



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO LABORAL
ENTRE HOMBRES Y MUJERES DOCENTES**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
VICTOR FABIÁN GONZÁLEZ MORALES**

JURADO DE EXAMEN

TUTORA: LIC. NANCY MONTERO SANTAMARIA

COMITÉ: DRA. MIRNA GARCÍA MÉNDEZ

LIC. ALEJANDRO CHONG PÉREZ GALLARDO

LIC. JOSÉ MANUEL GARCÍA CORTÉS

LIC. PEDRO WOLFGANG VELASCO MATUS



MÉXICO, D.F.

DICIEMBRE 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO...

A mis padres Victor y Guadalupe por su guía
e incondicional amor, apoyo, paciencia y
por enseñarme a no rendirme jamás y luchar
por lo que quiero.

A Mónica quien más que mi hermana
es mi amiga, por ser uno de mis motivos
para ser una mejor persona cada día.

A mis amigos (Carlos, Vanessa, Rubén y Mónica)
por ser parte de esto,
por ayudarme en el momento indicado
y por su gran amistad.

A mis asesores Nancy y Pedro por su paciencia,
colaboración y compromiso en este trabajo,
además de compartir su experiencia
y conocimientos conmigo.

Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Capítulo 1. Motivación Laboral	7
1.2. Teorías de la Motivación laboral.....	17
1.2.1. Teorías de contenido.....	18
1.2.2. Teorías de proceso.....	29
Capítulo 2. Compromiso Organizacional	36
2.1. Teoría de compromiso organizacional de Meyer y Allen	50
Capítulo 3. Metodología	57
3.1. Preguntas de investigación	57
3.2. Justificación	57
3.3. Objetivos.....	58
3.3.1. Objetivo general.	58
3.3.2. Objetivos específicos.....	58
3.4. Hipótesis.....	59
3.4.1. Hipótesis estadísticas.....	59
3.4.2. Hipótesis conceptuales.....	59
3.4.3. Hipótesis de trabajo.....	60
3.5. Variables.....	60
3.5.1. Sexo.....	60
3.5.2. Motivación laboral.....	61
3.5.3. Compromiso laboral.	61
3.6. Muestreo.....	61
3.6.1. Población.....	61
3.6.2. Muestra.	62
3.6.3. Muestreo.	62
3.6.4. Criterios.....	62
3.6.5. Tipo de estudio y Diseño.	62
3.6.6. Instrumentos.....	62
3.6.7. Procedimiento	64
Capítulo 4. Resultados	66

Capítulo 5. Discusión.....	76
6.1. Limitaciones.....	78
Capítulo 6. Referencias	79

Resumen

En el presente estudio, se busca descubrir si existen relaciones y diferencias entre el compromiso Organizacional y la motivación laboral por medio del sexo en docentes de una universidad pública, para esto se eligió una muestra de 150 profesores, divididos en 74 hombres y 76 mujeres, a los cuales se les aplicó la Escala de Compromiso organizacional elaborada por Meyer y Allen (1991) y el Cuestionario YACH elaborado por Chávez (2007). Mediante el SPSS se realizaron los análisis correspondientes para encontrar relaciones y diferencias entre el sexo y las variables (compromiso organizacional y motivación laboral). Resultó haber un mayor nivel de Compromiso Afectivo hacia la universidad por parte de los hombres, mientras que las mujeres mostraron un nivel de motivación bajo en lo que se refiere a las instalaciones y el lugar donde se trabaja, lo cual concuerda con otros estudios (Hernández & Galicia, 2000; Barraza y Acosta, 2008; Durrego y Echeverría, 1999, Loli & Cuba, 2007; Gutiérrez, 2008, y Macías, 2005) al mencionar que los empleados se encuentran más comprometidos afectivamente, y las mujeres se encuentran más motivadas que los hombres.

Palabras clave: Compromiso organizacional, Motivación laboral, Género, Docente, Universidad pública.

Introducción

En el entorno empresarial actual, rápido y cambiante, las organizaciones de todo el mundo quieren utilizar el máximo potencial de sus recursos humanos para mantenerse por delante de la competencia feroz y sobrevivir en medio de la competencia con las demás organizaciones. Las grandes organizaciones se basan en el valor inherente de sus recursos humanos como a los empleados motivados y comprometidos casi siempre permiten a una organización crecer más rápido que las organizaciones similares de la competencia. Un buen personal motivado y comprometido siente el valor de la organización, y saben que están jugando un papel esencial dentro de su organización, así que mejoran significativamente tanto los empleados, así como el desempeño organizacional (Mohsa, et al., 2011).

Para atraer y retener a los empleados competentes y cualificadas, las organizaciones de hoy necesitan cada vez más para crear condiciones de trabajo que promueven y mantienen la motivación de los empleados y el bienestar (Fernet, Austin & Vallerand, 2012), es por ello que el interés por el compromiso organizacional se debe en gran parte a que se reconoce que tiene un impacto no sólo para determinar la permanencia de los empleados, sino porque los empleados comprometidos contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y llevan a mayores niveles de eficiencia (Betanzos y Paz, 2011).

El cómo se maneja a los empleados en el lugar de trabajo es una parte integral del proceso de gestión de una organización. Para entender la importancia de las personas en la organización es importante reconocer que el elemento humano y la organización son los mismos. Una organización bien gestionada generalmente considera un trabajador como la fuente de la raíz de las ganancias de calidad y productividad. Una organización eficaz se asegurará de que haya un espíritu de cooperación y sentido de compromiso dentro de la esfera de su influencia (Alimohammadi & Neyshabor, 2013).

El tener empleados comprometidos puede ser un camino relativamente fácil para conseguir el éxito organizacional, sin embargo, se necesita de una buena gestión de los recursos humanos para lograr esto. Actualmente en México, hay pocos estudios sobre la motivación y el compromiso en docentes de nivel superior, sin embargo, se ha encontrado que los docentes se encuentran poco motivados, en donde las mujeres tienen un mayor nivel (Gutiérrez, 2008), y los docentes cuentan con un mayor nivel de compromiso afectivo.

Dentro del primer capítulo se abordarán las diferentes definiciones de motivación laboral, abarcando desde los inicios de la psicología laboral hasta la actualidad, también se revisarán las principales teorías de motivación laboral. En el segundo capítulo se abordarán las definiciones encontradas de compromiso laboral y la principal teoría de compromiso organizacional, la teoría de dos factores de Herzberg. En el tercer capítulo se explica la metodología que se utilizó en el estudio así como las características del estudio, mientras que el cuarto capítulo se muestran los resultados del estudio en donde se describe las respuestas a los instrumentos, así como la interpretación de las mismas. En el último capítulo se analizarán los resultados conforme a la teoría y estudios obtenidos.

Capítulo 1. Motivación Laboral

El deseo de conocer, predecir o influir en la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores (Delgado & Di Antonio, 2010). De acuerdo con Katz y Khan (1997) el científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, para así predecir la efectividad de las organizaciones.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon del problema de la fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el desempeño eficiente. En épocas recientes se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las medicaciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo (Robbins, 1996).

Al psicólogo le incumbe el estudio y la intervención en la conducta o si se prefiere tal y cómo indicó entre otros, Forteza en 1988, le corresponde cubrir tres objetivos asignados a toda ciencia del conocimiento: la descripción, la predicción y el control de los fenómenos que estudian que en este caso será la conducta humana. Ahora bien, esta conducta aunque se manifiesta en distintos ámbitos, también tiene lugar y se desarrolla a propósito de la realización de una serie de tareas que tiene como resultado obtener bienestar y servicios, y que ocupan gran parte del tiempo de vigilia de la mayoría de los adultos, que consiguen, mediante su ejecución, los recursos necesario para atender a su subsistencia: el ámbito del trabajo (Pereda, Berrocal & Alonso, 2008). De la misma manera Fernández (1970) menciona que puede definirse la psicología del trabajo como la ciencia aplicada que tiene por objeto el estudio de la conducta humana

en el trabajo y como fin de mejorar esta conducta, haciéndola más satisfactoria para el individuo y más útil para la sociedad.

De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009) todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona conserva frente a otros, entiende que cosas afectan su comportamiento. Para poder trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño organizacional.

Las organizaciones operan eficazmente solo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son los deseos y necesidades afectivas y consientes de las personas que guían el comportamiento (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que pueden lograrse con éxito con la contribución de sus capacidades y recursos. En esa lógica el éxito de una organización depende de las relaciones humanas y éstas, a su vez, dependen de variables actitudinales como sería el caso del compromiso organizacional y la motivación (Barraza & Acosta, 2008). Es por esto que el desempeño individual es el fundamento del desempeño de la organización.

Por tanto, entender el comportamiento individual es básico para una administración eficaz. Como menciona Utria (2007) la motivación puede contribuir a que el sujeto realice de forma adecuada las actividades, posibilitando un resultado satisfactorio.

Por otro lado, la motivación a menudo se puede utilizar como una herramienta para predecir el comportamiento, y que varía mucho entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales que influyen en el rendimiento y el comportamiento de los empleados (Alimohammadi & Neyshabor 2013).

Los seres humanos tiene muchos motivos que impulsan la conducta, cada uno de estos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de otro y varia en su intensidad a lo largo del tiempo. El motivo más fuerte tendrá mayor influencia en la conducta. Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos crean estados de tensión interna que funciona como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad (Bedodo & Giglio, 2006).

Según Hellriegel y Slocum (2009) los motivos de los empleados influyen en su productividad, una de las tareas de los gerentes de una organización es canalizar de forma efectiva las cosas que motivan para que alcancen las metas de la organización. Lo cual coincide con lo expuesto por Medina, Gallegos y Lara (2008) mencionan que la motivación si está asociada a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional; entendiendo a la motivación como el impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica está. De la misma forma Tella (2007) informó que la motivación mejora el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores.

Sin embargo cabe señalar que la motivación no es igual que al desempeño. Incluso los empleados más motivados podrían no tener éxito en su trabajo, sobre todo si no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarlo o si las condiciones en que trabajan son poco favorables. Si bien el desempeño en el trabajo involucra mucho más que la motivación, esta es un factor fundamental para un buen desempeño. De la misma forma Muchinsky (2002) coincide al decir que la motivación y el rendimiento no van de la mano, una persona muy motivada puede no rendir mucho; la razón es que el rendimiento, en teoría es el producto de la motivación y la habilidad moderado por los determinantes situacionales. La motivación, por tanto es solo uno de los factores determinantes del rendimiento.

La motivación sin embargo es de naturaleza dinámica pues lo que motiva a un empleado los primeros días que entra en un trabajo, puede que acabe por detestar seis meses después. Está claro que nuestra motivación cambia según nuestra edad, sexo y condición social (Ortega, 2006).

Según Cortés y García (2012) puede decirse que la motivación es el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta. Existen tres elementos importantes en el proceso motivador:

- El objeto que se pretende alcanzar.
- La pulsión o energía básica.
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Estos elementos van unidos, puesto que se necesitan una serie de estímulos que desencadenen una conducta, es decir, que provoquen una respuesta.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas o impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo. La motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano (Chiavenato, 2001, en Mondragón, 2013). Wexley y Yukl (1990) también definen motivación como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida.

Para Muchinsky (2002), la motivación es el deseo individual de emitir una conducta y refleja la voluntad de dedicar un esfuerzo

La motivación es la dirección, intensidad, forma, duración, impulsos, deseos, motivos, que se originan dentro y fuera del individuo para iniciar con las funciones y comportamiento, buscando al mismo tiempo lograr metas individuales (Gutiérrez, 2008).

De acuerdo a Muñiz (2006) la motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir una necesidad. Cuando estas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de los objetivos, capaces de satisfacer las necesidades (Pérez, 2010).

Robbins (1996) define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Tiempo después el mismo Robbins en compañía de Judge (2009) mencionan que la motivación son procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo organizacional.

Amorós (2007, en Delgado & Di Antonio, 2010), define la motivación laboral como las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Romero (2005, en Medina, Gallegos & Lara, 2008) menciona que la motivación en el trabajo es un proceso mediante el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta dirigida a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras que de forma simultánea intenta alcanzar las metas de la organización.

La motivación representa las fuerzas que operan sobre o en interior de una persona y que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas (Hellriegel & Slocum, 2009). Hernández y Prieto (2002, en Utria, 2007), mencionan que la motivación se entiende como una fuerza que impulsa al individuo a actuar y a perseguir metas específicas

Para Luthans (1998, en Tella, 2007) afirma que la motivación es el proceso que despierta, da energía, dirige, y sostiene el comportamiento y el rendimiento.

Según Ortega (2006) la motivación es el esfuerzo que las personas mantienen a través del tiempo en sus respectivos trabajos.

Allport (1943 en Fernández, 1970) lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorespeto, autonomía y autoimagen.

La motivación laboral es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, en este caso dentro de un ambiente laboral (López, 2005). Vélez (1996, en Ortega, 2006) menciona es una energía interior que nos impulsa a hacer lo que hacemos. En el caso del trabajo, es la energía que impulsa a las personas a trabajar.

Fernández (1970) define a la motivación como el tipo de conducta humana dirigida a conseguir aquello que se necesita o desea. Divide la motivación en dos tipos:

- Motivación positiva. La persona actúa para conseguir los incentivos que atraen. Así se puede realizar una serie de actos para conseguir una posición social, un prestigio profesional, un nivel económico, etc.
- En la motivación negativa, el hombre actúa para evitar o destruir los males que teme o le desagradan. A veces el hombre actúa de determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc.

De acuerdo con Muchinsky (2002) la motivación será considerada desde una de estas dos perspectivas: la teoría de rasgo y la teoría ambiental.

- Teoría de rasgo. De acuerdo con la teoría de rasgo, la motivación es una característica permanente; unas personas la tienen, y otras no. Se

supone que la gente nace con un nivel de motivación, que permanece estable el resto de su vida. Según esto las personas motivadas nunca la pierden mientras que las personas poco motivadas nunca la adquieren.

– Teoría ambiental. La motivación está determinada por los factores ambientales y situacionales; si se dan las circunstancias se puede hacer que la gente esté motivada. Este enfoque asume que puede llegar a motivar a todas las personas cuando los factores necesarios están presentes en el ambiente.

Ambas perspectivas tienen su mérito, tal y como sugiere la teoría de rasgo hay personas que realmente están más motivadas. Sin embargo es más realista la idea de que hay algunos que están más motivados sueltos. La teoría ambiental es más sugerente para las personas interesadas en diseñar organizaciones no deben permanecer pasivas, simplemente esperando encontrar trabajadores motivados.

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación. Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido de que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales, y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve, 1994, en Bedodo & Giglio, 2006).

De acuerdo con Cook (2000) hay tres fuerzas que motivan a los empleados, las cuales son:

- La necesidad de alcanzar y logro.
- El anhelo de contribuir.

– El deseo vehemente de aprender.

La perspectiva conductual, aludirá a la motivación como causa principal de la conducta. Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel importante a la hora de tratar de explicar la conducta de las personas.

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero. Dos conceptos que se relacionan con este tipo de motivación son recompensa y los castigo, ambos ocurren después de alguna conducta y afectan la probabilidad de que dicha conducta se vuelva a presentar o no.

Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad (Alonso, 2008).

En aquellas situaciones en donde las recompensas extrínsecas no son suficientes motivadores, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadoras, es decir cuando la conducta esta autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

Reeve (1994, en Bedodo & Giglio, 2006) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprescindibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración.

Herzberg (1959, en Alonso, 2008) señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como

el trabajador mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

La perspectiva cognitiva se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente (Alonso, 2008).

Los hechos ambientales inciden en los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria de la información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos.

De acuerdo al significado al significado de la información, se generan expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigen el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 1994 en Bedodo y Giglio, 2006).

La intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la intensidad del deseo (Rodríguez y Ramírez, 2007).

A continuación en la **Tabla 1**, se muestran los factores incluidos en las definiciones revisadas en este trabajo, de distintos autores, sobre “motivación laboral”.

Tabla 1
Factores de las diferentes definiciones de motivación laboral.

Autor	Amorós 2007	Chiavenato 2001	Cortes y García 2012	Cuaya 2007	Fernández 1970	Gutiérrez 2008	Hellriegel y Slocum 2009	Hernández y Prieto 2002	López 2005
Metas u objetivos	X	X		X	X	X	X	X	X
Proceso				X					X
Esfuerzo	X	X	X				X	X	
Sostener una conducta			X					X	

Medina,									
Autor	Luthans 1998	Gallegos y Lara 2008	Muchinsky 2002	Ortega 2006	Robbins 1996	Robbins y Judge 2009	Vélez 1996	Wexley y Yukl 1990	
Metas u objetivos		X			X	X		X	
Proceso	X				X	X			
Esfuerzo		X	X	X	X	X			
Sostener una conducta	X			X			X		

□

Después de revisar las diferentes definiciones de motivación laboral y encontrar los factores que más repetían en estas, podemos establecer que es un proceso donde se lleva a cabo un esfuerzo para sostener una conducta que tiene como fin una meta, en el caso de la organización, una meta en común con ella.

La fuerza de la que se habla va hacia metas que tienen en común con la organización y que a su vez le permiten satisfacer sus necesidades. Se habla de un proceso, es decir, que se tiene que trabajar en ello con los empleados, que debe de haber un apoyo mutuo (Organización-Epleado).

1.2. Teorías de la Motivación laboral

Una teoría de la motivación en el ámbito de motivación resulta de utilidad en la medida en que permite explicar que es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador, o en otras palabras, porque una persona frente a varias posibilidades eligen un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría (Bedodo & Giglio, 2006).

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación (Díaz et al., 2007).

De acuerdo con Díaz et al. (2007) se pueden distinguir dos tipos de teorías sobre motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

- Teorías de contenido. Estudian los elementos que motivan a las personas, las causas del comportamiento.

- Teorías de proceso. Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes.

Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se destacan: teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow (1943), Teoría de los dos factores de Herzberg (1959), teoría X-Y de Douglas McGregor (1960), la teoría de las necesidades de McClelland (1965) y el modelo E-R-C de Clayton Alderfer (1969). Por otra parte se destacan en las teorías de proceso se basan en teorías de procesos cognitivo que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales. Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom (1964), la teoría de metas u objetivos de Locke (1968) y la teoría de la equidad de Stacey Adams (1963).

Estas teorías son las más importantes en el ámbito laboral es por eso que se eligen solo estas, a pesar de haber más teorías que explican la motivación.

1.2.1. Teorías de contenido.

1.2.1.1. Teoría de Dos Factores de Herzberg.

En la década de 1950, Frederick Herzberg desarrollo un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de que es lo que las personas buscan en su trabajo. Así pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuando particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones

que produjeron dicho sentimientos. Así se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condición y satisfacción (Bedodo & Giglio, 2006).

De acuerdo con Ortega (2006) esta teoría se basa en dos factores higiénicos y ambientales, que de estos depende la motivación de las personas para que se desarrollen en un ambiente laboral sano y propicio para su desempeño según el puesto que ocupen en el trabajo.

Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es la “no insatisfacción”. Menciona que existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción (Delgado & Di Antonio, 2010).

Herzberg afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas de su trabajo.

Algunos factores causaban insatisfacción en los empleados cuando no existían, sin embargo su presencia lleva a los empleados únicamente a un estado neutral es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Robbins, 1996).

Según Delgado y Di Antonio (2010) todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual este se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldo, salario, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactorios. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir cómo hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis & Newstrom, 1993, en Ríos, Téllez & Ferrer, 2009).

Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad del individuo (Delgado & Di Antonio, 2010).

Dentro del ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir, externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando

son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos se desenvuelvan en un mejor ambiente de trabajo (Campbell & Tawadey, 1992).

Es decir, la satisfacción en el puesto de trabajo está en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo. Mientras que la insatisfacción en el puesto de trabajo depende del ambiente, es decir, del tipo de supervisión, de la relación entre colegas (Herrera & Sánchez, 2012).

1.2.1.2. Teoría X-Y de McGregor.

McGregor establece dos teorías las cuales ha denominado teoría "X" y teoría "Y".

La teoría "X" señala que: el hombre común siente un rechazo innato hacia el trabajo, por lo que hay que, obligar, controlar, dirigir y amenazar para hacer trabajar a los hombres; el rechazo al trabajo es tan fuerte que la promesa de recompensa no basta y es necesario la amenaza de castigo. El hombre prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, anhela la seguridad ante todo. Esta teoría ignora todo acerca de las necesidades del hombre.

En la teoría x el hombre es conceptualizado como un ser sin ambición, con aversión al trabajo y que precisa ser obligado a trabajar, dirigido y controlado para que cumpla con los objetivos de la organización.

La teoría "Y" afirma que: el esfuerzo en el trabajo es tan natural como el esfuerzo en el juego o el placer del descanso; el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.

El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener un trabajo útil; el hombre puede dirigirse a sí mismo si acepta los objetivos de su trabajo (Fernández, 1970).

La teoría está basada en una concepción más bondadosa del ser humano donde se le contemple capaz de auto dirigirse, para llegar a las metas de la organización siempre y cuando se satisfagan también sus necesidades individuales. Así pues, los trabajadores son responsables por sus tareas, y desarrollan nuevas formas de afrontar los problemas (Ortega, 2006).

1.2.1.3. Teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow postuló que las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior (Mondragón, 2013).

Maslow propuso varios puntos relativos a la jerarquía de las necesidades:

- La conducta está dominada y determinada por las necesidades que están insatisfechas.
- Una persona satisfará sistemáticamente sus necesidades comenzando por las más básicas y ascendiendo por la jerarquía es decir, una persona avanzará a lo largo de sus necesidades en orden, pasando a la siguiente solo después de que haya satisfecho la anterior.
- Las necesidades básicas tienen preferencia sobre todas las superiores en la jerarquía.

Por lo anterior, Maslow hace una jerarquía de las que él considera como necesidades humanas que se constituyen a su vez en motivadoras.

De acuerdo con Robbins (1996) una necesidad significa algún estado mental que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas. Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que de lograrse, satisfarán las necesidades y llevarán a reducción de la tensión.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, empezando por las necesidades básicas (fisiológicas), necesidades de seguridad, necesidades de relación social (afiliación), de estima (ego), y por último las necesidades de Autorrealización.

Necesidades básicas. Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana (Delgado & Di Antonio, 2010)

Necesidades de seguridad. Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.

Necesidades de relación social. Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.

Necesidades de ego o estima. La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.

Necesidades de autorrealización. También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las

personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarla, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala (Díaz et al., 2007).

Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

Maslow, sostiene que cuanto menos satisfechas este una necesidad, más poder tiene para motivarse y buscar la satisfacción de las necesidades urgentes y apremiantes (Ivancevich et al., 2006).

La teoría de Maslow tiene varias implicaciones para la motivación laboral cuando el sueldo da seguridad son escasas, los trabajadores se fijarán en aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para la satisfacción de sus necesidades básicas. A medida que vayan mejorando las condiciones, se ira haciendo más importante la conducta de supervisores y su relación con el sujeto. Finalmente si el ambiente mejora mucho, disminuye el papel del supervisor y resúrgela naturaleza del trabajo. Sin embargo, en esta ocasión el trabajo es importante para la autorrealización y no para la satisfacción de las necesidades básicas (Muchinsky, 2002).

Maslow postulo que la prepotencia esperada de las relaciones entre las cinco categorías de necesidades no se mantiene para todos los individuos. Por ejemplo para el desempleado por largo tiempo, las necesidades de los más altos niveles pueden quedar muertas permanentemente. Otra excepción ocurre algunas veces entre personas cuyas necesidades de bajo nivel han estado satisfechas por largo tiempo, otras personas han asumido el papel de mártires (Wexley & Yukl, 1990)

1.2.1.4. Teoría ERC de necesidades de Alderfer.

De acuerdo a Díaz et al. (2007), el autor Clayton Alderfer consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada, siendo su diferencia principal la no jerarquización de las necesidades, es decir, puede ocurrir que una persona no tenga cubiertas sus necesidades fisiológicas y desee cubrir las necesidades de desarrollo (Delgado & Di Antonio, 2010)

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias:

- Necesidades de existencia. Abarca las necesidades que tenemos los individuos de satisfacer nuestros requerimientos básicos derivados de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

- Necesidades de relación. Comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y los deseos de estatus exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.

- Necesidades de crecimiento. Se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

En la teoría de ERC de Alderfer sustituye las cinco necesidades que establece Maslow por tres necesidades. Además la teoría de Alderfer muestra dos diferencias más:

- Que al mismo tiempo puede estar en operación más de una necesidad.
- Que si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, puede incrementarse el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.
-

En la teoría ERC se puede señalar que elementos como los antecedentes familiares, la educación y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o el nivel jerárquico que tiene un conjunto de necesidades para un individuo determinado. Los hechos demuestran que individuos de diferentes culturas pueden clasificar de forma distinta las categorías de necesidades.

Cómo lo expone Muchinsky (2002), la teoría de Alderfer difiere de la de Maslow en tres grandes dimensiones:

1. Alderfer propuso tres categorías de necesidades a diferencias de Maslow que propuso cinco.
2. Alderfer ordenó sus necesidades a lo largo de un continuo como algo opuesto a una jerarquía. El continuo, es la concreción, así las necesidades de existencia son las más concretas y las necesidades de crecimiento continuas más abstractas.
3. Según Maslow, una persona solo asciende por la jerarquía de necesidades (satisfacción progresiva), Alderfer, por el contrario, prevé un movimiento hacia adelante y hacia atrás a lo largo del continuo. Al movimiento hacia la satisfacción de las necesidades del crecimiento y de relación, Alderfer también le llamó satisfacción progresiva. Sin embargo al moviendo hacia atrás para la satisfacción de las necesidades más concretas le denominaba frustración regresiva. Lo que Alderfer quería decir es que si una persona se frustraba al satisfacer las necesidades superiores, retrocedería hacia la satisfacción de las necesidades inferiores.

1.2.1.5. Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland.

El hombre está motivado a realizar aquellos comportamientos que le permiten acercarse a las circunstancias en que experimento una sensación placentera o evitar aquellas otras en las que experimentó dolor, infelicidad o desagrado.

La teoría de McClelland dispone que muchas de las necesidades de los individuos se aprendan o se adquieren en su interacción con el medio, tanto a nivel social como cultural.

Por ello existirán personas con diferentes grados de necesidades en función de las conductas que ha adquirido o aprendido de los entornos donde han vivido durante tiempo. McClelland define motivador a aquella necesidad o necesidades que van a determinar la forma de comportarse de una persona (García, 2012).

McClelland afirmaba que todas las personas tienen tres necesidades de particular importancia (Hellriegel & Slocum, 2009).

- Motivador de afiliación. ha sido definida como el deseo de agradar y de estar en buenos términos con los demás. Es aquel que lleva a las personas a desarrollar relaciones de cordialidad y satisfacción con otras personas. La persona necesita ser parte de un grupo, y así sentir la estima de otros y tener su aprecio. A plazo largo este factor crea un ambiente laboral agradable, que influye y está relacionado con los demás factores motivadores. Las personas que tiene una fuerte motivación de afiliación tienden a establecer, mantener y restaurar relaciones personales estrechas con otros.

– Motivador de logro. Ha sido definida como comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia, es decir, las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de lo que las han hecho antes otras personas. Es el impulso o fuerza que hace que las personas actúen en buscar del mayor éxito en todo trabajo que desarrollen. En la investigación de McClelland del factor motivador de logro, encontró que la diferencia se centraba en el deseo de ciertos individuos de realizar mejor, que los que les rodean, sus actos o tareas. Estos individuos buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de proponer soluciones a los problemas que existen, situaciones en las que pueden obtener una retroalimentación inmediata sobre su desempeño, con el fin de conocer si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan establecer metas desafiantes; no obstante a estos individuos les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además, estos individuos motivados hacia el logro consiguen evitar las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar barreras o impedimentos para la consecución de sus objetivos, necesitan o desean sentir que el resultado de su desempeño, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones.

– Motivador de poder. Se puede definir como el deseo por influir en personas y hechos. Hay dos tipos de poder uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y uno que está dirigido hacia el yo interno (poder personal). El deseo de controlar a los demás y el entorno por parte del individuo, adquiriendo la autoridad para modificar situaciones. El poder que se ejerce puede ser de dos tipos, personal o socializado. El poder personal se desarrollará cuando se trate de influir o controlar a las personas, y el poder socializado se desarrollará cuando se utilice el poder para conseguir el beneficio de la empresa o de su equipo para beneficio de su equipo y de la empresa. Los individuos que poseen una fuerte motivación de poder emprenden acciones que afectan la conducta de otros y tiene. Un enorme atractivo

emocional. Estas personas se preocupan por proporcionar recompensas de estatus a sus seguidores.

Su modelo de motivación por logros dice que las personas se sienten motivadas de acuerdo con su deseo de desempeñarse en términos de una norma de excelencia o de triunfar en situaciones de competencia.

1.2.2. Teorías de proceso

1.2.2.1. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Es una teoría cognitiva, se supone que cada persona toma la decisión racional de dedicar cierto esfuerzo a las actividades que le reportarán recompensas deseadas. Se cree que las personas saben lo que quieren de su trabajo y comprenden que depende de su desempeño que consiga o no las recompensas deseadas. También se asume que existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento en el trabajo.

Vroom considera que la motivación de un trabajador en su entorno laboral depende de los logros y objetivos que desea o pretende alcanzar en su trabajo y de las probabilidades reales de poder conseguirlos. La teoría de Vroom se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre la posibilidad de que su forma de realizar su trabajo o desarrollar determinados comportamientos conlleve a la consecución de un determinado resultados (García, 2012).

Considera que el grado de motivación que una persona desarrolla en una tarea va a depender de las expectativas que tenga de conseguir su meta. Pero también va a depender de un segundo elemento denominado valencia.

Según esta teoría podría ocurrir que un trabajador tuviera expectativas suficientes como para pensar que puede conseguir un puesto de mando intermedio en su empresa a través del proceso de promoción que se abrirá en poco tiempo. Si este trabajador no le da ninguna importancia al ascenso, la expectativa de que pueda conseguirlo no le motivará (Delgado & Di Antonio, 2010).

Esta teoría señala que el grado de esfuerzo que pone la persona en la realización de una tarea va a afectar a la motivación. El esfuerzo que desarrolla un trabajador en la realización de su tarea se enfocará en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
- Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que le sean.

1.2.2.2. Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke.

El autor Locke afirma que la motivación que el trabajador desarrolla en su puesto de trabajo es un acto consciente y que su nivel de esfuerzo o ejecución estará en función del nivel de dificultad de las metas que se proponga alcanzar (Díaz et al., 2007).

Para Muchinsky (2002) el punto crucial de la teoría se basa en la relación entre los objetivos conscientes, las interacciones y la ejecución de la tare. Suprimida fundamental es que las ideas consientes regulan las acciones de la persona. Las metas

son aquello que el sujeto trata de obtener conscientemente, sobre todo en lo que se refieren a sus objetivos de futuro. Las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona una dirección para decir cuánto se debe esforzar en el trabajo. Es decir las metas son conductas intencionadas que, a su vez, influyen en la ejecución de la tarea. Antes de que las metas influyan positivamente sobre la ejecución deben de cumplirse dos condiciones: primera, el sujeto debe ser consciente de la meta y debe saber cómo alcanzarla; y segunda que el sujeto debe aceptar que la meta es algo por el que él desea trabajar.

Para este, la clave de cómo motivar se encuentra en establecer metas. Lo esencial de su teoría se resume en lo siguiente:

- El establecimiento de metas claras aumenta el rendimiento de los trabajadores.
- Cuanto más claras son las metas, más se incrementa el rendimiento.
- La empresa debe dar participación a los trabajadores.
- Los objetivos difíciles de conseguir, si son asumidos por los empleados, motivan más que los más fáciles (Delgado & Di Antonio, 2010).

1.2.2.3. Teoría de la equidad de Adams.

Gutiérrez (2008) menciona que Stacey Adams propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo del principio de la comparación social. Es decir, la intensidad con la que está dispuesta a trabajar una persona está en función de la comparación de los esfuerzos de los demás.

El modelo de equidad se basa en la comparación de dos variables los insumos que representan lo que la persona aporta al intercambio, los resultados solo que la persona recibe del intercambio. Se basa en “utilizar” la justicia como instrumento para conseguir la motivación. La base de su estudio se centra en considerar que lo que realmente mueve al trabajador es la percepción de que su trabajo y su salario están en equilibrio. Si esto ocurre, sentirá que existe la equidad (Delgado & Di Antonio, 2010).

Las personas ponderan a distintos consumos y resultados a partir de la forma en que perciben la situación. La equidad existirá siempre y cuando la razón de insumos y resultados que una persona percibe que ha recibido igual a la de otras relevantes. La iniquidad se presenta cuando la persona percibe que la razón de resultados de insumos no es igual al de su referente. La iniquidad también se presenta cuando las personas están sobre compensadas (Hellriegel & Slocum, 2009).

Según García (2012) esta teoría incluye la valoración de las personas respecto a la relación que establecen entre el esfuerzo que invierten para conseguir los objetivos y las recompensas que obtienen por sus logros.

Para poder realizar esta valoración, el trabajador comparará la recompensa que obtiene individualmente por la empresa (nivel interno) con las recompensas que obtengan sus compañeros de trabajo dentro de la empresa o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia (nivel externo).

Adams considera que a los trabajadores además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no (Medina, Gallegos & Lara, 2008).

Revisando algunas investigaciones sobre motivación laboral se encontraron algunas como la de Alonso (2008), realizó un estudio en España con la escala de Satisfacción en el trabajo elaborada por Warr, Cokk y Wall (1979), la cual aplico a 80 sujetos de una Universidad Pública, arrojando como resultados que las mujeres tienen una mayor motivación y satisfacción laboral que los hombres, siendo los factores de ambiente laboral (comodidad en el trabajo) a lo cual le dan más importancia las mujeres. Los resultados coinciden con los del estudio de García (2012), realizada a 20 sujetos mediante una entrevista, donde menciona que la mayoría se encuentra motivado por el ambiente laboral y la relación con sus superiores.

Según un estudio realizado por Ayub (2011), en Pakistán con empleados de bancos, teniendo una muestra de 46 hombres y 34 mujeres. Las mujeres están más altamente motivadas para evitar el éxito, es probable que sea por esperar consecuencias negativas, como sociales de rechazo y/o sensación de ser poco femenina. También mencionan los hombres demuestran ser mucho más motivados financieramente que las mujeres.

Un estudio efectuado por Robbins y Judge (2009) entre 1398 trabajadores alemanes reveló que los hombres estaban más motivados por rasgos de agente (activo, decisivo, competitivo) y las mujeres por rasgos comunales (cuidadosa, emocional, considerada). Y estas diferencias de género no cambiaron en el curso de 17 meses que duro el estudio. Como resultado los hombres tuvieron mayor éxito objetivo (ingresos, estatus) las mujeres se enfocaba más en su familia.

Al igual, Delgado y Di Antonio en 2010, en Venezuela realizaron un estudio mediante entrevistas a 12 sujetos encontrando que estos se encontraban más motivados por factores extrínsecos es decir por factores que no se encuentran tan relacionados al trabajo.

Gutiérrez en 2008, realizó un estudio en México con una muestra de 60 sujetos aplicando el test de motivación laboral de Hernández y Galicia (2000) dentro de una

organización pública, encontrando que las mujeres se encuentran más motivadas que los hombres dentro de la organización. Y que en general hay un mayor nivel de motivación intrínseca.

También Jaik, Tena y Villanueva (2010) llevaron a cabo un estudio en la Ciudad de Durango, México. Se aplicó el test de Clima Organizacional a 36 sujetos, dando como resultado que los sujetos se encuentran más motivados si se trabaja en un lugar con calidad, es decir, un buen ambiente físico.

En el estudio realizado por Fernet, Austin y Vallerand (2012) en Canadá a una muestra de 586 directores y subdirectores de escuelas primarias y secundarias, concluyeron que la motivación autónoma muestra un efecto más fuerte que la motivación controlada. Esto sugiere que comportarse con un sentido pleno de la voluntad y la elección (por ejemplo, "quiero hacerlo") es más determinante del compromiso y el agotamiento de los sentimientos de presión interna o externa (por ejemplo, "tengo que hacerlo").

Macías (2005) menciona que las mujeres tienen más motivación hacia las relaciones con sus compañeros de trabajo, mientras que los hombres le dan más importancia a la autorrealización, esto se midió a través de la escala de motivaciones psicosociales en una muestra de 150 sujetos en una organización Mexicana.

Salazar (2005) menciona que las mujeres se encuentran más satisfechas con las relaciones de los compañeros y le dan más importancia a las condiciones de trabajo.

Pérez (2010) asegura que la variedad de las actividades mantiene a los trabajadores y le dan importancia a la igualdad entre el personal en su investigación en México, con 30 sujetos dentro de una organización pública, a través del Test de motivación laboral YACH.

Después de analizar las diferentes investigaciones nacionales e internacionales que se han realizado en el campo de la motivación laboral, podemos concluir que las mujeres le dan más importancia a las relaciones que se dan dentro del trabajo y al clima laboral, entre mejor sea el clima laboral mayor es la motivación. Además que de acuerdo a las investigaciones ya hechas se dice que las mujeres tienen un mayor nivel de motivación laboral en general a comparación de los hombres.

También difieren en si el nivel de motivación intrínseca es mayor que el de motivación extrínseca o al revés, si la motivación extrínseca es mayor que la intrínseca, además no hay se destaca algún factor en donde los hombres normalmente tengan un nivel alto.

En relación al lugar donde se realizaron los estudios no se encontraron diferencias con respecto a los factores que tienen un mayor nivel de motivación.

Capítulo 2. Compromiso Organizacional

En la psicología organizacional, usualmente en la literatura se ha estudiado a la motivación y el compromiso organizacional por separado. Pero al contrario, el compromiso en un componente de la motivación y ambos son importantes para una organización. Investigadores aceptan que el compromiso favorece a la motivación. En otras palabras, la motivación y la producción en el trabajo son consecuencia de un compromiso con la organización. El compromiso juega un rol clave en cualquier organización (Altindis, 2011).

Además, el compromiso de los empleados con la organización es un tema crucial en el mundo cambiante de hoy. El compromiso de los empleados puede ser un instrumento importante para mejorar el desempeño de las organizaciones. Estudios previos sobre el compromiso han demostrado que los empleados con mayor compromiso con la organización se involucran en comportamiento organizacional y esto, a su vez, se traduce en un mejor rendimiento y una mayor motivación en el trabajo que son beneficiosos para la organización (Alimohammadi & Neyshabor, 2013)

Los empleados motivados y comprometidos con altos niveles de implicación con el trabajo son considerados como un activo importante para la organización y mantener la motivación de los empleados, el compromiso y el trabajo de participación, es gratificante para un negocio, como empleados motivados y comprometidos son más productivos y de mayor productividad por lo general resulta en mayores beneficios (Mohsa et al., 2011).

Quizás más importantes aún han sido las evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso son las que registran también altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Barraza & Acosta, 2008).

El compromiso organizacional es una de las actitudes de trabajo más importantes en el estudio de la gestión y el comportamiento organizacional (Allen y Meyer, 2000). Es un tema popular para el gran número de investigadores empresariales. Los empleados altamente comprometidos tendrán mejor rendimiento en comparación con aquellos empleados que tiene menos compromiso con la organización. Por lo tanto, el compromiso de la organización ha jugado un papel crucial en una organización en la que se traducen en un alto rendimiento individual y organizacional (Choong, Wong & Lau, 2011).

Uno de los factores relacionados con la motivación de los trabajadores es el compromiso que existe por parte de estos hacia la empresa. El compromiso tiene connotaciones motivacionales puesto que refuerza el desempeño futuro y motiva al empleado a continuar siendo miembro de la empresa. Aquellos que poseen un nivel de compromiso alto identifican las metas de la organización como propias y reportan mayor motivación intrínseca (esfuerzo, persistencia) para lograrlas, aunque no anticipen refuerzos contingentes (Vega & Garrido, 1998).

Por otra parte, hoy en día es evidente que los estímulos financieros únicamente difícilmente pueden inspirar y motivar a los empleados a hacer su parte del trabajo más eficaz y productivo. En tal situación, el único factor que se vuelve de primordial importancia es el compromiso de los empleados, ya que debido a los empleados altamente comprometidos, las organizaciones pueden producir resultados positivos en términos de productividad y rendimiento. En el compromiso de los empleados, de diversas maneras se ha encontrado una correlación positiva y significativa a la gran cantidad de resultados positivos en la organización, tales como la satisfacción laboral y la motivación (Mohsan, et al., 2011).

Las actitudes de los empleados relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son de gran interés para el campo del comportamiento organizacional y la práctica de los Recursos Humanos. La actitud tiene impacto directo

en la satisfacción en el trabajo. El compromiso organizacional por su parte, se centra en sus actitudes hacia toda la organización (Tello, 2007).

El compromiso ha adquirido gran importancia en el campo de las organizaciones porque canaliza el impacto de factores cognitivos, multinacionales, afectivos y estructurales en la comprensión y en la predicción de las experiencias pre-laborales y laborales y de las conductas laborales. El compromiso expresa la lealtad del empleado a la organización. De acuerdo con Thomas y Thomas (1994) el compromiso organizacional comienza desde el momento en el que un directivo le estrecha la mano a un empleado al ser contratado. Este compromiso crece o disminuye a través de las acciones diarias.

Arias (2001) menciona que las personas pueden estar obligadas formalmente (por contrato) a trabajar dentro de una organización, no forzosamente se liga afectivamente a la organización. Puede trabajar con disgusto o sentir desprecio hacia la misma, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflicto obrero-jefe, ausentismo, abandono de la organización, etc.

La importancia del compromiso de los empleados en el lugar de trabajo ha sido reconocida en todo el mundo desde hace mucho tiempo. El desempeño de una organización depende en gran medida del compromiso de sus empleados; más los empleados están comprometidos, mejor será el rendimiento de toda la organización (Mohsan et al., 2011).

Los estudios han puesto de manifiesto que el compromiso tiene un gran impacto en el desempeño con éxito de una organización. Esto se debe a un empleado altamente comprometido identificará con los objetivos y valores de la organización, tiene un deseo más fuerte de pertenecer a la organización y está dispuesto a mostrar un mayor comportamiento de ciudadanía organizacional, es decir, la voluntad de ir más allá de sus obligaciones de trabajo requeridos (Gumbang, Mohd & Mohd, 2010).

Para que se desarrolle el compromiso con la organización las metas deben estar en consonancia con las capacidades percibidas por la persona puesto que la meta en si no influye y si la autosatisfacción que surge de la autovaloración de su logro. Además, las personas dedicadas creen y aceptan las metas y valores de la organización. Se sienten dispuestos a permanecer dentro de sus organizaciones y están dispuestos a proporcionar un considerable esfuerzo en su nombre. Naturalmente, diferentes razones subyacen en ser comprometido de los empleados, por ejemplo, pueden identificarse con las metas reforzadas por la organización, o pueden valorar el trabajo (Altindis, 2011).

Cuando los empleados están seguros de que van a crecer y aprender con sus empleadores actuales, su nivel de compromiso para quedarse con esa organización en particular es mayor. Con el fin de hacer que los empleados satisfechos y comprometidos con su trabajo, hay una necesidad de estrategias motivacionales fuertes y eficaces en los distintos niveles de la organización. Hay una fuerte relación entre satisfacción y compromiso organizacional. Según ellos la satisfacción laboral es principalmente determinar qué tan bien la organización cumple con las expectativas de los empleados (Warsi, Fatima & Sahibzada, 2009).

El compromiso con la organización representa la adaptación del recién llegado al entorno de la organización durante la socialización. El concepto de compromiso laboral se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita (Peralta, Santofimio & Segura, 2007).

El compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización. El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Edel et al., 2007).

Los empleados con altos niveles de implicación con el trabajo hacen que el trabajo de una parte central de su carácter personal y se centran la mayor parte de su atención en sus puestos de trabajo (Mohsan et al., 2011).

Allport (1943, en Hernández & De la Garza, 2009) lo define el compromiso organizacional como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, autorespeto, autonomía y autoimagen.

El compromiso organizacional es de acuerdo a Finegold, (1999, en Hernández & De la Garza, 2009), la fuerza de una identificación individual, e implicación en una organización particular.

El compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000, en Ríos et al., 2009) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Arias (2001) define al compromiso organizacional cómo un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona, una situación o una institución.

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Muchinsky (2002) lo define cómo el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador. Así mismo, para Barraza y Acosta (2008) el compromiso organizacional es un conjunto de vínculos, que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular.

Steers (1977, en Bello & Bibiano, 2009), definió al compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación e involucramiento de un individuo con una organización. De la misma manera para Mowday, Porter y Steers (1982, en Vega y Garrido, 1998) definen el compromiso organizacional como la fuerza que liga a un individuo a una acción en curso que puede estar reflejada tanto en un proceso como la pertenencia a una organización.

Las personas comprometidas sienten que lo que hace esta indiscutiblemente conectado con crear una diferencia en las vidas de otros.

El arte del compromiso muestra como el comprometer a su gente en la ejecución de las estrategias puede servir como una catapulta para impulsar su negocio u organización hacia adelante y crear una fuerza de trabajo energizado en el proceso (Haudan, 2010).

El compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización porque han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos (Ríos, Téllez & Ferrer, 2010).

El compromiso es comprendido como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998 en Blanco y Castro, 2011).

El compromiso fue identificado como una actitud compleja con tres componentes: afectivo, definido como el apego emocional de los empleados a la organización; identificación con la organización, de permanencia y normativo.

Para Claire (2003, en Blanco & Castro, 2011), el compromiso organizacional se considera como una actitud hacia el trabajo que se desarrolla en el proceso de la socialización, que a su vez es el mediador por el cual los empleados aprenden los valores, normas, y patrones de comportamiento dentro de la organización.

Meyer 1997 afirma que el compromiso con la organización refleja en general, la relación con del empleado con la organización y que tiene implicaciones y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es más probable que

los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos (Muchinsky, 2002).

Harter, Schmidt y Hayes (2002, en Peralta et al., 2007) considera que el compromiso laboral incluye al denominado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo. Por su parte, Arias (1991, en Jaik et al., 2010) señala que el compromiso institucional puede ser entendido como un deber moral adquirido hacia una persona o institución.

Alimohammadi y Neyshabor (2013) definen el compromiso organizacional como el acuerdo entre los objetivos del individuo y de la organización mediante el cual el individuo se identifica con la organización y se extiende con la representación de los objetivos generales de la organización.

El compromiso laboral se entiende también como el grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella (Robbinson, 1996). Es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo (Domínguez, Ramírez y García, 2013).

Se considera el compromiso como un mecanismo que produce comportamientos sólidos, que favorecen el desenvolvimiento de las personas con las líneas consistentes de actividad, que ellas mismas eligieron para la obtención de sus propósitos. Asimismo, el compromiso es comprendido como la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar en un camino que se entrecruza con los intereses organizacionales (Blanco & Castro, 2011).

En el concepto de compromiso laboral se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en pro de ésta y la expresión del deseo de mantenerse como miembro activo de la misma, dentro de una práctica

constante. De la misma manera Thomas y Thomas (1994) mencionan que el compromiso a largo plazo se alimenta de las interacciones cotidianas entre gerentes y empleados. Los gerentes deben propiciar un presente satisfactorio y un futuro con recompensas.

De acuerdo con Hernández y De la Garza (2009) y Edel et al. (2007) el compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tienen los responsables de la dirección de los Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. Según Herrera y Sánchez (2012) las experiencias en el trabajo influyen en el grado de compromiso que el trabajador pueda mostrar con la organización.

El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, la cual existe entre los miembros de una organización, cuando las personas se identifican con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados y son totalmente congruentes (Domínguez, Ramírez & García, 2013).

El compromiso no es unidimensional. Se encuentra en los deportes, en la amistad, y a través de todas las facetas de la vida.

Según Haudan (2010) hay cuatro cualidades que hacen que el compromiso sea más natural.

- Las personas debes ser parte de algo grande. Por asociación sienten que son parte de un esfuerzo, una fuerza de algo más sustancial y significativo que lo que hubieran podido lograr solos. Cuando esto sucede, las personas sienten que ellos son tan grandes como el esfuerzo. Este sentimiento aporta un sentido de importancia, de orgullo y de dirección. Es imposible lograr

que la gente en cualquier organización piense en grande si constantemente se le pide que solo haga su trabajo.

➤ Las personas quieren tener una sensación de pertenencia. Cuando las personas están verdaderamente comprometidas, sienten que son parte de algo. Tienen un sentimiento de significado o de validación cuando sienten que encajan, que son aceptados, que son de un miembro del grupo. Es una sensación de afiliación y conexión

➤ La gente quiere involucrarse en un viaje lleno de significado. Quieren estar en alguna clase de aventura decidida que tenga importancia. Como parte de ir hacia adelante, existe un sentimiento de emoción, de estar siendo pioneros, de descubrir, y una sensación de logro que viene de alcanzar algo que importa.

➤ La gente quiere saber qué contribuciones crean un efecto significativo o una diferencia. Las personas quieren inscribirse en la historia, saber que lo que hacen realmente hace una diferencia, en especial en las visas de otras personas

Modway (1982, en Vega & Garrido, 1998), define el compromiso con la organización como la amplitud de la identificación individual e implicación en una organización particular. Concibe el compromiso como una actitud formada por tres factores relacionados identificación, implicación y lealtad. Tales factores se corresponden con la creencia y la aceptación de las metas y valores que caracterizan a la organización con la voluntad de esforzarse en favor de la organización y con la intención de continuar siendo un miembro.

– La Identificación. Es una cognición y no un compromiso actitudinal, pues este refleja una unión psicológica más general: es más que una unión cognitiva entre persona y organización. La identificación es un a cognición, es más que una unión cognitiva entre persona y organización. La identificación se

refiere a la importancia que tiene la identidad organizacional en el autoconcepto y el compromiso, a lo que siente la persona con tal pertenencia

- La Implicación. Resulta también del atractivo y de la satisfacción que experimenta la persona con la pertenencia a la organización

- La Lealtad. Expresa el deseo personal de permanecer y seguir formando parte de la empresa. Deseo originado de la creencia de carencias de alternativas la implicación y la lealtad son bien correlato o bien consecuencias del compromiso, pero elementos constitutivos. La diferencian entre sí, es que la implicación tiene un carácter motivacional intrínseco y la lealtad un carácter extrínseco.

A continuación se muestra la **Tabla 2** con los principales conceptos que abarcan las diferentes definiciones de compromiso organizacional.

Tabla 2

Factores del compromiso organizacional según autores.

Autor	Alimohammadi y Neyshabor 2013	Allport 1943	Arias 1991	Arias 2001	Blanco y Castro 2011	Barraza y Acosta 2008	Claire 2003	Davis y Newstrom 2000	De Frutos, Ruiz y San Martín 1998
Identificación	X			X		X	X	X	
Implicación		X	X		X		X	X	
Aceptación de metas					X			X	X
Proceso de socialización	X	X					X		X

Autor	Dominguez, Ramirez y Garcia 2013	Edel, Garcia y Casiano 2007	Finegold 1999	Harter, Schmidt y Hayes 2002	Meyer 1997	Modway, Porter y Steers 1982	Muchinsky 2002	Peralta, Santofimio y Segura 2007	Robbins 1998
Identificación	X		X	X				X	X
Implicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Aceptación de metas					X				

Proceso de socialización	X			X
Autor	Robbinson 2004	Steers 1977	Thomas y Thomas 1994	
Identificación	X			
Implicación		X		
Aceptación de metas	X			X
Proceso de socialización		X		

En las diferentes definiciones que hay sobre el compromiso organizacional se puede ver que tienen en común de que se trata de un involucramiento del sujeto con la empresa u organización, además de que quiere seguir formando parte de ella y se siente identificado con esta.

Se difiere en el aspecto de si es un proceso de socialización y si se ven involucrados los valores, normas y patrones dentro de la organización.

Aquellas personas con un nivel de compromiso elevado suelen seleccionar los aspectos positivos y gratificantes de sus experiencias laborales y minimizar los inconvenientes con lo que se ha topado (Vega & Garrido, 1998).

El compromiso organizacional es un estado psicológico y todo parece indicar que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerarlo como un vínculo o lazo del individuo con la organización. En otras palabras, es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a su organización y es un proceso continuo mediante el cual los participantes organizacionales expresan su preocupación por la organización, su éxito y bienestar continuo (Domínguez et al., 2013).

Después de la revisión de las definiciones se puede definir al compromiso laboral como el involucramiento e identificación del sujeto hacia la organización, logrando su satisfacción personal y la de la empresa.

Así entendido, el concepto de compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización. Igualmente, se han realizado estudios que asocian el compromiso laboral como predictor del desempeño; así mismo, lo relacionan con bajo ausentismo y altos resultados financieros (Conway, 2004 en Peralta et al., 2007).

Gómez (2006) identifica la existencia de otros factores con los que el compromiso organizacional mantiene una correlación más alta, éstos son los

siguientes: motivación interna (positiva), implicación en el puesto de trabajo (positiva), satisfacción laboral global (positiva), satisfacción con el propio trabajo (positiva), satisfacción con la promoción (positiva), satisfacción con el sistema de supervisión (positiva) y estrés (negativa) (Ríos et al., 2009).

De acuerdo con Domínguez et al. (2013) el compromiso organizacional toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios, si los empleados no se encuentran comprometidos se produce una disminución en la eficacia de la organización, la cual favorece el uso irracional de los recursos y en va en detrimento de la eficiencia. Por otro lado, una comunidad comprometida fortalece la competitividad de las organizaciones, dado que existe un decrecimiento en los índices de rotación de personal y de los gastos derivados del reclutamiento, selección y capacitación en la sustitución de personal.

Cabrera y Urbiola (2013) argumentaron que el lazo psicológico entre un empleado y su organización puede tener tres formas distintas: cumplimiento, identificación e internalización.

- El cumplimiento ocurre cuando las actitudes y comportamientos se adoptan no por creencias compartidas, sino, simplemente, para ganar reconocimientos específicos. En este caso las actitudes públicas y privadas pueden diferir.
- La identificación se da cuando un individuo acepta la influencia para establecer o mantener una relación satisfactoria. De modo que un individuo puede sentirse orgulloso de ser parte de un grupo, respetar sus valores y logros sin adoptarlos como propios, evitando así el conflicto con el resto del grupo.
- La internalización ocurre cuando la influencia se acepta porque las actitudes y comportamientos inducidos son congruentes con los valores propios. Esto significa que los valores de los individuos y la organización son los mismos. El

lazo psicológico del empleado con una organización puede reflejar diferentes combinaciones de estos tres elementos psicológicos.

Esta relación simbiótica entre los colaboradores y la organización, tomando en consideración que el éxito en las organizaciones para mantener su permanencia en el mercado, depende no solo del o los directivos, sino también en gran medida de la implicación positiva e integración adecuada de sus colaboradores, realza la necesidad de desarrollar capital humano y mantener la inversión dentro de la institución para aprovechar los conocimientos y el capital intelectual de sus integrantes (Hall, 1996 en Peralta et al., 2007).

Sin embargo, para que ésta situación se manifieste en las organizaciones es necesario contar con la participación de los colaboradores más que con la intención y deseos de los directivos, por ello es de suma relevancia integrar a los colaboradores con un compromiso organizacional elevado.

2.1. Teoría de compromiso organizacional de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991 en Loli, 2007) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal

Meyer y Allen (1991) indicaron que dicha relación entre una persona y una organización, presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron tres componentes del compromiso: Afectivo (lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer

sus necesidades y expectativas), de continuidad o conveniencia (conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo) y normativo (la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones) (Loli, 2007).

El compromiso organizacional según el modelo de Meyer y Allen de 1997 tiene tres componentes (Cabrera & Urbiola, 2013)

El compromiso afectivo, el cual refiere un apego emocional por parte del empleado a la organización, se siente orgulloso de ser parte de la organización.

El compromiso afectivo se define como una actitud que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización. Así los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Betanzos & Paz, 2011).

El compromiso afectivo, se manifiesta a través de actitudes como el orgullo de permanecer en la organización cuando se emociona al mencionar que trabaja en ella, o cuando habla mucho de la organización en reuniones de familiares o amigos, también se refleja en la solidaridad que muestra el colaborador al sentirse preocupado cuando la organización está pasando por una mala racha, o cuando se alegra de que las cosas funcionen bien dentro de la organización (Ríos et al., 2009)

El compromiso de permanencia refiere un apego material por parte del empleado a la organización, el empleado sigue en la organización porque espera ser premiado por las inversiones hechas.

Cabe mencionar que a mayor edad y antigüedad en la organización, mayor será su compromiso con ésta; en cambio, mientras mayor sea el nivel educativo y la capacitación recibida por parte de un colaborador, menor será su compromiso ya que se amplían sus posibilidades de aportar sus conocimientos a otra organización. Podemos asumir que cuando un colaborador tiene un compromiso continuo fuerte, pero su compromiso afectivo y normativo es menor, su esfuerzo, dedicación y entrega en el trabajo sólo será el mínimo para permanecer en la organización, y esperar a tener mejores oportunidades externas para dejar a la organización.

El compromiso normativo, el cual es un sentimiento de obligación de permanecer en la organización por parte del empleado por todos los beneficios obtenidos (Blanco & Castro, 2011).

En el compromiso normativo, el empleado asume que tiene una obligación a ser leal, lo que marca un sentimiento de obligación moral por parte del trabajador para continuar en la organización. El empleado se enfocará a cumplir con las metas de la organización, pero también creará tener cierta responsabilidad hacia los demás, lo que lo lleva a cubrir los requerimientos que se le marcan para evitar la desaprobación social (Betanzos & Paz, 2011).

De acuerdo con Ríos et al. (2009) cuando un colaborador desarrolla un alto compromiso normativo, consecuentemente puede experimentar un sentimiento de deuda hacia la organización que le brindó la oportunidad de trabajar, por lo que su trabajo puede ser incondicional al momento de implementar algún nuevo proyecto, donde tal vez dicho colaborador no trabajará con el entusiasmo y energía del colaborador con compromiso afectivo, pero sí con la seguridad y garantía de que en todo momento apoyará a la organización.

De acuerdo a Álvarez (2008) el análisis de posibles determinantes del compromiso organizacional, estos pueden ser clasificados en tres grupos fundamentalmente.

- Características demográficas y personales del individuo. Se refiere a la edad, el sexo, si es casado así como si tiene hijos o no.
- Características del puesto y condiciones laborales. Se refiere a antigüedad, el tipo de puesto ocupado, el número de horas que se trabaja.
- Experiencias y/o apreciaciones de carácter más subjetivo que el trabajador percibe en su ámbito laboral. Se refiere a salario, promoción en la empresa, percepción de las relaciones con jefes y compañeros.

Con respecto a las investigaciones realizadas sobre el compromiso organizacional, Durrego y Echeverría (1999) realizaron un estudio en Venezuela con 92 sujetos aplicando el cuestionario sobre compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997). Donde encontraron que el compromiso afectivo se da en mayor medida en la población, mientras que el compromiso continuo se da en menor nivel.

Al igual en 2010 en una investigación realizada por Ríos, Téllez y Ferrer (2010) en México, con la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) aplicada a 147 sujetos, de 6 empresas distintas. Se encontró que a menor edad y antigüedad, mayor es el nivel de compromiso. Encontrando que las mujeres tienen un mayor nivel de compromiso organizacional.

En la investigación realizada por Gumbang et al. (2010) los empleados de ambos sexos de varias empresas en Malasia, Labuan tienen el mismo nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional. Los empleadores normalmente esperarían que las personas con niveles más altos de satisfacción en el trabajo tendrían mayores niveles de compromiso con la organización.

Así mismo Betanzos, Andrade y Paz (2006) realiza en México un estudio a 233 sujetos de una Organización Privada, a través de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1993) se entiende que el compromiso actitudinal y

conductual evidencian que son dos aspectos que están muy vinculados. Además de que hay un alto nivel de compromiso de continuidad.

En el 2009, Ramos, Martínez y Maldonado realizan una investigación con 300 docentes en una Universidad Pública, donde se aplicó del test de compromiso organizacional de Mayer y Allen, mencionan que las muestras presentaron un mayor compromiso afectivo y normativo, mientras que el compromiso de continuación se da en menor nivel, con una población motivada en general. Teniendo en común las personas que tienen mayor compromiso normativo el tener menor antigüedad y un solo empleo.

Sin en cambio, en la investigación de Zurita et al. (2014) realizada en Granada, con 80 funcionarios públicos, en el compromiso organizacional, mostrados por la muestra, variaba en función del sexo (31,3% hombres, 68,8% mujeres), los resultados no han mostrado diferencias significativas por lo que el género no ha influido en las variables del estudio (compromiso y satisfacción laboral).

En el estudio realizado en el 2011 en bancos de Pakistán, Mohsan et al., mostraron que la motivación y el compromiso de los empleados y la participación laboral están positivamente correlacionados entre sí. En otro estudio realizado por Gupta y Gehlawath (2013) en la India, con maestros de secundaria, encontraron que los maestros de escuelas públicas tienen un nivel de motivación y compromiso alto, y en comparación con escuelas privadas también tienen un mayor nivel.

Mañas, Salvador y Boada (2007) a través de su investigación dónde aplicaron una escala de compromiso organizacional basada en los criterios de Brayfield y Rothe (1951), la escala de compromiso organizacional de Cook y Wall (1988), la escala de Satisfacción por la vida y escala GHQ-12 diseñada por Goldberg (1979), a 697 empleados de la Administración Española; mencionan que el trabajar bajo presión, percibir que el trabajo juega un papel importante en la vida, el trabajar bajo presión se refleja en que la organización se vea interesada en lo que hace el trabajador. Esto genera un mayor compromiso.

Tejada y Arias (2005) mencionan que el compromiso afectivo y el normativo se relacionan positivamente. El estudio se llevó a cabo en San Luis Potosí en una empresa Privada, con una muestra de 357 sujetos aplicándoles la escala de Compromiso Organizacional.

El estudio realizado por Alimohammadi y Neyshabor (2013) se llevó a cabo en Teherán y tuvo como objetivo analizar la relación entre la motivación en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Después de la distribución de los cuestionarios entre los empleados, se recogieron un total de 163 cuestionarios utilizables. El método de investigación utilizado para este estudio es descriptivo correlacional. El análisis de los factores y los resultados muestran que la motivación de trabajo tiene una influencia positiva y significativa en el compromiso organizacional de los empleados.

Una investigación elaborada por Loli en 2005 en una muestra de 205 trabajadores de una universidad pública de Lima, arroja una tendencia favorable de los trabajadores hacia el compromiso organizacional, y el análisis de los factores nos indica correlación muy significativa y positiva entre satisfacción general con el trabajo y compromiso con el trabajo, compromiso afectivo, jerarquía del puesto y sentimiento de permanencia; mientras que, la relación entre el primero y el compromiso de conveniencia es muy significativa pero negativa. Igual ocurre entre el compromiso con el trabajo y compromiso de conveniencia. También se encontró asociación muy significativa y positiva entre el compromiso con el trabajo y el compromiso afectivo, sentimiento de permanencia y jerarquía del puesto (Loli & Cuba, 2007).

Ramos en 2005, trazó como objetivo establecer la relación que existe entre las tres dimensiones del compromiso organizacional y el desempeño docente. La información se recolectó a través de un cuestionario aplicado a 42 profesores. Donde se encontró que existía una correlación positiva entre compromiso organizacional y desempeño docente (Barraza & Acosta, 2008).

En el 2009 de acuerdo a la investigación realizada por Robles y De la Garza, en México se obtuvo que si hay un nivel elevado de motivación, hay un mayor nivel de compromiso hacia la organización. En otro estudio realizado por Ramos, Martínez y Ávila con docentes se encontró la relación entre el compromiso y la motivación que existe hacia enseñar y sentirse comprometidos con la escuela, porque se logra una identificación con la escuela.

En la investigación realizada por Barraza y Acosta (2008) en una universidad pública en Durango a docentes, aplicando un cuestionario sobre atributos de la organización (CATO), obteniendo como resultado que los docentes se encontraban con un mayor nivel de compromiso afectivo; mostrando que en cuanto al nivel de educación, los docentes que trabajan con educación media superior mostraban un mayor nivel de compromiso organizacional .teniendo en general todos un elevado compromiso organizacional y el género tuvo una diferencia significativa en el compromiso afectivo y continuo.

De acuerdo con las investigaciones antes mencionadas, las mujeres presentan un mayor nivel de compromiso laboral. El nivel de compromiso normativo es alto, aunque se difiere en el nivel de compromiso continuo, ya que en algunas investigaciones se ha encontrado un nivel alto y en otras un nivel bajo, por lo cual no se puede predecir con certeza el comportamiento de este factor, este fenómeno se puede deber a la localización de los estudios. Siendo el compromiso Afectivo el que se presenta con mayor nivel.

También, se encuentra que si hay una relación entre el compromiso laboral y la motivación, ya que también hay una elevado nivel de compromiso organizacional en México. Pero no se encontró estudios donde se compare el compromiso y la motivación laboral entre hombres y mujeres.

Capítulo 3. Metodología

3.1. Preguntas de investigación

¿Qué relaciones existen en la motivación y compromiso laboral entre hombres y mujeres docentes de una universidad pública?

¿Qué diferencias existen entre hombres y mujeres con respecto a la motivación laboral y compromiso organizacional en docentes de una universidad pública?

3.2. Justificación

En esta investigación se abarcan nuevas ideas y formas de abordar el tema de motivación y compromiso organizacional, entre estas nuevas ideas está la de usar sexo para comparar por grupos con la motivación y compromiso laboral en una muestra de docentes de nivel superior, esto es algo que no se había realizado en México, además se analizaron ambas variables dividiéndolas en factores de acuerdo a los instrumentos, es decir, no se analizaron por su nivel en general, sino por factor.

Esta investigación va dirigida desde personas que se interesen por la motivación y compromiso con sus respectivas teorías y modelos, hasta organizaciones que busquen como mejorar la motivación y compromiso de sus empleados. Este estudio puede ayudar a resolver problemáticas sobre el cómo mejorar el nivel de motivación y compromiso de los empleados, al tener docentes con mejor nivel de compromiso y motivación se solucionaría parte del problema educacional que actualmente se vive en nuestra sociedad. En el caso específico de la universidad pública donde se llevó a cabo el estudio, se puede diseñar un plan para poder mejorar y aumentar el nivel de motivación y compromiso, sabiendo ya en qué aspectos se encuentran más bajos los docentes, esto a su vez, si se aplicará a mas universidades y escuelas en general sin importar el nivel de enseñanza, y así aumentar el nivel de eficiencia de los docentes para poder llevar a cabo su profesión de mejor manera y con un mayor compromiso

hacia la sociedad en general, lo cual mejoraría el nivel de aprendizaje de los alumnos, que ayudaría a tener egresados con mejores aptitudes para poder desempeñarse en cualquiera que sea su profesión, teniendo así organizaciones con mejor rendimiento y eficacia. Esto es como una cadena y teniendo docentes motivados y comprometidos podemos obtener una estructura organizacional mejor en cualquier ámbito de nuestra sociedad, desde escuelas hasta grandes empresas.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general.

Analizar las relaciones y diferencias entre hombres y mujeres con respecto a su motivación laboral y compromiso organizacional en profesores de una universidad pública.

3.3.2. Objetivos específicos.

- Buscar las relaciones entre hombres y mujeres con respecto a los factores de motivación y compromiso organizacional.
- Buscar las diferencias entre hombres y mujeres con respecto a los factores de motivación y compromiso organizacional.

3.4. Hipótesis

3.4.1. Hipótesis estadísticas.

Hi: Existe relación estadísticamente significativa entre la motivación y el compromiso laboral por el sexo.

Ho: No hay relación estadísticamente significativa entre la motivación y el compromiso laboral por el sexo.

Hi₂: Existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación laboral entre hombres y mujeres docentes de una universidad pública.

Ho₂: No existen diferencias estadísticamente significativas en la motivación laboral entre hombres y mujeres docentes de una universidad pública.

Hi₃: Existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de compromiso organizacional entre hombres y mujeres docentes de una universidad pública.

Ho₃: No existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de compromiso laboral entre hombres y mujeres profesores de una universidad pública.

3.4.2. Hipótesis conceptuales

El nivel de motivación laboral en mujeres será mayor que el de los hombres, esto se debe a que las mujeres esperan menos de su trabajo, por lo tanto no se desmotivan con tanta facilidad como los hombres (Gutiérrez, 2008).

El nivel de compromiso será mayor en las mujeres que en los hombres (Ríos, Téllez & Ferrer, 2010).

El compromiso afectivo será mayor al continuo y normativo en los docentes (Barraza & Acosta, 2008).

3.4.3. Hipótesis de trabajo

H₁: La mujeres mostrarán un mayor nivel de motivación laboral y compromiso organizacional

H₂: Los hombres tendrán un mayor nivel de compromiso normativo

H₃: Habrá relaciones estadísticamente significativas entre la motivación y el género

H₃: Habrá relaciones estadísticamente significativas entre el compromiso, y el género

H₄: Habrá diferencias estadísticamente significativas entre la motivación y el género

3.5. Variables

3.5.1. Sexo

V. de Clasificación

Definición conceptual: Sexo. Una morfología genital de género. Esta determinado desde el momento de la fertilización con la formación de los cromosomas sexuales. Esta información genética será la responsable de que se desarrolle un cuerpo, un cerebro y conductas (Orozco et al., 2009).

Definición operacional: se refiere a si la persona se considera hombre o mujer, marcando la opción correspondiente en el cuestionario

3.5.2. Motivación laboral.

V. Dependiente

Definición conceptual: La motivación laboral es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados, en este caso dentro de un ambiente laboral (López, 2005).

Definición operacional: Respuestas al Test de motivación laboral de YACH elaborado por Chávez (2007), el cual mide el nivel de motivación laboral en el sujeto a través de los factores de reconocimiento, clima laboral, remuneración, salario y seguridad en el trabajo.

3.5.3. Compromiso laboral.

V. Dependiente

Definición conceptual: El compromiso organizacional como el acuerdo entre los objetivos del individuo y de la organización mediante el cual el individuo se identifica con la organización y se extiende con la representación de los objetivos generales de la organización (Alimohammadi y Neyshabor, 2013).

Definición: operacional: Respuestas al instrumento Escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) compuesto por tres factores, Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

3.6. Muestreo

3.6.1. Población.

Se trabajará con la población de profesores que pertenecen a una universidad pública del D.F.

3.6.2. Muestra.

Consta de 150 participantes voluntarios, 75 hombres y 75 mujeres, profesores de educación superior, en una universidad pública, de edad indistinta.

3.6.3. Muestreo.

No probabilístico, de conveniencia.

3.6.4. Criterios.

Inclusión:

- Mínimo un año de estar trabajando en la universidad
- Trabajar un máximo de 10 horas por día.

Exclusión:

- Que el profesor se encuentre en año sabático
- No reciba algún pago por ser profesor

Eliminación:

- Cuestionario contestado de manera incompleta o de mala forma (sin seguir las instrucciones)

3.6.5. Tipo de estudio y Diseño.

Descriptivo de dos muestras independientes

3.6.6. Instrumentos.

Cuestionario Sociodemográfico, cuenta con 14 preguntas, para conocer las variables clasificatorias y aspectos de la organización.

Cuestionario YACH elaborado por Chávez (2007), el cual mide el nivel de motivación laboral y consta de 40 reactivos que se responden con SI o No. Se analizan

factores de Salario, Reconocimiento, ambiente físico, Seguridad en el trabajo y remuneraciones. Validado con una población mexicana de nivel de licenciatura concluida (Mondragón, 2013). Se obtuvo la confiabilidad de .86 por medio del método de mitades utilizando la fórmula de Sperman Brown y la validez por el método de jueceo y la aplicación del coeficiente Biserial puntual (Pérez, 2010).

- Reconocimiento. Se refiere a como siente que lo percibe la organización, incluye las preguntas 1,2, 3, 5, 6, 7, 11, 16, 17, 18, 19, 24, 33, 34,35, 36.
- Clima Laboral. Se refiere a las condiciones físicas y ambientales donde se trabaja, incluye las preguntas 4, 13, 15, 29, 31, 32, 40.
- Remuneración. Se refiere a lo que recibe a cambio por trabajar ahí sin ser algo de tema económico. Incluye las preguntas 12, 14, 20, 21, 22.
- Salario. Se refiere a lo que recibe económicamente a cambio de trabajar en la organización. Incluye la pregunta número 25
- Seguridad en el trabajo. Se refiere a que tan seguro se siente el sujeto de pertenecer a la organización. Incluye las preguntas 9, 23, 25, 26, 27, 28, 30, 37, 38, 39.

Escala de Compromiso Organizacional elaborado por Meyer y Allen (1991). Escala tipo Likert que contiene 18 reactivos que a su vez están divididos en tres factores del compromiso organizacional: compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad. En México ha demostrado índices adecuados de confiabilidad en escalas de compromiso afectivo (Alpha de .81) y normativo (.82) y de Continuidad (.48) (Villegas, 2009).

- Compromiso Afectivo. Comprende los lazos emocionales que el trabajador tiene con la organización y sus experiencias laborales extrínsecas. Incluye los reactivos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

- Compromiso Normativo. Se refiere al sentido moral por pertenecer a la organización. Incluye los reactivos 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
- Compromiso de Continuidad. Se refiere a pertenecer a la organización porque si salieran de ella sería una pérdida personal, por todo lo que le han dado a la organización. Incluye los reactivos números 7, 8, 9, 10, 11 y 12.

3.6.7. Procedimiento

Se asistió a una universidad pública en turno matutino y vespertino, en ambos campus que componen a la universidad, se aplicaron 150 cuestionarios a profesores que participaron voluntariamente, que incluyen la Escala de Compromiso Organizacional y el Test motivacional YACH junto a un cuestionario sociodemográfico de manera individual, con las siguientes instrucciones “Buenas tardes/Buenos días, le interesaría participar en una investigación, proporcionándome algunos datos que serán totalmente anónimos y confidenciales. Si tiene alguna duda sobre las preguntas, con gusto le resolveré su duda” después de cada aplicación se revisó si estaban contestados correcta y completamente y se les agradeció por su participación diciéndole “Eso es todo, muchas gracias por su colaboración. Hasta luego”. Se contó con la ayuda de dos aplicadores entrenados para esta etapa de aplicación. Los cuestionarios se aplicaron mayormente a la hora en la cual había cambios de salón o habían terminado las clases, se aplicaron dentro de los salones de clase. También se aplicó dentro de la sala de maestros y en pasillos de la universidad.

Después se capturaron cada una de las respuestas en una base de datos elaborada en SPSS versión 15.00, donde a las respuestas al Test YACH se le asignó el número 0 a la respuesta **NO** y el número 1 a la respuesta **SI**.

Después se buscó la relación de la motivación y el compromiso organizacional con el género, por medio de un análisis de correlación de Spearman. Por último se buscaron las diferencias entre hombres y mujeres en el compromiso organizacional y la motivación laboral por medio de un. Análisis estadístico de chi-cuadrada.

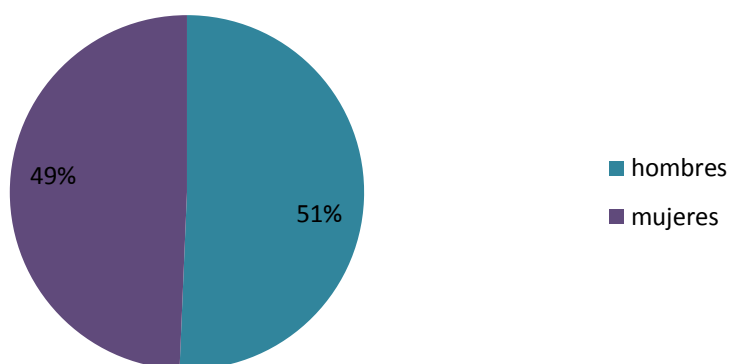
Capítulo 4. Resultados

Una vez aplicados los instrumentos: el cuestionario sociodemográfico, el test de motivación laboral YACH y la escala de Compromiso organizacional, se procedió a la interpretación de los resultados. Dentro de las variables sociodemográficas, realizando un análisis de frecuencias con el programa SPSS 15.00 se obtuvo lo siguiente:

En la variable sexo, la cual se refiere a si el participante se considera hombre o mujer, se preguntó a una muestra de 150 participantes de los cuales 76 participantes se consideran mujeres y 74 participantes se consideran hombres (**Figura 1**).

Figura 1

Sexo de los docentes participantes en el estudio



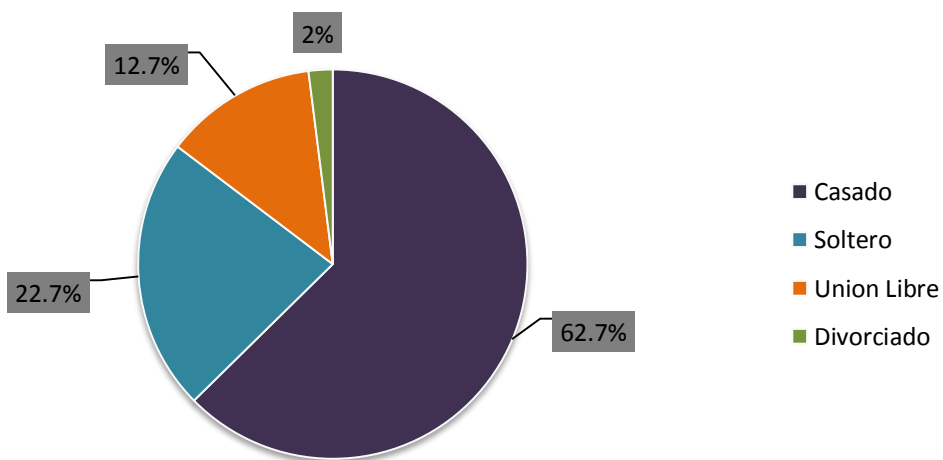
En cuanto a la edad de la muestra se encontró que va de 25 hasta 70 años. La mayoría de los participantes tienen una edad entre 25 y 39 años. El rango de edad con menor número de participantes fue de 40 a 46, mientras que el resto de la muestra fue de 47 a 70 años (**ver tabla 1**).

Tabla 1.
Rangos de edad de los participantes

Rango de Edad de los participantes	Número de Personas	Media	Desviación Típica
25-39	41		
40-46	35	46	10.024
47-54	38		
55-70	36		

Al preguntar sobre su estado civil, más de la mitad (94 docentes) resultó estar casado mientras que la menoría resultó estar divorciado (3 docentes). El restante de los participantes se divide entre soltero (34 docentes) y Unión libre (19 docentes) (**Figura 2**).

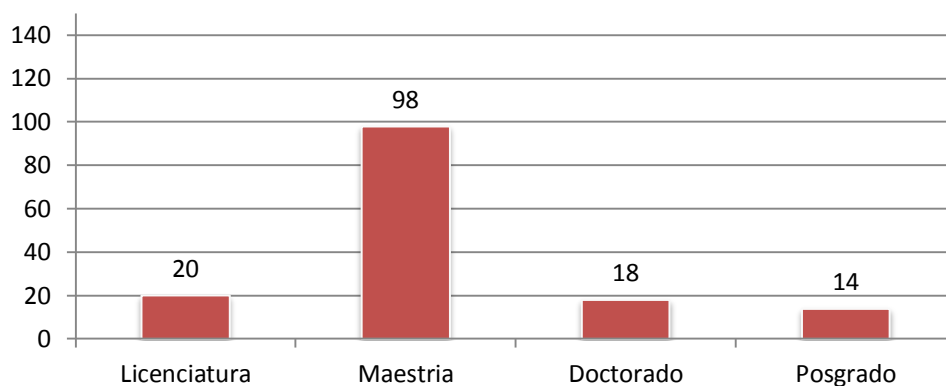
Figura 2.
Estado civil de los docentes participantes en el estudio.



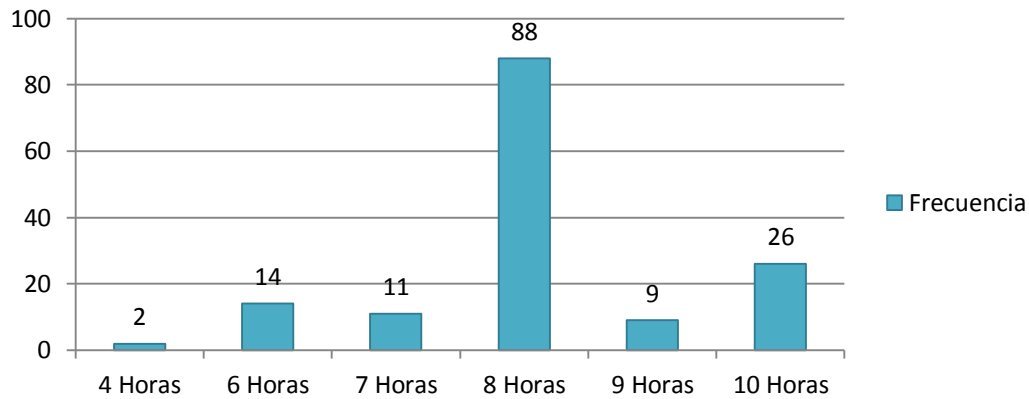
En relación a el nivel máximo de estudios de los participantes mostraron que la mayoría cuenta con Maestría (65.3%), le sigue la Licenciatura (13.3%), Doctorado (12%) y por último el Posgrado (9.3%) (**Figura 3**).

Figura 3

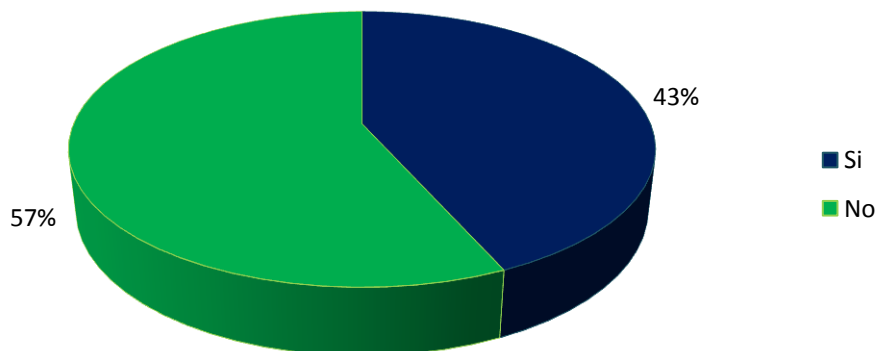
Nivel máximo de estudios de los docentes participantes.



En cuanto a las horas de trabajo diarias de los participantes hubo más variación en cuanto a las diferentes horas que se trabajan, siendo 8 el número más común en cuanto al número de horas que se trabajan al día ya que el 58 % de los participantes dieron esta respuesta, seguido por 10 horas que fue reportada por 17.3% participantes, siendo el mayor número de horas que se reportó. Solo 1.3% de los participantes reportaron trabajar 4 horas, siendo este el menor número de horas registrado (**Figura 4**).

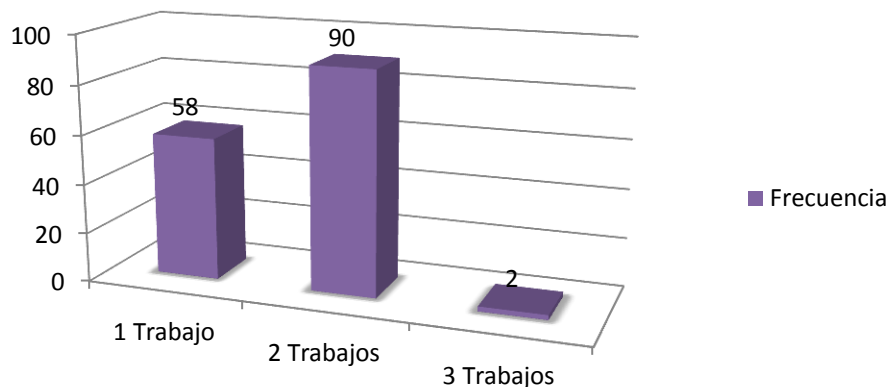
Figura 4**Horas de trabajo al día de los docentes dentro de la universidad**

En cuanto a si las horas de trabajo de los participantes eran de manera continua, cómo se puede observar en la **Figura 5**, 85 de los participantes no tienen sus horas de trabajo corridas, es decir, las clases que imparten no las hacen de forma continua. Mientras que 65 de los participantes si tiene sus horas de trabajo de manera continúa.

Figura 5**Si las clases que imparten los docentes dentro de la universidad son de manera corrida o no.**

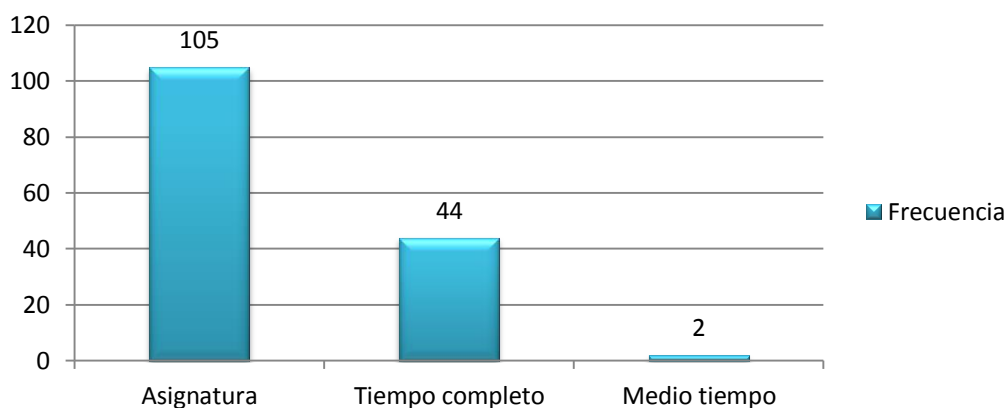
La mayoría de los participantes cuenta con más de un trabajo, es decir, trabajan en otro lugar a parte de la universidad pública (60%), mientras que el 38.7% de los participantes solo trabajan en la universidad pública. Únicamente el 1.3% de los participantes cuentan con tres trabajos (ver **Figura 6**).

Figura 6
Número de trabajos



Con el tipo de profesor hacemos referencia a la forma por la que está contratado por la universidad, es decir, si es tiempo completo, medio tiempo o asignatura. La mayoría de los participantes son profesores de Asignatura (70%), mientras que el 29.3% son de tiempo completo y el .7% de los participantes son de medio tiempo (Figura 7).

Figura 7
Tipo de Profesor



En cuanto a los años de experiencia dentro de la universidad pública con la que contaban los participantes al momento de responder el cuestionario, la mayoría de ellos cuentan con entre 11 y 15 años laborando dentro de la universidad, mientras que

la minoría tiene entre 21 y 38 años laborando allí. El número menor de experiencia fue de 1 año y el mayor de 38 años (ver **tabla 2**).

Tabla 2.

Años de experiencia laboral de los docentes dentro de la universidad.

Rango de años de experiencia dentro de la universidad	Número de personas
1-10	38
11-15	39
16-20	37
21-38	32

Fuera de la universidad, la mayoría cuenta con entre 0 y 4 años de experiencia, mientras que la minoría con 5 y 6 años, encontrando a un participante con 33 años de experiencia fuera de la universidad, este fue el dato más alto (**Tabla 3**).

Tabla 3.

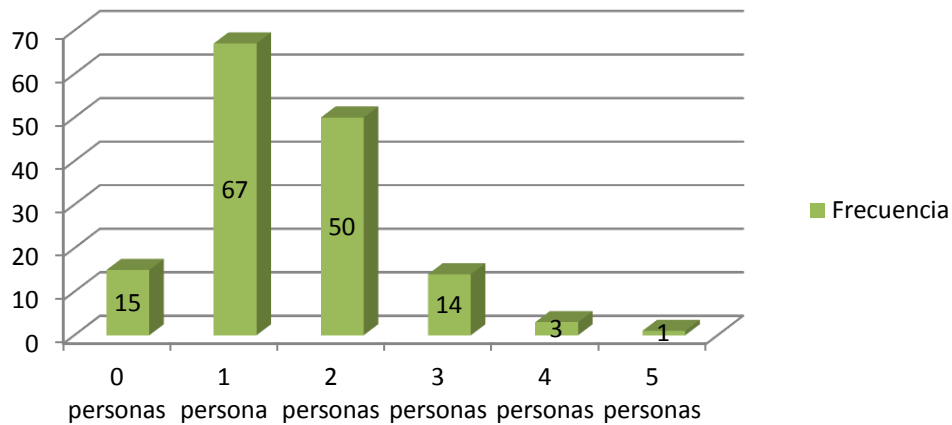
Años de experiencia laboral de los docentes fuera de la universidad.

Rango de años	Número de personas
0-4	47
5-6	33
7-12	34
13-33	36

En general los participantes cuentan con personas dependientes económicamente de ellos, habiendo 10% de participantes que no tienen a ningún dependiente económico. El 44.7% participantes cuentan con 1 dependiente, mientras que el 33.3% tienen a 2 personas, y el .7% con 5 personas dependientes y a 9.3% y 2% de participantes con 3 y 4 personas dependientes respectivamente (**Figura 8**).

Figura 8

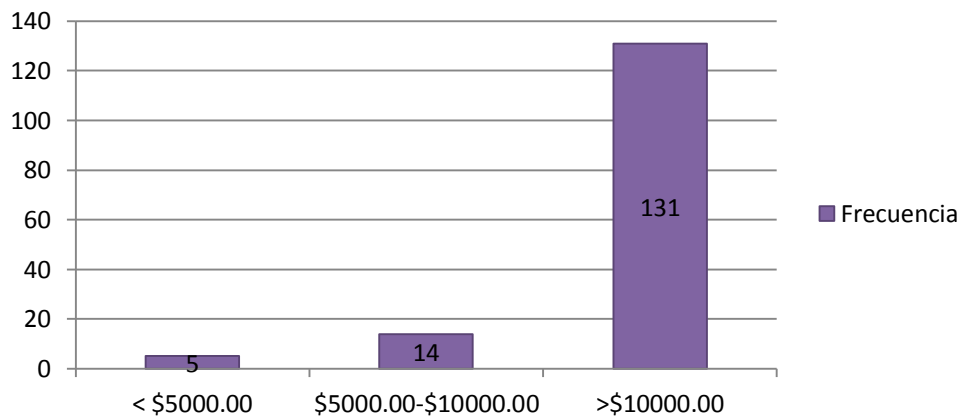
Número de personas dependientes económicamente de los docentes.



En cuanto al sueldo mensual recibido por los participantes se encuentra que la mayoría (87.3%) tiene un ingreso mayor a \$10000.00, seguido por el 9.3% de participantes con un ingreso entre \$5000.00 y \$10000.00, lo participantes restante dijeron tener un sueldo mensual menos a \$5000.00 (Ver **Figura 9**)

Figura 9

Sueldo mensual percibido por los docentes de la universidad pública.



Para el análisis de los instrumentos se hicieron dos análisis principales el primero fue para encontrar la relación de las variables motivación y compromiso por sexo, y el segundo fue para encontrar la diferencia de las variables (motivación y compromiso) entre hombres y mujeres. Ambos análisis se realizaron con ayuda del programa SPSS 15.00 para Windows. La escala de Compromiso Organizacional se divide en tres factores: Factor de compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad. De igual manera, el cuestionario YACH se divide en los factores de Reconocimiento, Clima laboral, Remuneración, y Seguridad en el trabajo.

El primer análisis fue el que se realizó para determinar si había relación entre compromiso y motivación organizacional por sexo, el análisis se llevó a cabo por medio de un análisis de correlación de Spearman.

Primero se analizó la motivación y compromiso entre los hombres, en el compromiso normativo y compromiso de continuidad no se encontraron relación con la variable sexo, por parte de la variable motivación en el factor de reconocimiento y clima laboral tampoco se encontraron relaciones; en cambio, donde se obtuvo una correlación estadísticamente significativa ($\rho=.266$; $p\leq.05$) fue entre los factores de Remuneración que se refiere a lo que recibe el docente por parte de la universidad sin ser de aspecto económico, como las prestaciones, el seguro de vida, etc., y el factor Compromiso afectivo, el cual hace referencia a los lazos afectivos que tiene el docente hacia la universidad (ver Tabla 7). También hubo una correlación estadísticamente significativa ($\rho=.278$; $p\leq.05$) entre el factor de Seguridad en el trabajo, que se refiere a que tan seguro se siente el docente de su trabajo, de que no será despedido, y el factor de Compromiso afectivo (ver **Tabla 4**).

En el análisis de la motivación y compromiso en las mujeres, los factores de Compromiso Afectivo y Normativo no tuvieron ninguna relación significativa con otros factores de motivación, mientras que en los factores de motivación, Reconocimiento, Clima laboral y Remuneración tampoco tuvieron relación con algún factor de compromiso. Donde sí se encontró la correlación estadísticamente significativa ($\rho=-$

.366; $p=.01$) fue entre los factores de Seguridad en el trabajo, es decir, el sentirse seguro de pertenecer a la organización, y el factor de Compromiso de continuidad, que se refiere a pertenecer a la organización porque si salieran de ella sería una pérdida personal, por todo lo que le han dado a la organización (ver **Tabla 4**).

Tabla 4**Correlación de Pearson entre los factores de motivación y compromiso**

Factor	1	2	3	4	5	6	7	Media	D.E.
1 Reconocimiento	-				-.011	-.217	-.037	7.47	2.25
2 Clima laboral		-			-.193	.148	.009	2.51	1.37
3 Remuneración			-		.266*	.073	.092	3.16	.89
4 Seguridad en el trabajo				-	.278*	-.105	.075	5.55	2.07
5 Compromiso Afectivo	-	-	-	.185	-			3.10	.52
6 Compromiso Normativo	-	.122	.213	-.027		-		2.9	.52
7 Compromiso de Continuidad	.049	.182	.002	-.366**			-	3.2	.52
Media	6.93	2.06	3.43	5.38	3.01	3.00	3.36		
D.E.	1.86	1.19	1.02	1.99	.55	.52	.56		

Nota: Los factores 1-4 son de motivación: 1-Reconocimiento, 2-Clima laboral, 3-Remuneración, 4-Seguridad en el trabajo; los factores 5-7 son de compromiso: 5-Compromiso Afectivo, 6-Compromiso Normativo, 7-Compromiso de Continuidad. La parte superior derecha de la diagonal son hombres ($n=74$) y la parte inferior izquierda de la diagonal son mujeres ($n=76$). * $p\leq.05$; ** $p\leq.01$.

Después, para el análisis de diferencias se dividieron los Factores de ambos instrumentos en alto y bajo nivel de motivación y compromiso, se hizo con los cuartiles de las frecuencias de cada factor tomando el primer y último cuartil. En total se crearon cuatro grupos (hombres-alto, hombres-bajo, mujeres-alto, mujeres-bajo), se buscaron diferencias entre hombres y mujeres por medio de la Chi-cuadrada. En los factores de compromiso organizacional no hubo ninguna diferencia estadísticamente significativa. En cambio, en los factores de motivación laboral si hubo una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos para el factor de clima laboral ($X^2=.033$; $p=.05$), siendo las mujeres quienes creen que el clima laboral, es decir, las condiciones físicas y ambientales donde se trabaja, son malas (ver **Tabla 5**).

Tabla 5**Diferencias entre los hombres y mujeres por medio de Chi-cuadrada**

Factor	Hombres		Mujeres		X^2
	Frecuencia		Frecuencia		
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	
Reconocimiento	35	39	46	30	.072
Clima laboral	33	37	46	26	.033*
Remuneración	47	27	39	37	.089
Seguridad en el trabajo	45	29	51	25	.263
Compromiso Afectivo	10	30	16	30	.227
Compromiso Normativo	52	16	46	21	.205
Compromiso de Continuidad	23	40	21	41	.425

Nota: $p \leq .05$

Capítulo 5. Discusión

En la presente investigación de acuerdo a los objetivos que se plantearon al principio, en cuanto a la relación entre las dos variables (compromiso y motivación laboral) y el sexo hubo diferencias estadísticamente significativas entre los factores de motivación (remuneración y seguridad en el trabajo) y compromiso (Afectivo y de Continuidad), tanto en hombres como en mujeres, lo que indica un apego emocional más en hombres dándole más importancia a lo que reciben por parte de la universidad como el seguro de vida, de salud, el sentimiento de orgullo, sentimiento de felicidad, exceptuando el dinero y sintiéndose seguros de pertenecer a la universidad. En cuanto al factor de compromiso afectivo el cual obtuvo mayor nivel de compromiso en cuanto a los demás factores (compromiso normativo y compromiso de continuidad) coincide con lo descrito por Barraza y Acosta (2008), Loli y Cuba (2007), y Durrego y Echeverría (1999) quienes mencionan que el compromiso Afectivo es el que más se muestra en la población de docentes. Sin embargo, los hombres mostraron un mayor lazo afectivo hacia la organización siendo este un dato que no se había tomado en cuenta en otro estudio. En cambio las mujeres muestran un nivel de seguridad del trabajo más alto, lo que significa que las mujeres se sienten motivadas por sentirse seguras de pertenecer a la universidad, reforzada por saberse útiles y que la organización no prescindirá de ellos de un día a otro (compromiso de continuidad).

Estos resultados pueden discernir con los mostrados por Gupta y Gewlahat (2013) donde afirman que los maestros de escuelas públicas tienen un nivel de compromiso y motivación alto en comparación con profesores de escuelas privadas. Sin embargo, concuerda con el estudio realizado por Cedeño (2003, en Barraza & Acosta, 2008) donde obtuvo como resultados de poco compromiso de los docentes hacia la universidad, ya que esta última no mostraba interés por la motivación, intereses y necesidades de los docentes.

Sobre las diferencias entre hombres y mujeres con las variables (compromiso y motivación) ambos mostraron un bajo nivel de motivación mientras que las mujeres creen que el clima laboral, es decir, las condiciones de los salones, material y escuela no son las mejores, siendo este un factor desmotivante en realización de su trabajo.

En general se puede decir que el compromiso de ambos (hombres y mujeres) fue más en el ámbito afectivo, es decir, se basan más en los lazos afectivos que pueden tener con la universidad. Mientras que la motivación varía en hombres como en mujeres, mostrando las mujeres mejor motivación en cuanto al número de factores significativos, esto coincide con los resultados de Hernández y Galicia (2000), Gutiérrez (2008) y Macías (2005) ya que ellos encontraron que las mujeres se encuentran más motivadas que los hombres dentro de la organización.

El nivel de motivación y compromiso laboral de los docentes no fue alto y aunque en la mayoría de los factores no hubo relaciones o diferencias estadísticamente significativas, se puede decir que los hombres tienen un mayor nivel de compromiso, mientras que las mujeres de tienen un mayor nivel de motivación.

Este estudio contrasta con los demás estudios hechos en México en cuanto a los resultados de compromiso donde los hombres son los que muestran un mayor compromiso afectivo en lugar de las mujeres, también el compromiso de continuidad y normativo no son altos en comparación con los demás estudios realizados en México, sin embargo, si coincide con lo señalado por Robbins y Judge (2009) quien menciona que actualmente esta generación le da un gran valor a las relaciones con los demás, acompañados por lealtad, mientras que anteriormente no se le tomaba importancia a esta parte, sino a tener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Con base en los resultados y la teoría revisada mostrada en este estudio podemos decir que es una cadena y como sabemos la educación es algo primordial para que una sociedad funcione de mejor manera, y teniendo a docentes comprometidos con lo que hacen y motivados, se pueden lograr mejores resultados y

por ende mejorar la sociedad en general. Individualmente los profesores con un mayor nivel de compromiso y motivación podrían llegar a ocupar puestos de mayor jerarquía dentro de la universidad y así elevar el nivel de productividad y eficiencia de la misma. Además de que podían tener un mejor nivel de vida.

6.1. Limitaciones

La principal limitación encontrada el momento de realizar el estudio fue la dificultad para obtener las respuestas a los instrumentos, esto pudo deberse a la carga de trabajo que tenían los profesores, ya que no les daba tiempo de contestar los cuestionarios, y era más difícil encontrar profesores con el tiempo y la disposición para ayudar al estudio.

Dentro de las limitaciones que hay en la investigación se encuentra el no haber trabajado con los profesores para mejorar su motivación y compromiso hacia la organización, lo cual a manera de sugerencia, se debería de trabajar con los docentes ya que al tener docentes con un nivel de motivación y compromiso se mejoraría la eficiencia de los docentes y a su vez hubiera una mejor educación para los estudiantes, lo cual beneficiaría a la sociedad en general, se tendrían profesionistas mejor preparados, que mejorarían la organización en donde se desempeñe.

Capítulo 6. Referencias

- Alimohammadi, M. & Neyshabor, A. (Junio, 2013). Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://aijsh.org/setup/international/paper8.pdf>
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal administrativo. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 24(1), 25-44.
- Altindis, S. (Septiembre, 2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609. Recuperado de http://academicjournals.org/article/article1380625853_Altindis.pdf
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?, *Cuadernos de estudios empresariales*, Vol. 18, 73-88.
- American Psychological Association (2002). Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (2da. ed.). México, D.F.: Manual Moderno.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista contaduría y administración*, 200, 5-12.

- Ayub, N. (2001). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 332-347. Recuperado de http://www.iobm.edu.pk/pbr/pbr_1107/110708_workmotivation.pdf
- Barraza, A. y Acosta M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación educativa*, 8(45), 20-35.
- Bedodo, V. y Giglio C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Chile, Chile.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2011). Compromiso organizacional en profesores de la salud. Revisión bibliográfica. *Revista Instituto mexicano del seguro social*, 19(1), 35-41.
- Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (sin mes, 2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores Mexicanos. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 22 (1), 25-43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>
- Blanco, M. & Castro, P. (2011). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Revista Ayaju*, 9 (2), 215-233.
- Cabrera, J. & Urbiola A. (Enero-Junio, 2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución de gas LP en Costa Rica. *Gestión y estrategia*, 41, 15-28. Recuperado de <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv41/rev41art01.pdf>
- Campbell, A. & Tawadey, K. (1992). *La misión de los negocios. Cómo conseguir el compromiso de los empleados*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Chávez, Y. (2007). *Medición del nivel de motivación y la relación de esta con el desempeño laboral*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Choong, Y., Wong, K. & Lau, T. (Octubre, 2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: an empirical study. *Journal of Arts, Science, & Commerce*. (2), 91-100. Recuperado de http://www.researchersworld.com/vol2/issue4/Paper_10.pdf
- Cook, M. (2000). *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cortés, M. & García, A. (2012). *La motivación en el mundo del trabajo*. Organización del Servicio y Trabajo de secretariado. Recuperado de <http://oser.wikispaces.com/file/view/Motivacion+en+el+trabajo.pdf>
- Delgado, M. & Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Tesis de licenciatura. Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- Díaz, R., Pérez, E., & Lartigue, T. (2007). Motivación laboral en un grupo de odontólogos. *Revista ADM*, 14 (2), 56-60.
- Domínguez, L., Ramírez, A. & García A. (2013). El clima laboral como un elemento de compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59-70.
- Edel, R., García, A. & Casiano, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Recuperado de http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- Fernández, M. (1970). *Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial índex.

Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. (Agosto, 2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229. Recuperado de <http://www.er.uqam.ca/nobel/r26710/LRCS/papers/fernet2012.pdf>

García, D. (2011). *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo*. Tesis de licenciatura. Universidad pontificia de Valencia, España.

García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Valladolid, España

Gumbang, B., Mohd, N., & Mohd, N. (2010). Differences between job satisfaction, organizational commitment and gender. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, Vol. 4, 1-13. Recuperado de [http://www.kal.ums.edu.my/ljms/2010/LJMS_vol4_2010_1-13\[1\].pdf](http://www.kal.ums.edu.my/ljms/2010/LJMS_vol4_2010_1-13[1].pdf)

Gupta, M., & Gehlawat, M. (Marzo, 2013). A Study of the Correlates of Organizational Commitment Among Secondary School Teachers. *Issues and Ideas in Education*, 1, 59-71. Recuperado de http://iie.chitkara.edu.in/pdf/papers/mar_2013/05_IIE

Gutiérrez, E. (2008). *La motivación como factor generador de satisfacción laboral en trabajadores de la delegación Cuauhtémoc*. Tesis de licenciatura, México.

Haudan, J. (2010). *El arte del compromiso*. México: McGraw-Hill.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage learning editores.

- Hernández, T. & De la Garza M. (2009). El compromiso organizacional y la actitud de los profesores de ciencias económico administrativas de las IES públicas frente a las necesidades de capacitación institucionales. *Revista Ciencia*, 2 (2), 69-78.
- Herrera, J. & Sánchez, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores del IPN. Un análisis estructural. *Ra Ximhai*, 8(2), 217-232.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jaik, A., Tena, J. & Villanueva, G. (Agosto, 2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista electrónica diálogos educativos*, (19), 119-130.
- Katz, D. & Kahn, R. (1997). *Psicología de las organizaciones*. México: Editorial trillas
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública. *Revista Producción y Gestión*. 10 (2), 30-37.
- Loli, A. & Cuba, E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincias. *Revista de investigación de Psicología*. 10 (1), 103-108.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25–36.
- Macías, A. (2005). *Relación entre motivación laboral y la percepción del clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada al ramo de la construcción y el arrendamiento*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Mañas, M., Salvador, C. & Boada, J. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400.
- Medina, A. Gallegos, C. & Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación del valor económico de la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-30.
- Mohsan, F., Musarrat, M., Sarfraz, M., Shaukat, Z., & Aslam, N. (Septiembre, 2011). Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226-233. Recuperado de http://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/31.pdf
- Mondragón, N. (2013). *La motivación laboral extrínseca y su relación con el fenómeno de rotación de personal de los ejecutivos telefónicos del grupo Telemarketing Profesional Service (Grupo TPS)*. Tesis de Licenciatura. Universidad Insurgentes, México.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional* (6ª. ed.). México: Thomson editores.
- Orozco, G., Ostrosky, F., Salin, R., Borja, K. & Castillo, G. (Abril, 2009). Bases biológicas de la orientación sexual: un estudio de las emociones en transexuales. *Revista Neuropsicología, Neuropsiquiatría y Neurociencia*, 9(1), 9-24. Recuperado de http://www.feggylab.mex.tl/imagesnew/7/0/4/8/6/bases_bilogicas_orientacion_sexual.pdf
- Ortega, C. (2006). *La motivación en trabajadores de la administración*. España: Editorial formación Alcalá.

- Peralta, M., Santofimio, A. & Segura V. (2007). El compromiso laboral: Discurso en la organización. *Psicología del Caribe*, núm. 19, 81-109.
- Pereda, S., Berrocal, F. & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo*. España: Editorial Síntesis.
- Pérez, C. (2010). *La motivación laboral en los empleados del departamento de selección de personal de una dependencia del gobierno*. Tesis de licenciatura. Universidad del Tepeyac, México.
- Ramos, A., Martínez, M. & Maldonado G. (Agosto, 2009). El impacto del compromiso laboral en la orientación al mercado. *Investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (44), 48-55. Recuperado de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista44/Articulo%208.pdf>
- Ríos, M., Téllez, M. & Ferrer, J. (Enero, 2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PyMes. *Contaduría y Administración*, (231), 103-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/395/39512458006.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-hall hispanoamericana.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.
- Rodríguez, M. & Ramírez, P. (2007). *Psicología del mexicano en el trabajo* (2ed.) México: McGraw-Hill,

- Salazar, S. (2005). *Motivación y satisfacción laboral: factores que influyen en las mujeres*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Tejada, J. & Arias, F. (Diciembre, 2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10 (2), 295-309. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Tella, A. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Thomas, M. & Thomas, T. (1994). *Cómo lograr el compromiso en el trabajo. Guía para gerentes y empleados*. México: Panorama editorial.
- Utria, O. (2007). La importancia del concepto de motivación en la psicología. *Revista digital de Psicología*, 2, 55-78.
- Vega, T. & Garrido E. (1998). *Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*. . España: Amarú ediciones.
- Warsi, S., Fatima, N. & Sahibzada, S. (Abril, 2009). Study on relationship between organizational commitment and its determinants among private sector employees of Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(3), 399- 410. Recuperado de <http://www.bizresearchpapers.com/29.Sund.pdf>
- Wexley, K. & Yukl, G. (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Editorial continental.
- Zurita, M., Ramírez, T., Quesada, M., Quesada M., Ruiz, B., & Manzano, J. (Abril, 2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de los

trabajadores de los juzgados de granada. *Reidocrea*, 3(3), 17-25. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31291/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3-Zurita-Ramirez-Quesada-Quesada-Ruiz-Manzano.pdf>