



**UNIVERSIDAD
DON VASCO**

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

Incorporación No. 8727-25 a la

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Psicología

**FACTORES QUE PROPICIAN LA MOTIVACION DE LOS
TRABAJADORES DE LA ESCUELA FEDERAL VASCO DE
QUIROGA, EN NUEVO PARANGARICUTIRO, MICHOACÁN**

Tesis

para obtener el título de:

Licenciada en Psicología

Presenta:

Alma Beatriz García Valencia

Asesor: Lic. José Luis Luna Díaz

Uruapan, Michoacán. 22 de Mayo de 2015.



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.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis va dedicada especialmente a mi familia. A mi madre Beatriz Valencia y a mi padre José Manuel García, principalmente, que me dieron la vida, la oportunidad de tener una carrera, y que siempre han estado ahí apoyándome en cada uno de mis pasos, que me han ayudado tanto económica como moralmente con su cariño y ejemplo de vida; sin ellos, esto no sería posible. También a mis hermanos: Hugo, Manuel, Juan Carlos y Luis, porque han estado ahí también apoyando a su pequeña hermanita, espero que estén orgullosos de mí. A mis tíos, tías, primas y primos, a mi cuñada Sandra, a mis sobrinos, Manuelito, Huguito, Atziri y Chevi, por estar siempre ahí para mí; espero que mis sobrinos me tomen como ejemplo para hacer de su vida lo que les guste, que puedan cumplir sus metas y se vayan forjando en el estudio.

A mis amigas: Betsy, por su apoyo y sus porras para terminar esta tesis; a Kari y Lupita también, que estuvieron al pendiente por cualquier duda.

Y por último, pero no menos importantes, a los profesores de la licenciatura, en especial a mi asesor de Tesis, el Lic. José Luis Luna Díaz, el mejor padrino de todos, que estuvo apoyándome en el logro de esta investigación.

ÍNDICE

Introducción.

Antecedentes	1
Planteamiento del problema	4
Objetivos	6
Operacionalización de la variable.	7
Preguntas de investigación	8
Justificación	8
Marco de referencia	10

Capítulo 1. La motivación.

1.1 Historia de la motivación	12
1.2 Definición de motivación	19
1.3 Conceptos de motivación de diferentes autores	19
1.4 Propiedades motivacionales específicas de la conducta.. . . .	23
1.5 Tipos de motivación	27
1.5.1 La Motivación extrínseca	27
1.5.2 La Motivación intrínseca	28
1.5.3 La Motivación trascendente.	29

Capítulo 2. Motivación laboral.

2.1 Definición de motivación laboral	31
--	----

2.2	Conceptos de motivación laboral de otros autores	31
2.3	Teorías de la motivación laboral	34
2.3.1	Teoría de Herzberg	35
2.3.2	Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.	37
2.3.3	Teoría de Alderfer	38
2.3.4	Teoría de la equidad de Stanley Adams	40
2.3.5	Teoría X-Y de McGregor	42
2.3.6	Teoría de las expectativas o de la instrumentalidad	43
2.3.7	Teoría de la finalidad o de las metas de Locke.	44
2.3.8	Teoría del reforzamiento	47
2.3.9	Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow	48
2.3.10	Teoría de las necesidades latentes de Jahoda	53
2.3.11	Teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral	56
2.4	Elementos que favorecen la motivación laboral	58

Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados

3.1	Descripción metodológica	62
3.1.1	Enfoque mixto	63
3.1.2	Alcance descriptivo	65
3.1.3	Diseño no experimental	66
3.1.4	Tipo transversal	68
3.2	Descripción de la población y muestra	69
3.3	Descripción del proceso de investigación	70
3.4	Diseño y aplicación de instrumentos.	71

3.5 Técnica de recolección de datos	76
3.6 Análisis e interpretación de resultados	78
3.6.1 Factores motivacionales según la encuesta	79
3.6.2 Resultados de la entrevista	82
Conclusiones	90
Bibliografía	93
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Una de las principales actividades del psicólogo laboral es la de optimizar los recursos de las organizaciones, priorizando así el recurso humano.

Para el logro de las metas u objetivos de una organización, es necesario saber lo que motiva al personal, qué factores lo afectan y cómo repercuten el ambiente de trabajo, sus necesidades y actitudes, en la motivación que presente al realizar sus actividades laborales.

Esta investigación se realizó con el fin de determinar los factores de motivación de los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga. Asimismo, se incluye información sobre la fundación de esta institución y cuánto personal pertenece a ella. Como asuntos primordiales, esta tesis contiene información sobre las teorías de la motivación, además de que se presentan los resultados obtenidos sobre la población de estudio.

Antecedentes

A continuación se describirá la variable que se investigó, para realizar esta tesis.

El concepto de motivación tiene una gran capacidad de definiciones; en términos generales se puede considerar que “la motivación es la presión interna surgida de una necesidad que excitando las estructuras nerviosas, origina un estado energizador que impulsa el organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta se logre” (Soto; 2002: 96).

Se encontraron las siguientes investigaciones de algunos autores que han estudiado el tema de tesis que se pretende desarrollar y los resultados que obtuvieron.

En el trabajo de Quintana (1996), titulado: Análisis de la motivación de los trabajadores del hospital civil de Uruapan, “Dr. J. Jesús Silva”, se encontró que existen problemáticas en las instalaciones, ya que la mayoría del personal considera que no son adecuadas para el buen funcionamiento. Se puede destacar el área de Administración, donde existió mayor disgusto en la localización de este departamento, ya que se encuentra lejano a las demás áreas; otro aspecto que se encontró en esta indagación, es que no se toma en cuenta la opinión del personal de intendencia: gran porcentaje del personal consideró que su jefe no reconoce cuando se realiza el trabajo adecuadamente y hace falta fomentar el trabajo en equipo; mayormente en el área de intendencia, ya que el 83% considera que rara vez se fomenta. El tesista recomendó algunas sugerencias para la mejora de esta institución.

En la tesis de Rangel (1998), sobre la motivación de los Conscriptos Asesores en el programa SEDENA-SEP-INEA, realizada en Uruapan, se encontró que los factores como la organización en el hecho de falta de clases y materiales, no fue adecuada; otro factor relevante fue la compensación económica a los asesores, ya que esta no fue la acordada; la falta de una capacitación adecuada también afectó el desempeño de los asesores. Según la información que se recabó, son los causantes de los cambios de la motivación y estos tienen repercusión positiva y negativa. Lo que se pudo rescatar de este trabajo, fue el hecho de que el receptor estuviera motivado en algunas aulas: según el grupo con los que los asesores trataban, así era su motivación. Así, el investigador concluyó que era necesario motivar al maestro, recomendando estrategias de motivación para grupos, y de esa manera obtener mejores resultados.

En cambio, en la investigación de Barragán (2006), titulada: El estilo de dirección y la influencia en la motivación del personal en una institución gubernamental de Uruapan, la tesista concluyó que los empleados eligieron trabajar dentro de esta organización, por la empatía con las actividades que se realizan, pero estaban en la búsqueda de poder desarrollarse dentro de esta y principalmente, cubrir las necesidades básicas; por tanto, tener estabilidad económica. Se encontró además que la mayoría cumple su trabajo más por responsabilidad que por gusto, tomando en cuenta la empatía que sienten por realizar su labor y satisfacer al contribuyente, se les da las órdenes de manera clara y se lleva una adecuada comunicación entre jefe y subordinado.

En cuestión del liderazgo, aunque los directivos dicen utilizarlo, los empleados dicen que se dejan llevar más por el puesto que ocupan que por la identificación que puedan sentir con el directivo. El estilo de dirección que los ejecutivos ponen en práctica es el autocrático, ya que su institución lo requiere así, se ha establecido de esta manera y no pueden hacer cambios, sin embargo, el estilo de dirigir no influye de manera negativa en la motivación del personal: aunque esté basado en el cumplimiento de las tareas, el directivo sabe que lo que garantiza que estas se lleven a cabo de manera efectiva, son las personas que intervienen en el proceso. La hipótesis planteada por la investigadora fue comprobada, con base en los datos recabados, por lo que el estilo de dirección influye, en este caso, de manera positiva en el trabajador y lo impulsa al desarrollo adecuado de sus actividades.

Planteamiento del problema

La motivación es considerada como un factor importante para cualquier organización, de esta depende el desempeño de quienes conforman cualquier institución, ya sea que su motivación sea elevada o baja, así se desarrollarán en el área de trabajo. La motivación en el trabajo hace énfasis en el dominio de procesos que se encaminan al ámbito laboral.

El trabajo tiene un aspecto anímico. En este sentido, el psicólogo se preocupa principalmente por comprender a la persona como individuo por medio de sus motivos y ha conseguido un conjunto de conocimientos dentro de este campo, es de

gran importancia examinar desde la perspectiva del psicólogo lo que se conoce sobre la motivación en la actualidad.

Todos los seres humanos buscan satisfacer necesidades y deseos que surgen en la vida, tales deseos y necesidades inducen a realizar cierto comportamiento, en el caso del personal de una organización, le va a permitir alcanzar algún satisfactor o en caso contrario, crearle una frustración.

El trabajo no se puede considerar que sea independiente del individuo que lo realiza. Se deben examinar siempre sus motivos, experiencia, interrelaciones sociales con su familia, compañía y con la comunidad. Por esto es necesario que los trabajadores tengan algún factor motivante dentro de su organización que genere un ambiente de trabajo agradable.

Por tal problemática, se pretende realizar esta tesis y se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que motivan a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán?

Objetivos

Los lineamientos que enseguida se expresan, permitieron conducir la presente investigación de una manera sistemática para optimizar los recursos disponibles.

Objetivo general

Analizar los factores que motivan a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán.

Objetivos particulares

1. Definir el término motivación.
2. Revisar la historia de la motivación.
3. Describir las teorías de la motivación.
4. Indagar los factores que motivan a las personas en un ambiente laboral.
5. Examinar la importancia de la motivación en los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán.
6. Describir los factores motivantes de los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán.

Operacionalización de la variable

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

A partir de lo que es la operacionalización, la dimensión de la tesis es saber qué factores motivan a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán; el indicador es el resultado obtenido mediante la aplicación de una escala tipo Likert llamada Prueba FAMO (Factores Motivacionales) creada por Alma Beatriz García Valencia, dando como índice final el nivel en que se encuentran en los factores motivacionales que se les presentaron a los participantes de esta investigación.

Para complementación de esta escala Likert, se realizó una entrevista al 5% de la población total de trabajadores, dicha entrevista se basó en la teoría de Herzberg, los factores motivacionales e higiénicos.

Pregunta general de investigación

¿Cuáles son los factores que motivan a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán?

Preguntas de investigación

De acuerdo con los objetivos planteados, se proponen las siguientes preguntas secundarias de investigación.

1. ¿Qué es la motivación?
2. ¿Cuáles son las teorías de la motivación?
3. ¿Cuáles son los factores que motivan a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán?
4. ¿Por qué es importante la motivación en los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán?
5. ¿Cuáles son los factores motivantes de los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán?

Justificación

La presente tesis se realizó con el fin de traer beneficios a la psicología, se puede abrir específicamente un campo adicional de trabajo al psicólogo organizacional en las escuelas, ya que en este ámbito se necesita también de una

estructura organizacional en auge, de empleados motivados que se desempeñen de manera favorable.

A la educación le beneficiará, ya que, los maestros son parte de los trabajadores de tal escuela, se encontrarán los factores motivantes y se les darán las recomendaciones necesarias para obtener un mayor rendimiento y por lo tanto, esto beneficia a la sociedad, ya que los maestros educan a las futuras generaciones y si se tiene eficientes maestros, se tendrá personas educadas.

Asimismo, será útil a la Universidad Don Vasco, A.C. ya que esta investigación podrá ser usada como antecedente para futuros alumnos que quieran dar seguimiento al tema del análisis de la motivación.

Es de utilidad a la institución donde efectuó la investigación, ya que al saber la motivación que tienen los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán, se pueden proponer alternativas y recomendaciones para elevar el desempeño de su personal.

A los participantes les sirve, ya que podrán identificar como la motivación influye en su desempeño y conocer las recomendaciones para la institución; si estas se implementan, se alcanzará un alto rendimiento en todos los trabajadores y de forma general, habrá satisfacción ante su labor.

Marco de referencia

Esta investigación se realizó en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán, en la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, la cual fue fundada en 1979. Ubicada en Nicolás Bravo sin número. Empezó con cuatro aulas, dando inicio al primer grado; sus fundadores fueron los maestros: Profesor Francisco Hurtado Ayala, Enrique Almanza Andrade, José Manuel García y Miguel García Sánchez.

La infraestructura de esta escuela secundaria es la siguiente: cuenta con la oficina de dirección, subdirección, la oficina administrativa, 16 salones, talleres de artesanías, dibujo técnico, carpintería, mecanografía, un laboratorio, tienen baños para hombres y otro para mujeres, baño para el área de dirección, sala de juntas, 5 jardines, una cooperativa, canchas de fútbol, basquetbol y 3 canchas de voleibol.

Actualmente esta institución cuenta con un director, un subdirector, 34 profesores, seis administrativos, tres prefectos y seis intendentes. Tiene una población estudiantil de 272 alumnos de primero, 288 alumnos de segundo y 216 alumnos de tercer grado, haciendo un total de 776 alumnos; asimismo, se dispone de un total de 49 empleados, con los cuales se pretende trabajar en esta investigación.

CAPÍTULO 1

MOTIVACIÓN

“Cuando el psicólogo habla sobre la motivación, se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencias previas. Debido a estos dos factores, se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.” (Blum y Naylor; 1990: 472).

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

En el presente capítulo, el lector podrá revisar el concepto de la motivación, enseguida se presentará cómo surge la motivación a través de la historia, así como las teorías sobre dicha variable y su importancia en los empleados de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangutiro, Michoacán.

Se pretende adentrar a los lectores de esta investigación en la motivación, para así poder realizar un análisis a este respecto.

1.1 Historia de la motivación

En este subcapítulo se pretende dar una base para adentrarse en el tema de la motivación, conocer cómo surge esta variable y describir el término motivación laboral.

Aunque las suposiciones sobre la motivación se remonten, por lo menos, al período de la filosofía clásica, es muy reciente el estudio como forma habitual de acercamiento científico a los fenómenos motivacionales y, asimismo, no cabe hablar sino de la práctica inexistencia en este ámbito de una investigación experimental sistemática y continuada.

Este último hecho, tiene seguras raíces históricas y constituye una anomalía particular de la moderna psicología de la motivación desde sus orígenes hasta la actualidad, si bien recientemente comienzan a observarse algunos indicios de cambio en las investigaciones, sobre todo en las referidas a los procesos intencionales. La psicología de las emociones, en una línea en cierto modo paralela, tampoco conoció un desarrollo sistemático y continuado hasta los años 1960, pese a contar con precedentes tan importantes como los de Charles Darwin y William James (Mayor y Peiró; 1987).

El estructuralismo, la nueva psicología fundada por Wundt en 1879, centrada en analizar la estructura de la mente, no encontró acomodo al estudio de la

motivación. En cambio, el laboratorio de Leipzig sí se interesó por las emociones y tuvo el mérito de realizar las primeras contribuciones al análisis de los sentimientos, al tratar de estudiar experimentalmente las vivencias subjetivas en la emoción.

En momentos posteriores, la atención dedicada a su estudio ha sido muy desigual en las distintas escuelas. “Si para el estructuralismo, los conceptos dinámicos orientados a la acción no tenían virtualidad alguna, para el funcionalismo de W. James, profundamente influido por el evolucionismo y la idea de la adaptación humana, los procesos motivacionales desempeñaban un papel fundamental. La razón de ello se basaba en que para este autor, toda conciencia era motriz y toda sensación producía un movimiento, si bien en diferentes niveles de complejidad. La sensación podía desencadenar una conducta de naturaleza instintiva y sobre el instinto la importancia de la intención. Ahora bien, como hace observar Carpintero (1996), la concepción jamesiana del instinto constituye una teoría integrada y compleja, que supone la interacción de sus mecanismos propios con los de la experiencia y el aprendizaje. El resultado de dicha interacción es la gran plasticidad del ser humano” (Coffer y Appley; 1982: 63)

Aunque por distintas razones, los temas motivacionales fueron marginados tanto por el conductismo radical, que los excluyó por mentalistas, como por los enfoques cognitivos que se desarrollan frente al conductismo a finales de la década de 1960 y principios de los 70, cuyo principal interés fue el análisis de la inteligencia artificial, sin atender a las interacciones con los procesos afectivo-motivacionales.

En la simplicidad elementalista del conductismo de Watson, cuyo principio básico es que todo comportamiento complejo es un crecimiento o desarrollo de respuestas simples, no cabe propiamente un proceso como la motivación humana (Mayor y Peiró; 1987).

En cuanto al cognitivismo, como hace observar Mateos (2004), las afirmaciones al uso sobre su rechazo de los conceptos motivacionales deben realizarse, pues en la postura de la psicología cognitiva hacia la motivación, hay que distinguir dos momentos diferentes. En su etapa de iniciación, no puede hablarse de una posición negativa del cognitivismo hacia la motivación, sino al contrario: hay un reconocimiento del papel de los factores motivacionales en la explicación de los procesos psicológicos de orden superior. (Mayor y Peiró; 1987).

La orientación del *New Look* (nueva apariencia) en el campo de la percepción (Bruner y Goodman; 1947) ponía sobre el tapete el papel de la motivación no consciente sobre los umbrales perceptivos conscientes y el libro pionero de Miller, Galanter y Pribram, *Plans and the structure of behavior* (1960), los modelos de retroalimentación negativa. Sin embargo, en un segundo período, que cursa a finales de los años 70, sí se produjo una aversión real, interesada, de la psicología cognitiva hacia la motivación (Mayor y Peiró; 1987).

Hechas estas precisiones cabe hablar, ciertamente, de cambios cruciales en la trayectoria histórica de la psicología de la motivación, que es posible identificar con

cierto detalle. Al igual que sucedió con las emociones, la etapa de la psicología motivacional aparece ligada de forma directa, en lo fundamental, a las propias circunstancias históricas de la psicología.

La motivación laboral surge alrededor del año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920, ha luchado por el bienestar del trabajador, ya que es una institución derivada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo, promover empleos productivos para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Es así, que la motivación laboral surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, por mencionar algunos; logrando así la

mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

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

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

Si bien la psicología ha experimentado cambios profundos durante la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento contemporáneo sobre la motivación y la emoción representa en gran parte, como puede concluirse de lo escrito, una síntesis de teorías, hallazgos y propuestas formulados por varias generaciones de psicólogos.

Los filósofos y científicos anteriores a la fundación de la moderna psicología, e incluso los primeros grupos de cultivadores de la nueva ciencia nacida en Alemania, según convención generalizada, en torno al laboratorio de Wundt, en 1879, tendieron

a buscar explicaciones únicas y a veces simples de la conducta y, en esa medida, se sirvieron de aproximaciones unidimensionales para describir los motivos, las emociones y sus representaciones mentales

La psicología de hoy admite normalmente que son varios, y en ocasiones numerosos, los procesos psicológicos y biológicos que motivan la conducta y tiñen de emocionalidad la experiencia.

El giro en el plano de la teoría se ha acompañado por un desarrollo extraordinario en el terreno de las aplicaciones motivacionales y emocionales que, a partir de las áreas pioneras, la clínica, la educativa y la laboral, abarcan hoy la práctica totalidad de las actividades humanas. Paradójicamente, esta expansión expresiva de la riqueza de enfoques y posiciones, no favorece tampoco la imagen de unidad del campo (Mayor y cols.; 1987).

La psicología de la motivación no está hoy unificada en cuanto a su objeto, métodos y objetivos, tampoco lo ha estado nunca. Esta afirmación, que puede predicarse de la psicología en su conjunto, se presenta sin duda con caracteres magnificados en un campo tan inclinado a la diversidad de acercamientos como el de los motivos humanos (Mayor y cols.; 1987).

Se ha dicho con frecuencia que la psicología de la motivación cuenta con un largo pasado, forjado más con especulaciones que con hechos científicos, y quizá

quepa la posibilidad de augurarle un largo y prometedor desarrollo. Sin embargo, hay serias dudas de que en un futuro más o menos próximo alcance ese ideal de unificación, programática y procedimental, que algunos cifran en una psicología de la motivación cognitiva de base experimental.

Dunnette menciona que “cuando hubo inversiones de capital de tierras, fábricas y maquinaria, las innovaciones en el mercado no solamente satisficieron la demanda del consumidor, sino que empezaron a ampliarla frente a la amenaza de una fuerte competencia, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar el rendimiento y la productividad. En el cual se tomó en cuenta la atención al empleado en el aspecto individual, los problemas acerca de la eficacia, motivación y la importancia de esta” (Roblero; 2012: 11-12).

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

1.2 Definición de motivación

Existen diversas definiciones para el término motivación, una de ellas es la de Arias y Heredia, que la definen de esta manera: “la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales” (2004: 31)

Adicionalmente, también se hará mención de otros autores que definen la motivación.

1.3 Conceptos de motivación de diferentes autores

A continuación se dan a conocer algunas definiciones acerca de la motivación desde la perspectiva de diferentes autores, de manera que se tenga una perspectiva más completa.

Según Gil Mendoza, “la motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionaran simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.” (1986: 144).

De acuerdo con Sexton, “motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (1977: 162)

Por su parte, Chiavenato la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (2001: 68). Según este autor, para que una persona esté motivada, debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción, originaría la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano: (Chiavenato; 2001: 68):

- “El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, deseo, una necesidad, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.”

De acuerdo con lo anterior y considerando que las suposiciones son correctas, el comportamiento no es espontáneo, ni está exento de una finalidad: “siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique. No sin olvidar que el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la forma en la cual se perciba el estímulo, de las necesidades y, del conocimiento que posee cada personaW (Chiavenato; 2001: 69).

Según Mahilo, se define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción” (1996: 175). La motivación es diferente en cada persona, ya que las necesidades varían de un individuo a otro y se producen diferentes patrones de comportamiento, así como la capacidad que cada sujeto posee al lograr sus metas y valores sociales, las cuales también son diferentes. Los valores sociales cambian con el tiempo y esto provoca un proceso activo en el comportamiento de las personas que, en esencia, es semejante.

Según Young, “la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad” (referido por Coffey y Appley; 1982: 20).

Desde la óptica de Gardner, “la motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna” (citado por Coffey y Appley; 1982: 20).

Maier, por otro lado, señala que “la motivación es caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona” (mencionado por Coffey y Appley; 1982: 20).

Hebb sostiene, desde su perspectiva, que “la motivación se refiere a la existencia de una secuencia de fases organizadas, a su dirección y contenido a su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido”, esto quiere decir que “la motivación no es un proceso distintivo, es una referencia, en otro contexto, al mismo procesos al que se refiere el discernimiento o insight” (referido por Coffey y Appley; 2007: 20).

Atkinson señala que “el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. Subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un yo quiero. El propósito particular del estado de motivación momentáneo” (citado por Coffey y Appley; 2007: 20).

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

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

La definición que se consideró más acertada para la presente investigación, es la que propone Chiavenato, ya que resulta más completa.

1.4 Propiedades motivacionales específicas de la conducta

Enseguida se plantean algunas consideraciones respecto a las particularidades que vinculan a la motivación con la conducta.

“La energetización se relaciona con la proposición de que toda la conducta es motivada, y la dirección a la proposición de que la conducta sirve a las necesidades del organismo.” (Coffer y Appley; 1982: 24).

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

A continuación se darán a conocer cinco propiedades específicas de la conducta:

- Energetización o facilitación de una variedad de respuestas: Hull (1943) Brown (1953,1961), Spence (1956) y Farber (1954, 1955) establecieron las nociones de que la pulsión general o estados de activación se interrelacionan con tendencias de respuesta innatas, no controlan o guían formas específicas de conducta, pero sí influyen sobre ella al energetizar tendencias innatas o asociativas. A esto se le atribuye la especificidad, adecuación, dirección, persistencia, el sentido de la meta o la aparente intencionalidad de la conducta a factores no motivacionales como el hábito, asimismo, algunos estímulos que controlan estos, pueden tener un origen motivacional (Coffer y Appley; 1982).
- El vigor conductual y la eficiencia: Algunas veces, los estímulos débiles producen respuestas vigorosas, a comparación de otras veces que pueden ocasionar respuestas débiles en presencia de una estimulación fuerte. Aunque la estimulación sea invariable, la respuesta puede variar en cuestión de fuerza o al contrario: la fuerza de las respuestas puede permanecer aun cuando la estimulación pueda variar. Con frecuencia se hace mención de que la energía gastada en la conducta, según revela su fuerza, indica la necesidad de usar conceptos motivacionales, principalmente cuando la energía no concuerdan con los niveles de

estimulación ambiental. Algunos otros autores como Duffy, Malmö, Lindsley, Schlosberg y Hebb, se concentraron en la eficiencia o adecuación con que se efectúan los eventos conductuales, como prueba de un estado de activación subyacente, o sea, motivado. La activación tiene mucho paralelismo con la pulsión general de la teoría de la activación no sugiere tan explícitamente la relación de la activación con los actos específicos de la conducta, como la teoría de la pulsión. (Coffey y Appley; 1982).

- Dirección de la conducta: Con frecuencia se describe la conducta como si estuviera guiada, dirigida, orientada hacia una meta, persistente o intencional. Se puede describir como actos de elección, preferencia o decisión, los cuales pueden tener un período largo o corto. Este carácter selectivo y dirigido de la conducta es la propiedad esencial que ocasiona un proceso motivacional (Coffey y Appley; 1982).
- Reforzamiento: Frecuentemente se acaba una secuencia de respuesta por un contacto con el objetivo final. Cuando esto sucede, se extingue o no el objetivo final, a menudo fortalece la conducta que llegó a él; cuando esto ocurre, se le llama reforzamiento. Asimismo, esto permite inferir en la secuencia de conducta que debe haber estado activa una variable motivacional. (Coffey y Appley; 1982).

- Debilitamiento de la conducta: “Brown ha sugerido que cuando la conducta se debilita o cesa a consecuencia de una estimulación desagradable, puede tomarse como prueba de que está tiene un status motivacional.” (referido por Coffey y Appley; 1982: 25).

Según Hull, las pulsiones eran reservas de energía conformadas por las alteraciones fisiológicas presentes en el cuerpo en las cuales también influyen las condiciones ambientales antecedentes. La pulsión es la base para que se origine la conducta; pero, aunque esta la origine, la pulsión no determina la dirección de la conducta. Se requiere del aprendizaje reforzado para que se formen los hábitos, que son los encargados de dirigir las conductas hacia metas específicas (mencionado por Alcaraz y Gumá; 2001)

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

Sin embargo, en la década de los años 50 se produjeron dudas debido a los tres principios de la pulsión. En primer lugar, se encontró que las motivaciones se podían producir con una la presencia de una necesidad biológica o sin esta; la motivación no se presenta exclusivamente a causas internas, sino que las causas externas contribuyen de igual forma a que esta se presente y el aprendizaje se puede dar sin la necesidad de reducir la pulsión (Alcaraz y Gumá; 2001).

En conclusión, tales propiedades conductuales han hecho énfasis a los teóricos que la motivación es una construcción esencial. Toda conducta es motivada y esta sirve a las necesidades del organismo.

1.5 Tipos de motivación

Existen diversas clases de motivación. A lo largo de la historia han surgido numerosas teorías y autores que hablan de la motivación en sí misma.

En general, la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se conocen tres tipos de motivación, lo cual influye en diversos ámbitos, incluyendo el laboral. Enseguida se explica cada una.

1.5.1 La motivación extrínseca

Lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables. Está relacionada con la insatisfacción, pues se localiza en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en que desempeñan su trabajo, las cuales son administradas y decididas por la organización.

Dentro de la motivación extrínseca está el éxito material, “en esta categoría están todas las cosas que excitan nuestros sentidos y nos estimulan a actuar. Muchas personas sueñan con tener el auto último modelo, la casa con vista a la playa, viajar alrededor del mundo, jubilarse a temprana edad. Hay una lista interminable de cosas que pueden ser muy estimulantes para mantenernos activos en los negocios” (Guillén; 2000: 204).

1.5.2 La motivación intrínseca

Esta forma parte de la satisfacción que produce la conducta o tarea al ser realizada. Este tipo de motivación, que nace del propio individuo, se asienta sobre un aspecto subjetivo, mientras que otro punto objetivo se relaciona con aquello que él hace y desempeña. Este último aspecto puede mejorar para el ser humano cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable; lo anterior involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. También cuando percibe resultados.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, desarraigando los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un

efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar. (Guillén; 2000).

En la motivación intrínseca se encuentra la categoría de reconocimiento y respeto, ya que no es un secreto que las personas necesitan aliento. Por esta razón, el reconocimiento sano de otras personas es otro tipo de motivación en los negocios. Por eso uno lucha diariamente por obtener la aprobación de personas que uno respeta. Tal vez uno desea que un grupo de compañeros o en el negocio respeten los logros propios. Muchas personas están motivadas al tener el respeto de un mentor, padre, maestro o jefe.

1.5.3 La motivación trascendente

Es la obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él. Este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación en el entorno empresarial, debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas.

En la motivación trascendental se encuentra la categoría de propósito, destino y legado. La recompensa material es emocionante. El reconocimiento y el respeto pueden ser estímulos aún más grandes, sin embargo, la motivación más sustentable

y profunda proviene del sentido de propósito, el cual significa vivir por algo más, por dejar un legado, por marcar la diferencia.

En definitiva, los tres tipos de motivación no se dan de forma aislada sino que se interrelacionan y dependen de cada tipo de persona.

Una vez descritas las particularidades concernientes a la motivación en general, resulta necesario adentrarse en las implicaciones de esta variable en el ámbito laboral. Esta temática se desarrolla en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 2

MOTIVACIÓN LABORAL

En el presente capítulo se examinará detenidamente el tema de la motivación, específicamente dentro del ambiente laboral. Se empezara por definir que es el trabajo, para asimismo, conocer la motivación en dicho escenario.

“El trabajo es un fenómeno sumamente complejo en la etapa actual del desarrollo tecnológico. El trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro, puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo, incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente satisfactorio y sus resultados también pueden ser obvios o sutiles. El trabajo adopta significados distintos y el principal, es el significado

intrínseco que tiene para el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica” (Blum y Naylor; 1990: 471).

En la actualidad, “la industria ha descuidado la complejidad de la motivación humana y ha simplificado erróneamente en exceso un fenómeno muy complejo.” (Blum y Naylor; 1990: 471).

2.1 Definición de motivación laboral

El término motivación laboral tiene una gran cantidad de definiciones, en términos generales se puede considerar que “la motivación laboral es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales” (Guillén; 2000: 197).

2.2. Conceptos de motivación laboral de otros autores

Desde la perspectiva de diferentes autores se dará a conocer como definen estos a la motivación laboral.

En una primera perspectiva, “la motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la

conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (Pinder; 1998: 11)

En este orden de ideas, “hay tres componentes en esta definición que hay que prestarles atención. El primero es la dirección, se refiere a la elección de actividades que realizamos cuando empleamos nuestros esfuerzos; esto es, podemos elegir trabajar con esmero en algunas tareas y no en otras. El segundo, es la intensidad, implica que tenemos el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuanto necesitemos hacer. El tercero, la duración, refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad).” (Muchinsky; 2002: 331).

Tomando en cuenta a estas tres dimensiones: la dirección, intensidad y persistencia, se puede definir la motivación. Cada dimensión tiene sus tópicos y sus aspectos relacionados. En un contexto laboral, cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo.

- La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía.
- La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de la actividad, es decir, se refiere a personas con iniciativa que estén automotivadas, que no necesiten que la empresa o

lugar de trabajo las motive o induzca a que hagan un esfuerzo más en las actividades de trabajo.

- La tercera dimensión, es la persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo. Los investigadores conocen menos de esta dimensión, sin embargo, es el centro de muchas teorías motivacionales (Muchinsky; 2002).

Según Robbins, “la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (1999: 17).

Armstrong, por su parte, indica que “la motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (citado por Muchinsky; 2002: 266).

Las organizaciones quieren personas perseverantes tanto en los tiempos favorables como en los difíciles. Cada una de las tres dimensiones de la motivación tiene implicaciones directas para las organizaciones y los individuos.

La motivación no se observa de manera directa, puede deducirse desde un análisis del flujo continuo de conductas que son determinadas por el ambiente y la herencia, y se observan a través de sus efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades (Muchinsky; 2002).

2.3 Teorías de la motivación laboral

Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo productivo en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época, se expusieron teorías que todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas; así como también, se requieren de estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de este (Robbins; 1999).

Así, también existen otras teorías que se consideran actuales, ya que “representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y en la evaluación de esta con el paso

del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación”
(Robbins; 1999: 169)

Como continuación de los planteamientos anteriores, se presentaran aquí teorías diferentes de la motivación laboral. Las cuales se diferencian en los conceptos psicológicos que se cree que explican la motivación.

2.3.1 Teoría de Herzberg

La teoría de los dos factores también conocida como teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Este autor estaba convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien, puede determinar el éxito o el fracaso. Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (mencionados por Robbins; 2004).

- Factores higiénicos: Se considera la perspectiva ambiental es decir, las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados, como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades

existentes, entre otros. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo e higiénico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins; 2004).

- Factores motivacionales: Se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen notable significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y no la satisfacción” (Chiavenato; 2007: 78).

2.3.2 Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de admitir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo: ¿por qué tienen más éxito los Estados Unidos que otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (mencionado por Robbins; 1999).

Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la de logro, la de afiliación y la de poder. La primera refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia, las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros.

Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas, seguramente tienen elevada necesidad de poder (McClelland, citado por Robbins; 1999)

McClelland (1989) estructura su teoría al considerar básicamente tres necesidades:

- Necesidades de logro: Algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.
- Necesidad de poder: Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir, el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.
- Necesidad de afiliación: Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca, ya que domina el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. (Robbins; 1999).

2.3.3 Teoría de Alderfer

Alderfer tomó como referencia la teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, debido a esto, su propuesta es conocida como teoría ERC.

En las necesidades de existencia se incluyen los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. “Las necesidades de relación, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de crecimiento constituyen el anhelo interior que posee cada persona para superarse” (Robbins; 1999: 174).

Alderfer señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, recalcando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins; 1999).

Es así que “la teoría ERC se considera más congruente con las diferencias individuales que poseen las personas. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, pueden modificar la importancia o el impulso de las necesidades de los individuos” (Robbins; 1999: 175).

2.3.4 Teoría de la equidad de Stanley Adams.

La teoría de la equidad es una de las más importantes respecto a lo que hace a la gente productiva, y que ha resultado de mayor utilidad para los gerentes, conformada por una serie de conceptos relacionados con la forma como se percibe la justicia. Según esta teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo, trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, y los efectos que sobre dichas relaciones puede tenerla desigualdad percibida. (Guillén; 2000).

Adams, al diseñar esta teoría, afirma que las personas tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones en el empleo, con las recompensas que reciben, y además, con el de otras personas dentro de su empresa y en la sociedad (citado por Guillén; 2000).

La gente hace comparaciones en su trabajo: si a un joven profesional le ofrecen un empleo calificado y un sueldo por encima de lo esperado en su primer empleo, irá a trabajar entusiasmado y satisfecho. Pero, ¿cómo reaccionaría si poco después se entera que un compañero de estudios, otro recién egresado, con un perfil similar al suyo, gana 30% más? Seguro se sentirá molesto. Aunque el sueldo está por encima de lo esperado, de pronto deja de ser importante. La cuestión ahora es la recompensa relativa y lo que considera justo. Existen evidencias que los empleados

comparan con los demás lo que entregan y lo que reciben en su puesto, y que las desigualdades pueden influir en el esfuerzo que le dedican (Robbins; 1998).

La teoría especifica las condiciones bajo las que un empleado percibirá que los beneficios del puesto son justos. Los componentes del modelo son: insumos, resultados, persona comparable y equidad-desigualdad. El insumo es algo de valor que el empleado percibe contribuye al puesto, como la educación, experiencia, habilidades, esfuerzo, horas trabajadas, herramientas y equipo utilizado. Un resultado es algo de valor que los empleados perciben que obtienen, tal como pagos, prestaciones, símbolos de status, reconocimiento, realización, participación. De modo que un empleado juzga la justicia de los resultados, comparando sus insumos con el resultado/insumo de las personas comparables.

La persona comparable puede ser de la misma empresa, de otra, o el empleado anterior. Si la relación insumos-resultados del empleado es igual a la razón de insumos resultados de personas comparables, se percibe equidad.

En cambio, si percibe que no son iguales, percibirá un estado de desigualdad. Los tipos y magnitudes de desigualdad pueden presentarse de muchas maneras. Por ejemplo, un empleado puede percibir que su salario no es equitativo si trabajadores con calificaciones similares tienen un mayor salario o si otros menos calificados perciben un salario igual. Ambos son ejemplos de desigualdad por sub

compensación, pero el empleado también percibirá la desigualdad si es relativamente sobre compensado respecto a la persona comparable. (Robbins; 1998)

2.3.5 Teoría X-Y de McGregor (1960)

Este autor confronta dos teorías que hablan de la condición humana existentes entre los empresarios.

- Teoría X: Esta tiene una visión pesimista acerca del ser humano, entiende que a las personas no les gusta trabajar, si es que tuvieran la oportunidad de no trabajar lo harán. Para que trabajen y se puedan lograr las metas de la organización, se tiene que presionar, controlar o amenazar. En ocasiones los empleados suelen evitar asumir responsabilidades, la mayoría principalmente se concentra en el aspecto de la seguridad, no tienen grandes ambiciones y no ven importantes algunos otros aspectos laborales, prefieren una dirección formal (Guillén; 2000).
- Teoría Y: Esta confronta la visión de la teoría X, tiene una visión optimista sobre las personas. Hace mención de que a los trabajadores les gusta laborar, que se autocontrolan, asumen responsabilidades y son capaces de tomar decisiones creativas. (Guillén; 2000).

En conclusión, a consideración de este estudio, ambas teorías pueden ser adecuadas, dependiendo de la situación.

2.3.6 Teorías de la expectativa o de la instrumentalidad

Esta teoría es de Vroom (referido por Guillén; 2000), se le conoce como teoría VIE, esto proviene a las iniciales de los conceptos básicos que son los siguientes:

- Valencia: Es el valor que se le da a la persona que tiene el resultado de su acción
- Instrumentalidad: Es la anticipación subjetiva sobre la probabilidad de un resultado, le sirve para obtener otro resultado.
- Expectativa: Probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Según Vroom, “un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y este en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo. A este modelo se le critica que no explique cómo influyen en la expectativa otros factores ajenos al trabajo en sí, como las características personales del sujeto.” (citado por Guillén; 2000: 201)

“En un importante estudio sobre técnicas de incentivos motivacionales; Pritchard, De Leo y Von Bergen (1976) presentan que un programa exitoso y correctamente diseñado para motivar a los empleados, tendrá muchos de los atributos propuestos por la teoría de la expectativa. Entre las condiciones que recomiendan para que un programa tenga éxito están las siguientes:” (Muchinsky; 2002: 345).

- Los incentivos (resultados) deben ser seleccionados con cuidado y deben ser muy atractivos.
- Las reglas (conductas) para conseguir los incentivos deben ser claras para los que administran el sistema y para los que entran en él.
- Las personas en el sistema deben percibir que las variaciones de los aspectos controlables de la conducta provocarán variaciones en su nivel de desempeño y finalmente, en sus recompensas.

“Estas tres condiciones reflejan los conceptos de valencia, instrumentalidad y expectativas.” (Muchinsky; 2002: 345).

2.3.7 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke

Enseguida se presenta la propuesta de Locke, mencionado por Guillén (2000).

“Para el autor de esta teoría, las personas deciden conscientemente unas metas y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución, los investigadores de esta teoría han concluido que llevan a un mejor rendimiento las metas concretas que las inespecíficas; las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y la existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona que su ausencia.” (Guillén; 2000: 202).

“Su premisa básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de la persona. El individuo intenta conscientemente conseguir esas metas, en especial las relacionadas con objetivos futuros” (Muchinsky; 2002: 350)

“Las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas; estas influyen en el desempeño de la tarea. Para tal acción deben cumplirse dos condiciones antes de que las metas puedan influir positivamente en el desempeño.” (Muchinsky; 2002: 350)

Entre las restricciones propuestas por este autor, “La primera condición, es que el individuo debe ser consciente de la meta como algo para lo que está dispuesto a trabajar. Las metas pueden ser rechazadas porque son consideradas demasiado difíciles o demasiado fáciles, o porque la persona no sabe qué conductas

son necesarias para conseguirlas. La aceptación de la meta implica que el individuo pretende adoptar la conducta necesaria para la consecución de la misma. “ (Muchinsky; 2002: 350).

En el mismo orden de ideas, la teoría de Locke y Latham del establecimiento de metas, afirma que las metas más difíciles transfieren a niveles más altos de desempeño en el trabajo. Los autores creen que el compromiso con una meta es proporcional a su dificultad. Así, las metas más difíciles generan un mayor compromiso con su obtención. Las metas pueden variar también en su carácter específico: algunas son generales y otras son más específicas. (Muchinsky; 2002)

Cuanto más específica sea la meta, más concentrado será su esfuerzo para su consecución y más dirigida será su conducta. También es importante que la persona reciba su retroalimentación sobre su desempeño. Esto sirve como guía para saber si debe trabajar con más intensidad o continuar con el mismo ritmo. (Muchinsky; 2002).

De acuerdo con esta teoría, los siguientes factores y condiciones inducen a una alta motivación y desempeño de la tarea. Las metas son intenciones de conducta que regularizan las energías en ciertas direcciones. Cuanto más difícil y específica sea la meta, mayor será nuestra motivación para conseguirla. La retroalimentación sobre el propio desempeño en el seguimiento de la meta, definirá si los esfuerzos están bien dirigidos. La fuerte motivación de acuerdo con el

establecimiento de metas, es el deseo y la intención de conseguir la meta. Esto debe unirse a la aceptación de la meta por parte del individuo. En lugar de tratar la motivación como un producto de necesidades innatas, de sentimientos de inequidad o de esquemas de refuerzo, el establecimiento de metas pone énfasis en la dirección de la conducta (Muchinsky; 2002).

2.3.8 Teoría del reforzamiento

“Es uno de los más antiguos enfoques de la motivación. La teoría tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. En un contexto industrial. Una respuesta es una medición del desempeño en el puesto, como que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada. Con esta recompensa, refuerza la existencia de la respuesta deseada. Se ha puesto una gran atención a la conexión respuesta-recompensa.” (Muchinsky; 2002: 347).

Con base en los estudios con animales, se han encontrado cuatro tipos de conexiones o contingencia respuesta-recompensa para influir en la frecuencia de la respuesta:

- Intervalo fijo. “El sujeto es recompensado e intervalos temporales fijos, como cada hora. A aquellos que se les paga por horas se podría considerar

que se les recompensa sobre la base de un intervalo fijo.” (Muchinsky; 2002: 347).

- Razón fija: “Se recompensa al sujeto por un número fijo de respuestas” (Muchinsky; 2002: 347).
- Intervalo Variable: “Se recompensa al sujeto a intervalos temporales variables” (Muchinsky; 2002: 347).
- Razón Variable: “La recompensa se basa en la conducta, pero la proporción de recompensa a la respuesta es variable. Se paga a la persona sobre la base de la respuesta, pero el programa de pago no es constante.” (Muchinsky; 2002: 347).

Los estudios indican con claridad que los principios de la teoría del reforzamiento funcionan. Aunque esta sufre algunas limitaciones en contextos industriales: tiende a ignorar las diferencias individuales en lo que se valora como recompensas, de igual manera, se ha restringido a darle importancia a estudios de la cantidad de producción, no en como se ve afectada la calidad del desempeño, los efectos a largo plazo de los diferentes programas de reforzamiento o las actitudes de las personas hacia dichos métodos de incentivación. (Muchinsky; 2002)

2.3.9 Teorías de la jerarquía de necesidades (Maslow)

“Una de las principales teorías sobre la motivación fue desarrollada por Abraham Maslow. Se denomina teoría de la jerarquía de necesidades. En la mayoría

de los escritos de Maslow, no se analizaba la motivación en el trabajo. Solo al final de su vida se interesó en las aplicaciones de su teoría. Además, gran parte de este uso se ha obtenido de los análisis de otros investigadores sobre su relevancia para las organizaciones.” (Muchinsky; 2002: 333)

Esta teoría está basada en las necesidades que subyugan en los seres humanos a partir de que los motivos del comportamiento humano habitan en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Muchinsky; 2002).

Según Maslow (mencionado por Muchinsky; 2002) las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tenga en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más elementales y recurrentes (primarias), en tanto que las de desarrollo, de autorrealización y trascendencia se encuentran en la cima. Dicha escala está constituida de la siguiente forma (Muchinsky; 2002):

a) Necesidades Primarias

- Necesidades fisiológicas: Conocidas también como biológicas o básicas. Exigen una satisfacción constante y reiterada para garantizar la

supervivencia del individuo, ya que se relacionan con la subsistencia y existencia. Estas incluyen la necesidad de aire, agua y comida. Cada individuo requiere de diferentes grados de satisfacción individual, no obstante que son comunes en todos; su principal característica es el apremio.

- Necesidades de seguridad: Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas son parcialmente satisfechas, enfocándose principalmente a la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, a la búsqueda de un mundo ordenado y previsible. Son de gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización; las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconscientes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

b) Necesidades Secundarias:

- Necesidad de Estima: Al hombre, le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo en una jerarquía.
- Necesidad de autorrealización: El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender,

desea dejar huella por su paso por el mundo. En palabras de Maslow “para acercarse más y más a lo que es uno, para llegar a ser todo aquello que uno es capaz de ser” (citado por Muchinsky; 2002: 334).

De acuerdo con Maslow (mencionado por Muchinsky; 2002) su organización es jerárquica. En las bases están las necesidades fisiológicas, que deben satisfacerse antes y de forma continua; as necesidades restantes, se colocan en orden, culminando con la más alta: la autorrealización. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se definen como de mayor importancia.

Maslow (citado por Muchinsky; 2002) propuso lo siguiente sobre la jerarquía de necesidades:

- Las necesidades que no son satisfechas, dominan y determinan la conducta
- Un individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades comenzando por la más básica y ascendiendo en la jerarquía.
- Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

La primera premisa quiere decir que ya una vez que se llega a la meta o se satisface alguna conducta, ya no se quiere hacer más: cuando una persona tiene hambre y come, ya está satisfecha y no tiene más hambre. La segunda premisa habla acerca de que hasta que no se cumpla alguna de las conductas deseadas no

se seguirá ascendiendo, hasta que este satisfecha una necesidad se seguirá avanzando. En la tercera premisa es que se satisfarán primero las necesidades fisiológicas y de seguridad que son las básicas.

La mayor parte de cualquier teoría es el apoyo empírico, sin embargo, el problema con la teoría de Maslow es la medición de las variables. Este autor no proporciono definiciones operacionales de sus variables, otros investigadores deben medirlas y corroborar la teoría (Muchinsky; 2002).

La teoría de Maslow es mucho más filosófica que empírica. Su conocimiento de la autorrealización está bien ajustado en el modo de pensar sobre la misión del ser humano en la vida. Sus escritos han generado una gran reflexión sobre la naturaleza de la humanidad en general. Aunque la teoría de Maslow no puede explicar la conducta diaria en el trabajo, sus contribuciones al campo de la Psicología en su conjunto no deben ser ignoradas.

Según Boland y cols., “una necesidad satisfecha no motiva comportamientos; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento orientándolo hacia el logro de objetivos individuales. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, se presentan las necesidades de autorrealización”. (2007: 92).

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

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

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

2.3.10 Teoría de las necesidades latentes de Jahoda

“Jahoda (1982) desarrolló una teoría basada en la idea de que lo que genera angustia psicológica en los desempleados es la privación de las funciones latentes,

en contraposición con las funciones explícitas, del trabajo” (Furnham; 2001: 269).

Entre ellas están las siguientes:

El trabajo estructura el tiempo: “La pérdida de una estructura de tiempo puede ser muy desorientadora. La mayoría de las personas buscan un modelo predecible de trabajo, con ritmos bien planeados.” (Furnham; 2001: 269).

- El trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente: “Se observa un interés cada vez mayor en la hipótesis de apoyo social que sugiere que el apoyo social de la familia y los amigos amortigua las causas mayores de estrés y aumenta la capacidad para manejarlo, reduciendo así las enfermedades. Si la fuente principal de los amigos y los contactos son los compañeros de trabajo, entonces se niegan los beneficios del apoyo social precisamente cuando más se necesita de ellos. También existe una acumulación de estudios de psicología organizacional que sugieren que una de las fuentes de satisfacción laboral citada con más frecuencia es el contacto con otras personas.” (Furnham; 2001: 269).
- El trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito. “Tanto la organización como el producto del trabajo implican la interdependencia de los seres humanos. Si se elimina su confianza en los demás y la de estos en ellas, las personas desempleadas se quedan con un sentimiento de inutilidad. El trabajo, aunque no sea particularmente

satisfactorio, permite experimentar sentimientos de control o de logro. Las actividades creativas estimulan a la gente y dan lugar a un sentimiento de satisfacción. La contribución de una persona en la producción de bienes o el suministro de servicios que establece una relación entre el individuo y la sociedad. Las funciones laborales no son las únicas que ofrecen al sujeto la oportunidad de ser útil y de contribuir con la comunidad pero, sin duda, para la mayoría son las funciones más trascendentes. Las personas a quienes se les niega la posibilidad de trabajar, muchas veces se sienten inútiles y aseguran carecer de un sentimiento de propósito.” (Furnham; 2001: 269)

- El trabajo es una fuente de estatus e identidad personales. “El trabajo de las personas es un símbolo de estatus personal en la sociedad.” (Furnham; 2001: 269)

Como conclusión, se puede expresar que “las personas se sienten motivadas a satisfacer necesidades específicas dentro y fuera del trabajo. Esto implica para los gerentes determinar las necesidades individuales de su personal y tratar de encontrar formas imaginativas de satisfacerlas” (Furnham; 2001: 270).

2.3.11 Teoría de las facetas del trabajo y calidad de vida laboral

“El movimiento en favor de la calidad de vida en el trabajo durante las décadas de 1960 y 1970 sostenía que los empleos podían rediseñarse para hacerlos intrínsecamente satisfactorios y motivadores.” (Furnham; 2001: 289)

La teoría mencionada, sugiere que existen tres estados psicológicos críticos relevantes en el terreno laboral:

- Significado experimentado. “Los empleados deben sentir que el trabajo tiene significado personal y que vale la pena según su sistema de valores.” (Furnham; 2001: 289).
- Responsabilidad experimentada: “Ellos deben sentirse responsables por los procesos y resultados de su trabajo.” (Furnham; 2001: 289).
- Conocimiento de los resultados: Los empleados “necesitan recibir información, en forma regular, en el sentido de si su desempeño en el puesto conduce a resultados adecuados y satisfactorio.” (Furnham; 2001: 289)

En este sentido, los estados psicológicos son afectados por la naturaleza del empleo y cinco dimensiones básicas. Tres de ellas influyen en el significado del puesto:

- Variedad de habilidad: “Si el empleo requiere la aplicación de una gama de destrezas laborales y ofrece una variedad de actividades por realizar” (Furnham; 2001: 289).
- Identidad de tareas. “Si el empleado puede terminar una porción completa e identificable del trabajo” (Furnham; 2001: 289).
- Importancia de las tareas: “Si se considera que el puesto tiene repercusiones en los demás y en su vida en la organización, o en ambas.” (Furnham; 2001: 289)

Cada una de las dimensiones anteriores es necesaria para que el trabajo se considere una experiencia significativa. La cuarta y quinta, se relacionan con la responsabilidad y el conocimiento de resultados experimentados (Furnham; 2001):

- Autonomía: “El grado de libertad, independencia y discreción de los empleados pueden tener en su trabajo; ser personalmente responsables por los procesos y resultados de sus puestos.
- Retroalimentación: El nivel en que el proceso laboral en sí ofrece retroalimentación directa y frecuente sobre la efectividad del desempeño” (Furnham; 2001: 289).

Las implicaciones de esta teoría respecto de la motivación para los gerentes, incluyen considerar si es posible rediseñar los puestos para facultar a los trabajadores y darles trabajo más interesante, importante y significativo. Sin

embargo, “es prácticamente imposible rediseñar algunos puestos. Además, algunas personas no desean más significado o responsabilidad en sus puestos: se sienten felices con aquello a lo que se ha adaptado.” (Furnham; 2001: 290).

2.4 Elementos que favorecen la motivación laboral

No todos los elementos favorecedores influyen en todas las personas de la misma forma o intensidad. Según las teorías, esto depende de la percepción de cada individuo y como este le dé un aporte o función para satisfacer las necesidades que desea.

Tales elementos van enfocados en la teoría de Herzberg, ya que se dividen en “factores de higiene, que son acerca del entorno laboral y es carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores, que van en referencia al contenido del trabajo y es de carácter intrínseco” (Guillén; 2000: 204).

A continuación se hará mención de aquellos elementos que hacen referencia a los factores de higiene:

- El salario y los beneficios. “El salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones. coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador está modulado por otras variables.” (Guillén; 2000: 205).

- La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. “La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.” (Guillén; 2000: 206).
- Las posibilidades de promoción: Es cuando el trabajador tiene la oportunidad de escalar y lograr alcanzar un puesto mayor al que ya tiene. En el cual se le reconozca en la organización la preparación, habilidades, aptitudes y potencial para subir de puesto. “No todos los trabajadores deben ser promocionados. Esta política equivocada en este sentido es perjudicial. Según el mencionado grupo MOW (1987), la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivante entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta, es uno de los elementos más valorados.” (Guillén; 2000: 206).
- Las condiciones de trabajo: “Incluyen horario laboral, características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo. Respecto al horario laboral suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal y rechazar los turnos rotatorios.” (Guillén; 2000: 206).

- El estilo de supervisión: “Grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.” (Guillén; 2000: 206).
- El ambiente social del trabajo: “Será facilitador de la motivación en tanto dé oportunidades de interacción con otras personas, proporcione retroalimentación constructiva y permita la relación con el líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación” (Guillén; 2000: 206).

Después de haber conocido un poco sobre los elementos de acuerdo con los factores de higiene, se indican a continuación los elementos de los factores motivadores:

- La consecución de logros: “Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.” (Guillén; 2000: 206)
- Las características de la tarea: En este elemento se encuentran algunos atributos motivacionales que es el interés del trabajador. La variedad de este al realizar su labor, que el empleado pueda contemplar su tarea de principio a fin y la importancia en que esta tarea tiene en el contexto social. (Guillén; 2000: 206)
- La autonomía e independencia laboral: Que el trabajador pueda tomar sus propias decisiones al momento de realizar sus actividades y

responsabilizarse de estas. “Esto aumenta la autoestima y autorrealización” (Guillén; 2000: 206).

- Implicación de conocimiento y habilidades: “Una actividad o tarea que para el individuo sea como un reto o dificultad en su labor” (Guillén; 2000: 206).
- Retroalimentación y reconocimiento: Es el “grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución. En referencia sobre su labor y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección” (Guillén; 2000: 207).

Como se puede apreciar, los elementos y las implicaciones de la motivación laboral son sumamente variadas, y dependen en cierta medida del perfil personal del empleado.

Con estas consideraciones, se concluye el marco teórico, de manera que en las páginas restantes se exponen, de manera complementaria, los pormenores metodológicos del presente estudio.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se explicará el enfoque de esta investigación, el cual fue mixto; la técnica empleada, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

3.1 Descripción metodología

De acuerdo con Hernández y cols. (2008) el proceso de investigación es un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

“La investigación básica trata de responder preguntas fundamentales sobre la naturaleza del comportamiento. De manera frecuente, los estudios se diseñan para tratar aspectos teóricos sobre fenómenos como la cognición, la emoción, la motivación, el aprendizaje, la psicobiología, el desarrollo de la personalidad y la conducta social” (Cozby; 2005: 11).

La metodología se encarga del surgimiento, desarrollo y validez del método empleado en las ciencias, es por eso que se considera una reflexión y crítica en el nivel universal, general y particular, ya que se relaciona con la lógica, filosofía y la gnoseología.

3.1.1. Enfoque mixto

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación.

En esta investigación se utilizó el método mixto, que emplea técnicas de indagación provenientes tanto del enfoque cualitativo, como del cuantitativo. Es decir, se empleó la encuesta y la entrevista.

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández y cols.; 2008).

Este enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema, de acuerdo con Teddie (citado por Hernández y cols.; 2008).

Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema, de acuerdo con las características de cada orientación metodológica, por ejemplo:

El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. El enfoque cualitativo, en cambio, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández y cols.; 2008).

Las ventajas de un enfoque mixto son las siguientes:

1. Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. La apreciación de este es más integral y holística. Además, si son empleados métodos con fortalezas y debilidades propias, que llegan a los mismos resultados, esto incrementa la confianza en que estos son una representación genuina e indiscutible de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.
2. Ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
3. La multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis. Se rompe con la investigación uniforme.
4. El mundo y los fenómenos son tan complejos que se requiere un método para investigar relaciones dinámicas y sumamente confusas; el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo.

5. Al combinar métodos, se aumenta no solamente la posibilidad de ampliar las dimensiones de un proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido.
6. Son útiles para presentar resultados a una audiencia hostil. Por ejemplo, un estado estadístico puede ser más aceptado por investigadores cualitativos si se presenta con segmentos de entrevistas.

Además de las ventajas anteriores, Collins y cols. (2006) identificaron cuatro razonamientos para utilizar los métodos mixtos:

1. Enriquecimiento de la muestra.
2. Mayor fidelidad del instrumento.
3. Integridad del tratamiento o intervención, asegurando su confiabilidad.
4. Optimizar significados, facilitando mayor perspectiva de los datos, consolidando interpretaciones y la utilidad de los descubrimientos.

3.1.2 Alcance descriptivo

El alcance es el tipo de investigación que se elige para poder saber hasta dónde va a llegar la investigación. El tipo de estudio que se realiza en esta investigación es descriptivo.

Esta busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández y cols.; 2008).

Los estudios descriptivos buscan medir, evaluar, o recolectar datos sobre diversas variables o aspectos del fenómeno a investigar. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (Hernández y cols.; 2008).

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con claridad los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos tener una visualización de lo que se medirá y sobre qué o quiénes se obtendrán los datos.

Este tipo de estudios permite la posibilidad de hacer pronósticos, aunque sean iniciales (Hernández y cols.; 2008).

3.1.3 Diseño no experimental

El diseño de investigación se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no dudosa, respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

Si el diseño de investigación está pensado cuidadosamente, el resultado final de un estudio tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento, ya que no es lo mismo escoger un tipo de diseño que otro, cada uno tiene sus características distintivas (Hernández y cols.; 2008):

De manera que se eligió el diseño no experimental para esta investigación, a continuación se da una descripción de tal diseño.

Una investigación de esta naturaleza es la “que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández y cols.; 2008: 205).

“En la investigación no experimental se está más cerca de las variables formuladas hipotéticamente como reales y, en consecuencia, se obtiene mayor posibilidad de generalizar los resultados a otros individuos y situaciones comunes.” (Cozby; 2004: 222).

El diseño de investigación no experimental se deriva en longitudinal y transversal, este último tiene como característica hacer la recolección de datos en un solo momento. (Hernández y cols.; 2008)

3.1.4 Tipo transversal

El tipo de investigación se define como: “el conjunto de características diferenciales de una investigación con respecto a otra, por su naturaleza, por su metodología, y la técnica a emplear en el proceso de la búsqueda de la verdad” (Hernández y cols.; 2008: 156).

El tipo de investigación que se utiliza en este estudio es transversal, ya que es adecuada cuando la investigación trata de analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un solo momento

- El diseño transversal exploratorio reconoce una o varias variables, un contexto, un evento o una situación; generalmente es aplicado a problemas de investigación nuevos o poco conocidos.
- El diseño transversal descriptivo indaga la incidencia de la modalidad o nivel de una variable en cierta población. Describe una o varias variables, objetos, situaciones, contextos, fenómenos y comunidades.
- El diseño transversal correlacional-causal describe la relación entre dos o más categorías, conceptos o variables en cierto momento, sin precisar el sentido de causalidad o querer analizar las relaciones causales. (Hernández y cols.; 2008).

3.2 Descripción de la población y muestra

El presente estudio se realizó en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán, a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, que se encuentra ubicada en Nicolás Bravo sin número, cp.60490, Nuevo Parangaricutiro, Michoacán. Se trabaja tanto en el horario matutino como vespertino.

Con el fin de esta investigación, una población se describe como un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández y cols.; 2008: 239).

La población es un total de 49 trabajadores de los cuales hay un director, un subdirector, 34 profesores, seis administrativos, tres perfectos y seis intendentes, con los cuales se realizó esta investigación, de manera que para la aplicación de la Prueba FAMO, no se obtuvo alguna muestra.

La muestra es el subgrupo de la población de interés, acerca de la cual se recolectarán datos, tiene que ser una parte representativa de la población. Esta definición fue tomada de Hernández y cols. (2006).

Se eligió, en cambio, para realizar una pequeña entrevista complementaria, a una muestra de 12 participantes, los sujetos fueron como principal el director y subdirector, los otros 10 fueron elegidos al azar, tomando de cada área de trabajo

ciertos sujetos, cinco maestros, ya que es la mayoría de la población, dos secretarías, dos de los intendentes y uno de los prefectos, para tener una opinión más amplia, desde la perspectiva de cada uno de los trabajadores y su área de trabajo.

Para la realización de esta investigación se utilizó una muestra no probabilística, en la cual, la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características con que la investigación cuenta (Hernández y cols.; 2008). En este caso la muestra se hizo de manera intencional al juicio de la investigadora.

3.3 Descripción del proceso de investigación.

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

Se procedió a explorar sobre la motivación y la motivación laboral, para recabar información acerca del tema que se planteó en este estudio, esto sirvió para poder realizar el instrumento, el cual sirvió para obtener información de los sujetos de estudio.

Con base en la información obtenida se procedió a realizar el cuestionario con base en seis factores motivacionales: autosuperación, seguridad, monetario, fisiológicas, afiliación y reconocimiento. De estos factores se obtuvieron 30 preguntas. Una vez estructurado el cuestionario, se llevó a cabo la aplicación a los trabajadores, tanto profesores, como intendentes, secretarias y demás personal de la institución.

Se realizó una entrevista de diez preguntas al director, subdirector, cinco maestros, dos secretarias, dos intendentes y un perfecto para obtener una información extra acerca de la motivación de los trabajadores de la institución.

3.4 Diseño y aplicación de instrumentos

Como ya se mencionó anteriormente, se diseñó un cuestionario para el personal de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, en Nuevo Parangaricutiro, Michoacán.

Según Hernández y cols. (2008), un cuestionario consta de un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Por su extensa diversidad, es uno de los instrumentos más utilizados para recolectar los datos.

A veces el cuestionario puede estar diseñado en preguntas abiertas o cerradas, según los aspectos que mida. Las preguntas abiertas proporcionan una

información más amplia y permiten la oportunidad de expresar el punto de vista de las personas con mayor claridad. Las preguntas cerradas contienen varias opciones de respuesta, por ejemplo: siempre, casi siempre, casi nunca, nunca. Además este tipo de preguntas son más fáciles de analizar, también implican un menor esfuerzo para el encuestado, ya que solamente tiene que seleccionar una opción que vaya de acuerdo con su punto de vista según su realidad (Hernández y cols.; 2008).

Antes de enunciar las preguntas cerradas es imprescindible tener en cuenta las posibles opciones de respuesta; la encuesta está formada por un propósito, objetivo e instrucciones dirigidas a la población establecida y por último, el agradecimiento.

En resumen, se realizó un cuestionario de 30 preguntas al personal de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga; el instrumento se hizo de esa manera, para que fuera más viable y fácil para los participantes como para la investigación.

Tal cuestionario, fue llamado Prueba FAMO, que es un cuestionario de preguntas cerradas con opciones de respuestas tipo Likert.

Según Hernández y cols. (2008), la escala Likert fue construida en 1932 por Rensis Likert. Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.

A cada punto se le asigna un valor numérico, de esa manera el participante obtiene una puntuación en relación con todas las afirmaciones.

Tales frases deben expresar una relación lógica con el tema u objeto de actitud. Las afirmaciones pueden tener dirección: pueden ser favorables o positivas y desfavorables o negativas.

La forma de obtener las puntuaciones es sumando los valores respecto a cada clase, por eso se le denomina escala aditiva. Una puntuación se le considera alta o baja según el número de ítems.

En esta investigación como ya se dijo anteriormente, se realizó una entrevista para complementar el cuestionario. Según Bisquerra (1989) la entrevista es una conversación entre dos sujetos y que es iniciada por el entrevistador, con el propósito de obtener información importante para su investigación. La entrevista debe tener tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.

Entre las ventajas que tiene, se encuentra el brindar información directa e indirecta, mediante comunicación verbal y no verbal, pueden estudiarse pocas personas y existe mayor riqueza y profundidad en la información, debido a que es más flexible.

Para Bisquerra (1989), la entrevista es un diálogo intencional orientado hacia unos objetivos; puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora.

Olivé y Pérez (2006) afirman que la entrevista se considera como un recurso metodológico mediante el cual el investigador interactúa con los sujetos de estudio, sobre todo la entrevista se realiza a profundidad.

La entrevista constituye una técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado y está basada en la presencia directa del investigador.

Según Hernández y cols. (2008) las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los participantes, el primero hace preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

El objetivo de las entrevistas es que es eficaz para obtener datos relevantes, para averiguar hechos, fenómenos o situaciones sociales. La entrevista en el área de la investigación consiste, con el fin, de lograr respuestas válidas y fiables, acerca de aquello que se quiere conocer.

La entrevista que se realizó fue semiestructurada, esta se emplea con una guía estructurada con un listado elaborado previamente donde se incluyen los puntos

de referencia, temas o preguntas que el investigador propone, según el curso de la conversación, las preguntas pueden modificarse o repetirse. Las entrevistas semiestructuradas “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Hernández y cols.; 2008: 597).

Es posible realizar un guion de cuestionamientos para tener un orden en lo que se quiere preguntar, y hacia dónde dirigirse en función de lo que el entrevistado responda.

La entrevista se rige a través de tres fases:

- Preparación: El entrevistador debe encauzar las preguntas hacia la aceptación, comprensión y la sinceridad, además es importante que el lugar de la entrevista sea cómodo.
- Ejecución: Antes de comenzar a recabar la información el entrevistador debe presentarse y durante el desarrollo no debe manifestar su criterio.
- Conclusión: Se recomienda ir tomando notas en la medida de lo posible y que al final de la entrevista se agradezca por la información, además de recordar acerca de la confidencialidad.

Se requirieron tres días para su aplicación: 21,23 y 24 de septiembre de 2014, fue muy rápido este proceso, ya que todos estuvieron con la disposición para contestarla por ser un cuestionario sencillo. Se necesitaron dos días más, ya que no se encontraba todo el personal, no hubo clases el 22 de septiembre del mismo año debido a una marcha y eso dio como resultado el ausentismo de una parte del personal el día 23, por eso mismo se tuvo que realizar los cuestionarios durante 3 días. Por otra parte, la entrevista se realizó el 10 de septiembre de 2014.

La entrevista está diseñada de 10 preguntas basadas en la teoría de Herzberg, Este autor plantea los factores higiénicos y los motivacionales, los primeros mencionados se subdividen en las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, el clima de relación entre jefe y subordinados, reglamentos internos, oportunidades existentes; en cambio, los factores motivacionales se enfocan en las tareas y deberes relacionados con el cargo en sí, con la satisfacción duradera y el aumento de la productividad, y se subdividen en los factores de realización, crecimiento, y reconocimiento profesional.

3.5 Técnica de recolección de datos

Para la medición de los factores de la variable de investigación se realizó una escala Likert, ya que no se encontró una prueba estandarizada que midiera los factores motivacionales.

La escala fue denominada Prueba FAMO (Factores Motivacionales) es una prueba cuantitativa que permite identificar qué factores motivacionales son los más importantes en su mayoría para los empleados de tal organización y/o empresa. Los reactivos pueden ser contestados de forma individual o colectiva, las instrucciones pueden ser escritas o verbales y sin límite de tiempo para terminar la prueba.

Para la recolección de datos se le presentó a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, las hojas de preguntas y respuestas para que subrayaran la opción con la que se sintieran más identificados; siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

Se les aplicó la prueba FAMO con 30 reactivos a los sujetos de investigación y se realizó la confiabilidad del instrumento que se obtuvo por el método de confiabilidad por mitades. Según Oseguera (2013) este método consiste en dividir la prueba en dos partes iguales: ítems pares e impares, para obtener puntajes por separado. Finalmente la correlación dio como resultado la confiabilidad.

La correlación se calculó con la fórmula:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Después de haber hecho este paso se aplicó la fórmula:

$$I.C. = \frac{2 * r}{1 + r}$$

El resultado tras aplicar la formula fue un índice de confiabilidad del 0.79, el cual indica que la Prueba FAMO es confiable. Este instrumento fue presentado y aplicado a los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga con el fin de obtener información útil para la investigación.

Los resultados obtenidos se procesaron de la manera que se indica en el apartado siguiente.

3.6 Análisis e interpretación de resultados

Para comenzar con la presentación de resultados sobre esta variable, se muestra la definición de motivación laboral presentada en el primer capítulo que se define como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades personales” (Guillén; 2000: 197).

Como un refuerzo desde la perspectiva de otro autor, se obtiene el siguiente concepto: “La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el

trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (Pinder; 1998: 11).

3.6.1 Factores motivacionales según la encuesta

Una vez retomada la definición de motivación laboral, se darán a conocer los resultados que se obtuvieron del cuestionario de 30 preguntas divididas en 6 factores: autosuperación, seguridad, monetario, fisiológicas, reconocimiento y afiliación.

Después de haber sido aplicado el instrumento de medición a un total de 49 empleados de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga: docentes, secretarias, prefectos, directos, subdirector e intendentes.

Se obtuvieron medidas de tendencia central, que como mencionan Hernández y cols. (2008), son puntos de una distribución obtenida, los valores medios o centrales de esta, ayudan a situarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas son: la media, mediana y la moda.

La media es la medida de tendencia central más utilizada y puede especificarse como el promedio aritmético de una distribución. Es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos.

La moda es la categoría o puntuación que se presenta con mayor frecuencia.

La mediana es la que divide la distribución por la mitad. Es la mitad de los casos por debajo de la mediana y los otros quedan por arriba de la mediana.

También se obtuvo una de las medidas de variabilidad, que son las que indican la dispersión de los datos en la escala de medición y en esta designan distancias o un número de unidades (Hernández y cols.; 2008).

La desviación estándar es una medida de variabilidad, es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media. Se interpreta con relación a la media: cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar.

Por tanto se dan los siguientes resultados que se obtuvieron de la Prueba FAMO:

La autosuperación que fue uno de los factores a medir; obtuvo una moda del 47, esto quiere decir es el puntaje que más se repitió, esto es un poco desfavorable, ya que más del cincuenta por ciento de los sujetos está por debajo del valor 52 de la mediana; en promedio los participantes se ubican en 51. Asimismo, se desvían 10 unidades de la media (desviación estándar). No hubo respuestas totalmente

desfavorables a la autosuperación, ya que los resultados se ubican en valores medios (anexo 3).

La seguridad obtuvo una moda del 57, esto quiere decir que fue el puntaje que más se repitió, esto es un poco desfavorable, ya que más del cincuenta por ciento está por debajo del valor 52 de la mediana, en promedio los participantes se ubican en 50. Asimismo, se desvían 10 unidades del promedio. No hubo respuestas totalmente desfavorables a la seguridad, ya que los resultados se ubican en valores medios (anexo 4).

El factor monetario obtuvo una moda del 42, esto quiere decir que es el puntaje que más se repitió, esto es favorable, ya que más del cincuenta por ciento está por encima del valor 50 de la mediana, en promedio los participantes se ubican en 50. Asimismo, su desviación estándar es de 10 unidades. No hubo ninguna respuesta desfavorable al factor monetario, ya que los resultados se ubican en valores medios a altos (anexo 5).

El factor fisiológico obtuvo una moda del 54, esto quiere decir que es el puntaje que más se repitió, esto es un poco desfavorable, ya que más del cincuenta por ciento está por encima del valor 49 de la mediana, en promedio los participantes se ubican en 50. Asimismo, se desvían 10 unidades del promedio. No hubo respuesta totalmente desfavorable a los factores fisiológicos, ya que los resultados se ubican en valores medios (anexo 6).

El factor de afiliación obtuvo una moda del 54, esto es favorable, ya más del cincuenta por ciento está por encima del valor 54 de la mediana; en promedio los participantes se ubican en 50. Asimismo, se desvían 10 unidades de la media. No hubo ninguna respuesta desfavorable al factor afiliación, ya que los resultados se ubican en valores medios a altos (anexo 7).

El reconocimiento logró una moda del 52, esto quiere decir que es el puntaje que más se repitió, esto es favorable, ya que el cincuenta por ciento está por encima del valor 52 de la mediana; en promedio los participantes se ubican en 50. Asimismo, su desviación estándar es de 10 unidades. No hubo ninguna respuesta desfavorable al reconocimiento, ya que los resultados se ubican en valores medios (anexo 8).

Los resultados que se obtuvieron, indican que en su mayoría, las categorías están cubiertas; los factores motivacionales, son importantes en esta institución y están motivados y satisfechos. De acuerdo con esta prueba FAMO, se encuentran dentro de una motivación media, no hay mucha diferencia entre un factor y otro.

3.6.2 Resultados de la entrevista

Asimismo, se proporcionarán los resultados que se obtuvieron de la entrevista realizada a 12 de los trabajadores de la institución participante de esta investigación.

Como ya se dijo anteriormente, a consideración de la tesista, se realizó una pequeña entrevista a una porción de los sujetos participantes en esta investigación: cinco maestros, el director, subdirector, dos secretarias o del área administrativa, como tienen indicado en su nombramiento oficial, dos intendentes y un prefecto.

La primera pregunta que se les planteó fue la siguiente: Desde su punto de vista, ¿qué cambios cree necesarios para ser una institución con éxito?

El 75% de los entrevistados cree que un factor importante es la actualización de tecnología, así como la capacitación para el uso de nuevas computadoras, tanto para el área administrativa, como para el uso que los docentes y alumnos puedan darles. El otro 25%, sumado con el 17% que son las secretarias, coincidió que les gustaría que su trabajo fuera reconocido por los que tienen un rango más alto dentro de la institución, ya que realizan un trabajo más pesado; los intendentes, con la limpieza de la escuela y el prefecto, el lidiar con las problemáticas de los jóvenes, las peleas que suelen haber en el alumnado y no recibe el apoyo suficiente ni reconocimiento de su labor, tanto de directivos como de los profesores.

La segunda pregunta es la siguiente ¿Qué tipos de incentivos lo motivan a usted para trabajar de una forma satisfactoria?

El 58% de los entrevistados, que fueron el director, subdirector y docentes, coincidieron con que una de los incentivos importantes es el ver que su trabajo de enseñanza, da frutos, al ver aprender a sus alumnos y como se van superando.

En cambio, el otro 42% el incentivo más importante es el sueldo seguro y las prestaciones y servicios de ley, que obtienen con su labor.

La tercera pregunta es la siguiente: En su situación personal, ¿qué tendría que mejorarse en la organización?

El director y subdirector que ocupan el 17% de los entrevistados, así como el 25% de los docentes entrevistados, cree que algo de lo que debería mejorarse es aplicar el reglamento interno, ya que suelen no aplicarlo al personal, y hay demasiadas ausencias por las marchas; en el aspecto del director y subdirector, ellos contestaron que les hace falta a ellos implementar mejor el reglamento, para poder darle solución a esta problemática.

La siguiente pregunta que se les realizó fue: ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo y por qué?

El 100% de los entrevistados coincidió en que uno de los aspectos más importantes es la convivencia que se tiene con sus compañeros de trabajo, ya que se

realizan convivios por fuera de la escuela y asimismo, también la convivencia que se tiene dentro de la institución con el alumnado y el personal.

El 58% también dijo que otra de las situaciones que más les agrada es el saber que sus alumnos lleguen a superarse, logrando algunos tener una profesión.

Otra de las preguntas que se les cuestionó fue: Si hubiera tenido la oportunidad de dedicarse a otra profesión o actividad laboral, ¿cuál sería y por qué?

Los docentes y directivos (director y subdirector) que ocupan el 58% de los entrevistados, han dicho que les gusta la profesión a la que se dedican, que antes de decidirse por la profesión de la docencia, sí llegaron a pensar en alguna otra opción dos de los entrevistados, pero al final terminaron por decidirse por la de profesor, y no se arrepienten de su elección, ya que disfrutan del aprendizaje que le brindan a sus educandos y las experiencias que aprenden de sus alumnos.

El 42%, el prefecto, intendentes y secretarias, les gustaría haberse dedicado a otra profesión, pero no tuvieron recursos necesarios para seguir estudiando, sin embargo, en esta institución tienen la oportunidad de ir escalando, si se ponen a estudiar; en el caso de los intendentes, pueden llegar a ocupar un puesto como prefecto y asimismo, prefectos y secretarias llegar a ocupar una plaza como docente.

En el caso del prefecto, dice que su meta es llegar a ser docente, y que siempre lo fue, así que va por buen camino. Uno de los intendentes dijo que le hubiera gustado ser médico, otro de ellos dijo que como no tenía el recurso monetario para estudiar, nunca tuvo expectativa alguna sobre una profesión en especial, pero ahora al igual que el prefecto, le gustaría llegar a ser docente algún día. En el caso de las secretarias, una dijo que alguna vez quiso ser abogada y la otra secretaria contestó que la profesión a la que le hubiera gustado dedicarse era de ser bailarina.

En caso contrario a la pregunta cuatro, se les pidió contestar: ¿Qué es lo que le ha gustado menos del trabajo (y en qué parte ha tenido que luchar para seguir)?

El 34% secretarias e intendentes, coincidieron en decir que lo que no les agrada es que trabajan mucho, y el sueldo es poco; en el caso de las secretarias en específico, dicen que ven las nóminas de los otros empleados, en especial de los docentes y es mucha la diferencia de sueldos y hacen comparaciones de sus sueldos con las de los profesores y es algo que las aqueja.

El 17%, director y subdirector, señalan que lo que menos les agrada es el tener que lidiar con las quejas de algunos docentes, de sus compañeros que faltan y dejan grupos solos, por irse a las marchas y a ellos se suma el 25% de los docentes entrevistados a la queja de las faltas de sus colegas, y que no se les aplica el reglamento como debería, ya que los dañados son los educandos; mientras que ellos

cumplen con sus obligaciones como profesores y no creen justo que no haya algún castigo hacia los que no asisten con regularidad a ejercer su labor. El otro 17% de los profesores entrevistados, dice que no hay algo en específico que les disguste de su trabajo.

Otra de las cuestiones fue: ¿Cree que su trabajo influye en otros aspectos de su vida? ¿De qué manera?

A lo que el 100% de los entrevistados, dijeron que sí, ya que les trae beneficios a sus familias y a ellos, el sueldo y servicio y prestaciones que su labor les da, son de vital importancia.

En cuanto al reactivo: ¿Qué es lo que lo motivó a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

Tanto profesores como directivos, que es el 58% de los entrevistados, afirman que el darles conocimientos a los alumnos y saber que fueron y son un instrumento de aprendizaje, y el aprender también de sus alumnos y las capacitaciones que suelen darles para acarrear nuevos conocimientos hacia sus educandos y sus experiencias vividas, asimismo, sumados al otro 42%, dicen que también la seguridad de la plaza, el sueldo, servicios y prestaciones es algo que también los motiva. Aunque en el caso del director es más el seguir a cargo de docentes y

alumnos, ya que él ya desde hace 15 años ha tenido la oportunidad de jubilarse y no lo ha hecho, porque le gusta sobremanera la labor que realiza.

¿Por qué considera que sería importante el motivar a los trabajadores y en qué aspectos tendría que aplicarse?

El 100% coincidió en la respuesta a esta pregunta, claramente cada uno a su modo, pero creen que los ayuda a superarse, a querer ser mejores, a querer aprender nuevos métodos de enseñanza, en el caso de los docentes y directivos; en tanto que en el caso de intendentes, prefectos y secretarias, creen que el que les reconozcan su trabajo los directivos los incentivaría, y todos señalan que las capacitaciones también representa un excelente recurso para alcanzar la autosuperación.

Por último se les preguntó: ¿Qué factores motivacionales son importantes en una institución como esta?

En esta cuestión, el 100% coincidió que el compañerismo, el llevarse bien con sus compañeros de trabajo es uno de los factores importantes, así como la capacitación tanto interna como la que llega del exterior, dada por la federación, ya que las capacitaciones ayudan a superarse y ser mejores en su labor, En el 48% las secretarias, prefecto e intendentes, expresan que el reconocimiento de los directivos sería también un factor de importancia en la institución

Según Herzberg son los factores higiénicos aquellos que abarcan la perspectiva ambiental, es decir, las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. En específico, de acuerdo con las respuestas que se obtuvieron de la entrevista, las preguntas 1, 2, 7 y 8, son las que querían abarcar un poco más estos factores.

Los empleados se encuentran satisfechos en estos factores higiénicos, ya que reciben un sueldo, beneficios sociales y oportunidades dentro de la institución, pero les hace falta tecnologías nuevas como las computadoras, eso sería un factor que ayudaría en la mejora de la satisfacción de los trabajadores, así como aplicar el reglamento interno como tiene que ser, ayudaría al ausentismo de algunos del personal docente.

En lo que respecta a los factores motivacionales se incluyen las preguntas restantes, que son las preguntas 3, 4, 5, 6, 9 y 10.

En este aspecto, los trabajadores buscan la autosuperación y que se les capacite para el logro del mismo, la mayoría realiza su trabajo con agrado, y como en el factor higiénico se dice hay oportunidades dentro de la institución, y esto repercute en el crecimiento personal y aprendizaje que poco a poco van adquiriendo los trabajadores de esta escuela, asimismo, les agradaría que se les reconociera un poco más en su labor, en especial en el área de intendencia, secretarías y prefectura, este aspecto es de relevancia y un incentivo motivador para realizar mejor su trabajo.

CONCLUSIONES

En este apartado se exponen los resultados a los que se llegó en esta investigación, se pretende comprobar el logro de los objetivos planteados previamente, así como dar respuesta a las preguntas de investigación.

El primer objetivo particular fue definir el concepto de motivación, el cual fue logrado de manera satisfactoria, ya que existe amplia información acerca de dicho concepto; este fue tomado desde la perspectiva de diversos autores, para tener una mayor riqueza sobre el tema abordado; a su vez, se tomó como definición principal la que a consideración de la investigadora, fue la más adecuada.

Al seguir con la investigación, se recopiló información acerca de la historia de la motivación, así fue como se pudo cumplir el segundo objetivo, que se realizó con el fin de poder revisar los cimientos teóricos de lo que en esta investigación se estudió. Aunque en principio no fue fácil encontrar estos datos, se logró concretar.

El tercer objetivo particular trataba de conocer las teorías de la motivación; obtenidas y descritas en el segundo capítulo de la motivación laboral, dichas propuestas permitieron conocer los factores de mayor importancia, asimismo, se pudo proseguir y determinar cómo se realizaría la aplicación a los participantes.

Al revisar la información que se tenía, se pudo cumplir el cuarto objetivo acerca de la indagación de los factores que motivan a las personas en un ambiente laboral; este objetivo se puede ver plasmado en el segundo capítulo, va relacionado con el objetivo anterior, ya que al conocer las teorías de la motivación, se puede analizar desde la perspectiva de diferentes autores los factores que motivan a los trabajadores. De igual manera, en el apartado 2.4 se dan a conocer los elementos que favorecen la motivación laboral, que sirvió de complemento para esta investigación.

En lo que respecta al quinto objetivo, se pretendió examinar la importancia de la motivación en los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, de Nuevo Parangaricutiro, Michoacán, y se alcanzó cumplir con la pequeña entrevista que se le realizó a algunos de los participantes, quienes consideran que es importante la motivación en los trabajadores de la escuela porque los incentiva a querer superarse cada día más, a ir con más gusto al trabajo, y aunque existen factores motivacionales dentro de la institución, el reconocimiento no se ve plasmado muy a menudo, pero existe una buena convivencia entre los compañeros de trabajo, ya que se realizan convivios regularmente y no solamente con los que pertenecen a la escuela actualmente, también con ex compañeros se sigue dando ese sentido de pertenencia y afiliación entre ellos.

El objetivo seis referido a describir los factores motivantes de los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, se cumplió al ser delimitado a

seis factores de mayor importancia; para ser como objeto de estudio y se describieron a lo largo de esta investigación, comprobados al cumplir el tercer objetivo, ya que los teóricos han hecho descripción de estos factores, tomándolos principalmente de la teoría de Maslow y su pirámide de la motivación.

En la prueba FAMO que se les aplicó a los participantes, se da una perspectiva concreta, aunque de importancia, de que los trabajadores de la Escuela Secundaria Federal Vasco de Quiroga, se encuentran motivados en los seis aspectos, se encuentran dentro de un rango similar en los seis factores: autosuperación, seguridad, monetario, fisiológicamente, reconocimiento y afiliación. Aunque al adentrarse en una entrevista más a profundidad, se llega a la conclusión, aunque fue una muestra de la población muy pequeña, el 5% de la población en total, que les falta mejorar un poco más en el factor de reconocimiento de la labor de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Romero, Víctor Manuel; Gumá Díaz, Emilio. (2001)
Texto de neurociencias cognitivas.
Editorial Manual Moderno. México, D.F.

Arias Galicia, Fernando; Heredia Espinosa, Víctor. (2004)
Administración de recursos humanos para el alto desempeño.
Editorial Trillas. México.

Barragán Islas, Dulce María. (2006)
El estilo de dirección y la influencia en la motivación del personal en una institución gubernamental de la ciudad de Uruapan.
Tesis inédita de la Escuela de Psicología de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Bisquerra Alzina, Rafael. (2009)
Metodología de la investigación educativa.
Editorial Muralla. Madrid, España.

Boland, Lucrecia; Carro, Fernanda; Stancatti, María Jesús; Gismano, Yanina; Banchieri, Lucía (2007);
Funciones de la administración: teoría y práctica.
Editorial De la Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina.

Blum, Milton L.; Naylor, James C. (1990)
Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y Sociales.
Editorial Trillas

Chiavenato, Idalberto. (2001)
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Nomos. Colombia.

Coffey, C. N.; Appley, M. H. (1982)
Psicología de la motivación: Teoría e investigación.
Editorial Trillas. México.

Cozby, Paul C. (2004)
Métodos de investigación del comportamiento.
Editorial McGraw-Hill. México.

Furnham, Adrián. (2001)
Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las Organizaciones.

Editorial Oxford University Press. México.
García Sánchez, María Dolores. (2004)
Marketing multinivel.
Editorial Esic. Madrid, España.

Guillén Gestoso, Carlos. (2000).
Psicología del trabajo para relaciones laborales.
Editorial McGraw-Hill. México.

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

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

Mayor, L.; Peiró, J.M. (eds.) (1987).
Psicología de la motivación.
Promolibro. Valencia,

McClelland, D.C. (1989)
Estudio de la Motivación Humana.
Editorial Narcea. Madrid, España.

Muchinsky, Paul M. (2002).
Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional.
Editorial Thomson. México.

Olivé, León; Pérez Ransanz, Ana Rosa. (2006)
Metodología de la investigación.
Editorial Santillana, México.

Quintana Beltrán, Rigoberto. (1996)
Análisis de la motivación de los trabajadores del hospital civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva".
Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Rangel Cerda, Gabriela. (1998)
Motivación de los Conscriptos asesores en el programa SEDENA-SEP-INEA
realizado en Uruapan, Michoacán.
Tesis inédita de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Don Vasco, A.C.
Uruapan, Michoacán, México.

Robbins Stephen P. (1999)
Comportamiento Organizacional.
Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Robbins Stephen P. (2004)
Comportamiento Organizacional.
Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Roblero Velázquez, Abner. (2012)
La motivación y su relación con el desempeño laboral.
Tesina. Facultad de Psicología, UMSNH. Morelia, México.

Soto, Eduardo. (2002)
Comportamiento Organizacional.
Editorial Thompson. México.

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.
INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Prueba FAMO**

Instrucciones: Lee con atención y contesta de la manera más sincera posible, subrayando la respuesta que sea de tu elección.

AUTOSUPERACIÓN

- | | | | | |
|--|---------|--------------|------------|-------|
| 1. Tengo la posibilidad de subir de puesto. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 2. Aprendo cosas nuevas en mi trabajo. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 3. Mi trabajo me ha permitido crecer profesionalmente. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 4. La labor que realizo en la empresa es importante. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 5. No cuento con los elementos necesarios para realizar mi trabajo (conocimientos, habilidades, etc.). | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |

SEGURIDAD

- | | | | | |
|--|---------|--------------|------------|-------|
| 6. Los recursos que utilizó en el desempeño de mis labores son adecuados para realizar mis tareas. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 7. Las instalaciones de mi trabajo son adecuadas. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 8. Mi trabajo me da un seguro de vida acorde a mis necesidades. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |
| 9. Creo que es adecuada la organización que se tiene en la institución. | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | CASI NUNCA | NUNCA |

10. Me siento satisfecho de pertenecer a esta institución.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

MONETARIO

11. Los beneficios económicos que recibo en mi empleo son satisfactorios.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

12. Se me incentiva económicamente en mi trabajo.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

13. Trabajo solamente por mantener mi hogar.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

14. Si me pagaran menos del sueldo que recibo, dejaría este trabajo.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

15. Si me incentivarán con más sueldo, trabajaría más arduamente.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

FISIOLOGICAS

16. Me siento con ánimo para realizar adecuadamente mi trabajo.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

17. Mi horario de trabajo me permite terminar mis actividades a tiempo.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

18. Mi horario de trabajo no me quita tiempo para realizar otras actividades extra laborales.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

19. A veces el tiempo "se pasa rápido".
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

20. Me despierto motivado para venir a trabajar.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

AFILIACIÓN

21. Creo que en la institución se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.
SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

22. Considero sana la relación con mis compañeros de trabajo.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
23. La relación con mi jefe inmediato es adecuada.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
24. Si un compañero de trabajo necesita ayuda, lo apoyo.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
25. Si mi jefe me pide que me quede para un apoyo extra, lo hago con agrado.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

RECONOCIMIENTO

26. Se toman en cuenta mis opiniones respecto a las tareas que realizo.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
27. Reconocen mi trabajo.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
28. Soy puntual en la hora de llegada en mi trabajo.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
29. ¿Ha recibido usted incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la institución?
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA
30. El que reconozcan mi trabajo me motiva a trabajar con mayor empeño.
 SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.
INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Soy alumna de la Universidad Don Vasco. Le agradecería que pudiera contestarme una pequeña entrevista como motivo de realizar una investigación de tesis acerca de los factores motivacionales.

1. Desde su punto de vista, ¿qué cambios cree necesarios para ser una institución con éxito?
2. ¿Qué tipo de incentivos lo motivan a usted para trabajar de una forma satisfactoria?
3. En su situación personal, ¿qué tendría que mejorarse en la organización?
4. ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo? ¿Por qué?
5. Si hubiera tenido la oportunidad de dedicarse a otra profesión o actividad laboral, ¿cuál sería y por qué?
6. ¿Qué es lo que le ha gustado menos del trabajo (y en qué parte ha tenido que luchar para seguir)?

7. ¿Cree que su trabajo influye en otros aspectos de su vida? ¿De qué manera?

8. ¿Qué es lo que lo motivó a trabajar en el puesto que actualmente desempeña?

9. ¿Por qué considera que sería importante motivar a los trabajadores y en qué aspectos tendría que aplicarse?

10. ¿Qué factores motivacionales son los más importantes en una institución como está?

De antemano le agradezco el tiempo que se tomó para contestarme esta entrevista. ¡Muchas gracias!

ANEXO 3

MEDIDAS ESTADÍSTICAS AUTOSUPERACIÓN	PUNTAJE TOTAL
Media	51
Mediana	52
Moda	47
Desviación estándar	10

ANEXO 4

MEDIDAS ESTADÍSTICAS SEGURIDAD	PUNTAJE TOTAL
Media	50
Mediana	52
Moda	57
Desviación estándar	10

ANEXO 5

MEDIDAS ESTADÍSTICAS DEL FACTOR MONETARIO	PUNTAJE TOTAL
Media	50
Mediana	50
Moda	42
Desviación estándar	10

ANEXO 6

MEDIDAS ESTADÍSTICAS FISIOLÓGICOS	PUNTAJE TOTAL
Media	50
Mediana	49
Moda	54
Desviación estándar	10

ANEXO 7

MEDIDAS ESTADÍSTICAS AFILIACIÓN	PUNTAJE TOTAL
Media	50
Mediana	54
Moda	54
Desviación estándar	10

ANEXO 8

MEDIDAS ESTADÍSTICAS RECONOCIMIENTO	PUNTAJE TOTAL
Media	50
Mediana	52
Moda	52
Desviación estándar	10