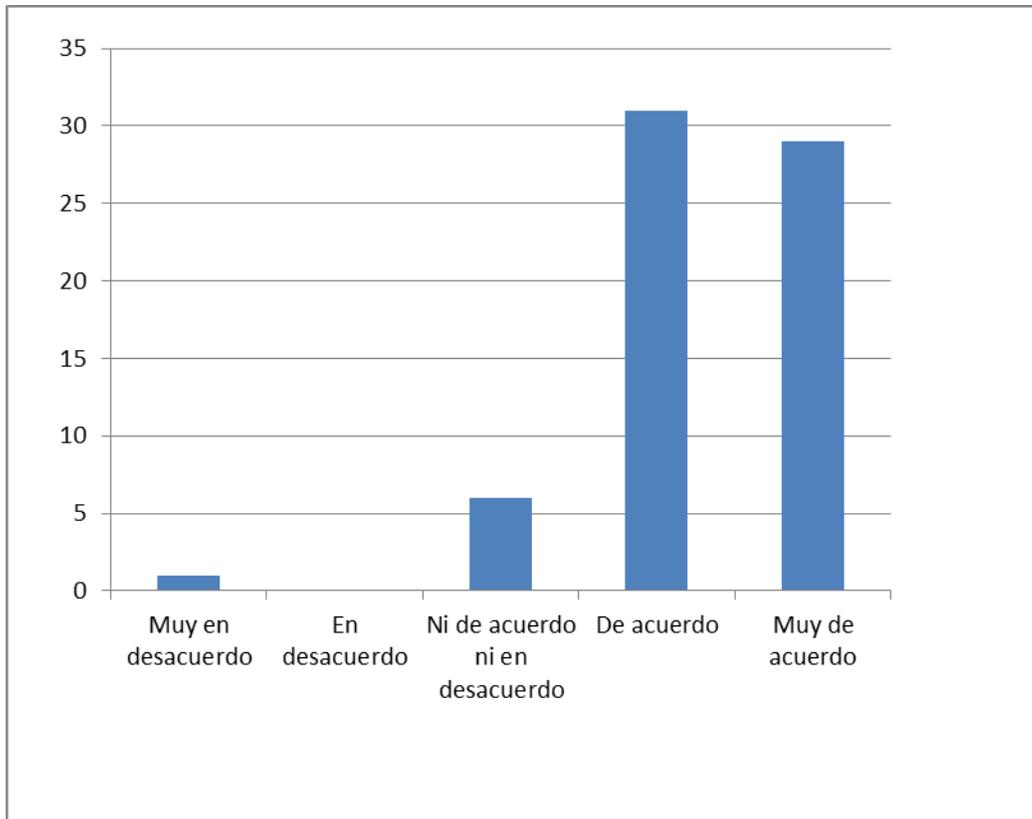


Tabla 36. Recibo los beneficios de acuerdo a ley.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “remuneración”. De estos resultados el 43.28% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo” y 46.27% como “de acuerdo”. Como fue descrito anteriormente, los trabajadores cuentan con un contrato colectivo de trabajo que les asegura prestaciones superiores a las de la ley, lo anterior, se considera, explica estos resultados.

33.- Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	12	26	26
1.49%	2.99%	17.91%	38.81%	38.81%

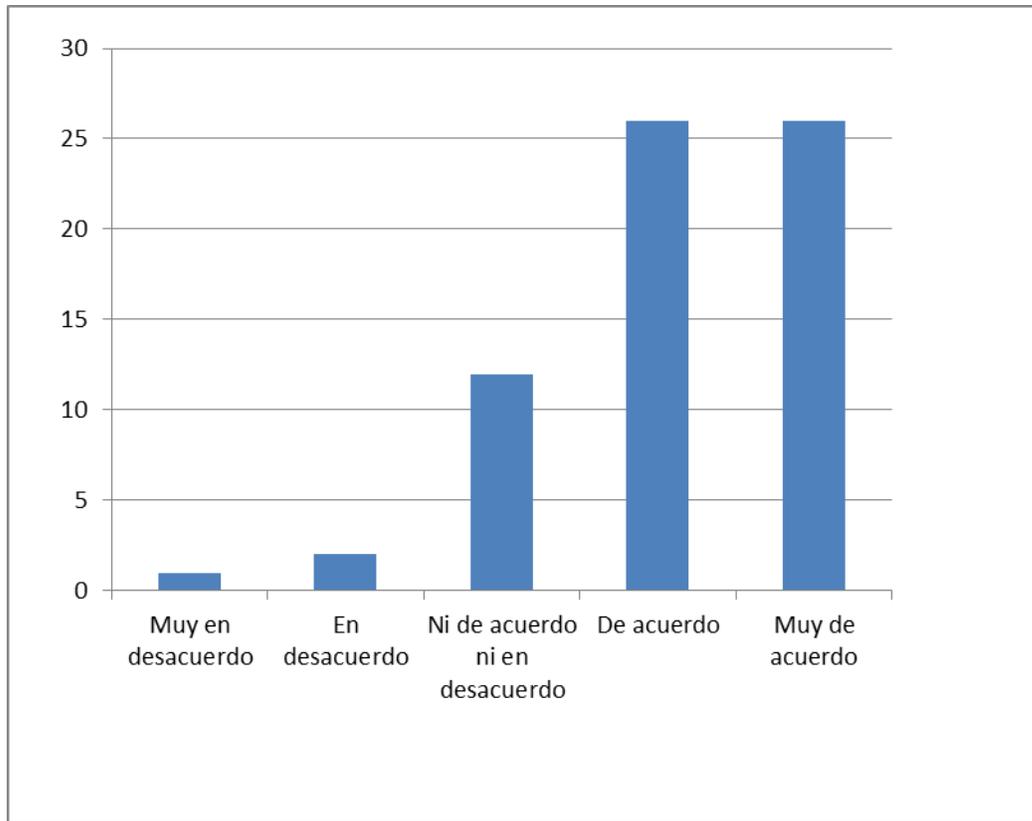


Tabla 37. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “compañeros de trabajo”. De estos resultados el 38.81% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 38.81% como “de acuerdo” y 17.91% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Es importante este resultado ya que describe un elevado capital social positivo que puede ser usado por los líderes de la Institución para alinear esta buena dinámica hacia los objetivos.

34.- Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
4	7	16	24	16
5.97%	10.45%	23.88%	35.82%	23.88%

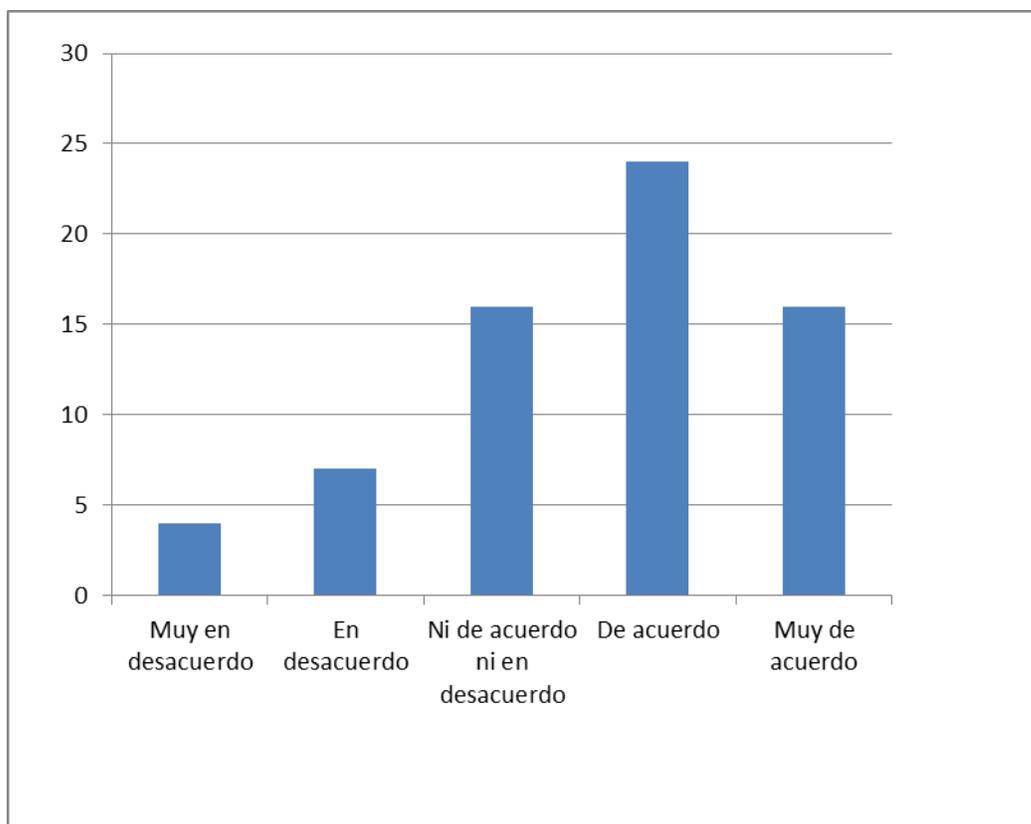


Tabla 38. Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.

Con esta afirmación se pretende medir la percepción del trabajador respecto al factor de Insatisfacción, subfactor “compañeros de trabajo”. De estos resultados el 23.88% de trabajadores respondieron como “muy de acuerdo”, 35.82% como “de acuerdo” y 23.88% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Respecto de la gráfica anterior “las buenas relaciones con los compañeros de trabajo” varían un poco las respuestas a “las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo”, en este caso las relaciones informales parecen tener gran importancia para los trabajadores universitarios.

5.4 Validación de las hipótesis

Después del análisis descriptivo antecedente, derivado del estudio de la motivación, es posible una aproximación a un modelo específico para los trabajadores universitarios, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre las siguientes dimensiones:

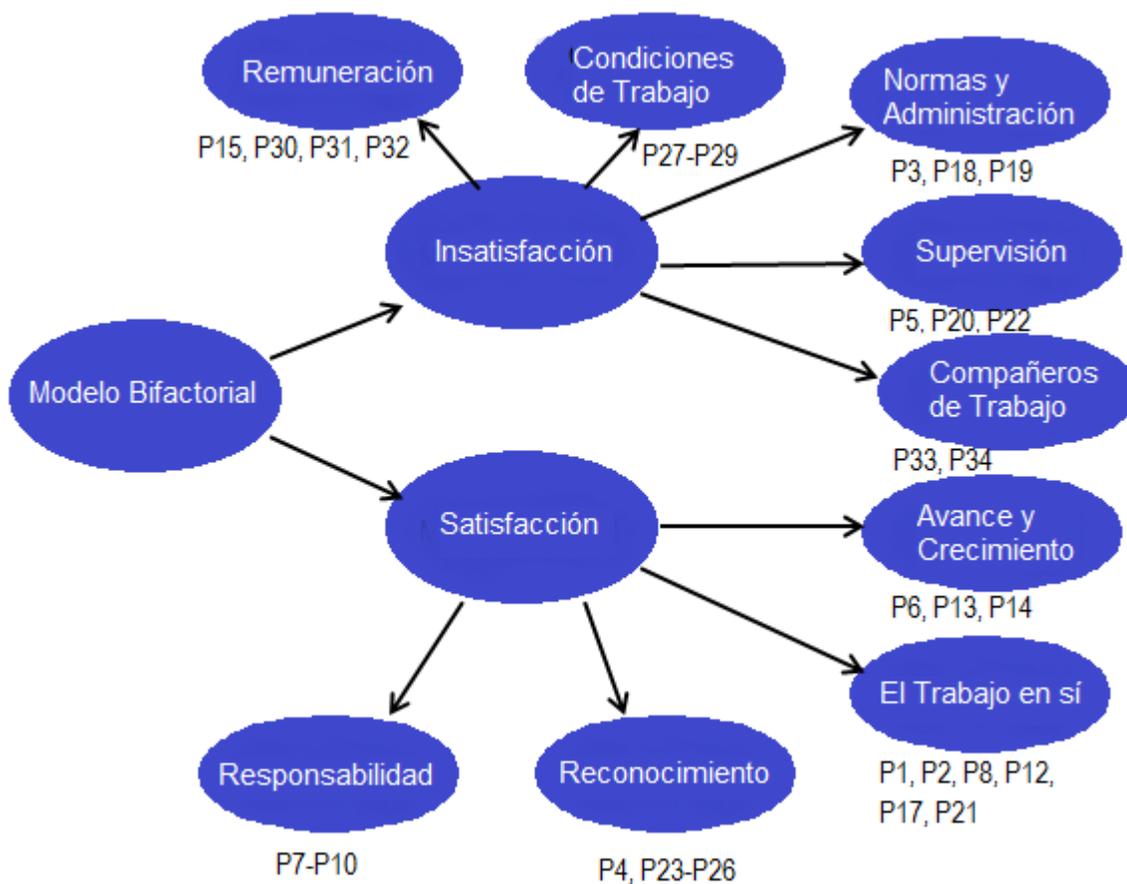


Figura 18. Dimensiones de análisis

5.5 Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales resultante

El modelo de ecuaciones estructurales nos permite examinar un conjunto de relaciones entre múltiples variables. En este caso, las variables corresponden a los factores de insatisfacción y satisfacción, y las dimensiones de esas variables, a sus subfactores.

A continuación, se presentan agrupados los factores y subfactores con los resultados obtenidos:

Factores de Insatisfacción

Tabla 39. Remuneración

		15.- En la Universidad se cumplen con los convenios y leyes laborales.	30.- Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.	31.- Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.	32.- Recibo los beneficios de acuerdo a ley.
N	Válido	67	67	67	67
	Perdido	0	0	0	0
Media		3.8358	3.4179	4.1493	4.2985
Desviación estándar		1.13614	1.23275	.85730	.75908
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00

Tabla 40. Condiciones de trabajo

		27.- Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	28.- Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	29.- Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.
N	Válido	67	67	67
	Perdido	0	0	0
	Media	3.8657	3.6269	3.5672
	Desviación estándar	1.16639	1.22889	1.14447
	Mínimo	1.00	1.00	1.00
	Máximo	5.00	5.00	5.00

Tabla 41. Normas y administración

		3.- Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	18.- Mi Institución difunde sus políticas y procedimientos.	19.- Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad
N	Válido	67	67	67
	Perdido	0	0	0
	Media	4.2388	3.8060	3.8209
	Desviación estándar	.85439	.95725	.88635
	Mínimo	1.00	1.00	1.00
	Máximo	5.00	5.00	5.00

Tabla 42. Supervisión

		5.- Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	20.- Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.	22.- La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.
N	Válido	67	67	67
	Perdido	0	0	0
Media		3.8657	4.0896	3.9552
Desviación estándar		1.08566	.88303	1.00654
Mínimo		1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00

Tabla 43. Compañeros de trabajo

		33.- Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	34.- Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.
N	Válido	67	67
	Perdido	0	0
Media		4.1045	3.6119
Desviación estándar		.90678	1.14091
Mínimo		1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00

Factores de Satisfacción

Tabla 44. Avance y crecimiento

		6.- Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	13.- Existen oportunidades de acceder a puestos más elevados.	14.- Me brindan la formación/capacita ción necesaria para desarrollarme como persona y profesional.
N	Válido	67	67	67
	Perdido	0	0	0
	Media	3.8060	3.8209	3.9851
	Desviación estándar	1.03336	1.11363	1.21222
	Mínimo	1.00	1.00	1.00
	Máximo	5.00	5.00	5.00

Tabla 45. El trabajo en sí

		1.- Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.	2.- El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	8.- Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	12.- Los resultados de mi trabajo afectan significativamente a la vida o bienestar de otras personas.	17.- Entiendo claramente la misión y visión de la Universidad.	21.- Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.
N	Válido	67	67	67	67	67	67
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	4.2537	3.7463	3.5224	3.6567	4.2687	3.7164
	Desviación estándar	.63588	1.14605	1.14625	1.24988	.72993	1.11200
	Mínimo	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
	Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Tabla 46. Reconocimiento

		4.- Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.	23.- La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.	24.- Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	25.- Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	26.- Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores
N	Válido	67	67	67	67	67
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4.1045	3.8358	3.9104	3.9851	4.0746
Desviación estándar		1.00203	1.03860	1.04056	1.12132	1.04900
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Tabla 47. Responsabilidad

	7.- Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	8.- Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	9.- Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	10.- Mi Trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.
N	67	67	67	67
Válido	67	67	67	67
Perdidos	0	0	0	0
Media	4.2388	3.5224	3.8358	4.0448
Desviación estándar	.79942	1.14625	1.13614	.91176
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00

5.6 Modificaciones al Modelo

Resultado del análisis de la información, en la siguiente figura, la línea roja describe el grado de acuerdo promedio de los subfactores tanto de satisfacción como insatisfacción, que se tradujeron en las dimensiones de ambas variables, además nos permite observar que, aquellos valores con un grado de acuerdo por debajo de la línea, son aquellos que formarán el modelo de motivación para los trabajadores administrativos de la UAEM.

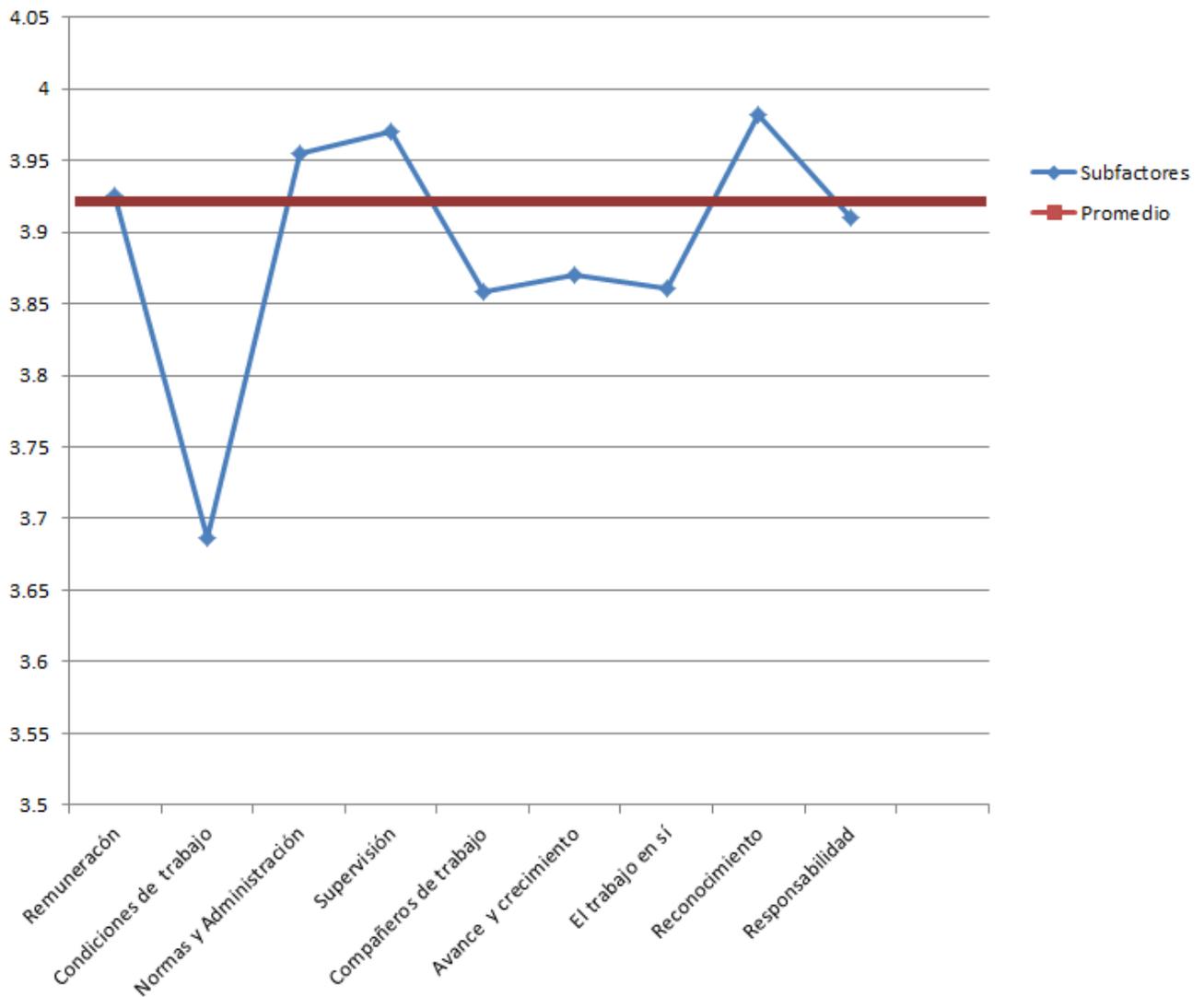


Figura 19. Grado de acuerdo de los subfactores.

Conclusiones

Modelo resultante del estudio de la motivación en los Trabajadores Administrativos Sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos



Figura 20. *Modelo Motivacional para los trabajadores administrativos de la UAEM.*

CONCLUSIONES

Modelo resultante del estudio de la motivación en los Trabajadores Administrativos Sindicalizados de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos

La actitud de los empleados hacia las actividades que realizan en el día a día, puede incidir definitivamente en que una institución logre o no sus objetivos. Este efecto es más visible cuando alguna Institución se encuentra en momentos difíciles, donde la sobrevivencia será dictada por el índice de la motivación en el personal.

Es por ello que es de suma importancia el análisis de la medición de actitudes, para poder entender qué espera la gente de su trabajo, y la forma en que dichas actitudes afectan el desempeño.

Cuando se habla de satisfacción e insatisfacción laboral no son un mismo sentimiento en diferente grado de manifestación, sino que son aspectos diferentes.

El estudio de motivación de los trabajadores universitarios permite, mediante sus hallazgos, construir un modelo específico de acuerdo a sus particularidades que como organización posee, que se describe en la figura 21.

Cuando los trabajadores se sienten felices con las labores que realizan diariamente, los sentimientos que experimentan se relacionan con factores en los cuales encuentran éxito cuando ejecutan su trabajo, y en la posibilidad de desarrollarse dentro del mismo.

Por el contrario, los trabajadores que se sienten infelices con sus actividades, el sentimiento no es provocado normalmente por el trabajo en sí, sino por las condiciones que están alrededor de la ejecución de esas actividades; de ahí proviene la percepción del trabajador en cuanto a si el contexto en cual ejecuta su trabajo es justo o si no lo es; si es desorganizado y representa un ambiente psicológico hostil o no. Los factores asociados a estas situaciones son llamados

higiénicos, como una analogía a la higiene médica, o sea, que es preventiva de las enfermedades, no curativa. Esto quiere decir que cuando hay factores hostiles alrededor del trabajo, estos contribuyen a las actitudes de trabajo poco productivas. Cuando los niveles de estos factores caen a lo que los trabajadores consideran lo mínimo aceptable, da como resultado una insatisfacción en el trabajo.

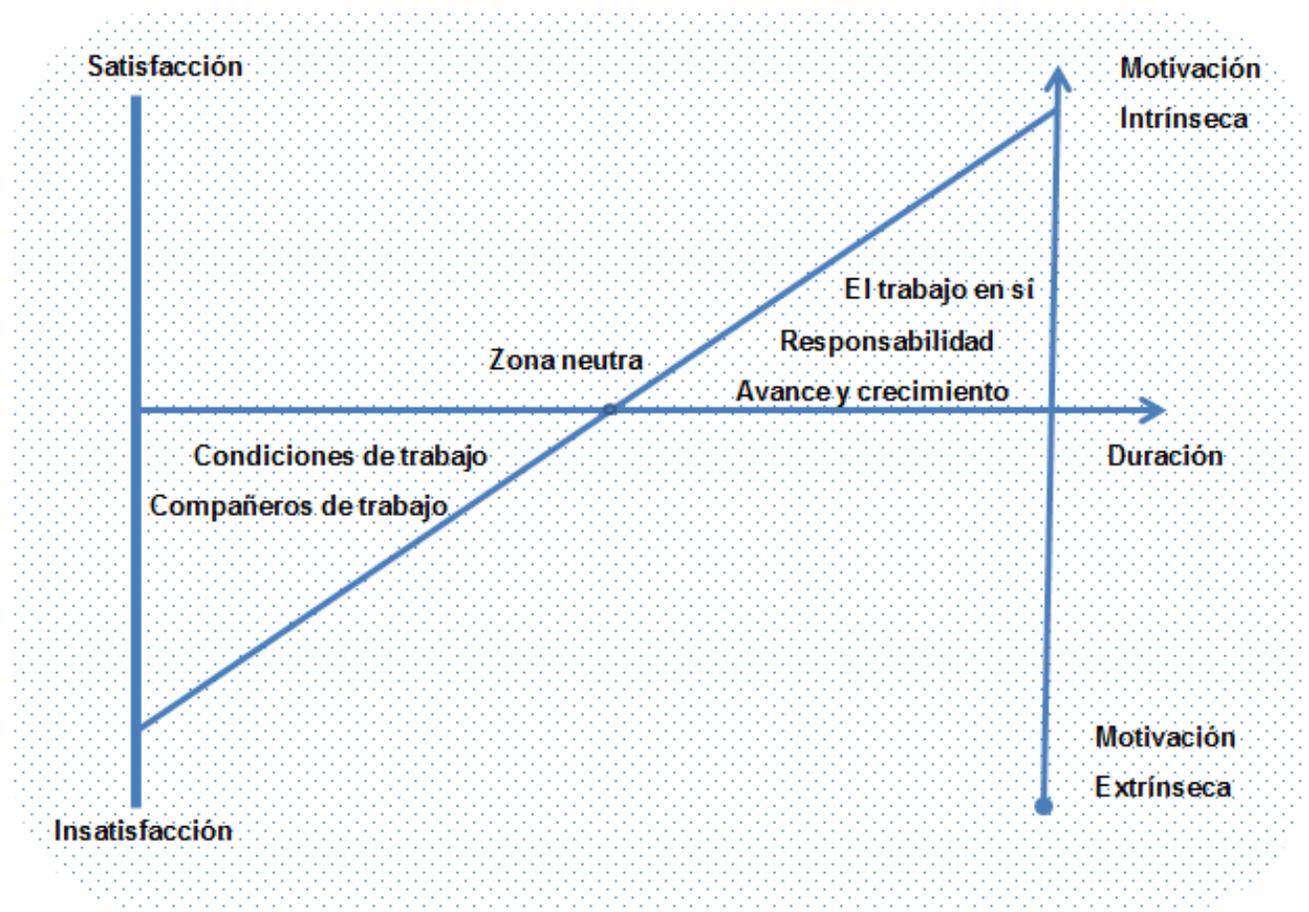


Figura 21. Modelo motivacional para los trabajadores administrativos sindicalizados de la UAEM.

Se puede observar a este respecto, que los trabajadores universitarios tienen un determinado grado de insatisfacción en cuanto a condiciones de trabajo adecuadas, como son falta de herramientas, recursos y equipos adecuados para realizar su trabajo, instalaciones constantemente adaptadas para realizar el trabajo y no bien distribuidas físicamente para trabajar eficientemente, condiciones de ventilación, limpieza, higiene, iluminación y comodidad deficientes.

Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo también son una fuente de insatisfacción para los trabajadores universitarios; este factor es muy importante en su relación con la influencia de las normas y valores sobre la forma en que las personas trabajan juntas y se tratan unas a otras, concepto conocido como capital social, es decir, la calidad en las relaciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Cuando las relaciones dentro de la organización se basan en la honestidad, la confianza y el respeto, existe un espíritu de buena voluntad y las personas cooperan de buen grado con el fin de alcanzar beneficios para todos. Un índice superior de estas relaciones sociales positivas permite interacciones e intercambios sin choques, que ayudan a facilitar un funcionamiento con fluidez en la organización. Las relaciones basadas en una competencia ardua y el interés propio pueden ser devastadores para una organización. El capital social se relaciona tanto con los valores culturales como con la ética, y es tarea de los líderes de la Institución acrecentarlo positivamente.

Estos factores que crean insatisfacción, como puede verse, describen la situación laboral, o sea, son los elementos característicos del ámbito contextual en el cual se desarrolla el trabajo. Mejorar las condiciones laborales del personal universitario y cultivar las buenas interacciones entre los compañeros podrían eliminar la insatisfacción y podrían ser motivadores de muy corta duración (otro ejemplo de esto, como se vio anteriormente, es la evaluación al desempeño que se les realiza a los trabajadores administrativos), sin embargo, no crean satisfacción y por lo tanto no motivan realmente, sino como se ha dicho, crean las condiciones mínimas aceptables para que los trabajadores realicen sus actividades, llegan, por decirlo así, a una zona neutra.

Una vez establecidas las condiciones necesarias para que los trabajadores desarrollen sus tareas, existe el contexto necesario para trabajar con los factores motivacionales, que son los que dan como resultado actitudes positivas en el desempeño. Estos factores, para los trabajadores universitarios son tres:

El trabajo en sí. Se refiere a cuando una persona está obteniendo sentimientos de felicidad o infelicidad producto de su trabajo; los trabajos pueden convertirse en rutina o ser un desafío constante, pueden ser fuente de creatividad o de frustración, realizarse fácilmente o ser extremadamente complicados, o puede ser que las actividades inherentes al puesto puedan incluir oportunidades para llevar a cabo completa, determinada tarea o solo un aspecto mínimo de ella.

Avance y crecimiento. Este factor contempla el desarrollo y el logro asociado a este, el éxito que conlleva cumplir con una meta o llegar al éxito, solucionar algún problema, reconocer la participación en el resultado de alguna actividad o tarea. Incluye también la probabilidad de que las personas puedan obtener una promoción que les permita desarrollarse dentro de la institución, y también de que existe la posibilidad de lograr algún ascenso por medio de las habilidades propias de cada quien.

Responsabilidad. Los elementos que se relacionan con la responsabilidad y la autoridad corresponden a este factor, y están conformados por sentimientos de satisfacción que surgen cuando a una persona se le da la responsabilidad de su propio trabajo, o cuando a las personas se les permite hacer el trabajo sin supervisión, por el trabajo de otros, o cuando le dan una nueva responsabilidad. Es importante hacer notar de este factor, que dotar de responsabilidad a las personas sin la formalización de un ascenso, no demerita los sentimientos de felicidad y el buen desempeño a pesar del aumento en la responsabilidad, por lo que tiene generalmente más significado el sentirse importante para una persona, que el estatus.

Los factores del trabajo en sí, la responsabilidad y el avance y crecimiento, son normalmente relacionados con los cambios a largo plazo en las actitudes en el trabajo; generalmente estos factores no dan como resultado cambios solamente transitorios.

Como puede observarse, estos factores que causan felicidad, y por lo tanto un desempeño positivo de las personas, son producto de la satisfacción de necesidades que tienen que ver con auto realizarse en el trabajo.

Las personas tienden a realizarse a sí mismas en cada aspecto de su vida, y su trabajo es uno de los que más importancia tienen. Es por ello, que el contexto que rodea su desempeño en el trabajo, no puede satisfacer esta necesidad de autorrealización, ya que no tiene esa capacidad. Es solamente ejecutando sus labores, como las personas pueden recibir recompensas que refuerzan la aspiración de lo que quieren.

Puede verse entonces que, aunque los factores en relación a la ejecución del trabajo y los factores que conforman el ambiente del mismo, sirven como meta para el trabajador, la naturaleza de las cualidades motivantes de ambos tipos de factores es esencialmente diferente.

Los factores del contexto laboral de los trabajadores universitarios (condiciones de trabajo, compañeros de trabajo), satisfacen sus necesidades para evitar situaciones desagradables. En cambio, los factores laborales (el trabajo en sí, avance y crecimiento y responsabilidad), refuerzan las necesidades de los trabajadores para alcanzar sus aspiraciones. Estos efectos sobre las personas son conceptualizados como impulsores de la superación, ya que como se muestra en el modelo, van más allá de un comportamiento nulo, superan la zona neutra, donde no hay ni satisfacción ni insatisfacción.

Es necesario entender que los dos tipos de factores satisfacen necesidades de los trabajadores, pero los motivadores definen el tipo de satisfacción en el trabajo, el que puede dirigirse al tipo de mejoramiento en el comportamiento que puede interesarle a la Institución.

En cuanto al elevado ausentismo que existe entre el personal universitario, este es un resultado final y una consecuencia del grado de insatisfacción laboral en su mayor parte.

Hay que recordar que este fenómeno es provocado por condicionantes multifacéticas y complejas, que se pueden resumir como un indicador de las tensiones en la relación individuo – trabajo – salud y de disfunciones organizacionales de la Institución. Es una expresión de los conflictos entre una persona y su contexto laboral.

De acuerdo al modelo resultante, parece haber una correlación entre los factores higiénicos y el ausentismo, correlación entre las relaciones de los trabajadores con sus compañeros de trabajo, las condiciones de trabajo, y el ausentismo.

La satisfacción laboral es un factor que tiene relación inversa con el ausentismo. De ahí que los altos niveles de satisfacción laboral corresponden índices muy bajos de ausentismo, pues las personas sienten alto compromiso con la organización además de una estabilidad emocional.

BIBLIOGRAFÍA

Aldag, Ramon J. y Brief, Arthur P., Diseño de tareas y motivación del personal, México, Trillas, 1989, 156 pp.

Álvarez Morphy, Alberto, Incentivos laborales, empleados productivos, en periódico El Siglo de Torreón, jueves, 03 de enero de 2008,

Bruce, Anne y Pepitone, James S., Tenga a su equipo motivado, Mc Graw Hill, Madrid, 2002, 192 pp.

Brunet, L., El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias, Ed. Trillas, México, 2004.

Blum, Milton, Naylor James C. Psicología Industrial. Editorial Trillas, México 1976, 500 pp.

Castellanos Martínez, José Francisco, Diagnóstico del clima organizacional, Editorial Académica Española, 2012.104 pp.

Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración, 17ma Ed. En español, México, 2006. 562 pp.

Csikszentmihalyi, M. (1975). Beyond boredom and anxiety: The experience of flow in work and play. San Francisco: Jossey-Bass

Csikszentmihalyi, M., Fluir: Una psicología de la felicidad, Editorial Kairós, Barcelona, 1996, 302 pp.

Davis, Keith y Newstrom, John W., Comportamiento humano en el trabajo, Mc Graw Hill, México, 2003, 622 pp.

Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. En M. Kernis (ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Nueva York: P1enum Press.

Dunnette Marvin D, Kirchner Wayne K. *Psicología Industrial*, Editorial Trillas, México 2002, 300 pp.

Fernández-Abascal, Enrique G., *Experiencia óptima: Estudios psicológicos del flujo de la conciencia*, en *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, volumen III, número 4, Bilbao, junio 2000.

Guillén Gestoso, Carlos-Guil Bozal, Rocio. *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Editorial Mc Graw Hill, México, 2000, 357 pp.

Herman, M., *Investigación Económica. Su Metodología y su Técnica*, Fondo de Cultura Económica de España, 1971, 216 pp.

Jasso Arias, Ricardo, *Administración por objetivos*, en revista *Boletín de la Ciencia*, número 30, enero 2010, Universidad del Desarrollo Empresarial y Pedagógico, México.

Johnson, Walter, *Contingency theories organizational development*, en http://www.ehow.com/info_8315674, consultado el 27 de septiembre de 2013.

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert, *Comportamiento organizacional*, México, Mc Graw Hill, 2004, 469 pp.

Reeve, John M., *Motivación y Emoción*, Mc Graw Hill, 5ta Ed., México, 2011, 437 pp.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Pearson Prentice Hall, México, décima edición, 2004, 675 pp.

Rojas S., R., Guía para realizar investigaciones Sociales, 38ava Edición, Plaza y Valdez, México, 2013, 437 pp.

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Evolución Histórica, México, UAEM, primera edición, 1994, 345 pp.

Vega Flores Héctor, Historia de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México, UAEM-CEHSM, primera edición, 1994, 183 pp.

Vroom, Victor H. y Deci, Edward L., Motivación y alta Dirección, Trillas, cuarta reimpresión, México, 1992, 366 pp.

Zepeda Herrera, Fernando, Psicología Organizacional, Addison Wesley de México, México, 1999, 368 pp.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población correspondiente al Campus norte de la UAEM	69
Tabla 2. Número de puestos administrativos de la UAEM	88
Tabla 3. Adscripciones y número de trabajadores administrativos	89
Tabla 4. Ausentismo de los trabajadores administrativos de la UAEM	95
Tabla 5. Mi trabajo contribuye directamente al alcance de objetivos.....	97
Tabla 6. El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades. ...	98
Tabla 7. Las tareas que desempeño corresponden a mi función.....	99
Tabla 8. Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.....	100
Tabla 9. Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	101
Tabla 10. Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	102
Tabla 11. Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.....	103
Tabla 12. Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.....	104
Tabla 13. Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.....	105
Tabla 14. Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.....	106
Tabla 15. Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.....	107
Tabla 16. Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	108
Tabla 17. Existen oportunidades de acceder a puestos más elevados.....	109
Tabla 18. Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	110
Tabla 19. En la Universidad se cumple con los convenios y leyes laborales.....	111
Tabla 20. Me siento conforme con mi horario laboral.....	112
Tabla 21. Entiendo claramente la misión y visión de la Universidad.	113
Tabla 22. Mi Institución difunde sus políticas y procedimientos.	114
Tabla 23. Me siento conforme con las normas y políticas de la Universidad	115
Tabla 24. Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.....	116

Tabla 25. Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.	117
Tabla 26. La dirección es competente en llevar a cabo sus funciones.	118
Tabla 27. Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.	119
Tabla 28. Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	120
Tabla 29. Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	121
Tabla 30. Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores	122
Tabla 31. Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	123
Tabla 32. Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	124
Tabla 33. Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	125
Tabla 34. Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo.	126
Tabla 35. Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.	127
Tabla 36. Recibo los beneficios de acuerdo a ley.	128
Tabla 37. Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.	129
Tabla 38. Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.	130
Tabla 39. Remuneración	132
Tabla 40. Condiciones de trabajo	133
Tabla 41. Normas y administración	133
Tabla 42. Supervisión	134
Tabla 43. Compañeros de trabajo.	134
Tabla 44. Avance y crecimiento	135
Tabla 45. El trabajo en sí.	136
Tabla 46. Reconocimiento.	137
Tabla 47. Responsabilidad.	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura de la investigación.</i>	16
Figura 2. <i>Marco Conceptual.</i>	22
Figura 3. Desequilibrio del aspecto motivacional	38
Figura 4. Componentes y resultados del clima organizacional.....	45
<i>Figura 5. Los Paradigmas para Analizar la Motivación en las Organizaciones</i>	46
Figura 6. Pirámide de las necesidades de Maslow	47
Figura 7. Modelo de canales	58
Figura 8. Fórmula de proporción de la equidad de Stacy Adams.....	61
Figura 9. Tres factores de motivación de Víctor H. Vroom.....	63
Figura 10. Modelo de expectativa de Víctor H. Vroom	65
Figura 11. Factores de insatisfacción o higiene de Herzberg.....	66
Figura 12. Factores de satisfacción o motivación de Herzberg	66
Figura 13. Subfactores del Modelo de dos factores de Herzberg.....	67
Figura 14. <i>Metodología.</i>	68
Figura 15. <i>Presentación del Caso y Análisis de los Resultados.</i>	76
Figura 16. Resultados de evaluación al desempeño	94
Figura 17. Incidencias de asistencia de los trabajadores	95
Figura 18. Dimensiones de análisis.....	131
Figura 19. Grado de acuerdo de los subfactores.	139
Figura 20. <i>Modelo Motivacional para los trabajadores administrativos de la UAEM.</i>	140
Figura 21. Modelo motivacional para los trabajadores administrativos sindicalizados de la UAEM.	142