



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A. C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN N° 8727-25 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

*COMPARACIÓN DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN LABORAL
ENTRE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA Y UNA PRIVADA*

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Yurixhie Belén Tovar Corona

Asesor: Lic. José Luis Luna Díaz

Uruapan, Michoacán a 09 de febrero del 2017



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.

ÍNDICE

Introducción.

Antecedentes.	2
Planteamiento del problema.	5
Pregunta principal de investigación.	6
Objetivos.	6
Hipótesis.	8
Operacionalización de la variable.	8
Justificación.	11
Marco de referencia.	12

Capítulo 1. Motivación laboral.

1.1 Historia de la motivación.	15
1.1.1 Raíces filosóficas	15
1.1.2 Los instintos	17
1.1.3 Raíces psicoanalíticas	17
1.1.4 Raíces conductistas	18
1.1.5 La genética	19
1.2 Conceptos de motivación.	20
1.3 Motivación laboral.	22
1.4 Historia de la motivación en la industria.	23
1.4.1 Revolución preindustrial.	23

1.4.2	Administración científica.	23
1.4.3	Reacciones negativas.	24
1.4.4	El movimiento de las relaciones humanas.	24
1.5	Teorías de motivación..	26
1.5.1	Primeras teorías sobre motivación.	26
1.5.2	Teorías contemporáneas de motivación..	29
1.6	Proceso de motivación.	35
1.7	Motivación y cultura.	36
1.8	<i>Empowerment</i> y motivación.	38
1.9	Importancia de la motivación..	41
1.10	Clima organizacional y motivación..	42

Capítulo 2. Las organizaciones.

2.1	Definición de las organizaciones.	44
2.2	Estructura de las organizaciones.	45
2.3	Tipos de organizaciones.	49
2.4	Teorías de las organizaciones.	51
2.4.1	Gareth Morgan y la teoría organizacional a través de metáforas.	51
2.4.2	Teorías organizacionales de Richard Hall.	55
2.4.3	Las escuelas del pensamiento estratégico.	58
2.5	Comportamiento organizacional.	63
2.6	Cultura organizacional.	66
2.7	Psicología organizacional.	69
2.8	Historia de la psicología organizacional.	70

2.9 Métodos de investigación para el comportamiento organizacional.	73
2.10 Psicólogo organizacional en el gobierno.	75

Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.

3.1 Descripción metodológica	76
3.1.1 Enfoque cuantitativo.	76
3.1.2 Alcance comparativo.	77
3.1.3 Diseño no experimental.	78
3.1.4 Tipo de estudio transversal.	79
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	80
3.2 Descripción de la población y muestra.	83
3.3 Descripción del proceso de investigación.	84
3.4 Análisis e interpretación de resultados.	86
3.4.1 La motivación laboral en los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México.	87
3.4.2 La motivación laboral en los empleados de la Escuela Secundaria Federal Número 2, de Uruapan, Michoacán, México.	92
3.4.3 Descripción de la comparación entre el nivel de motivación laboral en los empleados de una organización pública y una organización privada de Uruapan, Michoacán, México.	95
Conclusiones.	98
Bibliografía.	101

Mesografía. 104

Anexos.

INTRODUCCIÓN

En la prehistoria, los seres humanos sobrevivían mediante la recolección de frutos, semillas y raíces, entre otros alimentos. Poco a poco las circunstancias fueron cambiando: en vez de usar únicamente sus manos, emplearon herramientas rudimentarias como palos, piedras o cuchillos. A partir de ahí se clasificó el trabajo, ya que el hombre pasó de ser recolector a cazador; el trabajo comenzó a ser exclusivo del sexo masculino, mientras que las mujeres se dedicaban a cuidar a los niños y el fuego.

La vida es un cambio constante, así que con el paso del tiempo el trabajo se vuelve pesado y explotador. En el siglo XIX la jornada laboral era de trece horas diarias sin descanso; en vez de seres humanos, se les percibía como máquinas para producir, y no se tomaba en cuenta lo que estos sentían, necesitaban o pensaban. Fue a principios del siglo XX cuando el trabajo logró consolidar una jornada de ocho horas diarias y seis días laborales. Asimismo, comenzó a reflexionarse sobre la importancia de la persona, se le vio más como un ser humano y surgió la preocupación sobre qué lo motiva o con qué fin trabaja.

Para hablar de motivación, es necesario comprender que todos los seres humanos son únicos, y lo que a una persona le impulsa a realizar una acción, para el otro será diferente.

Antecedentes

Los antecedentes de investigación son investigaciones previas realizadas similares a esta, las que demuestran los avances que se han tenido respecto al análisis de la motivación laboral. En un principio, se presentan las definiciones más importantes de esta variable, para posteriormente describir dos investigaciones vinculadas al objetivo general del presente estudio.

La variable principal de esta investigación es la motivación, entendida como la fuerza interna que guía la conducta de las personas.

Según Wexley (1990), la motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida. Es un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar o pidiéndoles que describan sus necesidades y sus metas.

De acuerdo con Robbins (1999: 168), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

Para validar más esta investigación, se presentan algunos trabajos que tienen que ver con la relación de la motivación y el ambiente laboral en las empresas.

García, en el año 2012 realizó un estudio en la Universidad de Valladolid, en España, en el que se pretendía buscar que tipo de motivadores afectan el desempeño laboral en las empresas, fue una investigación no experimental y se buscó los elementos motivadores en un grupo de trabajadores con una situación laboral estable.

Hubo en total veinte personas entre los 25 y 45 años de edad dispuestas a participar en el proyecto, se eligieron de manera arbitraria, solo buscando aquellos que tuvieran una situación laboral estable, los hubo de distintas profesiones como: auxiliar veterinario, recepcionista, optometrista o personal de seguridad, entre otros. Se utilizó la entrevista a profundidad como técnica de estudio.

Los resultados muestran que un 80% de los trabajadores menciona sentirse a gusto en su trabajo y este se divide en distintas causas: 37% por el ambiente laboral, 19% por el trabajo que realizaban, 13% por el horario y un 31% por la sana relación con sus superiores; del otro 20% que no se encuentra a gusto con su empleo, lo atribuye en un 60% al mal ambiente laboral, 20% al trabajo que realiza y un 20% a la relación con sus superiores.

Se preguntó también si la empresa realizaba actividades para mejorar el ambiente laboral, a lo que un 60% respondió de manera negativa y un 40% de manera positiva, dentro de este último índice, se creía con un 35% que son efectivas y el 5% que no lo es, de esto se rescata que las empresas que sí las realizan, son valoradas por sus empleados, relacionándolo con los motivos de abandono de empleo que se obtuvieron: un 55% de la población considera renunciar a un empleo si en este no hay

un sano ambiente de trabajo, y 45% si la remuneración económica es muy baja, otro 90% considera las reuniones sociales como factor que motiva y mejora el ambiente laboral, mientras que el 10% lo considera innecesario.

El trabajador se motiva a cumplir los objetivos de la empresa cuando sabe que dichos objetivos van a proporcionar una satisfacción personal y el alcance de los objetivos de cada individuo. De manera resumida, la información que se arrojó en los resultados es que el dinero ha dejado de ser un incentivo motivacional único y útil, ahora las personas son más conscientes de sí mismas, buscan la autorrealización, se motivan al sentirse parte de una empresa, de un grupo social o, incluso, tan mínimo como que su trabajo le sea reconocido. A este conjunto último de circunstancias se le llama salario emocional (García; 2012).

Por otro lado, Bedodo y Giglio, estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, realizaron en el año 2006 una investigación sobre la motivación laboral y las compensaciones, cuyo objetivo principal fue conocer la relación entre ambas variables. Este proyecto fue de orientación teórica, ya que se recabó información de diversos estudios, textos, ensayos e investigaciones realizados anteriormente, para proceder a comparar los resultados, creando una matriz de hallazgos bibliográficos.

Del análisis realizado entre la motivación y las compensaciones, es posible extraer diferentes conclusiones entre ellas: que la relación entre ambas reside en la adecuada aplicación de compensaciones, es decir, que sean correctamente diseñadas

para cada persona y sus necesidades, y será mejor en tanto que combine estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos

Existen diferentes motivos que impulsan a la conducta de una persona, por lo que, logrando una compensación desde una concepción integral, será posible poner en sintonía las metas de la organización y lo que sus empleados buscan. El mayor reto que experimentan las organizaciones en la actualidad, es ser flexibles, enfrentarse a los cambios que se presentan diariamente, por lo que los planes de compensación deben actualizarse constantemente.

La relación de estímulos extrínsecos e intrínsecos pone al psicólogo en un rol de agente de cambio, tratando de buscar el bienestar del empleado en su lugar de trabajo, haciendo de este un lugar interesante y desafiante para así, lograr el éxito de la empresa (Espinoza y Giglio; 2006).

Planteamiento del problema

En la actualidad, la gente que trabaja en las organizaciones no se nota totalmente satisfecha, se enfrenta a un salario poco competitivo o jornadas pesadas de trabajo, lo que puede derivar en que la motivación del trabajador sea muy baja, eso sin contar que el individuo se encuentra inmerso en otro tipo de problemas personales. El talento humano es el que mueve a la empresa, sin este, una empresa simplemente no funciona, quiebra o desaparece. La importancia de esta investigación reside en

conocer a fondo la motivación y la manera en que se consigue que esta sea plena y beneficie tanto a los trabajadores como a la empresa.

Se trata de abordar la idea de que el dinero no siempre es el incentivo más efectivo, existen otros motivadores más sencillos y económicos, que pueden ser de gran valor para la empresa; es como dar al empleado lo que otros no le ofrecen y reconocer su valor, como parte importante de la empresa, ya que, sin él, la empresa no funciona.

Entonces, surge el interés de investigar diferencias entre la motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparada con la de los empleados de una organización privada.

Pregunta principal de investigación

La pregunta fundamental que guía al presente estudio es: ¿Existe diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, de Uruapan, Michoacán?

Objetivos

Los objetivos son las metas que se pretenden alcanzar mediante el proceso de la investigación. En primer lugar se presenta el objetivo general, meta a largo plazo

que se alcanza gracias a los objetivos particulares, también llamados metas a corto plazo (Hernández y cols.; 2010)

Objetivo general

Determinar el grado de diferencia entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, en Uruapan, Michoacán.

Objetivos particulares

1. Definir el concepto de motivación.
2. Conceptualizar la motivación laboral.
3. Exponer los factores que generan la motivación laboral desde la perspectiva de Herzberg.
4. Señalar la importancia de la motivación para una empresa.
5. Medir el nivel de motivación laboral que tienen los empleados de la Escuela Secundaria Don Vasco.
6. Medir el nivel de motivación laboral que presentan los empleados de la Escuela Secundaria Urbana Federal Número 2.

Hipótesis

La hipótesis es una suposición que responde a la pregunta de investigación (Hernández y cols.; 2010). Para el presente estudio, se plantearon las siguientes.

Hipótesis de investigación

Existe una diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, en Uruapan, Michoacán.

Hipótesis nula

No existe una diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, en Uruapan, Michoacán.

Operacionalización de la variable

Una variable es cualquier característica o atributo susceptible de medición, puede darse o no, en cualquier sujeto y puede estar presente en mayor o menor grado (Hernández y cols.; 2010). Para medir una variable nominal, es necesario operacionalizarla, y esto se logra mediante el uso de instrumentos que permiten identificar su presencia.

Para esta investigación, se utilizó una Escala de Motivación Laboral, llamada MOLA, diseñada y estandarizada por Karina Toledo y José Rico Ramos, la cual es una escala tipo Likert que permite identificar los factores que generan motivación laboral entre los empleados de una organización.

La prueba consta de 59 reactivos que expresan cómo se sienten los empleados respecto a su trabajo, se expresan en primera persona, de manera positiva y negativa; en el primer caso, por ejemplo: “Me siento satisfecho con mi puesto de trabajo” o “La relación con mis compañeros es agradable”; aquí el trabajador cuenta con cinco opciones de respuesta para expresar su actitud ante cada ítem: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca: La primera respuesta correspondería a que siempre se siente a gusto con la relación entre compañeros, o a veces, muy poco y así, en menor grado. Por otro lado, están los ítems en sentido contrario que se responden de la misma manera, por ejemplo: “Si pudiera, cambiaría de trabajo”, donde la respuesta “siempre” correspondería a una actitud negativa del empleado, ya que, de ser posible, él saldría de la empresa, lo que quiere decir que no está satisfecho ni se encuentra motivado. No existe límite de tiempo para responder la prueba y puede ser aplicada individual o colectivamente.

El procedimiento para la validación de dicho instrumento se describe enseguida. La prueba constaba en un inicio de un total de noventa reactivos, mismos que fueron sometidos a un proceso de validación mediante una prueba piloto, esto se realiza de la siguiente manera: se reúne una muestra de la población, con características similares, por ejemplo, empleados de una misma empresa, o edades similares, se

aplica el cuestionario para ver la claridad de los ítems, el tiempo estimado en aplicar y la comodidad con la que se contestan las preguntas (Hernández y cols.; 2010).

Para este instrumento, la prueba fue aplicada a un total de treinta empleados del Parque Nacional “Barranca del Cupatitzio”, en la ciudad de Uruapan, Michoacán. El pilotaje de dicho instrumento se llevó a cabo en el mes de septiembre de 2013 y como resultado, después de un análisis estadístico se extrajeron los reactivos con mayor impacto y puntajes más altos, dando como resultado final la prueba de 59 ítems y obteniéndose un promedio de tiempo estimado entre 20 y 25 minutos para su ejecución.

Para fines de confiabilidad del instrumento, se utilizó el método de mitades partidas, que es un “procedimiento que consiste en aplicar una sola vez el instrumento o cuestionario, específicamente, el total de ítems componentes es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados de ambas son comparados. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que contenga el instrumento de medición” (Ortiz; 2004: 108)

El resultado tras aplicar la fórmula de Spearman-Brown misma que mide dicha característica, arrojó una confiabilidad con puntaje de 0.94, lo cual indica que la prueba es lo suficientemente confiable para extraer la información requerida, dicho instrumento fue aplicado al personal de las organizaciones educativas que esta investigación examinó.

Justificación

La presente investigación busca brindar un panorama diferente de la motivación, aquel donde se deje de creer que la motivación es cuestión personal o de necesidades, mientras que demuestra que existe un conjunto de incentivos efectivos obtenidos a través de los factores analizados que generan motivación, y que la empresa es la encargada de brindar. Los beneficios para la empresa de tener un personal motivado y satisfecho, son incalculables, ya que, en cuanto a calidad y cantidad, los resultados mejoran indudablemente.

Por otra parte, se pretende brindar información útil y relevante a futuros alumnos de la Universidad Don Vasco, para descubrir una manera diferente y optimista de ver la motivación laboral y sus aplicaciones.

Los principales beneficiados en esta investigación, son los directivos de las organizaciones, pues generará una visión de la motivación en sus empleados y, asimismo, tendrán opciones para mejorar o para mantener el proceso que se tiene.

También, se dará a conocer más sobre la variable motivación, pero enfocada al aspecto del trabajo, es decir, difundir más información sobre la motivación laboral.

Finalmente, se espera que futuros psicólogos encuentren la utilidad de equilibrar tanto la motivación intrínseca como la extrínseca dentro de un ambiente laboral.

Marco de referencia

La presente investigación fue realizada en dos organizaciones diferentes, por lo que se dará una breve reseña de cada una.

a) Secundaria Don Vasco

La escuela Secundaria Don Vasco es una dependencia de la Universidad Don Vasco, misma que ofrece servicios escolares de bachillerato y universidad. El plantel encuentra ubicado en la calle Cuauhtémoc número 6, en el Barrio de San Miguel, a unas cuadras del centro de la ciudad.

En la fachada se encuentra de color verde bandera y blanco, y tiene un barandal gris. Ahí mismo está una caseta de información, ya que se tiene mucho control sobre la seguridad de los alumnos. Al entrar, está la cancha para deportes, que cuenta con dos árboles que proporcionan sombra a los alumnos. Enfrente está un solo edificio de dos pisos, está hecho de cantera, y tiene escaleras al frente en forma de corazón. En el edificio, en la parte inferior izquierda, se encuentra la dirección y otras oficinas, como trabajo social y orientación vocacional. El piso de arriba cuenta con aulas de clase. En la parte inferior derecha se encuentran los baños y el cuarto de aseo.

La institución se fundó en el año 1964, junto con la Universidad Don Vasco, A.C.; junto con ella, se entregan al cumplimiento de sus principios enfocados a la superación e integración, se dedica al servicio a la sociedad a través de la

investigación, la enseñanza y la difusión de la cultura. Al ser parte de la Universidad Don Vasco, cuenta con la misma misión y visión:

Su misión consiste en “Ser una institución de educación, forjadora de personas con una inquebrantable robustez de espíritu, formadora de jóvenes responsables, generosos, críticos y creativos; conscientes de su trascendencia en cuanto a su origen y destino y reconstructores de la sociedad desde una amplia y mejor perspectiva.” (www.udv.edu.mx).

Su visión radica en “Ser la institución de mayor prestigio académico de la región, que sustenta su quehacer en criterios educativos orientados al desarrollo integral de los estudiantes; con personal docente y administrativo competente y con la infraestructura que aseguran una educación de vanguardia.” (www.udv.edu.mx).

b) Escuela Secundaria Federal Número 2

Esta escuela se ubica en un terreno muy amplio. Está decorada de color verde agua y tiene el escudo de su institución pintada en las paredes que dan a la calle; se ubica en la calle Emiliano Zapata número 464, colonia Revolución.

Al ingresar se encuentra una persona llevando el control sobre quien entra y sale. A mano derecha se encuentran las canchas de básquetbol. Más adelante se encuentra un pasillo largo con muchos árboles pequeños, a mano derecha se encuentran las oficinas administrativas y del director, a mano izquierda está la

biblioteca y la sala audiovisual. Enfrente se encuentra el patio para el acto cívico, y después de esto se encuentran muchos edificios, que disponen aulas de clase y baños. Posterior a estos existen varios jardines con muchos árboles.

Como toda organización debidamente constituida, la Escuela Secundaria Federal Número 2, cuenta con un objetivo y una meta específica, mismos que se dan a conocer mediante su misión y visión, los cuales fueron expresados por el subdirector de la misma.

Su misión implica: formar y educar personas con valores y con un buen desempeño académico.

En cuanto a su visión, proyecta posicionarse como una de las mejores escuelas secundarias en cuanto a educación y calidad dentro de su zona.

CAPÍTULO 1

MOTIVACIÓN LABORAL

El presente capítulo habla sobre la motivación, en general, para luego centrarse particularmente en la motivación laboral. De esta variable, se abarcan aspectos como su historia, conceptos, teorías e importancia.

1.1 Historia de la motivación

A continuación, a manera de comprender más a fondo lo que se pretende estudiar en esta, investigación se presentan sucesos históricos que han tratado de explicar los orígenes de la motivación.

De principio se hablará de raíces filosóficas que explicaban la motivación, posteriormente se explicará la motivación desde un enfoque biológico, asimismo, se expondrá la motivación desde la visión psicoanalítica conductista, para finalizar con las explicaciones de la etología respecto a la motivación interna del organismo.

1.1.1 Raíces filosóficas

Como suele ser en muchas ciencias, el origen del estudio de la motivación se remonta a la antigua Grecia, con los importantes filósofos de todos los tiempos: Platón (429-347 a.C.); quien propone la existencia de un alma jerárquica, cuya búsqueda es

obtener el bien, el conocimiento y el dominio de las pasiones. El cuerpo se divide en tres partes, una es nutricio o visceral, regulador de apetitos y deseos sensuales de cuerpo y se localiza debajo del diafragma; el otro elemento es sensitivo y le da al individuo sensaciones y sentimientos de placer y de dolor, se ubica en el tórax; por último, hay un componente racional, que se ubica en la cabeza y es el regulador de la fuerza de voluntad. Según Platón, los dos primeros aportaban el crecimiento, dolor y placer. Juntos le proporcionaban al individuo fuerzas motivacionales, mientras que el tercero era el asiento del alma, ponía el orden racional (citado por Aguilar y Escobar; 2002).

Una postura similar fue adoptada por Aristóteles (384-322 a.C.) quien, a diferencia del anterior filósofo, optó por mezclar las tres fuerzas en dos pasiones: las del cuerpo y las de la mente. Esta misma postura dualista fue adoptada por Santo Tomas de Aquino, San Agustín y René Descartes (1596-1650), este último proponía la función del cuerpo como ente pasivo, capaz de expresar respuestas reflejas, automáticas y mecánicas, a diferencia de la mente, la cual es un elemento activo y con voluntad, generadora de ideas y sobre todo con la capacidad de generar motivación y dirigir la acción (referidos por Aguilar y Escobar; 2002).

De acuerdo con John Locke (1632- 1704), “la asociación de experiencias agradables como el olor, sabor o tacto de un alimento, producían una motivación para futuras circunstancias de hambre; de igual manera, sensaciones desagradables generaban una asociación negativa no motivadora. Esta postura es el antecedente

para conceptos posteriores de aprendizaje y establece la relevancia de estímulos externos como fuentes de motivación” (mencionado por Aguilar y Escobar; 2002: 6).

1.1.2 Los instintos

Charles Darwin (1809-1882) propuso un enfoque biológico, a fin de acabar con las ideas mentalistas que habían surgido en siglos anteriores. Su principal aportación a la motivación fue el concepto de instintos, cuyo planteamiento es: “Aquellas conductas intrínsecas al organismo, que se manifiestan de manera automática y estereotipada para cada especie”. De acuerdo con esto, el comportamiento animal, así como el humano, se ve guiado por los instintos, su función esencial es de supervivencia (retomado por Aguilar y Escobar; 2002).

Por su parte, William James (citado por Aguilar y Escobar; 2002) propuso una lista de instintos intrínsecos al ser humano, James calificó como instinto todas las conductas que se realizaban con una intención en específico, aun si el individuo no fuera consciente del propósito.

1.1.3 Raíces psicoanalíticas

El principal autor de esta corriente es el doctor Sigmund Freud (1856-1939) quien propuso que la conducta humana era basada en necesidades irracionales e internas, por ello, se concentró en encontrar la fuente de motivación de esta. Freud nombro libido a la energía interna producida por procesos fisiológicos, especialmente

sexuales. Este autor afirmaba que, al acumularse esta energía, ocasionaba malestar y alteración, asimismo, el organismo buscaba medios de salida a esta para obtener placer y evitar el dolor. Cuando el individuo no consigue liberar esta energía de manera física, busca canales alternativos como los sueños o los actos fallidos, como medio para expresar deseos reprimidos. Posteriormente, dividió esta energía en dos formas de motivación básica, la libido se establece como la pulsión de vida y construcción, y la tanatos como una pulsión de muerte y destrucción (mencionado por Aguilar y Escobar; 2002).

1.1.4 Raíces conductistas

“Clark Hull consideró a la fuerza interna como el principal incentivo para realizar una conducta. Desde su perspectiva, esta fuerza era el resultado de la energía acumulada por procesos fisiológicos resultantes de un estado de privación del organismo. Sin embargo, Hull consideró también la influencia de la experiencia del organismo, a la cual le llamo hábito; este surge cuando la conducta sigue a una pulsión tiene un efecto positivo para satisfacerla.” (citado por Aguilar y Escobar; 2002: 8).

A diferencia de Freud, Hull estableció los estímulos externos como fuerza motivante en relación con el aprendizaje. A raíz de esto surgió la escuela conductista, cuyo principal representante fue John Watson, quien propuso que la conducta era una respuesta a un estímulo (E-R) y cuyos seguidores incluyeron a B. F. Skinner. La escuela conductista tuvo mucho auge hasta el decenio de 1960, cuando recibió fuertes

críticas por su enfoque solo externo, descuidando las características internas del organismo (citado por Aguilar y Escobar; 2002).

1.1.5 La genética

El también llamado campo etológico, se dedicó al estudio de la conducta en condiciones naturales. Sus principales representantes fueron Karl von Frisch, Konrad Lorenz y Niko Tinbergen, cuyas personas descubrieron a través de la observación en aves, insectos y peces, que el ser humano cuenta con una secuencia de movimientos estereotipados y predecibles a los que denominaron PAF (patrón de acción fija). Los PAF se caracterizan por ser específicos para cada especie. Bajo estos conceptos, la etología logro implicar la participación de la herencia como determinante de patrones conductuales. A pesar de los PAF los etólogos reconocen que el efecto del estímulo liberador será distinto, ya que depende de la motivación interna del organismo (Aguilar y Escobar; 2002).

A partir de las perspectivas históricas que han tratado de explicar los orígenes de la motivación, se puede observar que el estudio de esta variable es un fenómeno presente, pero aún falta mucho por comprender, ya que, al parecer, no hay un acuerdo absoluto respecto a cómo se manifiesta y se desarrolla este fenómeno.

1.2 Conceptos de la motivación

No importa desde dónde se comience a estudiar el comportamiento humano, tarde o temprano se plantea la interrogante sobre lo que motiva sus acciones; por ello se expondrán, de manera detallada, diversos conceptos de motivación de distintos autores para la mayor comprensión del tema.

Existen diversos autores quienes dan mucha importancia al término pulsión o impulso a la hora de definir la motivación, mismo que se entiende como: “la auténtica raíz de la motivación” (Arnau; 1979: 18), partir del cual se elaboraron distintos planteamientos, como la teoría de los impulsos.

Young (citado por Cofer; 1990: 20) define la motivación como “el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”. A partir de ahí, Hebb hace unas modificaciones y sostiene que “sin una base de activación, la clave de función no puede existir, activación es sinónimo de estado de impulsión general, la pulsión es un energizador, pero no un director” (Citado por Cofer; 1990: 20). Asimismo, dicho autor define la pulsión como un tipo de proceso que da energía y promueve el movimiento, sin embargo, no determina cómo será dicho movimiento.

Los seres humanos son multidimensionales, es decir, están conformados por distintas facetas, esto incluye lo biológico, lo psicológico, lo social entre otros ámbitos. Así que hablar de que un ser humano está motivado, alude a todo su conjunto, no solo

una dimensión de él. Así pues, el creer que, porque una persona tiene hambre, es una cuestión exclusiva del tracto gastrointestinal, es un error: ante dicha situación, el individuo comienza a actuar, pensar y sentir diferente en función de esa necesidad que surgió (Maslow; 1991).

En palabras de Zepeda, “el término motivar proviene de la misma raíz etiológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto” (1999: 124).

La clasificación de la motivación más correcta sin duda es: extrínseca e intrínseca. Esta es la teoría en que se basa la presente investigación, al hablar de “motivación intrínseca se considera a aquella que incita a actuar al individuo sin la necesidad de que existan o el individuo espere algún tipo de recompensa externa”, por el contrario, la motivación extrínseca “es aquella que incita a actuar al individuo por la existencia o el individuo espera que existan algún tipo de recompensas externas” (González y González; 2000: 26)

Como se ha hablado anteriormente, la motivación es un proceso y para que el proceso esté completo, lo ideal es que el individuo se encuentre motivado de ambas maneras, por lo regular, la motivación intrínseca es más difícil de conseguir, ya que proviene del interior del individuo y no se puede influir en poco o nada por el exterior; a diferencia la motivación extrínseca, es la más deseada, ya que una vez obteniendo control sobre el individuo es más fácil mantenerlo en el proceso de motivación.

1.3 Motivación laboral

La motivación enfocada específicamente dentro del área laboral, es uno de los aspectos más importante dentro de las organizaciones, pero desafortunadamente, de los menos entendidos, por ello, en este apartado se darán a conocer distintas definiciones para su mayor comprensión.

La motivación es fundamental porque abarca la fase de acción a la conducta. De manera específica y como ejemplo, se puede decir que se lleva un caballo al agua, aun así, no se puede obligar al caballo a tomar agua; de eso se trata: del impulso que nace del individuo para realizar por su cuenta la acción, y ese impulso es el enfoque de estudio en la motivación (Dunnette y Kirchner; 1989).

Vinacke menciona que “la motivación trata con las condiciones responsables de las variaciones en la intensidad, calidad y dirección de la conducta.” Es decir, estudia todo el universo que dirige la conducta (citado por Landy y Conte; 2005: 337).

Para cerrar, Newstrom (2007: 101) define la motivación del trabajo como “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.” Para entrar en este ámbito, se estudiará la aparición del estudio de la motivación en la industria.

1.4 Historia de la motivación en la industria

Es importante aclarar a partir de cuándo empieza la preocupación de los empresarios en mantener motivado a su equipo de trabajo, por ello, se expondrán a continuación, de manera breve, sucesos históricos que marcaron el rumbo de la industria. Desde la revolución preindustrial hasta el movimiento del sociólogo Elton Mayo.

1.4.1 Revolución preindustrial

Anterior a la revolución industrial, las organizaciones eran muy distintas a la actualidad, nadie se preocupaba de la motivación en los empleados. Estos eran dueños de sus propias herramientas de trabajo y, asimismo, no había necesidad de producir en cantidades grandes, de modo que el mercado no estaba lo suficientemente desarrollado.

1.4.2 Administración científica

Después de la Revolución Industrial, hubo un cambio realmente importante: ante la demanda del nuevo mercado, comenzó la inversión en tierras, maquinaria, entre otros; asimismo, la presión para aumentar la productividad por parte de los empresarios, creció. Se veía al empleado como una parte más del proceso de producción. Se creía que la producción podía aumentar de manera satisfactoria si se proporcionaba al individuo métodos nuevos para mejorar su trabajo. Asimismo,

Frederick Taylor padre de la administración científica, propuso los incentivos económicos como medio de aumentar la producción, él creía que aumentaría la satisfacción del trabajador y bajaría el costo de la producción. Se trataba a todos los seres humanos por igual, como si se tratara de un simple objeto más. Dicho principio va contra de la motivación humana.

1.4.3 Reacciones negativas

Después de algún tiempo, las maravillas realizadas por la administración científica comenzaron a traer resultados indeseables. Los empleados se dieron cuenta de que la sobreproducción podría generar el desempleo temporal, asimismo, su necesidad de seguridad y de un salario sólido, se vería afectada, esto produjo cambios, tales como retardos en el trabajo o restricción de la producción (Dunnette y Kircher; 1989).

1.4.4 El movimiento de las relaciones humanas

Tras varios fracasos debido a las anteriores teorías, una empresa decide contratar al sociólogo Elton Mayo de Harvard, para ver si podía detener la ola de rotación de personal debido a la insatisfacción en su trabajo. La solución de Mayo, fue realmente sencilla, propuso darles un tiempo de descanso a sus trabajadores, en sus jornadas de trabajo; a partir de esto, el cambio fue notable. Mayo creía que el incentivo económico era efectivo hasta cierto punto, que se debía combinar junto con las otras

necesidades del ser humano y no en oposición a las mismas (Dunnette y Kircher; 1989).

Tras el éxito de su primer hallazgo, Mayo decidió investigar cuales eran esas otras necesidades que tenían los individuos, asimismo, realizó una investigación en Hawthorne, y así surgieron los hechos que se consideran clásicos en la investigación de la motivación laboral.

En palabras de Gellerman, “al aislar unos pocos trabajadores para participar en un experimento, el grupo de Mayo les dio una especie de sentimiento de élite, cuando junto con esto, se les dio el control (por consentimiento) de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella, la producción. El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales que eran muy diferentes de las del resto de la planta, eran tratados como si fueran importantes y únicos. Tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados (por los investigadores) de las demandas rutinarias y de las restricciones de la gerencia. Es decir, aumento la evidencia de que al ‘tratar a los trabajadores como seres humanos’ permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles impersonales, se dominaban los motivos, lo cual podía mejorar dramáticamente la producción.” (Dunnette y Kirchner; 1989: 149).

Así fue cómo surgió la importancia de las relaciones humanas, gracias a ese estudio, Mayo descubrió la necesidad de afiliación, esto es, de pertenecer a un grupo, donde Taylor suponía que solo había necesidades económicas.

1.5 Teorías de la motivación.

La motivación tiende a verse como un proceso mediante el cual, el individuo satisface necesidades que no están cubiertas. Para la creación de las teorías con las que se cuenta en la actualidad, pasaron primero por un proceso de ensayo y error, asimismo, han ido mejorando poco a poco. Por ello, este apartado se divide en las primeras teorías de la motivación, y las teorías contemporáneas que surgieron a partir de las anteriores.

1.5.1 Primeras teorías sobre motivación

a) Teoría sobre la jerarquía de las necesidades

Una teoría de las pioneras sobre la autorrealización del ser humano, fue creada por Abraham Maslow, quien menciona la existencia de cinco necesidades ubicadas en forma de triángulo, para así simular la importancia de cada una para llegar a las otras. Empezando por las necesidades fisiológicas, las cuales incluyen el hambre, la sed, el frío y el sexo, entre otras de naturaleza corporal; se encuentran después las necesidades de seguridad, que contienen la protección de daños físicos y emocionales; le siguen las necesidades sociales, dado que todo ser humano es un ser que necesita afecto, aceptación y amistad; enseguida las necesidades de estima, como el amor, el respeto hacia uno mismo, la autonomía, el estatus y el reconocimiento que un individuo tiene por sus aptitudes. Finalmente, se encuentra la autorrealización, que se resume en la satisfacción total del individuo (Robbins; 1996)

Maslow clasifica las necesidades como inferiores y superiores; las fisiológicas y de seguridad son de orden inferior y es necesario satisfacerlas antes de poder pasar a cubrir las sociales, de estima y autorrealización, son de orden superior. Asimismo, es importante aclarar que las necesidades superiores quedan cubiertas debido a la satisfacción de la persona, y las de orden inferior se satisfacen mediante la empresa.

Muchos han sido los administradores que apoyan esta teoría, sin embargo, en la vida real se ha encontrado poco sustento, así como la misma investigación que realizó Maslow no logró arrojar datos consistentes (Robbins; 1996).

b) Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso clasificar a los trabajadores en dos tipos de personas: empleados X y empleados Y, para lo cual creó la teoría X:

1. “A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo, y siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que se posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.” (Robbins; 1996: 215).

Y para los seres humanos con actitudes positivas hacia el trabajo, creó los supuestos de la teoría Y:

1. “Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos. “(Robbins; 1996: 215).

McGregor creía que los tipos de trabajadores Y ayudarían a motivar a los empleados X, sin embargo, no hay estudios suficientes que demuestren la eficacia de dicha teoría.

c) Teoría de la motivación e higiene.

Frederick Herzberg (retomado por Robbins; 1996) fue el creador de la teoría presentada a continuación y llegó a dichas conclusiones después de realizar una investigación donde preguntó a los individuos que describieran situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien en su puesto, asimismo, situaciones donde se sintieran mal. Los resultados fueron contundentes. La gente suele atribuir las

características positivas a ellos mismos, como los logros, el reconocimiento y la responsabilidad, estos se conocen como factores de motivación, a su vez, atribuyen las características negativas a cuestiones de la empresa como las políticas, los horarios, condiciones de la empresa; asimismo, se denominan estos como factores de insatisfacción, sin embargo, cuando estos se cubren la gente queda satisfecha, mas no motivada, para eso se necesitan los factores de motivación descritos anteriormente.

Herzberg (citado por Robbins; 1996) propone un equilibrio entre estos dos, sin embargo, su teoría es criticada debido a la poca confiabilidad de la metodología, así como la poca validez sobre su relación con la motivación, que en realidad vendría siendo de satisfacción.

1.5.2 Teorías contemporáneas de motivación.

Aparte de los planteamientos anteriores, existen otros que surgieron en tiempos más recientes y que se explican enseguida.

a) Teoría ERC

Clayton Aldelfer es el creador de esta teoría, denominada así por su significado: necesidades de existencia, relaciones y crecimiento; fue creada a partir de la teoría de Maslow. Aldelfer resume las cinco necesidades en tres: la necesidad de existencia tiene que ver con requerimientos materiales, lo mismo que las fisiológicas y de seguridad de Maslow; después siguen las de relaciones, equivalentes a las sociales y

de estima; por último, las de crecimiento, que es la autorrealización. La diferencia máxima entre estas dos teorías radica en el hecho de que, según la ERC, las necesidades pueden satisfacerse de manera simultánea, sin presentar mayor problema; al suprimirse una de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una de necesidad inferior (Robbins; 1996).

b) Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland propone una teoría similar a las anteriores. Se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación. Y las define de la siguiente manera:

- “Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.” (Robbins; 1996: 220).

De igual manera que las teorías anteriores, solo un poco más sintetizada, McClelland resalta la importancia de que todos los individuos son diferentes. Es cuestión de buscar cuáles son sus motivadores para lograr mantener un proceso acertado; algunos buscan el poder mandar, disfrutan tener puestos altos, y sus

necesidades de afiliación quedan un poco olvidadas, y a diferencia de ello, existen los líderes innatos, que buscan las relaciones personales para llegar a un fin.

c) Teoría de la evaluación cognoscitiva.

Fue creada a finales de la década de 1960, cuando un investigador decidió proponer la introducción de recompensas extrínsecas como el pago por esfuerzo del trabajo y la motivación extrínseca. Sin embargo, se realizó un estudio llamado Teoría de la evaluación cognoscitiva, donde se descubrió que, diferente a lo esperado, esta medida perjudica, como lo dice el autor:

“Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como pago por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se derivan de que los individuos desarrollen lo que les gusta” (Robbins; 1996: 222).

De manera más coloquial, se entiende por esto que el individuo sufre una pérdida de autocontrol, de manera que la motivación intrínseca disminuye.

d) Teoría de la fijación de metas.

Edwin Locke es el creador de dicha teoría, la cual establece que el empleado tenderá a dar su mejor esfuerzo si tiene una meta; es más motivante para él tener un objetivo que cumplir, que trabajar sin un fin en específico. Aquí la motivación se está

dando de manera interna, además de la retroalimentación, la cual funciona mejor que si se recibe una externa. Además de la retroalimentación, se han encontrado otros tres factores que dan más valor a la fijación de metas, como el compromiso que adquiere el individuo con el mismo, la eficacia que provoca más confianza en él, y la cultura donde se encuentra (Robbins; 1996).

e) Teoría del reforzamiento.

Se encuentra basada en un enfoque conductista, que consiste en reforzar inmediatamente después de una conducta con un reforzador positivo, sin embargo, deja de lado completamente lo que provoca la acción y el estado cognitivo del sujeto (Robbins; 1996).

f) Teoría de la equidad.

Dicha teoría consiste en el grado de motivación que obtiene el trabajador después de comparar el esfuerzo de su trabajo y la recompensa que obtiene de él, además de si el trabajo es equitativo en comparación con los compañeros que laboran dentro de ahí y realizan trabajos similares. Es una teoría un poco compleja, basada solo en estímulos externos. Establece cuatro tipos de referencia que utiliza el empleado para la comparación:

1. "Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente.

2. Auto-eterno: Las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente.
3. Otro-interno: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro-externo: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado.” (Robbins; 1996: 227).

De esta manera se promueve dicha motivación en el empleado, al sentir un ambiente de equidad y justicia respecto a sus semejantes.

g) Teoría de las expectativas.

Es una teoría de las más reconocidas, creada por Víctor Vroom, es de un enfoque de tipo conductista y trata de la motivación que genera en el empleado al saber que, después de su esfuerzo y su trabajo, se verá recompensado con algo que él espera. De esta manera se basa en tres relaciones:

1. “Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.” (Robbins; 1996: 230). Esto se refiere a que el empleado trabaja y rinde su máximo esfuerzo para ser considerado de la mejor manera en las evaluaciones, sin embargo, puede que las evaluaciones de la empresa estén diseñadas para ponderar aptitudes o habilidades y no justamente el desempeño, por lo que su esfuerzo sería en vano.

2. “Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.” (Robbins; 1996: 230). Esto se refiere al efecto de obtener una favorable evaluación, por consiguiente, se obtienen recompensas, sin embargo, estas no son dadas únicamente por la evaluación, sino por antigüedad, por cooperación, entre otros elementos; esto resulta un factor desmotivante para el individuo.

3. “Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.” (Robbins; 1996: 231). Por lo regular, el empleado espera tal recompensa, pero a diferencia, recibe otra; de esto se trata, de conocer lo que el empleado espera y no lo que la empresa pueda dar, por esa relación con las metas personales.

La clave de esta teoría es trabajar con base en estas tres relaciones y conocer las expectativas de cada empleado para tener un proceso de motivación efectivo.

A partir de este estudio sobre distintas teorías, se puede apreciar que no existe una que quede como la más completa o la más aceptada, queda aún mucho campo de investigación en el tema.

1.6 Proceso de la motivación.

Como todo fenómeno, la motivación también cuenta con un proceso, una manera en la que se desarrolla y cumple con su función principal; durante este subtítulo se abordará el tema desde diversos enfoques.

Para comprender cómo se puede generar la motivación en una persona se pueden manejar cuatro enfoques diferentes: a) satisfacer las necesidades básicas humanas, b) diseño de puesto que motive a los empleados, c) fortalecer la idea de que es posible obtener recompensas que se desean; por último, d) brindar a las personas un trato equitativo. Todo esto influye en el proceso básico de la motivación y conlleva una interrelación directa, sin embargo, es importante aclarar que la motivación no es lo mismo que el desempeño, pues que este es la capacidad que tiene cierto individuo de realizar una tarea o meta que se le proponga, así, si un individuo se encuentra realmente motivado, pero no cuenta con las habilidades suficientes, toda la motivación no serviría de nada.

De manera más clara el proceso de motivación consiste en seis fases que serán descritas a continuación:

- Fase 1: El empleado identifica sus necesidades, ya sean de tipo psicológico o fisiológico, por mencionar algunos.

- Fase 2: El empleado busca formas de satisfacer esas necesidades. Al identificarse la necesidad, el individuo tenderá inconscientemente a satisfacerla (Impulsos).
- Fase 3: El empleado elige las conductas dirigidas a la meta. Busca cual es el camino más viable para satisfacer su necesidad.
- Fase 4: El empleado actúa. Lleva a cabo las acciones (Desempeño).
- Fase 5: El empleado recibe recompensas o castigos. Una vez cumplida su meta, el individuo se verá beneficiado a través de incentivos, los cuales son motivadores que utiliza la empresa para mantener el proceso de motivación en el empleado.
- Fase 6: El empleado reevalúa sus necesidades. Enseguida, continua el proceso, que claramente tiene forma de ciclo (Hellrieger y Slocum; 2009).

Como se puede apreciar, esto funciona también como técnica en las empresas para saber mantener el proceso, sin embargo, no se puede olvidar que los seres humanos son diferentes, y existen algunas circunstancias que no motivan con la misma intensidad a un sujeto u otro.

1.7 Motivación y cultura.

Cuando se aborda un tema o se realiza una investigación, siempre es necesario investigar el contexto bajo el que el fenómeno se lleva a cabo, ya que como se ha descrito anteriormente, todos los seres humanos son distintos, más todavía cambiando

de un país a otro; por eso, en este apartado se explicará un poco sobre la importancia de conocer bien el lugar del fenómeno.

Las sociedades se dividen entre individualistas y colectivas, se entiende por sociedades individualistas aquellas donde la gente está más alejada de su núcleo familiar y se insta a las personas desde jóvenes a ser autosuficientes e independientes, como por ejemplo Estados Unidos, donde las personas son altamente competitivas y valoran en demasía sus logros y objetivos personales. A diferencia de las sociedades colectivistas, entre las que destaca México, donde la identidad de los miembros depende del grupo, se tienen valores como la fraternidad y la unidad, las personas suelen pedirse favores como préstamos de dinero o ropa; cuando en las culturas individualistas esto sería muy mal visto, pero a diferencia de ello, los colectivistas tienen los objetivos del trabajo por encima de los suyos (Canudas; 2012).

El problema de la motivación y sus teorías es que la mayoría de los trabajos e investigaciones han sido realizados en Estados Unidos o Europa, siendo estas altamente individualistas, esto permite establecer la diferencia de culturas individualistas donde el que mejor desempeño ha tenido, obtiene una recompensa económica como bonificación y es bien visto, a diferencia de las culturas colectivistas, donde podrían desencadenarse celos y estropear la interacción del grupo. De manera resumida, se puede decir que la cultura termina siendo un activador de la conducta. Es poca la información que se tiene acerca de esta relación, sin embargo, es realmente importante (Chiavenato; 2004).

Como se pudo apreciar la mayor diferencia la exponen las culturas individualistas y colectivistas, siendo México de este último tipo: se tienen que establecer adecuadamente los medios por los cuales la motivación será altamente efectiva, es decir, motivando a las personas en grupo, hacerlas sentir parte de la empresa y su importancia para la misma.

1.8 *Empowerment* y motivación.

Al ser la motivación una variable difícil de explicar por sí misma, se encuentra relacionada con varios fenómenos más; en este apartado se expondrá el *empowerment* y su relación con esta.

Se entiende por *empowerment* (empoderamiento) al poder que se delega entre todos los trabajadores, para poder tomar decisiones y participar de manera asertiva junto con la empresa, esto se asimila a la propuesta que sugiere Herzberg en su teoría bifactorial para hacer sentir al empleado parte de la institución y logre así una satisfacción laboral. El *empowerment* se asienta en cuatro puntos principales:

1. Poder: Se trata de otorgar poder a las personas, delegando la autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones dentro de la organización. Esto hace sentir al empleado importante, sentirse parte de la empresa, ya que tiene autonomía sobre sus acciones.

2. Motivación: Aquí es donde se liga directamente el *empowerment* a la motivación. Se trata de reconocer a los empleados su desempeño, recompensar su esfuerzo y festejar sus logros.
3. Desarrollo: Brindar al personal, capacitación y desarrollo constante dentro de la empresa, para que se desempeñe de mejor manera. Es proporcionar información novedosa, acerca de nuevas técnicas o desarrollar nuevas habilidades.
4. Liderazgo: Punto acerca del clima organizacional, que tiene que ver con la motivación; ofrecer liderazgo significa orientar a las personas, abrir nuevos horizontes, visualizar nuevas metas y, más importante aún, proporcionar retroalimentación, que a su vez motiva (Chiavenato; 2004).

Entre algunas ventajas de implementar el *empowerment*, según Chiavenato, (2004: 386) se encuentran:

1. “Es un imperativo estratégico para mejorar los productos o los servicios.
2. Otras organizaciones de su ramo están haciendo lo mismo.
3. El objetivo es crear una sola organización de aprendizaje, con capacidad para un desempeño superior.”

La ventaja más importante es la del número tres, pues supone mayor duración y proporcionará una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones. El punto importante de delegar poder, es que al hacerlo se obtiene más poder, ya que quizás son tareas que el encargado no puede realizar y necesita de ayuda, así obtiene

además de esto, dedicación y creatividad. La persona tiene un compromiso con la empresa y se desempeña mejor. Delegar poder aumentará la motivación; muchas investigaciones han demostrado que las personas necesitan tener autoeficacia, es decir, la capacidad de producir resultados para sentirse eficaces. Al recibir el poder de elaborar sus tareas desarrollando su creatividad, mejora su eficacia. Su recompensa es un sentimiento de autoridad y competencia personal (Chiavenato; 2004).

Las estrategias que se pueden implementar para desarrollar el *empowerment* en la organización, son las siguientes:

1. Las personas reciben información sobre el desempeño de la organización: es decir, se les informa periódicamente sobre los logros, los objetivos, así los empleados se sienten tomados en cuenta y se comprometen con la organización.
2. Las personas disponen del conocimiento y la habilidad para contribuir con las metas de la organización. Esto se satisface mediante la capacitación y el desarrollo constante del personal.
3. Las personas tienen facultades para tomar decisiones importantes, ya que, a través de los círculos de calidad y los equipos de trabajo, las organizaciones están delegando la facultad de tomar decisiones importantes a los trabajadores dentro de la empresa. Los equipos pueden proponer sus propias ideas e implementarlas.
4. Las personas son recompensadas con base en el desempeño de la organización: una manera diferente de brindar estímulos económicos, es a

través de las utilidades que es el esfuerzo de la organización en conjunto, de esta manera se recompensa a todos los trabajadores por su trabajo en conjunto.

En la actualidad son pocas las empresas que aplican *empowerment*, ya que se sigue teniendo la vieja escuela sobre el jefe que es quien manda y los demás obedecen, sin embargo, la teoría demuestra los beneficios que esta herramienta podría brindar, además de mejorar su creatividad y, por lo tanto, el resultado de un trabajo más completo y bien hecho.

1.9 Importancia de la motivación.

Hasta hace poco, alrededor de los treinta últimos años, la industria ha comenzado a reconocer la importancia de un personal capacitado y motivado. Así como la separación de la idea anterior de hombre – máquina. Aunque suene un poco fuera de sí, esta idea hacía creer a los empresarios que el empleado no funcionaba de otra manera más que como un aparato. Se esperaba que no necesitara demasiados descansos, que no tuviera necesidades fisiológicas como comer, realizar sus necesidades fisiológicas, entre otras situaciones, hasta que pequeñas modificaciones al ambiente cambiaran de igual manera su conducta.

Al pasar del tiempo, se han tomado en cuenta las necesidades humanas de los trabajadores, así como la búsqueda por encontrar un proceso motivante que sea efectivo, para lo que solamente se utilizaban incentivos económicos, como si eso fuera

la única necesidad del ser humano. Ahora se considera al hombre como “una persona conjunta, cuyos sentimientos, actitudes y motivaciones interactúan en formas complejas en relación con sus capacidades y con los ambientes físico y social en los cuales se encuentra” (Brow y Chisell; 1959: 414).

Como consecuencia de este favorable descubrimiento, se han realizado notables esfuerzos para que el individuo se encuentre motivado en su puesto de trabajo y, a su vez, sea una persona productiva y mejor aún, que se encuentre ajustado a lo que es su puesto de trabajo.

El punto clave en este aspecto, no es sobrevalorar la motivación, si o darle peso a todos esos aspectos que constituyen que el individuo actúe de tal manera, como el ambiente de trabajo, las condiciones del lugar, y, por supuesto, la motivación, que son un conjunto, parte del proceso (Brow y Chisell; 1959).

1.10 Clima organizacional y motivación.

Tanto el clima organizacional como la motivación son dos factores que, estando presentes, mejoran indudablemente el ambiente y la productividad dentro de una organización; en este apartado se explicará el porqué.

Al hablar de motivación, se lleva indudablemente una correlación con el clima organizacional en una organización, dado que cuando los individuos se sienten bien consigo mismos, este bienestar se interpreta como una correcta adaptación en su

medio, al logro se satisfacen necesidades primarias; a su vez, el clima organizacional mejora, esto da como resultado positivas relaciones entre compañeros, interés y colaboración. De manera contraria, cuando el individuo no logra adaptarse a su medio, trae consigo una frustración, misma que se traduce en insatisfacción; de igual manera, el clima organizacional se vuelve hostil, se generan estados de depresión, apatía, entre otros (Chiavenato; 2004).

El clima organizacional es percibido como la calidad del ambiente en la organización por sus trabajadores y que influye en su comportamiento. De esta manera, Chiavenato (2004: 345) menciona que “el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades”. El clima organizacional influye en la motivación, pero a su vez está sujeto a su influencia, es decir, ambos son complementarios.

Después de un largo recorrido, en este capítulo se abordó desde la historia de la motivación y los diferentes conceptos que se tiene de ella, hasta su aparición en la industria y cómo ha influido en el desarrollo de las personas en su medio de trabajo. Asimismo, se trató de dar respuesta al objetivo mostrando la importancia de la motivación y la importancia de conocer el *empowerment* y el clima organizacional, que son variables que se influyen entre sí. Después de esto, se estudiará el escenario donde la motivación se desarrolla durante esta investigación.

CAPÍTULO 2

LAS ORGANIZACIONES

El ser humano se desenvuelve a través de toda su vida en diferentes sistemas, pero a esta investigación compete el tipo de organizaciones dentro el ámbito laboral. En el presente capítulo se pretende explicar lo que son y su estructura, así como la influencia que tienen en el individuo.

2.1 Definición de las organizaciones.

El individuo se desenvuelve constantemente en la sociedad, sin embargo, existe un lugar donde las relaciones son más estrechas y existen jerarquías, a esto se le conoce como trabajo, un lugar donde se desempeña productivamente a cambio de una remuneración. Las empresas y los lugares de trabajo son organizaciones donde todo tiene una estructura y una función.

Para entender más este concepto, aparecerán definiciones de diversos autores sobre el tema:

Krieger establece que “una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo” (2001: 3)

Para Furnham, las organizaciones son “creaciones humanas. Entidades en las que los individuos interactuantes y principalmente interdependientes trabajan con una estructura para lograr un objetivo en común” (2011: 7). Es decir, tienen metas variadas y es posible que no toda la organización tenga un interés común.

Por último, Landy y Conte (2005) opinan que las organizaciones son aquellos espacios donde un grupo de personas ha decidido unir sus fuerzas para lograr una meta en común, y se sigue una serie de procedimientos para lograr el objetivo final.

Sin importar si es una empresa pequeña local o si es una grande, lo importante es que requiere organización y por eso es nombrada así; para llevar a cabo este complicado proceso, se necesita un pensamiento y planeación estratégica, que serán explicados posteriormente.

2.2 Estructura de las organizaciones.

Las organizaciones son como un sistema, el cual comprende unidas las partes de un todo para su correcto funcionamiento; es importante conocer su estructura para entender y actuar de la mejor manera, llevando la organización al éxito.

Para llevar a cabo la organización efectiva de una empresa, lo ideal sería la delegación de responsabilidades por segmentación del equipo, aunque en empresas más pequeñas, el jefe es el único que toma decisiones.

La organización del personal varía dependiendo del tamaño de la empresa, sin embargo, los modelos más clásicos son los siguientes:

- Organización lineal: El control y la responsabilidad la ejerce solamente el director.
- Organización lineal con asesoramiento: Cuando la empresa es de mayor importancia, las decisiones que se toman afectan a todas las partes, por lo que la responsabilidad no puede recaer sobre una sola persona, así que aquí se toma en cuenta la ayuda que brindan otro tipo de especialistas.
- Organización funcional: Esta se deriva del anterior, aunque ahora se actúa a nivel de mandos intermedios, de este modo, existen tres encargados: uno que actúa como jefe de producción y señala los trabajos a realizar, otro como verificador y un tercero, responsable del mantenimiento.
- Organización lineal con asesoramiento funcional: Este tipo de organización da mayor responsabilidad y autoridad a los asesores técnicos de la empresa.
- Organización lineal con asesoramiento funcional y junta de gobierno: En estos casos, se cuenta con un asesor externo mediante una red de comisiones, en algunas empresas son de carácter permanente y se reúnen regularmente, mientras que en otras se organizan de vez en cuando (Von Haller; 1971).

Por otra parte, Mintzberg realiza una extensa explicación sobre cómo se estructuran las organizaciones, para su correcto funcionamiento. Para empezar, define estructura como “la suma total de las formas en las que se divide su trabajo en distintas

tareas y luego se logra su coordinación entre esas tareas” (citado por Muchinsky; 2002: 244). Los siguientes, se consideran mecanismos de coordinación en la organización:

- Adaptación mutua: Coordinación del trabajo mediante la comunicación informal de los empleados, a manera de equipo.
- Supervisión directa: Se logra coordinación cuando solo una persona es la que ejerce la toma de decisiones.
- Estandarización o uniformidad de los procesos de trabajo: El trabajo se diseña de forma que sea quien sea que los ejecute, se sigue la misma línea de trabajo.
- Estandarización de los resultados del trabajo: El trabajo se diseña para que, sin importar tiempo ni lugar, el resultado siempre sea el mismo. Se estandariza el producto final.
- Estandarización de habilidades y conocimientos: Depende de la capacitación, ya que en este punto se requieren habilidades y conocimientos específicos para realizar tal o cual acción (Mintzberg, citado por Muchinsky; 2002).

Estos cinco mecanismos, se relacionan entre ellos, ya que ninguna organización se ajusta a solo uno, sino que están en constante cambio y relación. Por otra parte, Mintzberg menciona las cinco partes fundamentales de la organización, de acuerdo con la teoría de sistemas:

- Núcleo operativo: Engloba al personal operativo que contribuye a la producción de productos y servicios. Es parte fundamental de la organización, ya que llevan a cabo los procesos de entrada y salida.
- Cúspide estratégica: Conformada por los altos directivos, cuya función es vigilar que se cumpla la misión de la organización de manera eficiente. Es el rol más importante.
- Mandos intermedios: Es la conexión entre mandos intermedios y cúspide estratégica. Tiene autoridad directa sobre los operarios.
- Estructura tecnológica: Su función es hacer más sencillo el trabajo de los demás a través de programas tecnológicos. Aquí se ve claramente la estandarización de habilidades, ya que la estructura tecnológica está conformada por personas altamente capacitadas.
- Personal de apoyo: Es el personal que proporciona servicios para ayudar en la misión básica de la organización, como mensajería, mantenimiento o seguridad (citado por Muchisnky; 2002).

A partir de esta información, se entiende que existen diferentes formas para lograr la organización en una empresa, misma que es importante para el logro de objetivos, pero depende ya del tipo de persona que lidere la empresa y la opción que considere más viable para la misma.

2.3 Tipos de organizaciones.

Según Chiavenato (2004), las organizaciones son realmente diversas en cuanto a tamaño, estructura y objetivos, entre otros elementos, sin embargo, es necesaria una clasificación para el momento en el que se decide actuar en ellas, por lo que se distinguen de manera clara algunas de ellas:

Por sector económico:

- 1) Extractivas: Se dedican a explotar un recurso natural.
- 2) Servicios: Se dedican a vender un servicio.
- 3) Comercial: Venta de productos.
- 4) Agropecuaria: Explotación de campo y recursos naturales.
- 5) Industrial: Transformar la materia prima en productos.

Por su tamaño:

- 1) Macro o grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital humano y económico, en promedio excede los cien trabajadores.
- 2) Mediana: Su capital y número de trabajadores es más limitado, el promedio de empleados es de veinte a cien empleados.
- 3) Pequeña: Su capital humano y económico es muy reducido, no exceden las veinte personas.

- 4) Microempresa: Sus ingresos son casi personales, no excede a diez trabajadores.
- 5) Familiares: No importa el número de trabajadores, ya que la unidad productiva es movida por miembros de la familia.

Por su localización:

- 1) Multinacional: Aquella que tiene permanencia en más de un país.
- 2) Nacional: Aquella que tiene expansión en todo el país.
- 3) Locales/regionales: se encuentran ubicados solo en esa ciudad o región.

Por el origen de su capital:

- 1) Privado: Son empresas que nacen con dinero o inversión de particulares.
- 2) Publico: El capital viene del gobierno. Se refiere a instituciones gubernamentales.
- 3) Mixto: Inversión privada y recurso económico del gobierno.

En este apartado, se puede apreciar que existe mucha variedad sobre los tipos de organizaciones existentes, su clasificación es realmente variada, ya que se divide en diversos tópicos como sector económico u origen de capital.

2.4 Teorías de las organizaciones.

Las teorías son aquellas hipótesis que establecen de qué manera suceden los diferentes fenómenos. Así como se tienen teorías de cómo se creó el universo, o de la evolución del hombre, existen también supuestos acerca de cómo funcionan las organizaciones. En este caso, existen diferentes escuelas y autores que tratan de explicar el funcionamiento de estas. Se expondrán de manera sintetizada, a fin de comprenderse cada una y tener una amplia visión de las teorías.

2.4.1 Gareth Morgan y la teoría organizacional a través de metáforas.

Las metáforas sirven a menudo para facilitar la comprensión de términos con los que quizás no se tiene ni una experiencia previa, por ello, son útiles para explicar. Morgan expone a través de metáforas ocho tipos de comparaciones.

a) La metáfora de la organización como máquina.

Existen casos donde los directivos piensan en su organización como una máquina, y tienden a gestionarla de tal manera, donde cada parte tiene bien definida su función. El pensamiento básico es la idea de que la gestión es un proceso de planificación, organización, mando, coordinación y control. Al pensarse así sobre las organizaciones, es de esperarse que se pretenda que trabajen siempre igual y que se obtengan resultados similares. Sus características principales son las siguientes:

- Unidad de mando.
- *Staff* y línea de control.
- División del trabajo.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- Estabilidad de la ocupación del personal.
- Centralización de la autoridad y encadenamiento escalar.

Bajo esta perspectiva, se tomaba en cuenta el aspecto humano dentro de la organización. Lo que ocasionaría diferentes problemas, esta visión solo sería efectiva si se tratara de una tarea lineal para realizar o cuando se desea producir el mismo producto en serie (Krieger; 2001).

b) La metáfora de las organizaciones como organismos.

A través de esta comparación, Morgan pretende explicar a la organización como un sistema vivo, que convive en un ambiente externo para satisfacer las variadas necesidades de los integrantes, y cómo puede nacer, crecer, desarrollarse e incluso morir. El desarrollo de esta metáfora trajo como consecuencia una serie de avances en teorías, por ejemplo:

- Las organizaciones como sistemas abiertos: Donde se busca una relación apropiada con el entorno donde se encuentra para poder sobrevivir.

- Teoría de la contingencia: Establece que el éxito que tiene una organización de adaptarse sobre diferentes entornos, depende de la alta dirección y de cómo enfrenta la alta gerencia las condiciones de manera apropiada, utilizando sus recursos.
- Selección natural: De nuevo depende de un entorno externo, donde el más hábil sobrevive, se trata de una competencia constante. Sin embargo, tiene críticas, ya que ha infravalorado la importancia de la visión estratégica de las direcciones (Krieger; 2001).

c) La metáfora de la organización como cerebro.

Según Morgan, esta metáfora es un hecho más acercado a la moderna dirección, trata de darle la debida importancia al manejo de la información, el aprendizaje y la inteligencia. En la comparación con el cerebro, la forma de proceder es seleccionando personal adecuado, añadiendo autoridad flexible y comunicación, además de la creatividad. Principalmente se toma en cuenta el procesamiento de la información.

d) La metáfora cultural.

Expone a las organizaciones como culturas, ya que cada una obtiene sus valores, creencias y formas de ver e interpretar la realidad. Estas interpretaciones son compartidas colectivamente en un proceso social. Cuando una de ellas es muy rica y

poderosa, se convierte en ideología. Aquí radica la importancia de esta teoría, ya que cuando una organización adquiere tal ideología, el compromiso y el sentido de pertenencia de los integrantes es mayor y los resultados, más favorables (Krieger; 2001).

e) La metáfora política.

Morgan señala que “se utilizara la metáfora política para enfocar los diferentes conjuntos de intereses de conflictos y de juegos potenciales que configuran las actividades organizaciones. Muestra las organizaciones como sistemas de gobierno que marcan principios para legitimar diferentes tipos de reglamentaciones, y también los detallados factores que conforman la política de la vida organizacional.” (referido por Krieger; 2001: 21).

f) La metáfora de las organizaciones como instrumentos de dominación.

Se enfoca básicamente en el abuso de poder de los directivos, utilizando la organización para beneficio propio, manejando sus empleados y los bienes nacionales, imponiendo su voluntad.

g) La metáfora de las organizaciones como cárceles psíquicas.

Se expone la teoría de que las personas están atrapadas en las organizaciones por sus propios pensamientos, sentimientos e ideas originadas en la parte inconsciente

de la mente, haciendo creer que la mente controla al individuo haciéndolo ejercer como robots, manipulando su mente (Krieger; 2001).

h) La metáfora del cambio y la transformación.

Morgan busca visualizar la organización como un flujo de cambio y transformación, busca comprender la lógica del cambio y como la organización lo enfrenta.

2.4.2 Teorías organizacionales de Richard Hall.

Presentadas como modelos, o perspectivas Richard toma como base la metáfora de las organizaciones como organismos y un análisis total.

a) El modelo de la población-ecología o de selección natural.

Propone que los factores ambientales, seleccionan aquellas características de la organización que mejor van con su entorno. Este modelo se compone de tres etapas de selección natural:

- “La primera es cuando ocurren variaciones en la forma operacional. Estas variaciones pueden ser planeadas o no.

- Una vez que han ocurrido las variaciones, tiene lugar la segunda etapa, la selección. En esta etapa se eligen las formas más adecuadas para la organización.
- La última etapa es la retención. Las formas seleccionadas son conservadas, duplicadas o reproducidas.” (Krieger; 2001: 25).

b) El modelo recurso-dependencia.

De nuevo se menciona el entorno como un factor importante en la organización, así como la estricta toma de decisiones dentro de la misma. A diferencia del modelo anterior, en este se busca modificar el ambiente a su favor, el papel que tiene la administración es realmente importante. Se tiene una visión estratégica, para así obtener las decisiones más favorables para su dependencia.

c) Modelo de contingencia racional.

A diferencia de los modelos anteriores, este se encuentra basado en metas, ya que busca encontrar por qué las organizaciones actúan como lo hacen. Las metas son parte de la cultura organizacional. Si bien es erróneo establecer un modelo basado en los objetivos, también lo es aquellos que se basan solo en el ambiente, ya que puede ser manipulado como el entorno lo desee.

d) Los teóricos del mercado: el modelo transacción-costo.

Este modelo es basado esencialmente en aquellas empresas del sector privado. Supone que los individuos actúan de acuerdo con sus propios intereses. Tiene su origen en las escuelas económicas. Establece que las organizaciones deben adaptarse al mercado, su lógica y las reglas, y propone la toma de decisiones para hacer frente a los cambios organizacionales que presente el ambiente.

En relación con lo anterior, conviene considerar los presupuestos de los teóricos del mercado:

1. "Aspectos organizacionales: Procesos de intercambio económico y social, asignación de recursos y adaptación de las organizaciones (e individuos y grupos que las integran) al mercado.
2. Concepto humano y subyacente: Individualista. Individuo interesado en sí mismo. Se interrelaciona con la organización por salario. Para la organización lo fundamental es el costo salarial, que debe adaptarse a las necesidades del mercado.
3. Estructuras: Diseño de estructuras eficientes para asignar recursos y maximizar la utilidad.
4. Fin de la organización: Maximizar la utilidad. Optimizar costos. Desarrollar el proceso de toma de decisiones acorde." (Krieger; 2001: 27).

e) El modelo institucional

Este modelo busca explicar la forma que las organizaciones adoptan. Según esta teoría, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de su nicho y existen tres razones principales para que se adopte este patrón:

1. La existencia de reglamentos gubernamentales y las expectativas culturales que forman parte de las fuerzas externas, imponen una estandarización de la organización.
2. Las organizaciones se imitan unas con otras.
3. Se adopta las normas como una imposición, no como un proceso racional.

2.4.3 Las escuelas del pensamiento estratégico.

Por último, Mintzberg (referido por Krieger; 2001) propone diferentes escuelas de pensamiento para comprender a las organizaciones.

a) Teoría Weberiana

Weber (mencionado por Krieger; 2001) enfoca su teoría al actuar del ser humano en la sociedad y como esta influye en los demás. Para partir se entiende por acción al modo de actuar del individuo y el significado que este le otorga, así como la influencia con la sociedad. El concepto de significado o intención es punto clave para comprender

la acción social, requiere comprender el motivo del actor, y por qué ese motivo le parece adecuado. Weber señala cuatro orientaciones de la acción social:

1. Tradicional: Viene de la costumbre, tiene distintos grados de autoconciencia.
2. Afectiva: La acción se determina por la emoción, sentimientos y afectos.
3. Valorativa racional: La acción se determina de manera consciente.
4. Instrumentalmente racional: Se hace una balanza sobre los medios y los fines como las consecuencias de la acción.

Weber menciona lo importante que sería que todas las acciones fueran realizadas a partir de la conciencia y no de lo que los demás dicen o por costumbre (citado por Krieger; 2001).

b) La organización como sistema

Esta teoría propone explicar a la organización como un conjunto de partes que actúan como un sistema, con un fin específico. Algunos de sus componentes son:

1. Insumos: se refiere a los recursos y materias primas con los que trabaja.
2. Productos: Bienes y servicios finales.
3. Tecnología: Conocimientos acerca de la maquinaria con la que se trabaja.
4. Entorno organizacional o medio ambiente: Conocer acerca de la competencia, los clientes, el mercado, las leyes, entre otros elementos.
5. Objetivos: Visión, misión y estrategias organizacionales.

6. Procesos y comportamientos: Conocer las conductas de los trabajadores, estilos de liderazgo y resolución de conflictos.
7. Comunicación: Habilidad para entablar una buena comunicación con el medio ambiente y los clientes.
8. Cultura organizacional: Creencias compartidas, normas, valores dentro de la organización y conductas organizacionales.
9. Estructura organizacional: De qué manera se organizan, mecánica, plana o piramidal, por ejemplo.

A través de esta teoría, la organización se entiende como un sistema abierto que intercambia información con el medio ambiente. El punto clave es la comunicación con el ambiente externo para saber cómo va actuar, misma que le permite sobrevivir (Krieger; 2001).

c) El estructural-funcionalismo de Talcott Parsons.

Propone esta teoría a raíz de comprender el complejo funcionamiento de los seres humanos en la sociedad y el punto a partir es precisamente este: el sistema social concebido como un todo. Se habla de cómo las pequeñas organizaciones influyen en el sistema para su funcionalidad y supervivencia, la relación entre ambas supone un conflicto que siempre es funcional.

Parsons (citado por Krieger; 2001) describe los cuatro imperativos funcionales a los que se dirige cualquier sistema social y que debe cumplir si es que desea sobrevivir:

1. Adaptación: Aquellas acciones que tomadas en conjunto forman vínculos con el ambiente externo, de este modo se generan recursos para las subunidades.
2. Logro de metas: Movilización y aprovechamiento de los recursos.
3. Integración: Coordinación de las partes para establecer el control.
4. Mantenimiento de modelos latentes: Asegurar la continuidad de acción en el sistema.

La supervivencia del sistema depende de cómo enfrente sus relaciones con el exterior. Los cambios pueden llegar a ser altamente peligrosos, si no se sabe cómo actuar.

d) La teoría general de sistemas

Ludwing Von Bertalanffy (mencionado por Krieger; 2001) es el creador de dicha teoría, quien, a diferencia de Weber y Taylor, considera a las organizaciones como sistemas abiertos, estudiados como una totalidad.

Bertalanffy centra su atención en la convivencia de la organización con su entorno, y pone especial atención a las relaciones dentro de la organización, llamada homeostasis, que viene a reemplazar el concepto de equilibrio interno. Además de

esto, se habla de términos como deliberado e intencional, donde “deliberado” significa actuar o parecer actuar hacia un fin o una meta, e “intencional”, donde se añade la volición consciente de quienes participan en el sistema para llegar a la meta. De esta manera, un propósito deliberado de todo sistema es la estabilidad y supervivencia (Krieger; 2001).

e) Katz y Kahn

“Nuestro modelo teórico para entender las organizaciones, acepta a estas como un sistema energético insumo-resultado” (Kahn y Katz; citado por Krieger; 2001: 40). Así describen estos autores a su modelo, observan las organizaciones como sistemas más abiertos y abordan problemas de estructura e interdependencia. Los sucesos que ocurren dentro de la organización, se convierten en funciones de los integrantes.

Para lograr una organización humana, es necesario distinguir dos categorías de insumos: los de producción, que son aquellos materiales y energías relacionados con el trabajo de la organización, y los de mantenimientos, que son aquellas energías e información que se ocupan para conservar a los miembros del sistema y motivarlos a que desarrollen sus funciones como miembros. Además, consideran el conflicto como funcional o disfuncional para la organización, depende de cómo se enfrente (Krieger; 2001).

Existen muchas teorías acerca de las organizaciones y, si se observa bien, todas funcionan desde la perspectiva de la que se miran; aún faltan diversos estudios

por realizar para revisar la veracidad de las mismas o la unión de todas, para tener una teoría completa y variada.

2.5 Comportamiento organizacional.

Se entiende por comportamiento organizacional a las actitudes que tienen los trabajadores dentro de su área laboral, es decir, cómo se expresan, cómo se sienten, cómo realizan su trabajo e incluso sus relaciones con los demás, y cómo esto influye de manera positiva o negativa en su rendimiento laboral. Corroborando esta definición, se exponen a continuación las de diversos autores.

Según Newstrom (2007: 3), “el comportamiento organizacional es el estudio y aplicación del conocimiento sobre la forma en que la gente como individuos y grupos actúa en las organizaciones”. Muy parecido a lo mencionado en renglones arriba, Newstrom se esfuerza por identificar cuáles son las formas en las que el individuo actúa con mayor eficacia.

Baron y Greenberg explican que “el campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales, mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizaciones, el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo” (citado por Furnham; 2011: 2).

Otra forma de entender el comportamiento organizacional, es analizar las disciplinas que aportaron para la ciencia del comportamiento, como la sociología, la psicología o la economía; entonces, de esta manera se puede decir que el comportamiento organizacional es un híbrido que ha sido compuesto por ideas, conceptos, métodos y conclusiones que tomó prestadas de otras, debido al extenso número de problemáticas que abarca esta disciplina.

En complemento con lo anterior, se exponen enseguida diversos modelos de comportamiento organizacional

a) Modelo autocrático: Solo uno tiene el poder, y manda sobre todos los empleados imponiendo el miedo. El resultado psicológico para los empleados es la dependencia con su jefe.

Él es quien tiene autoridad para contratar y despedir a los subordinados. Paga salarios mínimos, ya que los empleados solo rinden al mínimo, y no porque no tengan la capacidad, sino porque bajo ese modelo de presión y exhaustividad no logran desarrollar todo su potencial.

b) Modelo de custodia: En este modelo la dependencia es hacia la organización, ya que esta ofrece un cuidado de por vida a sus empleados, como pensiones y prestaciones. Se busca que el empleado se comprometa con la empresa y pueda sentirse protegido.

- c) Modelo de apoyo: Su trabajo se basa en el liderazgo, ya que se cree que los empleados no se desarrollan bien debido a la falta de confianza en ellos. Por eso, el modelo de apoyo busca brindar las herramientas necesarias para desarrollar su potencial. Esto entra en factores que generan motivación, ya que se desarrolla un sentido de pertenencia con la institución.

- d) El modelo colegiado: Este modelo busca establecer el sentimiento de asociación donde patrones y subordinados se encuentran al mismo nivel, así, estos se sienten útiles y necesarios. El efecto psicológico produce que el empleado se sienta comprometido realizando un trabajo en equipo, se autodisciplina.

- e) Modelo de sistemas: Este es el modelo ideal por excelencia. Los empleados ya no buscan solamente un sueldo y seguridad, ahora quieren confianza con sus compañeros y un trabajo en equipo. El papel de los administradores es mostrarse comprensivos. Hacer entender al trabajador que es parte importante del equipo y que se le necesita (Newstrom; 2007).

Saber sobre los modelos de comportamiento organizacional, sirve para distinguir cómo se encuentra la empresa en cuanto a su organización.

2.6 Cultura organizacional.

Anteriormente se revisó la motivación y la influencia que tiene la cultura sobre esta; ahora toca el turno de entender a qué se denomina cultura organizacional y cómo influye en la motivación de los empleados.

Se entiende por cultura organizacional como “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Kreitner y Kinicki; 2003: 30).

De manera más sencilla, la percepción de los individuos se puede resumir a los valores y las creencias que tienen respecto a la identidad de la organización. La cultura organizacional repercute en el comportamiento organizacional, por ello, es conveniente estudiarla. Cuenta con tres capas diferentes, mismas que se influyen de manera mutua:

a) Artefactos observables

Se refiere a los aspectos notorios dentro de la organización, como lo son: premios, mitos, historias sobre la organización, rituales, ceremonias o decoración. Incluye también el comportamiento de las personas y los grupos. Estos son más fáciles de cambiar.

b) Valores expresados

Los valores son conceptos o creencias que corresponden a estados finales o comportamientos deseables, trascienden las situaciones, guían la selección o evaluación de comportamientos o acontecimientos y se encuentran ordenados por importancia relativa (Kreitner y Kinicki; 2003).

Los valores tienen una subclasificación, en valores expresados, que son aquellas normas y valores declarados explícitamente y que son impuestos por el director de una compañía o los directivos en empresas más grandes, estos esperan que dicho valor imponga un cambio en el comportamiento de los empleados. Sin embargo, es un proceso complicado.

Por otro lado, los valores manifestados son aquellas normas y valores que el empleado trae consigo, de modo que se comporta bajo dichos principios. Por lo tanto, es importante mantener una baja discrepancia entre los valores expresados y los manifestados, ya que la organización puede quedar mal vista, al asegurar ofrecer un servicio de calidad y a diferencia, sus empleados no cumplan con lo mismo (Kreitner y Kinicki; 2003).

c) Supuestos básicos

Estos aspectos no son observables y son los que conforman precisamente la cultura, al ser adoptados por los empleados se arraigan en su comportamiento y son

difíciles de cambiar. La cultura organizacional tiene por objetivo cuatro funciones específicamente:

1. Dar a los miembros una identidad organizacional: Es decir, que el empleado se sienta perteneciente y orgulloso de estar en esa empresa.
2. Facilitar el compromiso colectivo: Que el trabajador se comprometa de verdad con la organización.
3. Promover la estabilidad del sistema social: Establece el grado en que el entorno laboral se percibe como positivo y reforzador, mientras que los cambios se administran de manera efectiva. Así, el individuo se siente satisfecho en su puesto de trabajo, bajo una adecuada estrategia ante las diversidades que se presentan.
4. Conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno: Esta función tiene por objetivo el que los empleados entiendan por qué la organización funciona bajo diversas condiciones y por qué tiene que ser de esa manera.

Es necesario comprender como todo se encuentra estrechamente relacionado, al obtener una adecuada cultura organizacional, el individuo se encuentra satisfecho, a su vez, puede motivarse, mejorar su productividad y aumentar la competitividad de una empresa, y esto repercute en la calidad de los servicios; todo es un conjunto y se relacionan de manera circular: cada uno afecta al otro.

2.7 Psicología organizacional.

El nacimiento de esta área dentro de las organizaciones, ha causado mucho revuelo y por ello, no se ha podido establecer un solo nombre, muchos le llaman psicología del trabajo, otros, psicología organizacional, sin embargo, todas tienen el mismo objetivo: estudiar a los individuos dentro las organizaciones laborales.

En esta investigación se usa el término psicología organizacional, que Landy y Conte describen de la siguiente manera: “Aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario laboral” (2005: 6). No debe confundirse el escenario laboral, con un solo espacio físico, ya que, en ocasiones, los problemas en el área de trabajo, no se originan realmente ahí, esto se refiere a problemas familiares o cuestiones culturales.

Por su parte, Blum y Naylor describen la psicología industrial como “la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto del negocio y la industria” (1990: 17).

Existen numerosas definiciones acerca del concepto “psicología organizacional”, pero se entiende de manera general como la rama de la psicología que estudia al individuo dentro del ámbito laboral.

2.8 Historia de la psicología organizacional.

Es importante conocer los orígenes de la psicología organizacional como campo de estudio para, asimismo, saber hacia dónde se dirige. La historia es presentada a continuación, segmentada por periodos:

- 1876-1930:

El nacimiento de la psicología industrial u organizacional, reside en el comienzo de la psicología como ciencia, en el año de 1876, cuando Wilhem Wundt fundó los primeros laboratorios de psicología, donde esperaba colocarla como una ciencia exacta a nivel de la química o las matemáticas. A mediados de 1880, entrenó a dos psicólogos que tienen una fuerte influencia en la psicología industrial: Hugo Munsterberg y James Mckeen Cattel.

Munsterberg fue uno de los primeros investigadores en medir las capacidades de los empleados y vincularlas a su desempeño, además, aplicó ampliamente la estadística en sus análisis. En conjunto con su investigación, Munsterberg proponía a la psicología como una estrategia realmente eficaz para la mejora de las empresas, y por aquel tiempo era solo nombrada psicología industrial, incluso “psicología económica”. Cattell es reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de medir las diferencias entre los individuos para predecir su conducta (Landy y Conte; 2005).

Walter Dill Scott y Walter Van Dyke fueron contemporáneos de Munsterberg y Cattell; ellos desarrollaron métodos para seleccionar y capacitar al personal en ventas. Cuando Estados Unidos entró en la Primera Guerra Mundial, en 1917, ellos fueron los pioneros en estandarizar el test de Standfor-Binnet para su aplicación masiva, a esta nueva prueba se llamó Army Alpha.

- 1930-1964:

En 1924 llegó a los Estados Unidos Elton Mayo, un psicólogo cuyo interés fue estudiar las emociones de los trabajadores. Propuso la existencia del estado mental “obsesión fantásica”, debido al sobreesfuerzo físico y el adormecimiento mental característico de los trabajos en las industrias de esos tiempos. Para 1926, ya se habían empezado los estudios en Hawthorne, Illinois, mismos que son muy conocidos e importantes en la historia. La investigación se inició como un simple intento para incrementar la productividad mediante la manipulación de la iluminación, los descansos y los horarios. Sin embargo, los resultados eran engañosos y resultaban alterados, por lo que Mayo decidió entrevistar a los trabajadores para ver qué ocurría, el resultado fue sorprendente; con el simple hecho de tomarlos en cuenta, los resultados mejoraron, esto se conoce como el efecto Hawthorne y este hecho marca la historia del movimiento de las relaciones humanas.

La Segunda Guerra Mundial trajo nuevas oportunidades para la psicología industrial, la primera de ellas fue la ingeniería humana, cuando después de muchos accidentes en los aviones, debido a su diversidad, los psicólogos sugirieron

estandarizar la ubicación de tableros y controles, para que no hubiera equivocación. De igual manera, se renovó el interés por evaluar las capacidades de los militares, estos eran llevados a centros de evaluación donde eran sometidos a pruebas físicas y entrevistas desgastantes para ver qué tan aptos eran para el puesto. De igual manera, se promulgó una ley para evitar la discriminación cuando las personas no eran aptas para el puesto (Landy y Conte; 2005).

- Psicología industrial en el siglo XXI

En la actualidad, se han observado los múltiples beneficios que aporta la psicología industrial a las organizaciones, sin embargo, debe atravesar tres desafíos:

- 1) La psicología debe ser relevante: Enfocarse en el presente y el futuro, esto no quita importancia a la psicología anterior, al contrario, fue la base de esta nueva evolución.
- 2) La psicología debe ser útil: Encontrar formas de poner en práctica todas las investigaciones, para dar validez a esta rama de la psicología.
- 3) La psicología debe basarse en el método científico: “La observación cuidadosa y sistemática, el desarrollo de hipótesis que puedan ser probadas, la recolección de análisis de datos y una colección lógica entre los datos y su interpretación, son la base de nuestra reputación, en la investigación y en la práctica” (Landy y Conte; 2005: 16). Los puntos anteriores son la base de la credibilidad en esta ciencia. La confianza de la sociedad en ella, depende de eso.

2.9 Métodos de investigación para el comportamiento organizacional.

Como en todo tipo de estudios, existen diversos métodos o medios por los que el investigador ha de obtener datos para arrojar información importante a la sociedad, en el caso de la psicología organizacional, se tienen algunos, entre los cuales destacan los siguientes:

- Laboratorio: El propósito de este, es verificar los efectos de una variable modificada independiente en una o más dependientes. Los sujetos son consencientes de que participan en un experimento. Una característica es la manipulación para asegurarse de que el experimento haya funcionado. El objetivo principal es adquirir conocimiento.
- Experimentos en campo: En este método, los sujetos no son conscientes de que participan en un experimento. Analiza el comportamiento en su contexto natural, solo se tiene control sobre variables independientes.
- Investigación cuasiexperimental: El investigador no tiene pleno control sobre las variables independientes, pero controla cómo, cuándo y para quién se miden las variables dependientes.
- Observación participante: Es un estudio profundo, el investigador registra toda la información que observa sobre la situación, sin alterarla. Los sujetos son

conscientes de su presencia. Se le dedica una cantidad de tiempo considerable para saber qué tipo de comportamiento se registrará, además de la forma y la razones.

- Investigación documental: Análisis de archivos existentes generados por otras personas. Permite al investigador comprobar hipótesis en un mayor lapso y un mayor número de sociedades.
- Simulación e interpretación de papeles: Consiste en imitar alguna situación real para comprender los procesos psicológicos de las personas. A los sujetos participantes, se les pide que adopten el papel como si estuvieran en la vida real. El éxito depende de la entrega que el sujeto tenga con su papel (Furnham; 2011).
- Encuestas, cuestionarios y entrevistas: “El investigador define un área de investigación y diseña una serie de preguntas que pondrán de manifiesto las creencias, actitudes y experiencias referidas por los interrogados en relación con el tema de investigación.” (Furnham; 2011: 38).

No es fácil realizar este tipo de instrumentos, se requieren numerosas pruebas preliminares para comprobar que se obtendrá la información deseada. Se requiere además de habilidades como el *rapport* (confianza) para que el sujeto se entregue y responda de manera honesta. Una de las ventajas es que permite al investigador

formular puntos de interés de manera concreta. Son más económicas y fáciles de aplicar.

Es amplio el campo de posibilidades que presenta un investigador en el área del comportamiento organizacional al momento de realizar un estudio, sin embargo, es importante verificar a detalle cual será el que le arroje los resultados más verídicos y su facilidad de aplicación, para que la investigación resulte valiosa para la población.

2.10 El psicólogo organizacional en el gobierno.

En las organizaciones de gobierno como en las privadas, se tiene problemas con el personal o con la organización. Se estima que más de 10% de los psicólogos trabajan para el gobierno.

El gobierno federal ha invertido mucho dinero y ha sido pionero en la investigación psicológica dentro y fuera de instituciones gubernamentales. Las diversas actividades que cubre un psicólogo en esa área son: test para hacer más efectiva la selección de militares, estudios de choferes para carreteras a fin de mejorar el servicio, así como la evaluación de la eficiencia en una variedad de programas (Blum y Naylor; 1990).

Aunque se tiene poca información acerca del tema, es indudable la necesidad y los beneficios que los psicólogos aportarían a todo tipo de organizaciones.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este último título, se explican los pormenores metodológicos que permitieron la recolección y tratamiento de los resultados, para el cumplimiento de los objetivos prácticos y el objetivo general.

3.1 Descripción metodológica

Al comienzo de toda investigación, es necesario plantearse el rumbo que esta ha de seguir para lograr el objetivo deseado y resulta importante tener clara la metodología que se ha de seguir, misma que se define de esta manera: “La palabra método tiene su origen en dos raíces griegas: meta que significa con, y odos, camino; esto es manera de proceder para descubrir algo o alcanzar un fin” (Mercado; 1990: 9). Posteriormente, se irán exponiendo los lineamientos que sigue esta investigación.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Se define al enfoque de investigación como un proceso sistemático, disciplinado y controlado, está directamente relacionado con los métodos de investigación, que son dos: inductivo, generalmente asociado con la investigación cualitativa, que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo se

asocia habitualmente con la investigación cuantitativa, cuya característica es ir de lo general a lo particular (Hernández y cols.; 2010).

Según Hernández y cols. (2010), el enfoque de investigación cuantitativo parte de una idea que va delimitándose conforme se observa y se conoce mejor; ya una vez bien establecida, se plantean los objetivos, si es adecuado se establecen preguntas de investigación, y se hace una revisión de literatura para obtener un marco teórico. De las preguntas se establece la hipótesis, se determinan variables, y se ejecuta el diseño de un diagnóstico para someter a prueba las variables, después se aplica y con los resultados obtenidos, se establece una conclusión respecto a la hipótesis.

Esta investigación tiene su base en este tipo de enfoque, debido a la precisión de los resultados que se ofrecen, ya que suelen ser lo más objetivos posible y, partir de ahí, establecer predicciones. Es un enfoque que permite el razonamiento lógico y la deducción, así como su facilidad de aplicación.

3.1.2 Alcance comparativo

El alcance de una investigación “indica el resultado que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación” (Carballo; 2013: s/p).

Tamayo (2004) menciona que la investigación comparada ha sido un tema de discusión, ya que estos se basan en la tipología clásica de la investigación y se mezclan con los modelos y diseños científicos de investigaciones existentes y, sin embargo, han sido de los más utilizados por psicólogos de la educación y psicopedagogos.

El alcance comparativo es aquel donde el investigador realiza una comparación acerca de un caso en específico entre diversas poblaciones, para así llegar a deducciones. Este tipo de estudios utilizan estadísticos para la comprobación de su hipótesis, como puede ser la prueba “t” de Student (Caïs; 2002).

Esta investigación es de alcance comparativo, debido a la comparación de nivel de motivación que se hará de una escuela con otra, y se aplicará de igual manera el estadístico “t” de Student para comprobar la hipótesis.

3.1.3 Diseño no experimental

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), el diseño se refiere al plan o estrategias concebidas para obtener la información que se desea conocer del objeto de estudio. Una vez que se ha elegido el tipo y alcance de la investigación, se planteó el problema y se formularon las hipótesis, se procede a elegir el diseño, que será el que permita dar respuesta a las preguntas que se han planteado y cumplir con los objetivos del estudio. Se debe seleccionar un diseño específico.

El diseño se refiere al grado de participación que tendrá el sujeto en el campo de estudio, es decir, si manipulara o no las variables para lograr el proceso de investigación. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), se trata de la búsqueda sistemática de información, en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, ya que estas no son manipulables.

En este caso, el diseño no experimental se debe a que no se modificará nada en el ámbito laboral de los trabajadores de esta investigación.

3.1.4 Tipo de estudio transversal

Existen diferentes tipos de investigación, existen estudios en los que se observan los cambios a través del tiempo, también están donde se toman los datos solo una vez en el momento.

Para Gómez (2006: 102), “los diseños de investigación transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Se expresa como si se tomase una fotografía de un fenómeno en un momento dado.

La presente investigación fue de tipo transversal, ya que solo se aplicó la toma de datos en un solo momento y una única vez, sin comparaciones a través del tiempo.

3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una técnica de investigación, según Hernández y cols. (2014) se refiere al conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método; para esta investigación se utilizó la escala tipo Likert como instrumento, misma que fue diseñada por Rensis Likert en el año 1932, y hasta la fecha sigue siendo una de las más utilizadas.

La escala Likert consiste en un conjunto de ítems expresados en forma de afirmación, ante los cuales se pide la reacción de cada sujeto, teniendo como opciones de respuesta cinco apartados que pueden ser: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo; cada uno tiene un valor numérico y la puntuación se obtiene sumando los valores de cada frase, por eso se le considera una escala aditiva (Hernández y cols.; 2014). Este tipo de escala se utilizó en esta investigación cuyo nombre es Prueba MOLA, realizada por los psicólogos Karina Toledo y José Rico Ramos; consta de 59 ítems, algunos con enfoque positivo y algunos con enfoque negativo, esto refiere a que, si la persona responde afirmativamente al ítem negativo, quiere decir que no está a gusto con su trabajo y no se encuentra del todo motivado. Todos los ítems fueron creados bajo algún indicador de la motivación laboral, misma que es entendida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins; 1999: 168). No tiene límite de tiempo, pero se oscila entre unos 20 a 25 minutos de aplicación; puede ser aplicada individual o colectivamente.

El test MOLA se creó en el año 2013, se realizó la prueba piloto con un total de treinta empleados en el Parque Nacional “Barranca del Cupatitzio”, en Uruapan, Michoacán; después de ahí se extrajeron puntajes y se comenzó con el proceso de confiabilidad, que se refiere al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández y cols.; 2014: 200). Se utilizó el método de mitades partidas que, según Ortiz (2004: 108) es un “procedimiento que consiste en aplicar una sola vez el instrumento o cuestionario, específicamente el total de ítems componentes es dividido en dos mitades y las puntuaciones o resultados, de ambas son comparados. La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems que contenga el instrumento de medición”, además, se aplicó la fórmula de Spearman-Brown:

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

Donde: r_{xx} = Spearman-Brown

r_{hh} = Pearson

El resultado fue de 0.94 y para interpretarlo, Hernández y cols. (2014: 207) aclaran que “la mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad”. Por lo tanto, la prueba es lo suficientemente confiable para aplicarla respecto a este tema.

El instrumento fue validado por sus autores mediante un proceso llamado validez de contenido, el cual consiste en fundamentar teóricamente cada ítem, (Hernández y cols.; 2010). En seguida se explica en detalle cada argumento que sostiene los ítems de la prueba establecida.

- Sueldo: Dinero en concepto que paga que recibe una persona de la organización u entidad para la que trabaja.

Ítems relacionados: 10, 19, 23, 26, 39 y 46 (véase Anexo 1).

- Jornada de trabajo: Comprende el número de horas que un trabajador está obligado a cumplir sus actividades.

Ítems relacionados: 4, 7, 8, 9, 33, 40, 42 y 47 (véase Anexo 1).

- Afiliación: Necesidad de afecto, identificación con un grupo, compañerismo.

Ítems relacionados: 1, 12, 16, 17, 27, 28, 29, 41, 49, 50, 53 y 59 (véase Anexo 1).

- Ambiente físico de trabajo: El lugar donde se lleven a cabo las labores del trabajador.

Ítems relacionados: 3, 18, 20 y 21 (véase Anexo 1).

- Reconocimiento: Necesidad de las personas de ser reconocido y tener prestigio dentro de su grupo social.

Ítems relacionados: 2, 5, 14, 15, 22, 25, 30, 37, 43, 55 y 56 (véase Anexo 1).

- Crecimiento: Facilidades que tiene el empleado dentro de su trabajo para desarrollarse en otras áreas y/o saber más.

Ítems relacionados: 24, 31, 32, 34, 35, 54 y 57 (véase Anexo 1).

- Negativos: Ítems que, de responderse positivamente, reflejan baja motivación. Ítems relacionados: 6, 11, 13, 36, 38, 44, 45, 48, 51, 52 y 58 (véase Anexo 1).

Para poder interpretar los datos, los puntajes brutos se transformarán en puntajes T, explicado más adelante en el apartado de análisis e interpretación de resultados.

3.2 Descripción de la población y muestra

Para Hernández y cols. (2014), la población se refiere al conjunto de grupos que tienen determinadas especificaciones en común, y por muestra se entiende al subgrupo de la población que es representativo de esta, y con el cual se trabajará.

Existen básicamente dos tipos de muestras: los probabilísticos y los no probabilísticos; en el caso de los primeros, todos los participantes tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra. En las muestras no probabilísticas, la elección depende de las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández y cols.; 2014).

El tipo de muestreo fue no probabilístico, debido a que los participantes fueron elegidos de manera voluntaria y conveniente a la investigación. En esta investigación se trabajó con una población y una muestra de cada institución las cuales serán explicadas posteriormente:

- Secundaria Don Vasco, A.C.

Tiene una población total de 22 sujetos mismos que se encuentran repartidos por áreas: Administrativo, intendencia y docentes. Se trabajó con todos en conjunto, debido a que el director se encargó de juntarlos y se aplicó colectivamente. Los sujetos se encontraban mezclados entre hombres y mujeres, de los 27 a 45 años de edad, personas con grado académico alto, así como personas con grado académico más bajo.

- Escuela Secundaria Federal Numero 2

Cuenta con 90 empleados, mismos que son repartidos por áreas: intendencia, administrativos y docentes. Se escogió una muestra no probabilística de 35 sujetos, elegidos por su facilidad de tiempo y apertura hacia la investigación, ya que no se contó con el apoyo suficiente del director de la institución. Se encontraban mezclados entre hombres y mujeres de los 25 a los 45 años de edad, algunos con grado de estudios hasta licenciatura y otros con grado académico de bachillerato.

3.3 Descripción del proceso de investigación

Toda investigación o proyecto conlleva un orden y seguimiento, un inicio y un final. En este apartado se pretende explicar paso a paso cómo fue la realización de esta investigación.

Primero se delimitó la variable a medir, la resultante fue la motivación laboral, debido a la falta de valores que se tienen en las empresas para con los empleados en la actualidad y cómo, al mejorar la motivación, incrementaría notablemente todos los procesos dentro de la misma, así pues, se plantearon objetivos y se visualizó la utilidad que esta investigación representaría para la sociedad en general. Después se siguió con una ardua investigación acerca del tema, sobre antecedentes e investigaciones realizadas anteriormente, para tener un marco acerca de ello, y así se establecieron dos capítulos: uno de motivación y el otro de las organizaciones, además de un tercer capítulo posterior sobre metodología de la investigación.

Para llegar a la parte de recolección de datos, la investigadora se presentó en cada una de las instituciones con los directivos de las mismas, se expresó el interés por evaluar la motivación en dicha institución a lo que estos accedieron. Las fechas de aplicación de escala fueron diferentes:

- Secundaria Don Vasco, A.C.: El viernes 29 de abril fue la aplicación colectiva, en un horario de 9 a 10 de la mañana. Los empleados respondieron accesiblemente, ya que el director se encontró presente y mencionó las ventajas de tener una visión general acerca de la motivación en la institución.
- Escuela Secundaria Federal Número 2: Del 11 al 22 de abril, en un horario vespertino de 5 a 7 de la tarde. Los empleados respondieron de manera individual y accesiblemente, pero no se observaron del todo convencidos.

Finalmente se obtuvieron ambos datos y se procedió con el análisis estadístico para su evaluación.

3.4 Análisis e interpretación de resultados

Los datos arrojados dentro de una investigación, nunca son los resultados finales, sino que se someten a un proceso de análisis para proceder con su interpretación y poder dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación. En el presente apartado se pretende explicar cómo fue el análisis y la interpretación de resultados para cada institución y su comparación.

Las categorías de análisis fueron las siguientes:

1. La motivación laboral de los empleados de la secundaria Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán México.
2. La motivación laboral en los empleados de la Escuela Secundaria Federal Numero 2, de Uruapan, Michoacán, México.
3. Descripción de la comparación entre el nivel de motivación laboral en los empleados de una organización pública y una organización privada de Uruapan, Michoacán, México.

3.4.1 La motivación laboral en los empleados de la Secundaria Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México.

El término de motivación laboral, según Newstrom (2007: 101) se refiere a “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.” Se conforma de diferentes aspectos dependiendo cada uno de la teoría, en esta investigación se utilizó la prueba MOLA, misma que se enfoca a diferentes aspectos: sueldo, jornada de trabajo, afiliación, ambiente físico del lugar de trabajo, reconocimiento, y crecimiento; así como un apartado de ítems negativos, explicados posteriormente. Estas categorías también fueron estudiadas e interpretadas obteniendo, de ellas las medidas de tendencia central para una mejor interpretación de los resultados.

Para pasar al proceso estadístico, se procedió a sacar los puntajes brutos, mismos que resultan de la suma de cada puntaje por ítem, estos carecen de significado en sí, por lo que deben contrastarse con uno o varios grupos como el puntaje T, que se define como el “tipo de norma obtenida con base en un puntaje estandarizado la escala tiene un promedio teórico de 50 y una desviación típica de 10” (Milicic y Schmidt; 2002: 63). Y se clasifica de la siguiente manera:

- De 20 a 40 puntuaciones T, significan baja motivación laboral: Esto se refleja a través de una baja productividad, actividades mal hechas, problemas de

relaciones entre los trabajadores y apatía; de ser posible, el empleado siempre buscará evitar realizar sus deberes.

- De 40 a 60 puntuaciones T, significan normal motivación laboral: Se encuentra en el punto medio, es decir, que los empleados tienen actitudes tanto de un extremo como de otro, pueden encontrarse muy bien en sus relaciones con los compañeros, pero les falta iniciativa al momento de realizar sus actividades, o no les motiva lo suficiente los incentivos que la organización ofrece.
- De 60 a 80 puntuaciones T significa alta motivación laboral: Los empleados con una motivación laboral alta tienden a desarrollar sus actividades en tiempo y forma de la mejor manera, sirven de líderes para los demás, gustan del compañerismo y las relaciones interpersonales y se esfuerzan por obtener satisfactorios resultados.

Una vez obtenido todo esto, el siguiente paso fue calcular las medidas de tendencia central, mismas que tienen como propósito “resumir un conjunto de datos de forma que podamos tener un panorama general; una medida tal sirve como representante del resto de la población” (Weimer; 1996: 62). Las medidas de tendencia central son las siguientes:

- Media aritmética: “Es igual a la suma de las observaciones dividida entre número total de observaciones” (Mendenhall y Reinmuth; 1981: 36).

En esta población, se obtuvo una media de 51, y debido a que el promedio teórico del puntaje es 50, se considera que se encuentra dentro del promedio normal, es decir, un nivel de motivación normal: el empleado se encuentra satisfecho, pero no presenta excelencia, puede realizar sus trabajos de manera correcta, pero por la obligación que se tiene solamente de una jornada de empleo.

- Mediana: “La observación que cae en el centro cuando las observaciones se ordenan en orden creciente. Si el número de observación es par, se escoge como mediana el valor medio entre las dos observaciones de en medio.” (Mendenhall y Reinmuth; 1981: 37).

La mediana en esta población fue de 50, lo que de nuevo se acerca a un promedio normal dentro de los valores establecidos.

- Moda: “se define como el valor que ocurre con mayor frecuencia” (Mendenhall y Reinmuth; 1981: 37).

En esta población, fue de 55, que es el número que se repite con mayor frecuencia.

Además de estas medidas, se procedió a utilizar las medidas de dispersión, que son “valores que indican la mayor o menor concentración de los datos respecto a la media aritmética” (Pérez; 2004: 289).

- Varianza: “Es el promedio de los cuadrados de las distancias a la media” (Pérez; 2004: 290)

En esta población se obtuvo una varianza de 44, que sirve para dar paso a la desviación y tener una interpretación.

- Desviación estándar: “Es la raíz cuadrada de la varianza” (Pérez; 2004: 290).

En esta población, la desviación fue de 7 y recordando las definiciones; estas medidas presentan qué tan dispersos se encuentran los datos, es decir, qué tan diferentes son entre sí, lo cual arroja que existe poca diferencia en los puntajes que los sujetos obtienen dentro de la prueba, es decir, que todos tienen un grado de motivación similar (véase Anexo 2).

En cuanto a las categorías, se obtuvieron solo las medidas de tendencia central con los puntajes brutos para una interpretación sencilla y clara, a continuación, se explicará de manera breve cada una de ellas y los resultados.

El sueldo se refiere al dinero en concepto que recibe una persona de la organización para la que trabaja; en esta población se obtuvieron los siguientes resultados: media: 3.30, moda: 5 y mediana: 3, siendo el 5 una puntuación favorable y de ahí hacia abajo, menos favorable. El promedio del grupo fue un 3.30, una puntuación media; la moda, es decir, el dato que más se repetía fue el 5, siendo esto algo favorable, y la media, es decir, el dato que está justo al centro de los resultados

es el 3, por lo que se entiende que los empleados no se encuentran del todo motivados con la remuneración económica que reciben.

La jornada de trabajo que comprende el número de horas que un trabajador está obligado a cumplir sus actividades. Las medidas de esta población fueron las siguientes: media: 4.03, moda: 5 y mediana: 4. De igual manera, aquí los resultados resultan más favorables, ya que se encuentran entre el 4 y el 5, que son puntuaciones altas y se entiende con esto la satisfacción de los empleados en cuanto a su horario de trabajo.

Afiliación se refiere a la necesidad de afecto y el compañerismo que existe en un grupo. Las medidas son: media: 3.75, moda: 5 y mediana: 4. Estas medidas se encuentran por encima de la media, desde el 3.75 hasta el 5, son puntuaciones que reflejan un suficiente compañerismo en el equipo de trabajo.

Ambiente físico de trabajo, es entendido como el lugar donde se llevan a cabo las labores del trabajador. Las medidas obtenidas son: media: 4.24, moda: 5 y mediana: 4. Las puntuaciones aquí recibidas son positivas, expresan un estado de conformidad en cuanto al ambiente físico de trabajo, los empleados se sienten seguros en él.

Reconocimiento, es la necesidad de las personas de ser correspondidas y tener prestigio en su círculo social. Las medidas obtenidas son: media: 3.73, moda: 5 y mediana: 4. Estas puntuaciones también hablan de un estado de cordialidad dentro

del equipo de trabajo, son puntuaciones altas y reflejan que los sujetos se sienten valiosos para el lugar donde trabajan.

Crecimiento se refiere a las facilidades que tiene en su trabajo para desarrollar sus habilidades y saber más. Las medidas obtenidas son: media: 3.63, moda: 5 y mediana: 4. Las puntuaciones expresan una posibilidad aceptable de crecimiento en su organización, tienen condiciones para seguir creciendo dentro de esta.

Negativos: Son aquellos ítems que, de responderse afirmativamente, expresan un nivel de motivación laboral bajo, ya que se encuentran redactados de forma inversa y lo que se esperaría es que el sujeto respondiese de manera negativa. Las medidas obtenidas son: media: 4.36, moda: 5 y mediana: 5. De manera clara, se observa que las puntuaciones son altas, lo que quiere decir que existen varios puntos dentro de los cuales, los empleados no se sienten del todo satisfechos con los métodos de la organización; esto es lo que hace que el nivel de motivación sea medio y no el suficiente.

Ahora se comentarán los datos arrojados en la segunda muestra.

3.4.2 La motivación laboral en los empleados de la Escuela Secundaria Federal Número 2, de Uruapan, Michoacán, México.

Una vez seguido todo el proceso estadístico que se describió en el apartado anterior, se procede a explicar los puntajes obtenidos dentro de esta muestra:

- Media aritmética: igual a 53, lo cual significa que se encuentra dentro del promedio general normal. Es decir, un nivel de motivación normal; el empleado se encuentra satisfecho, pero no presenta excelencia, puede realizar sus trabajos de manera correcta, pero por la obligación que se tiene solamente de una jornada de empleo.
- Mediana: igual a 54, también se interpreta como dentro del promedio normal.
- Moda: igual a 49, que es un poco más baja que las otras, pero mínimamente, así que se considera dentro de lo normal.
- Varianza: igual a 40.2, que sirve para entender que los datos son un tanto similares entre sí.
- Desviación estándar: igual a 6.3, lo cual indica que los datos se encuentran mínimamente dispersos entre sí, es decir, existe poca diferencia entre ellos (véase Anexo 2)

Ahora se procede a explicar las medidas de tendencia central obtenidas dentro de la prueba.

Sueldo: Que se refiere a la remuneración económica que reciben las personas del lugar donde se trabaja. Se obtuvieron las siguientes calificaciones: media: 3.86, moda: 5 y mediana: 4. Donde 5 es la calificación más alta y es positiva, mientras que el 3 significa un término medio, esto quiere decir que los empleados de la secundaria ESFU 2 se sienten no del todo satisfechos con el sueldo recibido.

Jornada de trabajo: Entendida como la cantidad de horas que el trabajador presta sus servicios. Se obtuvieron las siguientes medidas: media: 3.69, moda: 5 y mediana: 4. Son puntuaciones positivas, pero no excelentes, se interpreta como que los trabajadores se encuentran bien, pero no del todo satisfechos con sus horarios.

Afiliación: Entendida como el grado de compañerismo y el tipo de relaciones que se tiene en el grupo; fue representado con las siguientes cantidades: media: 3.93, moda: 5 y mediana: 4. Estas puntuaciones se acercan al 5 y siendo este el máximo, se interpreta como una buena calidad en sus relaciones con los compañeros del trabajo.

Ambiente físico: Entendido como el lugar físico donde el empleado desenvuelve sus actividades diarias. Se obtuvieron las siguientes medidas: media: 4.02, moda: 5 y mediana: 4. Dado que el promedio se encuentra por arriba de la puntuación media, se interpreta como una buena percepción de su lugar de trabajo.

Reconocimiento: Se refiere al grado de aceptación que siente el empleado dentro de su lugar de trabajo, si se siente aceptado y reconocido. Se obtuvo lo siguiente: media: 3.92, moda: 5 y mediana: 4. Las puntuaciones son altas, lo cual implica un buen grado de reconocimientos entre compañeros por su labor.

Crecimiento: Entendido como las posibilidades que tiene el trabajador de desarrollar más sus habilidades o crecer dentro de su organización. Los resultados fueron las siguientes: media: 4 moda: 5 y mediana: 4. Los puntajes son altos y se

interpretan como una buena percepción de los empleados en cuanto a sus posibilidades de capacitación y crecimiento.

Negativos: Son aquellos ítems que, de responderse afirmativamente, expresan una baja motivación laboral ya que son redactados de forma inversa, esperando que el trabajador responda negativamente. Las medidas son: media: 4.40 moda: 5 y mediana: 4. Siendo estas medidas por arriba de la media, significa que existen diversos puntos con los que los trabajadores no se sienten del todo satisfechos, contrastando así los buenos puntajes anteriores, por eso se llega a la conclusión de un nivel de motivación medio, corroborado con los diferentes procesos estadísticos aplicados.

De igual manera que en la muestra anterior, se pueden observar la mayoría de medidas oscilan entre 3, 4 y 5, lo que indica un nivel de motivación medio. Para mayor claridad, en los resultados en el siguiente apartado se hará la comparación de ambas muestras.

3.4.3 Descripción de la comparación entre el nivel de motivación laboral en los empleados de una organización pública y una organización privada de Uruapan, Michoacán, México.

En el año de 1908 W. S. Gosset (citado por Mendenhall y Reinmuth; 1981) publicó bajo el seudónimo "Student" o "t", la distribución de la estadística de prueba para muestras pequeñas tomadas de una población normal, misma que serviría para

comparar dos muestras o más que se encuentran relacionadas o no. Para obtener la “t” es necesario tener los grados de libertad, que significa la distribución de probabilidad que se tiene, así como un nivel de significancia, escogido regularmente del 0.5 para un margen de error en estudios psicológicos (Mendenhall y Reinmuth; 1981). Además, existe una tabla estadística para interpretar los resultados que cuenta con los grados de libertad y el nivel de significancia. La fórmula que se utilizó en este ejercicio es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

Dónde:

\bar{x}_1 = Media del primer grupo.

\bar{x}_2 = Media del segundo grupo.

S_1^2 = Desviación estándar del primer grupo.

S_2^2 = Desviación estándar del segundo grupo.

N_1 = Total de sujetos del primer grupo.

N_2 = Total de sujetos del segundo grupo.

El resultado de este fue 1.13 y en la tabla, siguiendo los grados de libertad de 55, se obtuvo un resultado de 1.673; siguiendo la premisa de que, según Fisher y

Yates, “Obtenida t , es significativa en un nivel dado si es igual o mayor que el valor mostrado en la tabla.” (Kaplan y Sacuzzo; 2006: apéndice 4) (véase Anexo 3 y 4).

Por lo tanto, la hipótesis de investigación es rechazada, debido a que no se alcanzó el nivel de significancia mínimo para que esta pudiera ser aceptada. Se encuentra más de 5 décimos por debajo, no alcanza mínimamente a ser igual, así que la diferencia no existe entre ambas muestras, por lo que se corrobora la hipótesis nula que expresa: No existe una diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de motivación laboral entre los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, en Uruapan, Michoacán.

Haciendo énfasis y para ratificar los resultados anteriores, se anexa una tabla comparativa de las medidas de tendencia central de las categorías de la prueba, para observar de manera clara y sencilla que no existe diferencia significativa entre los resultados de una muestra y otra (véase Anexo 5).

CONCLUSIONES

El fin de toda investigación es aportar información valiosa a futuras generaciones y, a través del análisis de resultados descrito anteriormente, los datos obtenidos de esta investigación fueron interpretados para obtener las siguientes conclusiones.

El primer objetivo de esta investigación fue definir el concepto de motivación, este se alcanzó en el capítulo 1, entendiéndose la motivación de acuerdo con Wexley (1990), como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida. Es decir, cómo se desarrolla la voluntad interior para lograr los objetivos. Un proceso intuitivo que puede ser inferido solo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y sus metas.

A partir del escenario básico de la motivación, se cumplió el objetivo número 2: conceptualizar la motivación laboral, la cual se entiende como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins; 1999: 168), que es prácticamente lo mismo, solo que aquí se aplica directamente a las metas organizacionales dentro del área de trabajo. Fueron expuestas también diversas teorías con las que se explica la motivación y la importancia que esta representa en las empresas.

El tercer objetivo de esta investigación fue exponer la teoría de los dos factores de Herzberg, misma que se divide en factores de higiene y de motivación. Los primeros se entienden como aquellos que la empresa brinda: el lugar de trabajo, el ambiente, las políticas de la empresa y el sueldo, y son aquellos que el empleado suele atribuir al exterior y con los que se siente insatisfecho; para complementarse, se fusiona con los factores de motivación que dependen del empleado, como los logros o el reconocimiento que obtiene por su desempeño.

El cuarto objetivo trata de exponer la importancia de la motivación, el cual se alcanzó en el primer capítulo y, además, se complementó con todas las investigaciones descritas durante el proceso; dichas investigaciones exponen los beneficios que se obtienen tras mantener motivados a sus empleados, donde ellos ganan y los trabajadores también.

El quinto objetivo se alcanzó trabajando con la población de la Secundaria Don Vasco, aplicando una escala para medir la motivación en dicho lugar; de igual manera se alcanzó el sexto objetivo, pero trabajando con la comunidad de la Secundaria Federal Número 2.

Una vez alcanzados los objetivos particulares, se concluye el objetivo general que fue: Determinar el grado de diferencia entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública, comparado con el de los empleados de una organización privada, en Uruapan, Michoacán. Como resultado, se obtuvo que no existen diferencias significativas

La hipótesis de investigación: Existe diferencia significativa entre el nivel de motivación laboral de los empleados de una organización pública y empleados de una organización privada de Uruapan, Michoacán; fue rechazada, por lo tanto, se acepta que no existe diferencia significativa entre una y otra. Al contrario de lo que se pensaba y del fin de la investigadora, la motivación laboral entre una organización privada y una organización pública, resulta ser muy similar, ambas se encuentran dentro de un rango normal, ni excelente ni pésimo.

Después de proceder al análisis de datos de cada institución y al realizar la comparación, se obtuvo que la Escuela Secundaria Federal Número 2 presenta una ligera variabilidad en cuanto a los resultados dentro de su misma institución, pero también se encuentra dentro de una media general, al igual que los trabajadores de la Secundaria Don Vasco.

De manera general, se puede afirmar que la motivación laboral que existe dentro de una institución privada y una pública, es igual; se encuentran dentro de un término medio, lo ideal entonces es mantener ese grado de motivación o, en su defecto, aumentarlo, para que tanto la empresa como el empleado ganen y satisfagan sus necesidades, un lugar donde el trabajador se desempeñe con mayor entusiasmo y, a la vez, aumentar la productividad y calidad de las actividades que se realizan.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Roblero, Raúl Antonio; Escobar Briones, Carolina. (2002)
Motivación y conducta: sus bases biológicas.
Editorial Manual Moderno. México.

Arnau, Jaime. (1979)
Motivación y conducta.
Editorial Fontanella. Barcelona.

Blum, Milton L.; Naylor, James C. (1990)
Psicología industrial, sus funciones teóricas y sociales.
Editorial Trillas. México.

Brown, Clarence W.; Ghiselli, Edwin E. (1959)
Psicología industrial.
Editorial letras S. A. de S. V. México.

Caïs, Jordi. (2002)
Metodología del análisis comparativo.
Editorial CIS. Madrid.

Chiavenato, Idalberto. (2004)
Comportamiento organizacional.
International Thomson Editores, S.A. de C.V. México.

Cofer, Charles Norval. (1990)
Psicología de la motivación, teoría e investigación.
Editorial Trillas. México.

Dunnette, Marvin D.; Kirchner, Wayne K. (1989)
Psicología industrial.
Editorial Trillas. México.

Furnham, Adrián. (2011)
Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones.
Alfa Omega Grupo Editorial. México.

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

González, Juan Pablo; González, María Carlota. (2000)
Aspectos psicopedagógicos claves para la instrucción del profesorado.
Editorial Club Universitario. España.

Hellriegel, Don; Slocum, John W. (2009)
Comportamiento organizacional.
Cengage Learning Editores. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. (2010)
Metodología de la investigación.
Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, María del Pilar. (2014)
Metodología de la investigación.
Editorial McGraw-Hill. México.

Kaplan, Robert; Saccuzzo, Denise. (2006)
Pruebas psicológicas, principios aplicaciones y temas.
Editorial Thomson. México.

Kerlinger, F.; Lee, H. (2002)
Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.
Editorial McGraw-Hill. México.

Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo; (2003)
Comportamiento organizacional.
Editorial McGraw-Hill. México.

Krieger, Mario. (2001)
Sociología de las organizaciones.
Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina.

Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey M. (2005)
Psicología industrial, introducción a la psicología industrial organizacional.
Editorial McGraw-Hill. México.

Maslow, Abraham H. (1991)
Motivación y personalidad.
Editorial Díaz de Santos, S. A. Madrid.

Mendenhall, William; Reinmuth, James. (1981)
Estadística para administración y economía.
Grupo Editorial Iberoamérica. México.

Mercado H., Salvador. (1990)
¿Cómo hacer una tesis?
Editorial Limusa. México.

Milicic, Neva; Schmidt, Sandra. (2002)
Manual de la prueba de precálculo.
Editorial Universitaria. Santiago de Chile.

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

Newstrom, Jhon W. (2007)
Comportamiento humano en el trabajo.
Editorial McGraw-Hill. México.

Ortiz Uribe, Frida Gisela. (2004)
Diccionario de metodología de la investigación científica.
Limusa. México.

Pérez Romero, José Tomás. (2004)
Estadística.
Editorial MAD, S.L. España.

Robbins, Stephen P. (1996)
Comportamiento organizacional. Teoría y práctica.
Editorial Prentice Hall. México.

Tamayo, Mario. (2004)
El proceso de la investigación científica.
Editorial Limusa. México.

Von Haller Gilmer, B. (1971)
Psicología industrial.
Ediciones Martínez Roca, S. A. México.

Weimer, Richard C. (1996)
Estadística.
Ediciones CECSA. México.

Wexley, K; Yuki, G. A. (1990)
Conducta organizacional y Psicología del personal.
Editorial CECSA. México

Zepeda Herrera, Fernando (1999)
Psicología organizacional.
Editorial Pearson, México.

MESOGRAFÍA

Bedodo Espinoza, Valeria; Giglio Gallardo, Carla. (2006)
“Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”.
Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Psicología. Universidad de Chile.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Canudas, Moraima. (2012)
“Sociedades Colectivistas vs Individualistas”.
Gestión Intercultural. (Consulta: 01/10/2016)
<http://gestion-intercultural-mex.blogspot.mx/2012/10/sociedades-colectivistas-vs.html>

Carballo, Blanca. (2013)
“Definiendo el alcance de una investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa”.
Pensamiento de sistemas. (Consulta: 24/04/2016)
<http://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.mx/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>

García Sanz, Virginia (2012)
“LA MOTIVACIÓN LABORAL ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES”
Tesis de Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid.
<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf?>

Página oficial de la Universidad Don Vasco.
<http://www.udv.edu.mx/00historia.html>

ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL
(Prueba MOLA)

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de reactivos con 5 opciones de respuesta, marca con una "X" aquella con la que más te identifiques. Contesta lo más honestamente posible, nadie verá lo que respondas, no hay respuestas incorrectas. No rayes este cuadernillo.

1. Me siento perteneciente a la organización para la que trabajo.
2. Desempeño mi trabajo con entusiasmo.
3. Me siento cómodo en el área donde desempeño mi trabajo.
4. Siento que mi trabajo es exhaustivo.
5. Se me reconoce adecuadamente por la labor que realizo.
6. He llegado a faltar deliberadamente a mi trabajo.
7. El tiempo dentro de mi trabajo es eterno.
8. Considero que mi jornada laboral es extensa.
9. El trabajo me impide realizar otras actividades que desearía.
10. Considero que se me remunera de manera justa.
11. Mis problemas familiares afectan mi desempeño laboral.
12. Si termino rápido mi trabajo, accedo a apoyar a mis compañeros.
13. Busco cualquier pretexto para librarme de mis tareas.
14. Desempeñar una buena labor me provoca satisfacción.
15. Mi trabajo me permite tener un status social adecuado.
16. Llego a mi trabajo puntualmente.
17. Disfruto realizar mi trabajo.
18. Me siento seguro en mi lugar de trabajo.
19. El salario que recibo me alcanza para cubrir mi alimentación.
20. El lugar donde trabajo está limpio.
21. El lugar donde trabajo esta ordenado.
22. Mi esfuerzo es reconocido socialmente como debiera.
23. El salario que tengo es adecuado.
24. Tengo oportunidades para subir de puesto.
25. Me gustan las tareas que desempeño en mi puesto.
26. Me siento satisfecho con mi horario de trabajo.
27. La relación con mis compañeros es buena.

28. La relación con mis supervisores es buena.
29. Me siento parte importante de la organización.
30. En mi trabajo se respetan mis creencias.
31. Tengo el apoyo para realizar mis objetivos personales.
32. Poseo los conocimientos necesarios para hacer mis tareas.
33. Se me permite el tiempo necesario para alimentarme.
34. Se cómo debo comportarme en caso de una situación de emergencia.
35. Me esfuerzo por obtener incentivos.
36. He inventado motivos para faltar al trabajo.
37. Me siento una persona exitosa.
38. Mi trabajo no cumple con mis expectativas.
39. Me siento presionado por mi familia por causas económicas.
40. Siento que mi trabajo me exige demasiado.
41. Siento que somos un equipo de trabajo.
42. Siento que en mi trabajo se espera más de lo que pueda dar.
43. La organización tiene el valor de la justicia con todo el personal.
44. He pensado cambiar de trabajo.
45. Me molestar realizar mis funciones.
46. Me motivan los sistemas de recompensa de la organización.
47. He tenido conflictos familiares por estar tanto tiempo en el trabajo.
48. Envidio el puesto que tienen mis compañeros.
49. Percibo un clima laboral adecuado.
50. Recibo apoyo entre los trabajadores.
51. Se me dificulta relacionarme adecuadamente.
52. Me siento discriminado de alguna forma.
53. Cuando propongo, se toman en cuenta mis ideas.
54. Se dan oportunidades para crecer personalmente.
55. Mis compañeros reconocen mi trabajo.
56. Aporto ideas que benefician a la organización.
57. Me capacito por mi cuenta.
58. Me da igual si se cumplen los objetivos de la empresa.
59. Trabajo horas extras sin esperar algo a cambio.

ANEXO 2

Tabla de medidas de tendencia central y medidas de dispersión.

Sec. Don Vasco	Puntaje T
Media	51
Mediana	50
Moda	55
Varianza	44
Desv. Estandar	7
N	
ESFU 2	
Media	53
Mediana	54
Moda	49
Varianza	40
Desv. Estandar	6.3
N	

Tabla graficada

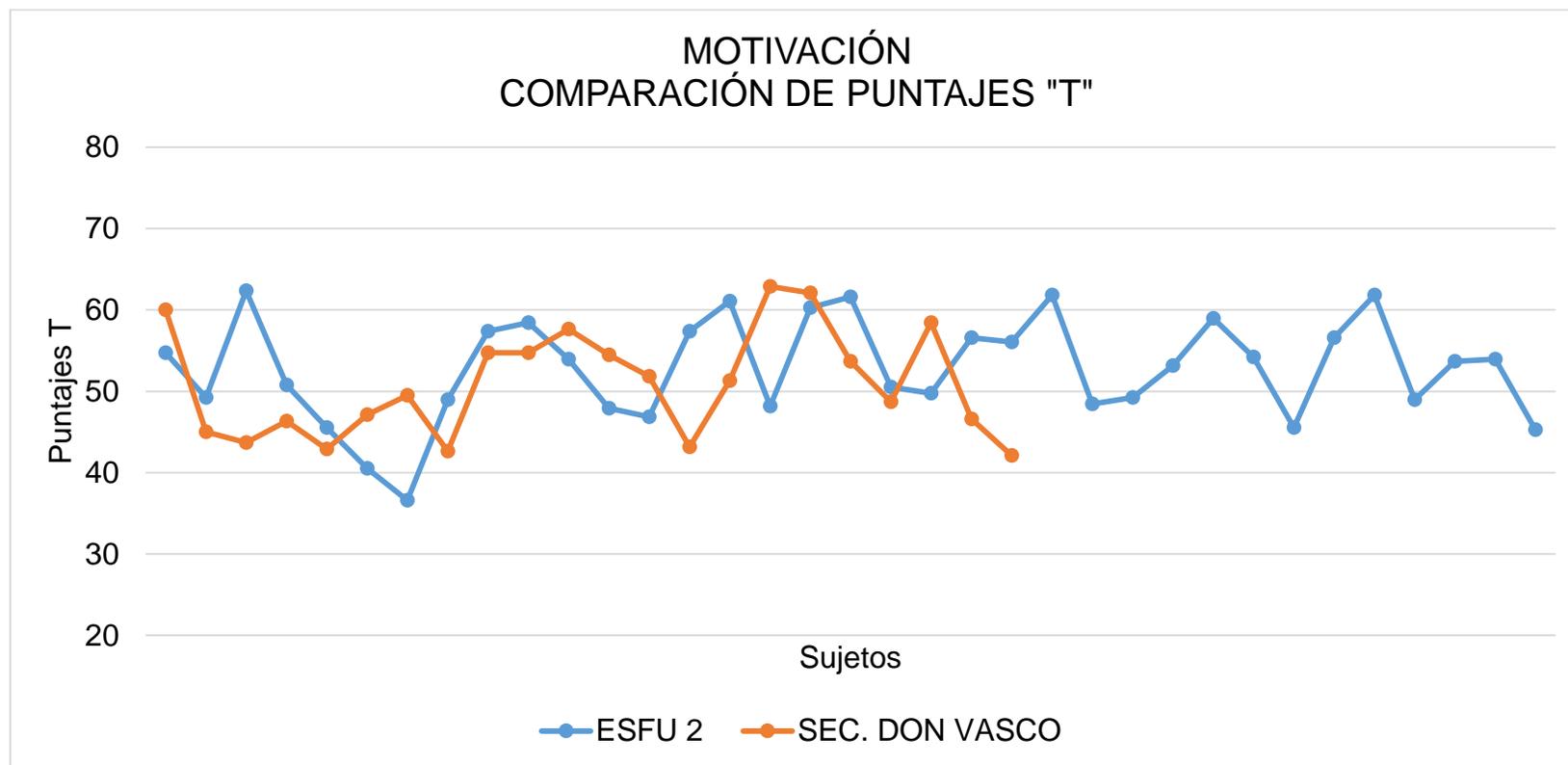
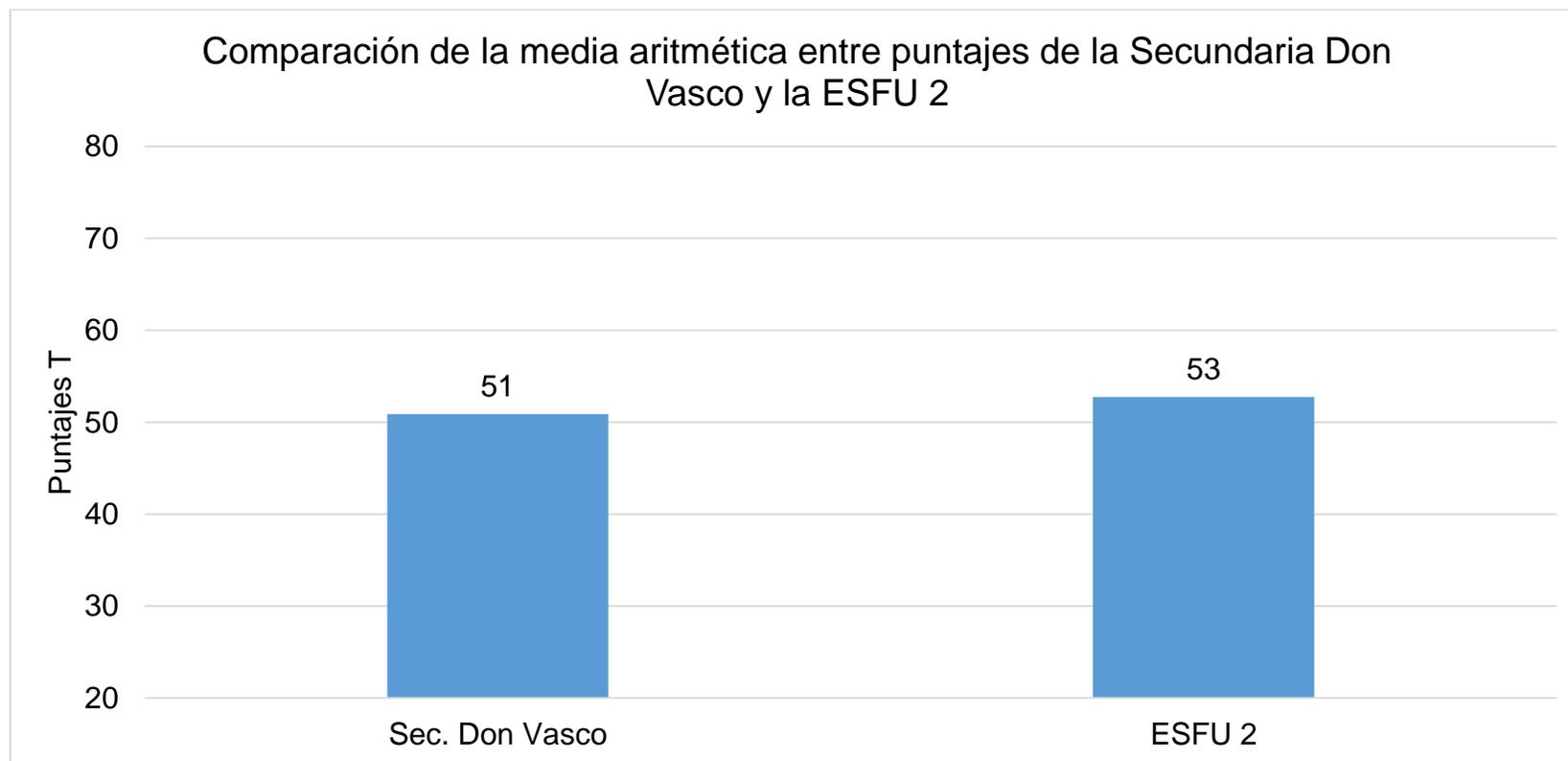


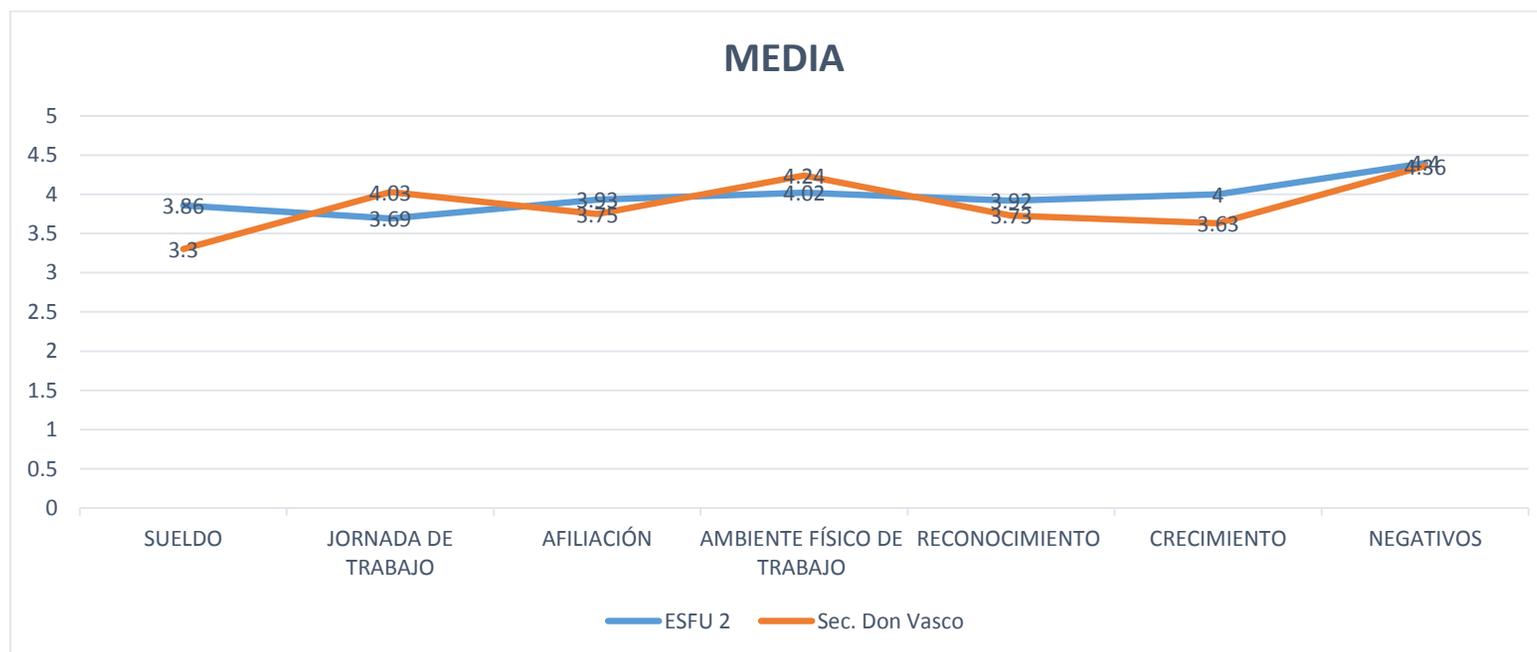
Tabla de comparación de la media



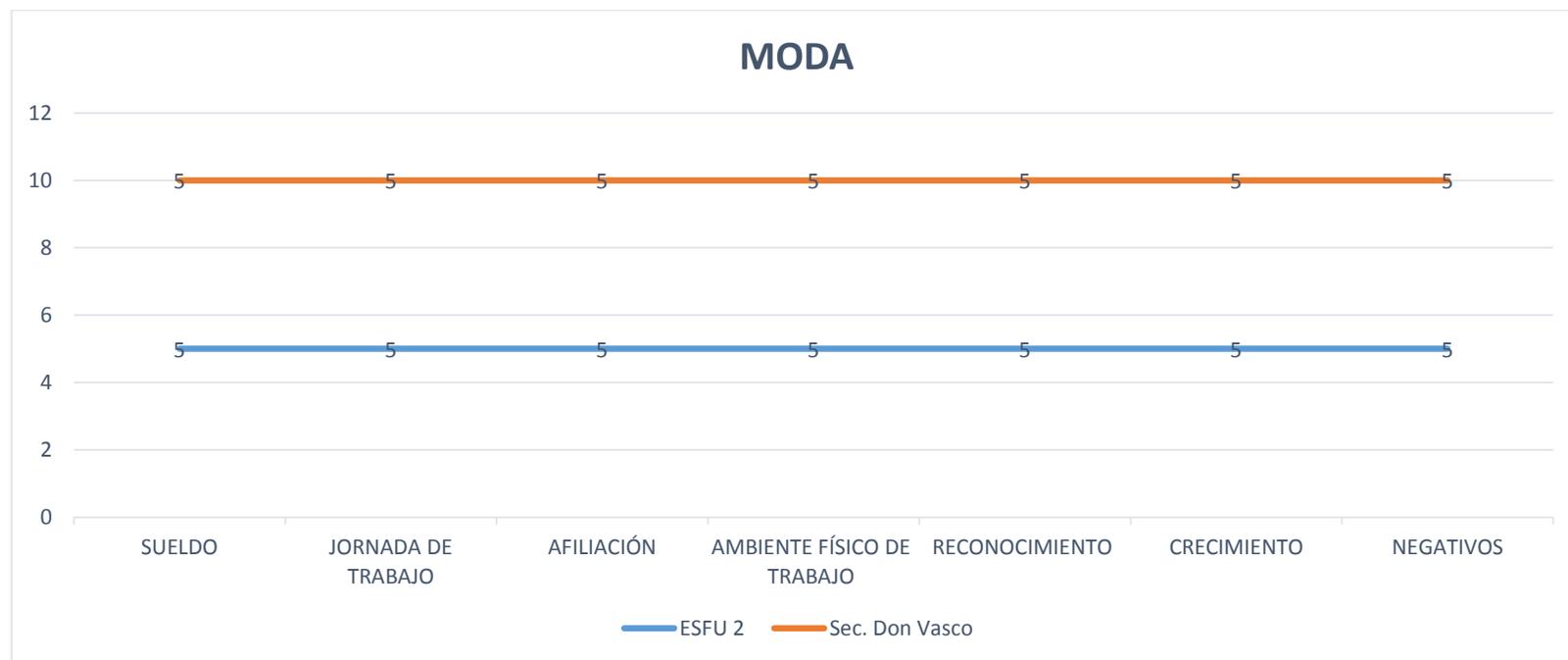
ANEXO 5

Medidas de tendencia central por categorías

MEDIA	SUELDO	JORNADA DE TRABAJO	AFILIACIÓN	AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	RECONOCIMIENTO	CRECIMIENTO	NEGATIVOS
ESFU 2	3.86	3.69	3.93	4.02	3.92	4	4.4
SEC. DON VASCO	3.3	4.03	3.75	4.24	3.73	3.63	4.36



MODA	SUELDO	JORNADA DE TRABAJO	AFILIACIÓN	AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	RECONOCIMIENTO	CRECIMIENTO	NEGATIVOS
ESFU 2	5	5	5	5	5	5	5
SEC. DON VASCO	5	5	5	5	5	5	5



MEDIANA	SUELDO	JORNADA DE TRABAJO	AFILIACIÓN	AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	RECONOCIMIENTO	CRECIMIENTO	NEGATIVOS
ESFU 2	4	4	4	4	4	4	5
SEC. DON VASCO	3	4	4	4	4	4	5

