

AAQ0199

TESIS  
GRHRI2003  
S3

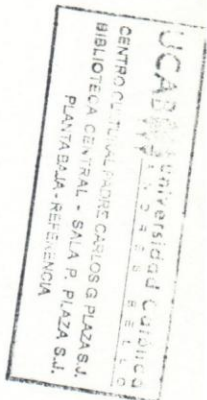


UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE GERENCIA  
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
Y RELACIONES INDUSTRIALES.



Trabajo de Grado de Maestría  
VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y SITUACIONALES ASOCIADO AL  
PERFIL DE MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO DEL  
DOCENTE UNIVERSITARIO

presentado por  
Salguero Luis Arturo;  
para optar al título de  
Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales



Tutor  
Alvarez Guillermo

Caracas, 02 de junio de 2003

## **Dedicatoria**

Deseo dedicar el siguiente esfuerzo en principio al Dios Creador que permitió durante mi transitoriedad en esta dimensión de la existencia, haber tenido la oportunidad de identificar atributos en los seres humanos que el Todopoderoso creó a su imagen y semejanza.

Asimismo, le dedico el presente estudio a la memoria de mi madre, hoy ausente de manera física, pero que desde el cielo siguió creyendo en la voluntad e inteligencia que Dios provee a todos sus hijos que le requieren ese don, para la consecución de este objetivo importante en el desarrollo de la carrera profesional de mi vida.

Igualmente, a Yolibet mi esposa por toda la colaboración prestada, a Alejandra mi hija que me impulsó a cerrar este proceso.

A los Profesores Guillermo Alvarez por todas las asesorías y guías ofrecidas en el desarrollo de este trabajo, a Nadia Romero mi superior inmediato por el voto de confianza y el apoyo moral y material que contribuyó en esta iniciativa, así como a la Profesora Irma Huncal quien personalmente siempre me exhortó a concluir los estudios de cuarto nivel y ofreció toda la cooperación requerida.

Finalmente, a todos los compañeros de trabajo del Instituto que colaboraron con la provisión de información mediante el llenado de los cuestionarios, y a aquellas personas que directa e indirectamente me apoyaron de manera incondicional e irrestricta a todos ustedes muchísimas gracias.....



## INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA .....	ii
INDICE GENERAL .....	iii
INDICE DE CUADROS .....	v
INDICE DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
Contexto del Estudio .....	10
Enunciado del Problema.....	13
Objetivos de Estudio.....	15
Justificación e Importancia del Estudio.....	16
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA.....	18
Fundamentos Teóricos .....	18
Marco Contextual .....	54
Estudios e Investigaciones relacionada .....	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	61
Tipo de Estudio .....	61
Diseño de la investigación.....	62
Sistema de Hipótesis de Investigación.....	63
Sistema de Variables.....	63

Población del estudio.....	68
Muestra.....	69
Técnica de Recolección de Información .....	69
Instrumento .....	70
Estructura del Instrumento .....	72
Procesamiento de la Información .....	73
Procedimiento .....	73
Análisis de Datos .....	74
 CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	 75
Análisis Descriptivo .....	75
Análisis Inferencial.....	99
 CAPITULO V: INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	 117
 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	 128
Conclusiones .....	128
Recomendaciones.....	135
 REFERENCIAS .....	 138
 ANEXO .....	 142
Anexo A: Cuestionario de Motivación para el Trabajo .....	143

## INDICE DE CUADROS

N°	Contenido	pp.
1	Cuadro N ° 1 de Frecuencias de Variables Demográficas.....	75
2	Cuadro N ° 2 de Frecuencias de Variables Situacionales.....	78
3	Cuadro N ° 3 Perfil General de Motivación para el Trabajo.....	82
4	Cuadro N ° 4 Perfil por Género.....	83
5	Cuadro N ° 5 Perfil por Edad.....	85
6	Cuadro N ° 6 Perfil por Experiencia Laboral.....	87
7	Cuadro N ° 7 Perfil por Educación Formal.....	90
8	Cuadro N ° 8 Perfil por Antigüedad en el Cargo.....	93
9	Cuadro N ° 9 Perfil por Escalafón.....	96
10	Cuadro N ° 10 Prueba t del Perfil Motivacional para el Trabajo.....	99
11	Cuadro N° 11 Resumen de la variable demográfica (Sexo) asociada al Perfil Motivacional para el Trabajo .....	100
12	Cuadro N° 12 Edad y Perfil Motivacional para el Trabajo.....	101
13	Cuadro N° 13 Resumen de la variable demográfica (Edad) asociada al Perfil Motivacional para el Trabajo .....	103
14	Cuadro N° 14 Educación Formal y Perfil Motivacional para el Trabajo .....	105
15	Cuadro N° 15 Resumen de la variable Educación Formal y Perfil Motivacional para el Trabajo.....	106
16	Cuadro N° 16 Experiencia Laboral y Perfil Motivacional para el Trabajo.....	108
17	Cuadro N° 17 Resumen de la relación entre la Experiencia Laboral y el Perfil Motivacional para el Trabajo.....	109



18	Cuadro N° 18 Antigüedad en el Cargo y Perfil Motivacional para el Trabajo.....	111
19	Cuadro N° 19 Resumen de la relación entre la Antigüedad en el Cargo y Perfil motivacional para el Trabajo.....	112
20	Cuadro N° 20 Escalafón y Perfil Motivacional para el Trabajo.....	114
21	Cuadro N° 21 Resumen de la relación entre el Escalafón y el Perfil Motivacional para el Trabajo.....	115

### INDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
1	Variable Demográfica: Sexo.....	76
2	Variable Demográfica: Edad.....	77
3	Variable Situacional: Educación Formal.....	79
4	Variable Situacional: Experiencia Laboral.....	80
5	Variable Situacional: Antigüedad en el Cargo.....	80
6	Variable Situacional: Escalafón .....	81

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue determinar el Perfil Motivacional para el Trabajo de Docentes Universitarios de la Universidad Pedagógica Experimental Pedagógica Libertador, adscritos al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) en la ciudad de Caracas. En esta institución de educación superior se tomó una muestra de cuarenta y cinco (45) sujetos.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, exposfacto, de campo y correlacional (Kerlinger 1994). El análisis de los datos permitió determinar dos aspectos: a) el Perfil de motivación para el trabajo y b) la relación entre las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (experiencia laboral, educación formal, escalafón y antigüedad en el cargo) con el Perfil de Motivación para el trabajo. Los datos fueron procesados empleando el programa de análisis estadístico SPSS 7.5 para Window.

Los resultados de la investigación permitieron afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en el Perfil de Motivación para el Trabajo de los Docentes universitarios del IMPM, y que dicho perfil no está asociado a variables demográficas y situacionales.

Se confirmó que determinar el Perfil de Motivación para el Trabajo puede resultar importante para las Instituciones de Educación Superior, debido al conocimiento que aportó al identificarse las motivaciones del Recurso Humano universitario, lo cual contribuirá con la creación de políticas en esta área que permitan armonizar los intereses de los docentes y las organizaciones universitarias en pro de mejorar los niveles de productividad y satisfacción de los profesionales de la enseñanza a nivel superior.

Descriptores: Perfil motivacional, Docentes universitarios, Universidad, Variables demográficas v situacionales



## INTRODUCCIÓN

El siguiente estudio aborda el proceso de la motivación, pero desde una perspectiva laboral en una institución de educación superior. En este caso se contó con la colaboración de docentes universitarios miembros del personal académico de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, adscritos al Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en la ciudad de Caracas. Identificar las necesidades motivacionales de estos recursos humanos permite diseñar políticas y estrategias mediante planes corporativos que mejoren tanto la satisfacción del docente universitario como los niveles de productividad en esta casa de estudio. Los propósitos de la investigación consistió en determinar el Perfil de Motivación para el trabajo del Docente universitario del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la referida universidad. Adicionalmente, se plantearon como objetivos específicos determinar si el perfil de motivación para el trabajo de los docentes del Instituto está asociado a un conjunto de variables demográficas sexo y edad y variables situacionales como; experiencia laboral, educación formal, antigüedad en el cargo y el escalafón, con la idea de determinar si el perfil motivacional para el trabajo está o no afectado por alguna de las variables antes mencionadas.

Dentro de los aportes más significativos del perfil motivacional para el trabajo se determinó en la muestra que los docentes universitarios tienen profunda necesidad interna por la autorrealización mediante el incremento de sus conocimientos en las áreas de la disciplina que ejercen. Después estuvo la necesidad del poder para controlar los recursos y la dirección de las personas. También se detectó que la afiliación como necesidad de mantener círculos o grupos de relaciones interpersonales con elementos afectivos es importante para este grupo. Asimismo, se diagnosticaron motivaciones referidas a los medios preferidos para obtener



retribuciones en contraprestación por los servicios que presta. Cabe destacar que en las condiciones motivacionales externas este grupo de profesores se inclinaron por la promoción es decir, por los ascensos en la institución, indicaron importancia por el contenido del trabajo ya que representa esfuerzos intelectuales competitivos, así como el equipo de colegas con que trabaja e interactúa en la ejecución de sus actividades es igualmente importante.

Otro resultado que se obtuvo fue la inexistencia de relación entre el perfil motivacional del docente y las variables demográficas y situacionales.

La estructura del trabajo está compuesta de cinco capítulos con los siguientes títulos; el problemas, revisión de la bibliografía, planteamiento metodológico, resultados y conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo registra la ubicación del estudio, el enunciado del problema de investigación así como los objetivos; concluyendo con la importancia.

El segundo capítulo contiene la revisión de dos tópicos: por un lado, la universidad como organización social y el docente universitario, y por otro, la motivación para el trabajo y sus principales teorías; concluyendo con los estudios e investigaciones antecedentes relacionados con el tema.

El tercer capítulo presenta los elementos metodológicos empleados en la investigación para el logro de los objetivos, a saber; tipo de estudio, diseño de la investigación, sistema de hipótesis, sistema de variables, estructura del instrumento, población del estudio, técnica de recolección de información y procedimiento.

El cuarto capítulo refiere los resultados obtenidos en términos de su análisis descriptivo e inferencial.

El quinto capítulo se refiere a la interpretación de resultados y un sexto capítulo que se señalan las conclusiones a las cuales arribó la presente investigación y el conjunto de recomendaciones pertinentes para futuras investigaciones que se aspiren realizar en este tema.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

A continuación se presenta la ubicación del estudio, el enunciado del problema de investigación así como los objetivos; concluyendo con la importancia.

#### **Contexto del estudio**

Según Toro y Cabrera (1985) el desempeño ocupacional de las personas no ocurre por automatismo instintivos, siempre existen determinantes que están bajo control voluntario y consciente de las personas. Dentro de estos determinantes directos e inmediatos se encuentran el conocimiento, las habilidades y la motivación. Entiéndase que acuerdo con este planteamiento teórico una variable interna o externa tiene efectos motivacionales sólo cuando afecta las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona.

Toro (1995) señala que la estructura motivacional de una persona es una dimensión de su personalidad, es un concepto referido a la manera como están organizadas e integradas en un todo complejo las distintas maneras de ser, pensar y hacer que caracterizan a alguien. Estos modos, incorporan las condiciones internas denominadas variables motivacionales.

Los aspectos motivacionales propios de una persona son una parte y una manifestación de su personalidad. En consecuencia, las condiciones motivacionales de las personas constituyen una estructura compleja, porque los motivos, intereses, preocupaciones y aspiraciones de las personas son conceptos con valor motivacional, en la medida que conservan la organización y la estructura que caracterizan el ser humano.



Por esta razón, se ha constatado que el perfil motivacional de la persona es muy estable, como estable es la estructura de su personalidad (Toro, 1995). El perfil motivacional del trabajo está definido como aquellos conceptos que afectados por las habilidades se constituyen en principios, creencias, valores o actitudes que logran influir sobre el desempeño porque actúan sobre las preferencias. En consecuencia, las emociones y sentimientos matizan dichos conceptos y refuerzan su valor motivacional contribuyendo a que su efecto sea eficaz en la determinación del desempeño.

La motivación es el aspecto energético del comportamiento y del desempeño ocupacional. Su acción no puede analizarse independientemente de las otras dos variables, pues cada uno no es independiente en la determinación del desempeño (Toro, 1992).

Mogollón de Lugo (1998) considera al sistema motivacional como un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características del trabajo, (ejemplo: contenidos de tareas, aspectos económicos, condiciones de trabajo, etc) que pueden ser de importancia para ella. Se puede afirmar, que la motivación es clave en el contexto laboral porque pareciera ser una de las condiciones personales más importantes para la realización en el trabajo (motivación), debido a que supone la satisfacción de necesidades materiales, personales y sociales y en consecuencia mejora la calidad de vida. De aquí se deriva la imperiosa necesidad de establecer perfiles motivacionales científicamente estudiados dentro de las distintas organizaciones.

Al estudiarse el conjunto de elementos caracterizadores del proceso que conforma el perfil motivacional del trabajo, se infiere que este marco referencial tiene diversas implicaciones en el funcionamiento de las diferentes organizaciones, porque el conocimiento acerca de la motivación permite configurar estrategias que tengan la capacidad de influir sobre la conducta del individuo específicamente en algunas variables internas o externas que de acuerdo con las teorías son capaces de estimular o coadyuvar a ciertos desempeños laborales en la persona de los cuales las



organización puede obtener resultados positivos o negativos dependiendo de la actuación de ésta en un momento y circunstancia determinada.

En consecuencia, para organizaciones educativas; específicamente en instituciones de educación superior, integradas por docentes universitarios que se desempeñan en ese entorno laboral, pareciera que de alguna manera no están excluidos de estar afectados en cierta medida por variables externas o internas que teóricamente pudieran influenciar en el rendimiento laboral, la relación con otros miembros de la organización educativa o en lo personal. Dicho este planteamiento es conveniente estudiar el proceso de motivación que forma parte de la realidad individual de los docentes, dada la responsabilidad que administran y comprender el impacto en la comunidad universitaria en la cual se desempeñan profesionalmente, con la finalidad de conocer sus necesidades y aspiraciones en el contexto donde interactúa en forma regular.

La UNESCO (1996), organismo de mayor autoridad mundial en materia educativa, plantea las exigencias que el sistema de educación debería estar haciendo al docente. Dichas demandas o propuestas del sistema educativo significan un docente motivado por razones propias de la misión social que le corresponde acometer. En este sentido, es importante realizar estudios que presenten cómo determinar el Perfil de Motivación para el Trabajo de docentes universitarios que posibiliten el diseño de estrategias que atiendan esta área.

Para Tünnermann (1998), que cita el Informe Delors de la UNESCO, sostiene que las Universidades son instituciones de fundamental importancia en toda la sociedad y deben ser fortalecidas aún en los países más pobres por cuatro razones claves; a) son centros de conocimientos puro y aplicado, además de ser el lugar por excelencia para preparar a los profesores de todos los niveles que requiere el sistema educativo en cualquier país; b) son proveedoras de personal calificado y cualificado del más alto nivel intelectual; c) son el lugar ideal para realizar la Educación permanente accesible a los adultos; d) vehículo por excelencia para actuar como interlocutora válida con las comunidades académicas y científicas internacionales.

De acuerdo a lo planteado por Kast y Rosenzweig (1996) las universidades son las organizaciones encargadas de la instrucción de los graduados (bachiller), confieren grados avanzados (postgrados) y tienen al menos dos escuelas profesionales no exclusivamente tecnológicas.

Las universidades tienen como interés hacer que el aprendizaje superior sea funcional y esté relacionado con las necesidades de la sociedad. En consecuencia, si la universidad es la casa de la búsqueda del saber, pareciera que demanda del docente universitario un perfil motivacional para el trabajo que dista mucho del mundo de los negocios, ¿pero cuál es perfil motivacional?, ¿dependerá de factores demográficos o académicos?.

#### **Enunciado del problema**

La situación anteriormente planteada pareciera hacerse más evidente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), cuya misión es la formación de docentes requeridos por el sistema educativo nacional. Esta organización universitaria le plantea demandas específicas de actuación a los docentes involucrados en ella. Podría decirse, que con mayor especificidad que las otras universidades nacionales, cuyas funciones están dirigidas a la formación en general del recurso humano en otras disciplinas y áreas del conocimiento.

Por esta razón, el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), como uno de los componentes de este sistema universitario oficial (UPEL), en su misión de formar, profesionalizar y actualizar al docente en servicio, en casi todo el país está llamado a conocer de manera metodológica cuál es el perfil motivacional para el trabajo del personal académico (ordinario y contratado) que labora en esta institución andragógica de educación superior. Por consiguiente, indagar esta realidad podría ser clave para las instituciones de formación docente porque presenta patrones de comportamiento del grupo de profesionales (perfiles), lo cual aporta elementos para el desarrollo de políticas de recursos humanos en las funciones de docencia en pregrado y postgrado, en la investigación y extensión universitaria.



En este contexto, las preguntas que orientaron el estudio se formularon en los siguientes términos:

### **A Nivel General**

Ubicándose a nivel del sector universitario:

¿Cuál es el perfil motivacional para el trabajo en los docentes universitarios?

¿Las variables demográficas del docente están asociadas con el perfil motivacional para el trabajo?

¿Las variables situacionales del docente están asociadas con el perfil motivacional para el trabajo?.

### **A Nivel Específico**

Ubicándonos, dentro del sector universitario en el sistema UPEL, institución de formación docente y más específicamente en el IMPM, institución de formación de docentes en servicios, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el perfil motivacional para el trabajo de los docentes universitarios del IMPM?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será significativamente diferente según el género?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será significativamente diferente según la edad?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será diferente según la experiencia laboral?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será diferente según la educación formal?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será diferente según la antigüedad en el cargo?

¿El perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, será diferente según la categoría académica?



## **Objetivos del Estudio**

Como objetivos del estudio se plantearán los siguientes;

### **Objetivo General**

Determinar las variables demográficas y situacionales asociadas con el perfil motivacional para el trabajo del docente universitario.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar el perfil motivacional para el trabajo de los docentes del IMPM
2. Determinar el perfil motivacional para el trabajo del docente del IMPM, según las variables demográficas: género y edad.
3. Determinar el perfil motivacional para el trabajo de los docente del IMPM, según las variables situacionales: Experiencia laboral, educación formal, antigüedad en el cargo y escalafón universitario

## **Justificación e Importancia del Estudio**

La responsabilidad del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio que conforma la organización pedagógica de la UPEL, constituye un contexto cultural y organizativo particular, lo cual significa que el personal académico que presta sus servicios profesionales, tiene ambientes laborales específicos que demandan respuestas diferenciadas. En estos escenarios, se presume la existencia de demandas específicas y modo de actuación profesional que requieren procesos motivacionales en el trabajo. El presente estudio del perfil motivacional del docente en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, reportó resultados que proporcionan una exploración inicial al respecto.

Los resultados de este estudio constituyen elementos de reflexión para la media y alta gerencia de la universidad en el momento que inicie procesos conducentes a crear políticas de gestión de recursos humanos en las áreas de desarrollo y crecimiento de carrera profesional del personal académico, dentro del plan estratégico corporativo que se evalúa y construye cada cinco años en la organización. Por otro lado, la obtención de datos de la relación del perfil motivacional para el trabajo del personal académico y las variables demográficas y situacionales, puede servir de antecedente para estudios comparativos de organizaciones de educación superior del Estado venezolano, encargadas de la formación docente.

Los resultados de esta investigación es un aporte a las siguientes disciplinas Psicología Industrial y Organizacional, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. La investigación en el área temática de Perfil Motivacional para el Trabajo puede ser referente para otros estudios relacionados con otras variables organizacionales, tales como: cultura organizacional, liderazgo, clima organizacional, comunicación, desempeño, supervisión, gestión, dirección y toma de decisiones, entre otros.



La importancia del presente estudio tiene varias perspectivas, porque permite profundizar en el conocimiento de las distintas teorías y modelos que abordan la temática de motivación organizacional en instituciones de educación superior. También, aplicar un instrumento que ha sido validado en diferentes sectores del país.

## **CAPITULO II**

### **REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA**

En este capítulo se revisan los fundamentos teóricos del estudio, el marco contextual, concluyendo con los estudios antecedentes o relacionados.

#### **1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Como fundamentos teóricos del estudio se revisan: (a) el Rol del Activo Humano en las organizaciones y los factores que determinan su comportamiento; y (b) las Teorías Motivacionales y sobre la Motivación para el Trabajo.

##### **1.1. Rol del Activo Humano en las Organizaciones y Factores que determinan su comportamiento.**

Según Chiavenato (2000), las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y de la administración de recursos humanos. Este proceso tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y las personas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional. El hombre animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos.



Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de la personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Este autor considera que la cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma o al medio externo, es el filtro personal a través del cual la persona se ve y siente y percibe el mundo que la rodea. Es el conocimiento en que se basa la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo y del mundo exterior.

Para Chiavenato (2000) existen dos teorías que explican la comprensión del comportamiento de las personas; la teoría de campo, de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger, ambas indican cómo funciona la cognición humana.

1. La Teoría de campo de Lewin, plantea que el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales

- a. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.
- b. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea. La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

2. La Teoría de la disonancia cognitiva, de Festinger se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre el individuo se halla motivado para reducir el conflicto denominado disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante.

1. Relación disonante. El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando (dos conocimientos en relación disonante).
2. Relación consonante. El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar (dos conocimientos en relación consonante).
3. Relación irrelevante. El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear (elementos en relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y procura escapar del conflicto íntimo adoptando una de las tres posiciones siguientes:

- Puede reducirla cambiando sus conocimientos personales para sintonizarlos o adecuarlos a la realidad externa. La persona cambia su comportamiento para reducir la disonancia con la realidad externa.
- Puede reducirla intentando cambiar la realidad externa, adaptándola a sus conocimientos. La persona mantiene sus convicciones e intenta cambiar el mundo que la rodea para adecuarlo a ellas.
- Si no puede cambiar sus conocimientos personales ni la realidad externa, la persona convive con el conflicto íntimo de la relación disonante o incoherente. La vida de cada persona es una búsqueda constante de reducción de disonancias

De estos enfoques la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva, se concluye que el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones



personales y subjetivas que en los hechos objetivos y concretos de la realidad. En estas circunstancias, no cuenta la realidad, sino la manera personal e individual de verla e interpretarla. En consecuencia, las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

En atención a lo referido en los párrafos anteriores relativos a las teorías de campo y disonancia cognitiva surgen tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2000);

1. El hombre como un ser que realiza transacciones, puesto que no sólo recibe insumos de ambiente y actúa ante ellos, sino que también adopta una actitud proactiva, anticipándose a los cambios que ocurren en el ambiente y muchas veces provocándolos.
2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo, puesto que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. El hombre como modelo de sistema abierto, dirigido hacia objetivos interdependientes con el medio físico y social e involucrado activamente en transacciones con el ambiente, en la medida que busca sus objetivos. Esto implica que desarrolla capacidades intelectuales de procedimientos (pensar, decidir, etc) y adquiere información y saberes que le permiten conocer a las personas y las cosas en el ambiente y enfrentarlas .

En una empresa, el conocimiento de las personas es complejo, depende de los factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).

Gibson y cols (1996) refiere en las bases para comprender el comportamiento del activo humano en las organizaciones las siguientes consideraciones. Las tareas de observación de los directivos y el análisis de la conducta y actuación de los

individuos requieren de la atención de algunas variables que influyen directamente en la conducta de las personas o en la función que desarrollará el sujeto. Entre las variables a considerar están las habilidades, los conocimientos y demográficas. La conducta de un empleado es compleja porque está determinada por diversas variables del entorno y por múltiples y distintos factores, experiencias y sucesos de la vida de cada individuo. Todas estas variables individuales, habilidades, conocimientos, personalidad, percepciones y experiencias afectan a la conducta humana. Para llegar a comprender las diferencias individuales, los gestores deben:

1. Observar y reconocer esas diferencias
2. Estudiar las variables que influyen en la conducta de los individuos
3. Describir las relaciones entre esas variables

Las diversas teorías e investigaciones han llegado a los siguientes principios generales; La conducta tiene un origen claro, la conducta tiene unos objetivos, la conducta que puede ser observada es mensurable, la conducta que no es claramente observable (pensamiento y percepción) también es importante para la consecución de objetivos y la conducta está motivada.

Las diferencias individuales pueden clasificarse como habilidades y conocimientos, experiencia, variables demográficas, psicológicas y factores situacionales. Cada una de estas clases de variables ayudan a explicar las diferencias individuales en la conducta y el rendimiento laboral.

➤ **Habilidades y conocimiento** en algunos empleados, aunque estén motivados, pueden no tener los conocimientos suficientes para ejecutar su trabajo de una manera adecuada. Las habilidades y los conocimientos desempeñan un papel fundamental en la conducta individual y en la consecución de los objetivos laborales. Habilidad es un rasgo (innato o aprendido) que permite a la persona realizar alguna acción física o mental. Pericia consiste en competencias relacionadas con las tareas, como la destreza para operar un torno o un ordenador o comunicar con claridad a un grupo su misión y los objetivos a cumplir. La labor de los jefes inmediatos es intentar que coincidan las habilidades y la pericia de las personas con los requerimientos del puesto de trabajo. La importancia de conseguir esta coincidencia radica en que ni la



dirección, ni la motivación ni los recursos de la organización pueden compensar las deficiencias en la pericia o en las habilidades de los candidatos. Para tener éxito a la hora de hacer coincidir las habilidades y las pericia de una persona con un determinado trabajo los gerentes deben examinar los contenidos, las conductas requeridas y las conductas preferidas. Los contenidos son el qué de los trabajos (descripción del trabajo, responsabilidades, objetivos y tareas específicas). Las conductas requeridas son el cómo del trabajo (cómo debe realizarse en términos de cantidad, calidad, costo y ritmo. Los responsables de la selección deben intentar determinar las preferencias de los individuos en cuanto a los objetivos, estilo, valor de la carrera y motivación para cumplir bien sus tareas. Un trabajo ideal es aquel en que la pericia y las habilidades del individuo son aplicables a la consecución de un trabajo satisfactorio y donde el trabajador se realice. Éste es el objetivo principal de hacer coincidir personas y trabajos.

➤ **Variables Demográficas** entre las clasificaciones demográficas más importantes figuran las de género y raza. La diversidad cultural también puede afectar a las situaciones laborales. Diversos estudios realizados han establecido que hombres y mujeres son iguales en términos de habilidad de aprendizaje, memoria, capacidad de raciocinio o creatividad e inteligencia. No hay datos lo suficientemente válidos para llegar a la conclusión de que hombre o mujeres tienen un rendimiento laboral distinto. Hombres y mujeres se asemejan cada día más en términos de conducta laboral.

➤ **Diversidad cultural y racial** la fuerza cultural actual es más diversa en cuanto al bagaje cultural, valores, recursos de lenguaje y nivel educativo. Diversidad se utiliza para describir cualidades humanas como la raza, el género o la etnia que son distintas de las nuestras y de los grupos a los que se pertenece. La proliferación de las distintas culturas y conocimientos en el mundo laboral sitúa en el centro del escenario las diferencias en los valores, la ética del trabajo y las normas de conducta. Si los gerentes son capaces de comprender y evaluar los valores que están representados en sus unidades de trabajo, podrán crear los distintos puestos de



trabajo, las atmósferas laborales y las políticas de méritos que redunden en la consecución más eficaz.

➤ **Variables Psicológicas de los Individuos.** Dentro de las variables psicológicas se ubican la personalidad, la percepción o las actitudes.

- **Percepción:** Proceso mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno. Consiste en la organización e interpretación de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica. Los individuos utilizan cinco sentidos para relacionarse con su entorno; la vista, el tacto, el oído, el gusto, y el olfato. La acción de organizar la información la información del entorno para que llegue a tener sentido recibe el nombre de percepción.
- **Organización perceptual:** La organización constituye un aspecto importante de la percepción, uno de los principios organizativos más elementales de la percepción es la tendencia a modelar los estímulos en términos de relaciones figura-fondo. Otro principio de agrupación que da forma a la organización conceptual es el conclusivo, es decir, la tendencia a querer completar algo a partir de parte extraviadas. Algunos individuos sienten una fuerte necesidad de completar una configuración, un trabajo o un proyecto, este hecho tiene importancia en el marco laboral.
- **Estereotipos:** Una opinión excesivamente generalizada, simplificada y autoperpetuada sobre las características de los demás. La gente tiene prejuicios acerca de las mujeres con cargos ejecutivos, los ejecutivos sobre los sindicalistas profesionales y las trabajadoras en cuanto a los jefes masculinos. Los estereotipos pueden traducirse en programas inadecuados para los ascensos, la motivación y el diseño de los puestos de trabajo o la evaluación del rendimiento laboral. Los estereotipos acerca de la edad, la raza, la etnia y el estilo de vida pueden ser demasiado costosos en términos de pérdida de talentos, procesos judiciales contra la empresa y pérdidas en las ventas y en la

confianza de los clientes que forman parte de las categorías humanas sometidas a esos prejuicios.

➤ **Factores situacionales.** Dentro de las variables situacionales se ubican las siguientes; Necesidades, Emociones, Atribución, Actitudes, Aptitudes y valores, Actitudes y satisfacción, Satisfacción y rendimiento en el trabajo, Personalidad, Teorías de la personalidad.

- **Necesidades:** Las percepciones están significativamente por las necesidades y los deseos, es decir, las personas ven lo que quieren ver. Las necesidades y los deseos pueden distorsionar el mundo que perciben los jefes.
- El estado emocional de una persona está asociado con la percepción. Una emoción fuerte en el desarrollo de una política empresarial puede hacer que la persona perciba características negativas en la políticas y normas generales de la compañía. Es difícil determinar el estado emocional de una persona y puesto que las emociones fuertes suelen distorsionar las percepciones, los gerentes deben conocer qué prácticas o asuntos producen las emociones más fuertes entre sus subordinados.
- **Atribución:** Proceso de percibir las causas de la conducta y sus resultados. Las atribuciones disposicionales resaltan algunos aspectos de los individuos, como sus habilidades, pericia o motivación interna para explicar la conducta. Explicar la conducta en términos de algo dentro de la persona, como agresividad, timidez, arrogancia o la inteligencia, indica una atribución disposicional. La atribución situacional que realzan el efecto del ambiente sobre la conducta. Errores de atribución, la mayoría de los individuos tienen ciertas inclinaciones que pueden llevarle a cometer errores en sus apreciaciones. La predisposición atributiva es la tendencia a preferir un tipo de explicación de la conducta sobre los demás. El error de atribución fundamental consiste en hacer un juicio sobre una persona o una situación a partir de una información limitada, la mejor acción



en este caso podría ser la de no hacer ningún juicio con información incompleta. Existe la tendencia a los criterios de exceso de atribución o disposicionales, al tiempo que se tiende a minimizar o a ignorar los factores situacionales.

- **Actitudes:** Estados mentales de disposición para despertar de las necesidades. Las actitudes son determinantes sobre la conducta porque están ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Una actitud es un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona a los demás, a los objetos y a las situaciones. Las actitudes se aprenden, definen la disposición hacia determinados aspectos del mundo, proporcionan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y de identificación con los demás y se organizan muy próximas al núcleo de la personalidad. Algunas actitudes son persistentes y duraderas, mientras que, como es el caso de las variables psicológicas, están sujetas a ciertos cambios. Las actitudes son parte intrínseca de la personalidad del individuo.
- **Afecto:** Parte emocional de una actitud. Este componente emocional o sentimental de una actitud se aprende de los padres, maestros y amigos.
- **Cognición:** Es la parte de la percepción, opinión o creencia de una actitud. El componente cognoscitivo de la actitud comprende las percepciones, las opiniones y las creencias de la persona. Se refiere al proceso del pensamiento, con énfasis en la racionalidad y en la lógica. Un elemento importante de la cognición es el de las creencias evaluativas que mantiene la persona. Las creencias evaluativas se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que alguien mantiene hacia un objeto o una persona.



- **Conducta:** El componente de la conducta en una actitud se refiere a la tendencia de la persona a actuar sobre algo o sobre alguien de una manera determinada (amistosa, cálida, agresiva, hostil o apática). Cambio de actitudes, los jefes pueden tener que enfrentarse a la tarea de cambiar de actitudes de sus empleados para favorecer el buen fin del trabajo. Aunque son muchas las variables que afectan a los cambios de actitud, todas pueden describirse en función de tres factores generales; confianza en el emisor, en el propio mensaje y en la situación. Los empleados que no confían en su jefe no aceptarán su mensaje ni modificarán sus actitudes, al igual que si el mensaje no es convincente, no invitará al cambio.
- **Actitudes y valores:** Los valores están ligados a las actitudes porque sirven como una forma de organizarlas. Los valores son las líneas de actuación y las creencias que utiliza una persona para enfrentarse con situaciones en las que debe tomar una decisión entre varias. Son la constelación de gustos, desagrado, puntos de vista, condicionantes, inclinaciones subjetivas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y modelos asociativos que determinan la visión del mundo que tiene una persona. Por supuesto, el trabajo de una persona es un aspecto importante de su mundo.
- **Satisfacción en el trabajo:** Es la actitud que los trabajadores tienen acerca de su trabajo. Es la resultante de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Existen cinco características asociadas con la satisfacción en el trabajo; Salario, Condiciones de trabajo, Oportunidades de ascensos, Superior inmediato y Colaboradores.
- **Personalidad:** Conjunto estable de características y tendencias que determinan las similitudes y las diferencias en la conducta de la

personalidad. Es el modo en que una persona actúa e interactúa es una reflexión acerca de su personalidad. La personalidad viene influida por la herencia y factores culturales y sociales. Existen cinco principios de la personalidad; a) conjunto organizado, sino fuera así, el individuo no tendría ningún significado, b) parece estar organizada en modelos, observables y mensurables en mayor o menor grado, c) posee una base biológica, su desarrollo específico es producto del entorno social y cultural, d) tiene aspectos superficiales y un núcleo más profundo, e) contiene características comunes y éticas. Cada persona es diferente de los demás en algunos aspectos, mientras que se asemeja en otros. En síntesis, la personalidad de un individuo se compone de un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos, que se han formado sobre todo por factores heredados, así como por otros factores sociales, culturales y del medio. Este conjunto de variables determina las similitudes y las diferencias en la conducta de los individuos. Existen tres enfoques teóricos para comprender la personalidad: el enfoque de los rasgos, el enfoque psicodinámico y el enfoque humanístico. La primera teoría está basada en la premisa de que la predisposición dirige la conducta de un individuo según un patrón consistente, la segunda teoría está referida a los enfoques de Freud que analiza el yo, el superyó y el ello. Se hace hincapié en los determinantes inconscientes de la conducta. La tercera teoría acerca de la personalidad humanística hace hincapié en el crecimiento y autoactualización de los individuos. El lugar de control es la característica de la personalidad que describe a los individuos que ven el control de sus vidas como procedente de sus interior, los califica de internos. La gente que cree que sus vidas están controladas por factores exteriores se denominan externos.



- Autoeficacia: Es la creencia de que un individuo puede manejar adecuadamente una situación. La autoeficacia tiene tres dimensiones; magnitud, fuerza y generalidad.
- Creatividad: Tiene diversas perspectivas porque se puede considerar a la persona creativa como a un enfermo mental, pero la locura de los artistas (Van Gogh) es un ejemplo de esta visión, no hay estudios que avalen tal creencia, más bien pareciera que los individuos creativos tienen una fuerza superior en su yo y tratan los problemas de una forma constructiva. Después están los que ven a la persona creativa como desconectada del arte de la creatividad. Esta perspectiva considera la creatividad como un acto místico. Otro grupo tiene la creencia que la persona debe ser inteligente para ser creativa, pero estudios han evidenciado que algunas personas inteligentes son creativas, mientras que otros no lo son. Por último, se puede considerar la creatividad como una posibilidad abierta a cada persona, como una expresión potencial de la personalidad que puede desarrollarse. Esta última perspectiva apoyada por estudios evidencia que la creatividad se puede enseñar, es decir, que se puede aprender a ser creativo.
- Maquiavelismo: Término utilizado para describir a los individuos maniobreros dentro de una organización. Se utiliza para designar a una persona como manipuladora y capaz de abusar de su poder.

Según Bounds y Woods (1999) al considerar la organización como un sistema plantean el quinto principio que prescribe el reconocimiento a las personas como el principal recurso de la organización. En este sentido, ambos autores sostienen que el éxito individual depende del éxito mutuo, por lo tanto cuando las personas trabajan juntas y bien, los procesos de la organización también funcionan como es debido. Además, son las personas como clientes externos de la organización las que dan el significado a lo que las personas como empleados y miembros de un



equipo hacen dentro de ella. Estos hechos influyen en cambios organizacionales en dos áreas que afectan a los empleados; la capacitación y el empowerment. En el proceso de capacitación y educación se considera que para obtener el máximo de los empleados en todos los niveles, las instituciones deben establecer capacitación regular y otras actividades para ayudarlos sus habilidades y desempeño. Mejorar los procesos de una organización constantemente incluye ayudar a los empleados a mejorar de manera permanente sus habilidades para cumplir las responsabilidades del puesto. En un entorno de cambios tecnológicos y competitivos rápidos, los gerentes y los supervisores deben ocuparse de mejorar continuamente las aptitudes de todos en la organización. En organizaciones administradas según la tradición omiten esta consideración y la alta gerencia puede autorizar más fondos para el mantenimiento de la planta física y las máquinas que para la capacitación de las personas responsables del funcionamiento de las máquinas. Es importante invertir para mejorar las habilidades y aptitudes de los empleados. Las organizaciones que adoptan la administración del proceso, es decir que privilegian la mejora continua, equipos y satisfacción del cliente, la capacitación hace hincapié en el trabajo en equipo, el control estadístico del proceso (incluye el uso de gráficas de control y otras herramientas para la recopilación y análisis de datos) y habilidades específicas para el puesto. Dada la importancia de la tecnología de cambios rápidos de hoy, es importante que los empleados reciban capacitación regular en el uso y mantenimiento de equipos nuevos. Las organizaciones con empleados que, por un motivos u otro, están mal preparadas académicamente deben ofrecer capacitación que incluya habilidades de matemáticas básicas y de escritura. Las organizaciones consideran importante proporcionar capacitación en la diversidad a comunicarse y trabajar en grupo para ayudar a las personas con antecedentes distintos. Muchas organizaciones que entienden el enfoque de sistemas y la importancia del trabajo en equipo basan una parte, o incluso el total de sus incrementos de sueldo, en el fortalecimiento de las habilidades de los individuos y el desempeño general del equipo entero. Esta realidad, es un nuevo rol para los supervisores como es establecer y administrar programas de capacitación. Pueden servir como instructores ellos mismos o trabajar

con otros supervisores, sus gerentes y el departamento de recursos humanos para establecer programas de capacitación presentados por profesionales. La capacitación puede incluir ayudar a las personas a obtener certificación en varios aspectos de su trabajo. La capacitación debe ser una actividad constante, debido a que el mundo es cambiante, además es por el bien de la organización que los empleados actualicen constantemente sus habilidades. Las organizaciones sólo son tan buenas como el trabajo que hacen sus empleados para ayudar a entregar lo que los clientes quieren.

El empowermwent a los empleados es el reconocimiento de que ya los empleados conocen sus responsabilidades para poner en práctica la misión de la organización y cuentan con los recursos, información y habilidades necesarias, también deben tener autoridad para la toma de decisiones en proporción con esas responsabilidades. Los empleados no pueden ser responsables de lo que hacen sin tener autoridad para tomar decisiones en relación con la forma en que ejecutan sus pasos en los procesos de la organización y para mejorar la manera en que hacen su trabajo. El empowerment a los empleados no significa que los supervisores renuncien al mismo; el empowerment es compartir y hasta crear el poder en la organización. El empowerment significa liberar el potencial que las personas tienen dentro de si mismas para desempeñarse bien, lo cual está restringido en muchas organizaciones. Significa que deben tener la responsabilidad y autoridad para atender los problemas que surgen, sin necesidad de consultar con un supervisor o gerente

## **1.2. Motivación y la Motivación para el Trabajo**

Según los autores Cofer y Appley (1981) el término motivación se usa para representar diferentes formas, estados o condiciones del organismo relacionado con la fuerza, la persistencia o dirección de la conducta el cual plantea la existencia de tres categorías en la motivación, las cuales son: (a) valor biológico entendido como la emoción, la fuerza, la pulsión, el instinto y la necesidad; (b) valor mental correspondiente a la urgencia, apetencia, sentimiento, impulso, carencia esfuerzo,



deseo y demanda; y (c) valor objeto o estados localizados en el ambiente relativo a propósito, interés, intención, actitud, aspiración, plan, motivo, incentivo, meta y valor.

Los modelos que se emplean para describir los procesos motivacionales varían por un lado, desde hipótesis biogénicas que plantean una conducta desarrollada a partir de una serie de pulsiones o instintos innatos, siguiendo de manera irresoluta el curso prescrito por la serie de determinantes estructurales que fuerzan la acción sobre el ambiente; y por otro lado, están las teorías sociogénicas que sugieren la casi completa docilidad de la conducta y su maleabilidad en patrones determinados por las fuerzas culturales.

La mayoría de los autores consideran los motivos como la energía que surge de la insatisfacción y se dirige hacia la satisfacción. En consecuencia, el organismo puede ser estimulado y es capaz de responder porque posee un sistema energético que puede responder diferencialmente a la estimulación, con capacidad de conservar y transformar independientemente al menos en parte, la energía de las fuerzas externas.

Kreitner y Kinicki (1997) refieren que la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a objetivos como sentido de responsabilidad ejercitada, conocimiento de los resultados que generan motivación interna para el trabajo, (satisfacción laboral) y la perseverancia porque se refuerzan a sí mismos. Pero pueden ser producidos por cinco características laborales (a) variedad de destrezas, (b) identidad, (c) importancia de tareas, (c) autonomía y (d) feedback.

Según Villegas (1988) motivar es inducir a la gente a actuar de un modo deseado. Es el proceso mediante el cual la persona experimenta necesidades y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de la misma. El estudio de la motivación reside en cómo crear una situación en la que los trabajadores puedan contribuir para alcanzar las metas de la organización dentro de la satisfacción personal.

Mogollón (1998) refiere la motivación como un constructo multidimensional relacionado con el impulso, dirección, y persistencia de la conducta.



Para Robbins(1999) la motivación está definida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos claves son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades, por lo tanto la motivación es un proceso de satisfacción de la necesidad.

González Vadillo (1993) refiere que la motivación es la presión interna surgida de una necesidad que genera un estado energizador que impulsa al individuo hacia el logro de alguna meta. Es decir, implica un proceso cíclico que consta de necesidad individual, respuesta y meta.

Koontz y Wehrich (1998) sostienen que las motivaciones humanas se basan en necesidades conscientes o inconscientemente experimentadas. Éstas son primarias, como los requerimientos fisiológicos (agua, aire, alimentos, sueño y abrigo) otras necesidades son secundarias, (la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal), las cuales varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, reflejo de deseos, mientras que los motivadores inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, pues son las recompensas o incentivos identificados que intensifican el impulso a satisfacer dichos deseos. Son los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Blum y Naylor (1990) refieren que motivación es la condición psicológica del individuo permanentemente en cambio y una multitud de experiencias previas. Este proceso puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior. Estas dos categorías no son independientes, intervienen en todo momento.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) definen la motivación como fuerzas que actúan sobre un empleado e inician o dirigen su conducta. Plantean la existencia de necesidades o carencias fisiológicas, psicológicas o sociológicas que experimenta un individuo en un momento determinado. Está conceptualiza las necesidades como

proveedoras o surtidoras de energía impulsoras de respuestas conductuales. Siempre que existan necesidades (deficiencias), el individuo es más sensible a los esfuerzos motivacionales de los gestores, en ambientes organizacionales

Chiavenato (2001) plantea que la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Considera que sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender este proceso. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo.

Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- (a) Es causado, existe una causalidad del comportamiento. Herencia y ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos,
- (b) Es motivado, existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo, y
- (c) Está orientado hacia objetivos, pues en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

McClelland, citado por Flores (1998) la motivación está constituida por las múltiples expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas. Por lo tanto, en las experiencias infantiles que llegaron a integrar la personalidad del individuo, se encontrarán el origen determinante de las diferentes formas de conducta mediante las cuales se satisface el impulso dado por la motivación.

Flores (1998) citando a Mankeliunas refiere que la motivación es un concepto genérico (constructo teórico-hipotético) que estudia a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad, y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a



alcanzar determinadas metas. La teoría la explica como el conjunto de factores innatos (biológicos) y aprendidos (cognoscitivos, afectivos y sociales) que inician, sostienen o detienen una conducta.

Fourcade (1977) citado por Cofer y Appley (1981) afirma que la motivación constituye la base del desencadenamiento y mantenimiento de las actividades y comportamientos que determinan las conductas humanas. Para Nuttin, citado por Fourcade (1977), la motivación mueve al organismo, lo dirige. Los estímulos exteriores solamente adquieren, en último análisis, su poder directivo en virtud de una exigencia impulsora y selectiva inherente a la motivación misma.

Flores (1998) sostiene que la motivación es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo, experimenta una serie de sentimientos gratificantes.

Toro (1992) sostiene que la motivación es aquel aspecto personal que mueve e imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del individuo, hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y la realización.

Cofer y Appley (1981) presentan un conjunto de conceptos enunciados por psicólogos investigadores que han realizado estudios en torno a la motivación como fenómeno individual, entre ellos se encuentran los siguientes:

1. Young (1961) define motivación como un proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.
2. Gardner Murphy (1947) refiere que es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en parte determinados por su propia naturaleza o su estructura interna o externa.
3. Maier (1949) explica que motivación es caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión, por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

4. Hebb (1949) refiere la motivación como la existencia de una secuencia de fases organizadas, su dirección y contenido y persistencia en una dirección dada o su estabilidad de contenido. Es decir, motivación no es un proceso distintivo, sino una referencia, en otro contexto, al mismo proceso al que se refiere el discernimiento o insight.
5. Hebb (1955) refiere que el concepto de motivación lo autocorrigió y separó la clave y los aspectos de activación de los eventos sensoriales. Sólo los eventos constituyen conceptos motivacionales, sin una base de activación, la clave de función no puede existir. Activación es sinónimo de un estado de impulsión general, la pulsión es un energizador, pero no un director, no determina como será dicho movimiento.
6. Atkinson (1958) define motivación como la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta (como yo quiero). El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación.
7. Maslow (1954) expresa que “una sólida teoría motivacional debería suponer que la motivación es constante, nunca termina fluctúa, es compleja y es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo” .
8. Brown (1961) considera una variable motivacional específica si tiende a vigorizar diferentes respuestas. Si a continuación de una nueva respuesta, su terminación o retiro hace que se aprenda dicha respuesta. Si un aumento súbito en la fuerza de la variable hace que se abandonen las respuestas. Si los efectos sobre conducta no pueden atribuirse a otros procesos como el aprendizaje, la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias.



En torno a todos éstos conceptos emitidos por distintos teóricos de la motivación (Psicología) está planteado un acuerdo general en la disciplina de la ciencia de la conducta, el cual prescribe como compromiso conceptual la propuesta de que se admite como verdadera (axioma), sin necesidad de demostración alguna en cuanto a los elementos de motivación:

- (a) toda conducta está motivada y sirve a las necesidades del organismo.
- (b) sin motivación no se comportaría, sería una masa inerte que prácticamente no haría nada, la acción sirve a la necesidad.
- (c) la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad, por lo que la conducta es un medio no un fin. Pero no es cierto que todos los factores causantes de la conducta sean motivacionales. La conducta puede ocurrir debido a una fuerza aplicada externamente, (un empujón), y ésta no es una causa motivacional, aunque sea una causa.

Presentado el compromiso conceptual con el significado de motivación, se observa la introducción del concepto propiedades motivacionales, sólo cuando la conducta motivada intenta ser identificada en aquellos eventos específicos.

Existen cinco propiedades específicas de la conducta; energetización, vigor conductual y la eficiencia, dirección de la conducta, reforzamiento y debilitamiento de la conducta:

1. Energetización o facilitación de una variedad de respuestas: según Hull (1943), Brown (1961), Spencer (1956) y Farber (1955) referidos por Cofer y Appley (1981), plantearon nociones de que la pulsión general o los estados de activación interactúan con tendencias de respuestas innatas o habituales para producir conducta. Los procesos motivacionales no controlan o guían formas específicas de conducta, pero influyen sobre la conducta al energetizar tendencias innatas o asociativas.
2. Vigor conductual y la eficiencia: algunos estímulos débiles ocasionan respuestas vigorosas, mientras que otras veces pueden producirse

respuestas débiles en presencia de una estimulación fuerte. En consecuencia, una estimulación invariable, las respuestas pueden variar en fuerza o a la inversa, la fuerza puede permanecer constante a pesar de variar la estimulación.

3. Dirección de la conducta: siempre se describe la conducta como si estuviera guiada, dirigida, orientada hacia una meta, persistente o intencional. Dicha caracterización puede describir su ocurrencia en una secuencia breve, largos períodos o describir actos de elección, preferencia o decisión. Para Young (1961), Mc Clelland(1953) y Hebb (1949) este carácter selectivo y dirigido de la conducta es la propiedad esencial, que ocasiona la postulación de un proceso motivacional.

4. Reforzamiento: por lo general se termina una secuencia de respuesta por un contacto con el objetivo final, dicho encuentro se extingue o el objetivo final fortalece la conducta que condujo a él. Cuando esto ocurre al fortalecimiento se le denomina reforzamiento.

5. Debilitamiento de la conducta: Brown (1961) afirma que cuando la conducta se debilita o cesa a consecuencia de una estimulación desagradable (castigo), puede considerarse como prueba de que la estimulación desagradable tiene un status motivacional.

En resumen, tanto razones conceptuales como propiedades conductuales específicas han sugerido a los teóricos que la motivación es una construcción esencial. Conceptualmente implica la afirmación de que toda la conducta es motivada y de que la conducta sirve a las necesidades del organismo (Cofer y Appley, 1981).

Es evidente que acerca del tema de la motivación de la conducta humana existen diferentes posiciones, consideraciones, enfoques, perspectivas, conceptos, y dimensiones, debido a la variedad de escuelas o tradiciones del pensamiento de algunos teóricos que independientemente de la inexistencia de un acuerdo definitivo en cuanto a aspectos esenciales, el evento motivacional está presente en la persona y las descripciones referidas por los teóricos son aproximaciones que intentan explicar



el objeto de la investigación documental desde distintas estrategias para explicar la comprensión del estudio.

### *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades básicas*

Según Maslow (1954 – 1991) las necesidades que se toman generalmente como punto de partida para una teoría de la motivación son las así llamados impulsos fisiológicos.

1.- Cualquiera de las necesidades fisiológicas y el comportamiento de consumación que ellas implican sirven de pauta para las restantes necesidades. No hay duda de que estas necesidades fisiológicas son las más prepotentes de todas las necesidades. Esto significa que el ser humano que carece de todo en la vida en una situación extrema es probable que su mayor motivación fueran las necesidades fisiológicas más que cualquiera otras. Una persona que carece de alimento, seguridad, amor y estima probablemente sentirá con más fuerza el hambre de comida antes que cualquier otra cosa. Los receptores y los realizadores, la inteligencia, memoria, hábitos, todo puede definirse como instrumentos para gratificar el hombre.

Otra característica peculiar del organismo humano cuando está dominado por una determinada necesidad, es que toda filosofía de futuro tiende también a cambiar. Es cierto, que los humanos básicos están organizados dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio. La principal consecuencia de este enunciado es que la gratificación se convierte en un concepto tan importante como la privación en la teoría de la motivación porque libera al organismo de la dominación de una necesidad fisiológica, permitiendo que surjan otros fines más sociales. Una necesidad que está satisfecha deja de ser una necesidad.

2.- Las necesidades de seguridad son seguridad física, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, ley y de límites, fuerte protección. Una persona segura ya no se siente en peligro. La necesidad de seguridad como un movilizador activo y

dominante de los recursos del organismo sólo en casos reales de emergencia; guerra , enfermedad, catástrofes naturales, oleadas de delitos, desorganización de la sociedad, neurosis, el daño del cerebro, pérdida de la autoridad o situaciones crónicamente malas.

3.- El sentido de pertinencia y las necesidades de amor, si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad están satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia y todo el ciclo se repetirá con este nuevo centro. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañero o de hijos. El tremendo y rápido aumento de grupos de formación, de crecimiento personal y asociaciones con un fin determinado, puede deberse en parte a esta ansia insatisfecha de contacto, intimidad y pertinencia.

4.- Las necesidades de estima, todas las personas de la sociedad tienen necesidad o deseo de una valoración generalmente alta de si mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de autorrespeto o de autoestima y de la estima de los otros. Estas necesidades se pueden clasificar en dos conjuntos subsidiarios. Primero están el deseo de fuerza, logro adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. En segundo lugar, están el deseo de reputación o prestigio (respeto o estima de las otras personas), el estatus, la fama, la gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad o el aprecio. La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a sentimientos de autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia, de ser útil y necesario en el mundo. Pero la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y de desamparo. Estos sentimientos a su vez dan paso a otros desánimos elementales u otras tendencias neuróticas o compensatorias.

5.- La necesidad de autorrealización aún cuando todas las necesidades antes referidas (fisiológicas, seguridad, amor-pertenencia y afecto-estima) estén satisfechas, se puede esperar (no siempre) se desarrolle un nuevo descontento y una nueva inquietud, a menos que el individuo esté haciendo aquello para lo que él individualmente está capacitado. Lo que los humanos pueden ser, lo que deben ser.



Deben ser auténticos con su propia naturaleza. Esta necesidad se llama autorrealización. La autorrealización se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, es la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia. Esta tendencia se podría expresar como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es de acuerdo con su idiosincrasia, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser. La característica común de las necesidades de autorrealización consiste en que su aparición se debe a alguna satisfacción anterior de las necesidades fisiológicas y las de estima, amor y seguridad.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow, afirma que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no es motivador eficaz de comportamiento. De acuerdo con éste teórico, si se quiere motivar a alguien se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esta persona.

Maslow citado por Cofer y Appley (1981) separó las cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las fisiológicas y de seguridad son de orden bajo, y las necesidades relacionadas con lo social, la estima y la autorrealización son de orden alto. En tanto que para Kast y Rosenzweig (1996) el concepto de jerarquía de necesidad lo desarrolló Maslow como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes.

El aspecto tal vez más interesante en la teoría de Maslow está relacionado con la conducta que exhiben las personas autorrealizadas, debido al goce de usar sus propias capacidades, sin considerar ningún modelo funcionalista de conducta. El estudio que realizó acerca de la naturaleza humana proviene de esta categoría (autorrealización), quizás porque el teórico de la jerarquía de las necesidades consideró necesario elaborar una Psicología de la motivación para la gente autorrealizada. (Cofer y Appley, 1981)

## *Teoría X y Teoría Y de McGregor*

McGregor citado por Koontz y Weihrich (1999) propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una negativa, nombrada Teoría X y otra positiva, llamada Teoría Y. Después de observar la manera en la cual los gerentes trataban con sus empleados, concluyó que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos está basada en ciertas suposiciones de grupo y que él tiende a moldear su comportamiento hacia los subordinados de acuerdo con estas suposiciones.

**La Teoría X.** Plantea cuatro premisas adoptadas por los gerentes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y siempre que sea posible, tratan de evitarlo.
2. Debido a que lo empleados les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea 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.

**La Teoría Y.** En contraste con las percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor presentó cuatro premisas positivas:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo en forma tan natural como descansar o jugar, de manera recreativa .
2. Las personas ejercitarán la autodirección y el autocontrol si están comprometidas con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar y aún buscar responsabilidades.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.



### *Teoría de la motivación-higiene de Herzberg*

Herzberg (1968) fundamentó su teoría de las necesidades sobre dos grupos contentivos de éstas: factores de higiene, que llamó disatisfactores y factores de motivación que llamó satisfactores. Los disatisfactores son aquellos factores de higiene que al estar presentes en el sitio de trabajo no producen inconformidad en el trabajador. Pero basta retirar uno de ellos y el individuo estará insatisfecho. Los factores de higiene, aún cuando estén todos presentes, no motivan a la gente. Ahora bien, motivar implica que la persona logra satisfacer la necesidad de competencia, autonomía y logro. En este punto es que entran en acción los factores motivacionales.

Los estudios de Herzberg permiten asegurar que cuando los empleados, en su trabajo tienen un reto, oportunidad para avanzar y alcanzar progreso personal (retroalimentación), están presentes factores motivacionales que tienen mucho valor para el trabajador e influye positivamente en su desempeño. Herzberg estudió igualmente, la importancia del contenido y contexto del puesto. El contenido del puesto se refiere al puesto o trabajo en sí. Aquí los factores motivacionales se desprenden de la relación trabajador-trabajo, usando el término intrínseco para señalarlo. El contexto del puesto tiene que ver con los factores de mantenimiento, llamado extrínsecos, porque dichos factores están fuera del trabajo en sí.

Los factores extrínsecos tienen impacto en la motivación y son tales, en la medida que los factores de mantenimiento sean razonablemente satisfactores y efectivos. Los factores motivacionales o del puesto son duraderos y estables, actuando oportunamente. En contraste, los factores de mantenimiento pierden su fuerza impacto con el tiempo.

En este sentido, Herzberg al realizar el análisis de contenido de estos acontecimientos se encontró que los sucesos críticos buenos hacían referencia a factores intrínsecos al trabajo (motivadores), mientras que los aspectos desagradables dominantes, referían a los factores extrínsecos (higiénicos). Consideran 10 factores relacionados con las actitudes en el trabajo, estas características son; (1) Condiciones

de trabajo y comodidad, (2) Seguridad, (3) Oportunidades de ascenso, (4) Empresa y dirección, (5) Remuneración, (6) Aspectos intrínsecos al trabajo, (7) Mando intermedio, (8) Aspectos sociales del trabajo, (9) Comunicación y (10) Beneficios. (Herzberg y cols)

El autor de la teoría dualista expresa que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción como se había creído, ya que al eliminar las características de insatisfacción de un trabajo no lo hace necesariamente satisfactorio. Herzberg afirma que estos hallazgos indican la existencia de un continuum dual: lo opuesto de la "satisfacción" es "no satisfacción" y lo opuesto de "Insatisfacción" es "no Insatisfacción".

La teoría de Herzberg presenta la asociación trabajador-organización, considerando que la forma de actuar determina el éxito o el fracaso del individuo en su contexto laboral.

Quizás lo cuestionable fue el método empleado por Herzberg cuando solicitó a un número determinado de trabajadores que redactaran en un papel los sentimientos (sensación-percepción) de bienestar y malestar laboral.

Según González (2001) la persona feliz sólo comienza a serlo con una estrategia que abarque, en el diseño y el contenido de su trabajo, ambos tipos de factores: de higiene evitando carencias en lo concerniente a este apartado, y motivadores, satisfaciendo las necesidades netamente humanas, las aspiraciones, es decir, procurando los escenarios para que mediante el esfuerzo y la justa evaluación, puedan satisfacerse los anhelos humanos, tales como; logro, reconocimiento, responsabilidad, ascenso, crecimiento personal y contenido atractivo del trabajo en sí mismo. Todo se conseguirá con esfuerzo personal, pues la empresa no es una gran madre condenada u obligada a dar.

Para Paquín (1993) en las Teorías de las Características de las Tareas, refiere que además de los conocimientos y habilidades y de la fuerza de la necesidad de crecimiento, existe un tercer factor que puede afectar el comportamiento frente a un trabajo con potencial elevado de motivación. Se trata de la satisfacción del empleado frente a algunos del contexto del trabajo. Los empleados que están relativamente



satisfechos de su salario, seguridad en el empleo y de las relaciones con sus colegas y sus superiores van a reaccionar de manera más positiva ante las tareas enriquecedoras que los individuos que están insatisfechos de algunos de estos aspectos. Los mejores resultados se constatan en personas que tienen a la vez una gran necesidad de crecimiento y están satisfechas del contexto de su trabajo. En enriquecimiento de las tareas conduce a veces a una disminución de la satisfacción en cuanto al salario y a la supervisión cuando estas variables no se modifican de acuerdo con las nuevas responsabilidades y la autonomía cada vez mayor de las personas cuyo trabajo se ha reorganizado.

### *Teoría de ERG de Alderfer*

Alderfer citado por Gibson y cols. (1997), Daft y Steers (1992) y Robbins (1999) presentan las teorías sobre las necesidades básicas del hombre considerando los estudios de Maslow y las agrupa en tres categorías: necesidades de existencia, relación y crecimiento:

1. Las necesidades de existencia se refieren a proporcionar los requerimientos básicos de existencia material. Incluye los conceptos de Maslow como necesidades fisiológicas y de seguridad.

2. El segundo grupo de necesidades está formado por la categoría denominada relación referida al deseo de mantener relaciones interpersonales importantes. Las necesidades sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechas y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la necesidad estima descrita por Maslow en la escala de la jerarquía de las necesidades humanas.

3. Las necesidades de crecimiento están relacionadas con la motivación intrínseca de desarrollo personal que incluye la variable intrínseca de la necesidad de estima y las características incluidas en la autorrealización.

Alderfer mediante la teoría de las necesidades de existencia, relación y crecimiento sustituye las conocidas cinco necesidades de la jerarquía descrita de

Maslow, por tres necesidades, lo cual establece diferencias significativas entre ambas teorías, ya que demuestra lo siguiente: (a) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (b) si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa.

### *Teoría de las Necesidades de McClelland*

Esta teoría se enfoca en tres aspectos fundamentales:

1. Necesidad de Poder: es el deseo de tener impacto, de ser influyente y controlar a los demás. Los individuos altos en necesidades de poder disfrutan cuando desempeñan un cargo clave, ellos luchan por influenciar en los demás, prefieren ser colocados en situaciones competitivas y orientadas al status quo, tienden a estar más interesados en el prestigio y la obtención de influencia en los demás que en el desempeño eficaz del puesto.

2. Necesidad de logro: los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito, e igualmente un intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles).

Son realistas frente al riesgo, es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y obtener específica retroalimentación sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas, no se preocupan excesivamente por el fracaso en caso de que este ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos. (Koontz y Weihrich, 1999, pp 515).

3. La Necesidad de Afiliación: El estudio de esta necesidad ha recibido poca atención de los investigadores. Los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas. Asimismo, los personas con esta necesidad desean relaciones que involucran un alto grado de entendimiento mutuo. Para Koontz y Weihrich (1999) la afiliación es una necesidad de asociación, mediante la cual las personas suelen



disfrutar enormemente de la estimación y evitan ser rechazados por un grupo social.

La teoría de McClelland referida por Robbins (1999), cuya base teórica es el contenido o necesidades internas del individuo, al igual que los tres teóricos precedentes, (Maslow, McGregor y Herzberg) enfatizan que la razón central de estas teorías giran alrededor de los procesos intrínsecos del sujeto que impulsan, dirigen, mantienen y suprimen la conducta. McClelland sostiene que el individuo dirige su motivación hacia tres necesidades de orden cultural, desde una perspectiva social, a saber: logro, poder y afiliación, debido a que éstas se materializan en accionar con otras personas. El aporte de esta teoría se podría ubicar en el mundo corporativo u organizacional, ya que representa la clave que permite realizar predicciones con base en la interrelación necesidad de logro o desempeño en el puesto de trabajo.

### *Teoría de Evaluación Cognoscitiva*

Esta teoría refiere que los propósitos del individuo dirigen su acción. Sus principales implicaciones se relacionan con la forma en la cual se remunera el servicio prestado por los empleados en las organizaciones.

Históricamente, los teóricos de la Motivación han asumido en general que las motivaciones intrínsecas como: logro, responsabilidad y competencia son independientes de los motivadores extrínsecos como: salario alto, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y condiciones placenteras de trabajo. Es decir que, la estimulación de una motivación intrínseca no afectaría una motivación extrínseca o viceversa. Pero la Teoría de la Evaluación Cognoscitiva o del conocimiento sostiene que cuando las organizaciones usan premios como forma de pago por desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas en el trabajador, las cuales se derivan del hecho supuestamente de que los individuos hacen lo que les gusta. Esto significa que las recompensas por desempeñar una tarea ocasiona que descienda el interés en dicha tarea. Durante años ha sido un debate entre los especialistas de la compensación en el entendido de que para que el salario u otras recompensas

materiales sean motivadores eficaces, deberían estar de acuerdo con el desempeño individual, pero los teóricos del enfoque cognoscitivo sustentan que esto sólo tiende a disminuir la satisfacción que el individuo recibe al hacer el trabajo. De hecho, si la teoría de la Evaluación Cognoscitiva es correcta, tendría sentido hacer que la compensación salarial del individuo no vaya de acuerdo con su desempeño, a fin de evitar la disminución de la motivación.

### *Teoría del Establecimiento de metas o Fijación de objetivos Locke*

Esta teoría plantea la noción de intenciones y objetivos conscientes para ofrecer soporte a la idea de que los objetivos conscientes más difíciles alcanzan mayores niveles de rendimiento, si los individuos llegan a aceptarlo como compromiso. La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno, si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes.

En consecuencia, es lógico asumir que metas fáciles tienen más probabilidad de que sean aceptadas, pero una vez que el empleado acepta una tarea difícil ejercerá un alto nivel de esfuerzo hasta lograrla, reducirla o abandonarla y tenderá a comportarse mejor cuando obtiene retroalimentación de qué tan bien está progresando hacia sus metas. Por consiguiente, la retroalimentación actúa como un comportamiento guía, aún cuando no todos los procesos de comunicación son igualmente potentes. En este sentido, el feedback muestra ser un motivador poderoso que la retroalimentación producida en forma externa.

Adicionalmente, al proceso comunicacional bidireccional existen otros tres factores que influyen la relación entre las metas y el desempeño: (a) compromiso: el individuo está determinado a no disminuir ni abandonar la meta; (b) autoeficacia: creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea y (c) cultura: que influye de acuerdo con las características y condiciones de cada país.

La teoría del establecimiento de Metas de Locke es un enfoque en el cual se fijan objetivos como instrumentos de acción que, conjuntamente con la conciencia



que posee el individuo de su aspiración, aunado a la voluntad del sujeto, orientarán y mantendrán la conducta hacia el objetivo previsto.

### *Teoría del Reforzamiento de Skinner*

Skinner citado por Robbins (1999) diseñó una técnica de motivación, conocida como refuerzo positivo, cuyo enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de condiciones laborales y el elogio por su desempeño. Para este autor el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos. Skinner y colaboradores proponen el análisis de la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y acerca de éstas emprender cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al desempeño satisfactorio.

Posteriormente, es importante fijar metas específicas con la participación y colaboración de los trabajadores, ofrecer pronta y regular retroalimentación acerca de los resultados y compensar con reconocimientos y elogios las mejoras en el rendimiento del desempeño. No obstante, aún si el desempeño no responde por completo a las metas, deben buscarse medios para reforzar a los trabajadores y elogiarlos por lo que hacen adecuadamente en la tarea laboral.

El aporte significativo del enfoque de Skinner esté en asociación o estrecho parentesco con los requerimientos de la efectiva administración, ya que enfatiza la eliminación de obstrucciones al desempeño, la previsión de procesos como la planificación y organización, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación (Koontz y Wehrich 1998).

La teoría del Reforzamiento de Skinner supone la existencia del modificador de conducta (refuerzo). Este proceso es la respuesta de la conducta operante. En este sentido, los trabajadores pueden ser motivados interviniendo la variable independiente ambiente. Considera que el castigo por deficiencia en el desempeño laboral es perjudicial lo estratégico es analizar el contexto laboral de acuerdo a la

teoría “ambiental” de motivación y determinar las causas generadoras de las actuaciones laborales e intervenir para suprimir los efectos problemáticos en el trabajo.

### *Teoría de la Equidad de Adams*

Según Koontz y Weihrich (1999) un factor importante en la motivación es la percepción de los individuos en relación con los beneficios materiales directos. Una de las estrategias para abordar este problema es la teoría de la equidad, la cual se refiere a la percepción subjetiva de los individuos en torno a lo justo de la compensación obtenida en relación con los insumos, en el entendido de esfuerzo laboral aportado en el proceso productivo o de servicio.

Debe haber equilibrio en la relación insumos-resultados en el colectivo laboral. Si los empleados consideran que se les ha compensado en forma indebida, pueden sentirse insatisfechos y en consecuencia reducir la cantidad o la calidad de la producción o abandonar la organización. En cambio, si los empleados perciben que las retribuciones son justas, es probable que conserven el nivel de productividad, pero si piensan que las compensaciones exceden lo que se consideran equitativo, quizás trabajen más arduamente, aunque también es posible que lo desestimen.

Robbins (1999) refiere que la equidad juega un papel importante en la motivación. Los trabajadores hacen comparaciones acerca de sus aportes individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con otros empleados. En la teoría de la equidad, los individuos comparan sus aportes individuales y los beneficios que reciben y responden ante cualquier sensación de desigualdad. Existen cuatro referentes de comparación que el empleado puede usar para establecer analogías: (a) En lo interno: experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual; (b) En lo externo propio: experiencias de un empleado en una



posición o situación fuera de su organización actual; (c) Interno de otro: refiere otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado; (d) Externo de otro: otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

El referente comparativo que escoja un empleado estará influenciado tanto por la información que éste tenga acerca de los referentes como por lo atractivo de la referencia, lo cual ha llevado a enfocar las cuatro (4) variables de moderación:

1. Género: tanto hombres como mujeres prefieren comparaciones con el mismo sexo.
2. Antigüedad en el puesto: los trabajadores con larga antigüedad se apoyan más en sus compañeros para hacer las comparaciones.
3. Nivel en la organización: empleados de nivel superior dentro de la estructura organizativa tienden a ser más abiertos, y manejan mejor información acerca de los empleados de otras organizaciones (benchmarking).
4. Nivel educativo o profesional: influye en el grado de información y manejo de las actividades organizacionales.

Gibson y cols. (1996) afirman que la teoría de equidad se centra en las comparaciones, tensión y reducción de la tensión laboral. La mayoría de los estudios de investigación acerca de esta teoría se han centrado en la variable salario, por lo que los gerentes deben ser conscientes de que los empleados establecen comparaciones entre las recompensas, sanciones, tareas y otras dimensiones relacionadas con el trabajo que afectan a todos ellos.

### *Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom*

Chiavenato (2000) plantea que se trata de una teoría que refiere únicamente a la necesidad para generar productos y servicios, que según Vroom, en cada individuo existen tres factores que la determinan: objetivos individuales, relación percibida entre productividad y logro de los objetivos individuales y capacidad individual para influir en su nivel de productividad.

Según Robbins (1999), actualmente una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas. Esta teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

2. Relación recompensa-desempeño: el grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.

3. Relación recompensas-metas personales: el grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La Teoría de las Expectativas contribuye a explicar la desmotivación de algunos empleados en sus trabajos, quienes simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.

Esta teoría sugiere ciertas preguntas que los empleados necesitan responder de manera afirmativa para maximizar su motivación: (a) ¿Si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en la evaluación de desempeño?; (b) ¿Si consigo una favorable evaluación de desempeño, conllevará a recompensas organizacionales?; y (c) ¿Si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos?.

Es importante que las recompensas se diseñen de acuerdo con las necesidades del empleado. Desafortunadamente, muchos gerentes asumen por error que los empleados quieren lo mismo. En consecuencia, pasan por alto los efectos de las diferencias de las recompensas en la motivación. En cualquier caso, disminuye la motivación del empleado.

Para Robbins (1999) la teoría de las expectativas, reconoce que no existe un principio universal para una explicación de las motivaciones de todos los empleados en el mundo. Además, por las necesidades que una persona busque satisfacer no se puede asegurar que el individuo perciba el alto desempeño como el camino necesario para la satisfacción de estas necesidades. Intentos de validar la teoría se han



complicado por la metodología, los criterios y los problemas de medición. Algunos críticos sugieren que la teoría tiene un uso limitado, especialmente en la predicción de situaciones donde las relaciones entre esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa se perciben con claridad, porque algunos individuos perciben una alta correlación entre el desempeño y las recompensas en sus trabajos.

### **Motivación para el Trabajo**

En opinión de González Vadillo (1993) el trabajo humano es aquella actividad caracterizada por ser: la más extendida, a la que el ser humano dedica más tiempo y energía; el principal instrumento por el que la persona cambia, tanto el medio ambiente como a sí misma; la fuente principal de satisfacción de las necesidades personales (actividad, subsistencia, creación, afiliación) y por tanto, cauce para el desarrollo personal. Progresivamente el trabajo humano ha ido adquiriendo un papel prioritario en nuestra cultura en razón del creciente protagonismo de la actividad económica que se ha configurado como paradigma de la sociedad cuyo bienestar depende del éxito en el desarrollo de esta actividad.

Mogollón de Lugo (1998) expone que considerándose al sistema motivacional como un proceso en el cual la persona percibe y evalúa una serie de características del trabajo, que pueden ser de importancia para ella. De aquí se deriva la imperiosa necesidad de establecer perfiles motivacionales para el trabajo dentro de las distintas organizaciones.

Según Alvarez, citado por Mogollón de Lugo (1998) la orientación motivacional intrínseca sería provocada en el individuo por las características de la propia actividad que es motivadora en sí misma y que está bajo control del sujeto. La motivación funciona mejor como naturaleza del oficio que permite al empleado disfrutar de la autonomía; “en donde los empleados aceptan los objetivos de la empresa y que hacen de su oficio el foco central de su vida ...” (Strauss y Sagles, 1.988, p. 4).

Se entiende por perfil de motivación a aquellas características que debe tener la persona para desempeñar una labor o tarea determinada. Por consiguiente, el perfil de motivación del docente consistirá en las características motivacionales internas y externas que determinan el comportamiento al trabajo del docente, así como también los mecanismos preferidos para lograr recompensas deseadas en el trabajo. Como características motivacionales internas del trabajo se consideran: la tarea a realizar, lo interesante del trabajo y la retroalimentación del trabajo realizado. Las características motivacionales externas, es decir, fuera del trabajo, que conforman el perfil de motivación son: Las políticas de remuneración, el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros, el supervisor, la estabilidad y la seguridad. Los mecanismos preferidos para lograr recompensas deseadas en el trabajo, están determinados por todos aquellos medios utilizados por el docente para obtener beneficios para él, como por ejemplo, tiempo de dedicación al trabajo, esfuerzo, puntualidad, etc, (Alvarez, 1996).

## **2. MARCO CONTEXTUAL**

Como marco contextual del estudio se realiza una revisión de la Universidad como organización educativa y del Rol del Docente Universitario.

### **1.1. La Universidad como Organización Educativa**

Según Chiavenato (2000) las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir, que se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además se reestructuran y redefinen para obtener resultados a menor costo y con menor esfuerzo.

Según Tünnermann (1998) la humanidad en las últimas décadas, ha entrado en un proceso acelerado de cambios que se manifiesta en todos los ámbitos del



acontecer político, social, científico y cultural, de suerte que el autor afirma que se está viviendo una crisis de civilización, que quizás anuncia el inicio de una nueva era civilizatoria, donde la educación, el conocimiento y la información jugarán un papel central. Otros sostienen que no se trata de una época de cambios, sino de un cambio de época. En la actualidad, es necesario considerar la referencia medio ambiente, ya que las condiciones generales ofrecen el espacio para toda organización. Factores como población, economía y tecnología afectan la forma en que se organizan y administran las universidades.

La educación superior se caracteriza por una multiplicidad de organizaciones, funciones y roles. Varían en el nivel, ubicación y tipos de estudiantes. Son instituciones tanto privadas como oficiales. El papel que desempeñan en la sociedad es complejo y está pasando por cambios dinámicos. Esta gran diversidad hace imposible seleccionar una sola institución como típica o representativa.

Kast y Rosenzweig, (1996) refieren que las universidades son las instituciones que ponen un gran cuidado en la instrucción de los graduados, que confieren grados avanzados, que tienen cuando menos dos escuelas profesionales que no exclusivamente tecnológicas. Otra característica distintiva es el interés en hacer que el aprendizaje superior sea funcional y esté estrechamente relacionado con las necesidades de la sociedad. El sistema universitario no ha fomentado una élite intelectual, sino que ofrece a un amplio segmento de la población oportunidades educativas. Mientras que la sociedad ha llegado a esperar mucho de las instituciones de educación superior; deben ofrecer un servicio útil y valioso.

En este sentido, la Ley de Universidades en Venezuela conceptualiza jurídicamente esta organización educativa como una institución dedicada a la educación, la cultura y la ciencia, y para cumplir esta misión sus actividades están dirigidas a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral y formar profesionales y técnicos que necesita la nación para su desarrollo y progreso (Ley de Universidades, 1970).

## 1.2. El Rol del Docente Universitario

Según la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela de 1999, en su Artículo 109 establece que:

... el Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes y egresados de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica para beneficio espiritual y material de la nación (Gaceta Oficial N° 36.860 Diciembre, 30 - 1999).

Siguiendo con el orden jurídico de la pirámide de Kelsy, los Artículos 77 y 78 de la Ley Orgánica de Educación de Educación establecen que el personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por lo demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos.

Son profesionales de la docencia los egresados de los institutos universitarios pedagógicos, de las escuelas universitarias con planes y programas de formación docente y de otros institutos de nivel superior, entre cuyas finalidades esté la formación y el perfeccionamiento docente. En tanto que el artículo antes citado refiere que el ejercicio de la profesión docente estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provista del título profesional respectivo (Gaceta Oficial N° 2.635 Extraordinario de Julio, 28 - 1980).

En este orden de ideas, los Artículos 83-89 de la Ley de Universidades en la Sección X Del Personal Docente y de Investigación plantea una clara definición y especificidad del Docente Universitario al promulgar en su texto que la enseñanza y



la investigación, así como la orientación moral y cívica que la Universidad debe impartir a sus estudiantes, están encomendadas a los miembros del personal docente y de investigación, quienes se clasificarán en las siguientes categorías: miembros Ordinarios, Especiales, Honorarios y Jubilados.

En consecuencia, los docentes universitarios ordinarios y de investigación se clasifican en función del siguiente escalafón, de acuerdo a lo previsto en la referida Ley :

a. Instructores: Toda persona que se inicie en la docencia o en la investigación lo hará como Instructor. Para ser Instructor se requiere título universitario. Ejercer como instructor al menos durante dos años.

b. Asistentes: Deben poseer título universitario, capacitación pedagógica y haber ejercido como Instructores al menos durante dos años. Durarán cuatro años en el ejercicio de sus funciones. Concluido este lapso pasarán a la categoría de Profesores Agregados previo trabajo de investigación, de acuerdo con lo establecido en el respectivo reglamento.

c. Agregado: Debe poseer además del título universitario, además de un título de postgrado a nivel de maestría o doctorado, además de un mínimo de cuatro años de experiencia docente a nivel universitario.

d. Asociado: Debe poseer además del título universitario, un título de postgrado a nivel de doctorado y durarán por lo menos, cinco años en el ejercicio de sus funciones

e. Titular: Deberá poseer además del título universitario un título de doctor, se requiere haber sido Profesor Asociado, por lo menos durante cinco. Los profesores Titulares durarán en el ejercicio de sus funciones hasta que sean jubilados

Los miembros Especiales del personal docente y de investigación quienes no posean títulos universitarios, cuando lo permita la naturaleza de la asignatura o de los trabajos a realizar, a juicio del Consejo de Facultad y con la aprobación del Consejo Universitario. Tales miembros se denominarán Auxiliares Docentes o de Investigación.

Son Profesores Honorarios aquellas personas, que por los excepcionales méritos de sus labores científicas, culturales o profesionales sean consideradas merecedoras de tal distinción por el Consejo Universitario, a propuesta de la respectiva Facultad. Los Profesores Honorarios no tendrán obligaciones docentes ni de investigación.

Los miembros jubilados son aquellas personas que han cumplido de veinte a treinta años y tengan sesenta o más años de edad.

Según el tiempo que consagren a las actividades docentes o de investigación, el personal se clasifica en profesores de dedicación exclusiva; profesores a tiempo completo, profesores a medio tiempo y profesores a tiempo convencional. (Artículo 104 de la Ley de Universidades)

Asimismo, en el Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en el Título IV De Los Miembros de la Comunidad Universitaria, Capítulo I Del Personal Académico, se encuentra las bases jurídicas que apoyadas en los precedentes instrumentos legales expresan taxativamente todo lo concerniente al Personal Académico de la UPEL.

Los artículos que consagran la materia del Docente Universitario en esta institución de educación superior están comprendidos desde los numerales 111 hasta 124 que a los efectos de este estudio, serán la base legal que soportará conceptualmente el trabajo de investigación (Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 1993).



### 3. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES ANTECEDENTES O RELACIONADAS

En el contexto de la Motivación en las Organizaciones Laborales es importante señalar los siguientes estudios, reseñados por Alvarez (1993):

Toro y Cabrera (1985) publican un libro donde recogen las diversas investigaciones sobre Motivación para el Trabajo en Colombia. Los resultados fueron: alta disposición en la actividad laboral, uso intensivo de conocimientos y capacidades profesionales y perfeccionamiento, la condición externa que más les motiva es el contenido del trabajo y el medio preferido es la dedicación a la tarea.

Alvarez (1991) realizó la adaptación para Venezuela del instrumento de Toro y Alvarez, con el cual efectuó una investigación referida al Perfil de Motivación para el Trabajo de Gerentes de Empresas Venezolanas en la ciudad de Caracas.

En Bachilleres Agropecuarios con una muestra de 87 sujetos, la investigación arrojó como resultados en las condiciones motivacionales internas que los empleados expresan una alta preferencia por la autorrealización, en las condiciones motivacionales externas éstos valoran el contenido del trabajo y el grupo de trabajo y el medio preferido es la dedicación a la tarea.

En Contadores Públicos el perfil en una muestra de 104 sujetos, el análisis de los datos permitió derivar que en las condiciones motivacionales internas de los empleados expresan autorrealización, poder, logro, reconocimiento, afiliación, en las condiciones motivacionales externas: contenido del trabajo, promoción, supervisión y en los medios preferidos dedicación a la tarea, aceptación de normas y valores. De acuerdo a esto, se logró inferir una asociación entre el alto interés en hacer lo que la persona sabe y puede, variedad y autonomía en la tarea y la escogencia a la dedicación a la tarea.

Las investigaciones que se reseñan están dirigidas específicamente al estudio de los perfiles motivacionales para el trabajo, y se observan ciertas constantes como: (a) autorrealización y dedicación a la tarea y contenido del trabajo como primera preferencias; (b) afiliación y salario, tienden a ocupar posiciones más bajas y (c)

logro, poder y reconocimiento; aceptación de normas, autoridad, supervisión, grupo de trabajo y promoción ocupan posiciones intermedias.

Mogollón de Lugo (1998) realizó una investigación acerca del perfil de Motivación para el Trabajo de docentes universitarios de dos instituciones de educación superior, en la ciudad de Caracas, una del sector privado "Universidad Metropolitana" Decanato de Ciencias y Artes; y otra del sector público "Universidad Central de Venezuela", Facultad de Humanidades y Educación. Se concluyó que los resultados de la investigación permiten afirmar que no existen diferencias significativas en el Perfil de Motivación para el trabajo de los docentes universitarios, según el tipo de organización y no se encontraron relaciones entre las variables del estudio: categorías académicas, años de servicio, cargos, ni de otras variables como: edad, sexo, escalafón y educación formal.

Villegas Marrero (1998) realizó una investigación acerca del Perfil de Motivación para el trabajo de los docentes de la Escuela Básica en la ciudad de Cumaná Estado Sucre. El estudio contempló el análisis de la influencia de cuatro variables; antigüedad en el cargo, tipo de formación inicial, tipo de organización y la localización del plantel. Los resultados del estudio revelaron que existe relación en el perfil motivacional de los docentes y las variables objeto de investigación, independientemente de que ciertas carencias materiales; el docente mantiene una alta motivación de trabajo, ya que está enfocado hacia la realización de sus actividades y la necesidad de aplicar los conocimientos que poseen.

Pérez De los Santos (1999) realizó una investigación acerca del Perfil de Motivación para el trabajo de Docentes de la III Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional de instituciones educativas venezolanas.

Se confirma que determinar el Perfil de Motivación para el Trabajo es de importancia para las organizaciones y para los investigadores en el área laboral-organizacional, porque permite establecer estrategias y políticas de mejoramiento que coadyuven al perfeccionamiento del desempeño.



## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

En este capítulo se desarrolló el cómo se obtuvieron las respuestas a las interrogantes de investigación, mediante el método que contuvo los siguientes aspectos: tipo de estudio, diseño de la investigación, sistema de hipótesis, sistema de variables, población del estudio, técnica de recolección de información, estructura del instrumento, procedimiento y análisis e interpretación de resultados.

### **Tipo de estudio**

Esta investigación fue de tipo descriptivo su propósito consistió en describir la relación entre variables, en cuanto a la estrategia de investigación fue *expost-facto*, según el grado de control y según el objetivo y el grado de conocimiento en el área, fue correlacional (Kerlinger, 1994). El propósito del investigador fue describir situaciones y eventos, es decir, cómo fue y cómo se manifestó determinado fenómeno (Hernández Sampieri y cols., 1998).

Fue un estudio descriptivo porque describió el perfil motivacional para el Personal Académico del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Se definió como estudio de campo, porque según Kerlinger (1994) “el investigador primero examina una situación social o institucional y luego estudia las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de individuos y grupos en situación. De ordinario no manipula variables independientes” .

## **Diseño de la Investigación**

En cuanto al modelo metodológico que se asumió en esta investigación, según Campbell y Stanley, citado por Alvarez (1998) se enmarcó dentro del diseño no experimental, expofacto; porque se realizó una investigación empírica sistemática en la que el investigador “no tiene control directo de variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentes no manipulables. Se hizo inferencias acerca de las relaciones entre variables” (Kerlinger, 1994).

Fue una investigación de tipo correlacional porque “este tipo de estudio tuvo como propósito medir el grado de relación que existía entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular”. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales fue saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández Sampieri y cols, 1998, p 62).

Con los resultados obtenidos se pretendió describir el Perfil Motivacional para el Trabajo del Personal Académico, en una muestra de los docentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, el cual es una institución de formación docente de la UPEL. No estuvo planificado manipular las variables independientes, sólo se aplicó el instrumento respectivo que medió el comportamiento de las variables dependientes, en cuanto a si se influyeron o relacionaron entre sí.



## **Sistema de Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Las variables demográficas y situacionales del docente del IMPM, influyen en el Perfil Motivacional para el Trabajo del Personal Académico del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) de la UPEL.

### **Hipótesis Específicas**

Existen diferencias significativas en el perfil motivacional para el trabajo en los docentes universitarios del IMPM, según las variables demográficas: género y edad.

Existen diferencias significativas en el perfil motivacional para el trabajo en los docentes universitarios del IMPM, según las variables situacionales: experiencia laboral, educación formal, antigüedad en el cargo y escalafón universitario.

## **Sistema de Variables**

Como variables independientes del estudio se plantean las siguientes;

- a) Demográficas: Sexo y Edad
- b) Situacionales: Experiencia laboral, Educación formal, Antigüedad en el cargo y Escalafón.

Como variables dependientes se analiza la Motivación para el Trabajo.

A continuación se expone la definición conceptual, operacional e indicadores de cada una de ellas.

**Variables demográficas: sexo y edad**

<b>Categoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Género	Condición genital a la cual pertenece el sujeto. (Larousse, 1990)	La respuesta de ubicación del docente en la pregunta sobre género al cual pertenece	Masculino Femenino
Edad	Tiempo que persona ha vivido, a contar desde que nació. (Gran Diccionario de la Lengua Española, 1991).	Respuesta en el cuestionario al ítem: Edad, medido en años	De 20 - 29 Entre 30 - 39 Más de 40



**VARIABLES SITUACIONALES: EXPERIENCIA LABORAL, EDUCACIÓN FORMAL, ANTIGÜEDAD EN EL CARGO Y ESCALAFÓN.**

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Experiencia laboral	Tiempo transcurrido en el ejercicio de un cargo o área específica	Números de años exactos en el cargo hasta el momento	Menos de 5 años Entre 5 y 10 años Más de 10 años
Educación formal	Es la institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático siguiendo un plan preestablecido. (Chiavenato, 2000)	Grado académico alcanzado en una institución de educación superior	Pregrado Especialidad en Postgrado Maestría Doctorado
Antigüedad en el cargo	Tiempo que lleva en el empleo	Números de meses y/o años laborales exactos en el cargo	Menos de 12 meses De 1 a 3 años De 4 a 6 años De 7 a 9 años Más de 9 años
Escalafón	Es la categoría académica que ostentan los miembros ordinarios del personal docente y de investigación de la universidad (Ley de Universidades, 1970)	La respuesta de ubicación en el escalafón del docente universitario	Instructor Asistente Agregado Asociado Titular

La Variable Dependiente Motivación para el Trabajo tiene tres Dimensiones;

- a) Condiciones Motivacionales Internas
- b) Condiciones Motivacionales Externas
- c) Medios preferidos para obtener retribución en el trabajo

Cada dimensión tiene a su vez cinco (5) factores los cuales se pasan a enunciar de la manera siguiente;

#### Motivación para el Trabajo

Categoría	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Motivación Para el Trabajo	Aquellas características que debe tener la persona para desempeñar una labor o tarea determinada. (Alvarez, 1996)	Sumatoria de los ítems relativos a cada una de las dimensiones	Factores Motivacionales Internos Factores Motivacionales Externos Medios preferidos Para lograr retribución deseada en el trabajo



**Dimensión: Factores Motivacionales Internos**

Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Conjunto de necesidades humanas internas que siente el individuo las cuales al ser satisfechas causan sensaciones de placer, porque están asociadas al potencial de realización individual, únicas de cada persona.	Sumatoria de los ítems correspondientes a los factores motivacionales internos	Logro Poder Afilación Autorrealización Reconocimiento

**Dimensión: Medios Preferidos para la obtención de recompensas deseadas en el trabajo**

Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Están determinados por todos aquellos medios del individuo para obtener beneficios para él. (Alvarez, 1996)	Sumatoria de los ítems correspondientes a los medios o mecanismos preferidos para lograr recompensas deseadas en el trabajo.	Dedicación a la tarea Aceptación a la autoridad Aceptación de normas y valores Requisición Expectación

**Dimensión: Factores Motivacionales Externos**

Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Están asociados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, por encima de los niveles normales. (Chiavenato, 2000)	Sumatoria de los ítems correspondientes a los factores motivacionales externos	Supervisión Grupo de trabajo Contenido del trabajo Salario promoción

## **Población del estudio**

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan en cuanto a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación ( Morles citado por Arias, 1999).

Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Seltiz, 1974 citado por Hernández Sampieri y Cols 1991) Muestra es la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, etc). Es decir, es un subgrupo de la población (Sudman, 1976 citado por Hernández Sampieri y Cols 1991).

El Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM), es uno de los ocho institutos corporativos de la UPEL, según la estructura organizativa vigente del mismo, es una organización cuya administración del currículo en los programas de formación docente en pregrado, postgrado y extensión, se ejecutan bajo la modalidad a distancia, cuya sede central se localiza en la ciudad de Caracas y representa el nivel de coordinación dentro de toda la estructura orgánica de la universidad. El Instituto tiene más de cincuenta años de trayectoria en casi todo el territorio nacional, donde se ubican Núcleos, Extensiones y Centros de Atención académicos, los cuales siguen los lineamientos y directrices emanados de la Sede Central, los núcleos son el nivel funcional u operativo del IMPM, debe referirse que en estas instancia se tomaron parte de la muestra.

Ary y cols (1993) recomiendan que para el tamaño de la muestra puede incorporarse por lo menos treinta sujetos en la muestra, porque ese número permite usar una estadística de muestras extensas. En la investigación descriptiva se emplean muestras grandes, algunas veces se recomienda seleccionar entre un 10%, 20% o 30% como muestra de la población accesible. Debe recalcarse, que el tamaño no basta para garantizar la exactitud, la consideración más importante al sacar una muestra es su representatividad.



### **Muestra**

En este estudio, se seleccionó “Cuestionario de Motivación para el Trabajo”, referido a una muestra del 34% (equivalente a 45 sujetos) de una población de 131 docentes ordinarios del IMPM. La conformación de la muestra, llamada también subgrupo de la población delimitada, fue determinada mediante sujetos por cada categoría académica, es decir, 9 individuos por cada nivel del escalafón universitario, los cuales quedaron integrados de la manera siguiente; 9 instructores, 9 asistentes, 9 agregados, 9 asociados y 9 titulares para un total de 45 miembros docentes ordinarios del personal académico del IMPM de la UPEL.

### **Técnica de recolección de información**

La técnica a utilizar para la recolección de los datos comprende el conjunto de procedimientos y actividades que permitieron al investigador obtener la información pertinente para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. En este caso se seleccionó un instrumento denominado Cuestionario de Motivación para el Trabajo, porque lo que se investigó forma parte de la experiencia laboral de cada uno de los docentes universitarios participantes en el proceso. El estudio se apoyó en el cuestionario debido a la posibilidad de ahorrar tiempo, además, por la posibilidad de realizar una aplicación colectiva en forma simultánea en el instituto y por la facilidad de la organización, codificación, tabulación y procesamiento de la información. De manera que se les entregó un ejemplar del cuestionario para que en forma autoadministrada e independientes llenaron la información requerida, adjunto se le proveyó un bolígrafo para el registro de los datos con un tiempo de 30 minutos para la resolución y después se le retiraron los cuestionarios, al menos en la sede central, el resto fue mediante el uso de la valija institucional. Asimismo, se le informó los objetivos del estudio y se les agradeció toda la colaboración dispensada.

## **Instrumento**

El instrumento seleccionado para el este estudio fue el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)”, el cual está diseñado para identificar y valorar positivamente quince (15) factores de motivación (Toro, 1983). El fundamento teórico en el cual se apoya el cuestionario está conformado por un esquema conceptual que toma por un lado, los aportes de las teorías motivacionales relevantes y resultados de investigaciones empíricas, y por el otro lado, toma en consideración un esquema que integra varias dimensiones analítica para producir una conceptualización que destaca el carácter dinámico del proceso motivacional para el trabajo en la persona (Toro, 1985).

En Venezuela, el instrumento “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” CMT, fue aplicado por Alvarez (1993), quien elaboró una versión adaptada al contexto venezolano. Se estableció la confiabilidad del instrumento mediante el procedimiento de “test-test” con un mes de intervalo. La correlación “r” de Spearman arrojó una puntuación de 0,74. Este último será utilizado para la presente investigación.

El CMT, es un instrumento que mide quince (15) factores motivacionales en tres dimensiones, a saber;

- 1) Primera Dimensión: Condiciones Motivacionales Internas las cuales están integradas por cinco (5) Factores
  - a) Autorrealización
  - b) Logro
  - c) Poder
  - d) Reconocimiento
  - e) Afiliación



- 2) Segunda Dimensión: Medios para obtener la retribución deseada en el Trabajo los cuales están integrados por cinco (5) Factores
  - a) Dedicación a la tarea
  - b) Aceptación a la autoridad
  - c) Aceptación de normas y valores
  - d) Requisición
  - e) Expectación
- 3) Tercera Dimensión: Condiciones Motivacionales Externas las cuales están integradas por cinco (5) Factores
  - a) Supervisión
  - b) Grupo de Trabajo
  - c) Contenido del trabajo
  - d) Salario
  - e) Promoción

Para efectos de corrección e interpretación, se estableció una escala con valores de cuatro a cero (4 a 0), cuya apreciación fue la siguiente; 4 indicó Total importancia, 3 refirió Bastante importancia, 2 acotó Moderada importancia, 1 Poca importancia y 0 supuso Ninguna importancia. En consecuencia, se procedió a sumar los valores escritos por los docentes en el instrumento CMT, para conocer el nivel de preferencia por cada unos de los factores contenidos en las tres dimensiones. Debe referirse que al instrumento CMT, se le realizó una adaptación (2003) cuando se le incorporó como variables situacionales (independientes) las categorías académicas del escalafón universitario, previstas en los objetivos generales y específicos del estudio.

La aplicación de los Cuestionarios de Motivación para el Trabajo se realizó entre los meses de julio, octubre y noviembre del año 2002, debido a la dinámica laboral de los profesores del nivel universitario.

### Estructura del Instrumento

A modo de ilustrar la estructura interna del instrumento, se presenta la siguiente Tabla, la cual contiene tres dimensiones con cinco factores cada una.

Objetivos Específicos	Variable dependiente	Dimensiones	Factores	Items
1. Determinar el perfil motivacional para el trabajo de los docentes universitario del IMPM	Perfil motivacional para el trabajo	<b>Condiciones Motivacionales internas</b>	Autorrealización Logro Poder Reconocimiento Afiliación	(1c), (4d),(5e) (5a), (2e), (3d) (1b), (4e), (3a) (2a), (4b), (5c) (2b), (4a),(5b)
	Perfil motivacional para el trabajo	<b>Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</b>	Dedicación a la Tarea Aceptación a la autoridad Aceptación de normas y valores Requisición Expectación	(8b), (9b),(10a) (8d), (9e), (6e) (6a), (8c), (9a) (9d), (7b), (6c) (6b), (7d), (8a)
	Perfil motivacional para el trabajo	<b>Condiciones Motivacionales externas</b>	Supervisión Grupo de trabajo Contenido del trabajo Salario Promoción	(15c),(13c),(12d) (11e),(13b),(14a) (12e),(14c),(13e) (12b),(13a),(14d) (11b),(13d),(15e)



## Procesamiento de la información

Una vez obtenido los resultados del instrumento del siguiente estudio se procedió a realizar el análisis e interpretación de los mismos. En este sentido, los datos recolectados en el campo universitario permitieron determinar la relación entre las distintas variables: Independientes (demográficas y situacionales) y Dependientes (perfil motivacional para el trabajo).

### Procedimiento

#### a) Estudio de documentación

- ≍ Fuentes
- ≍ Informes y estudios

#### b) Contacto directo

- ≍ Se procedió a establecer contacto directo con los docentes universitarios seleccionados con la finalidad de plantearle el objetivo de la investigación, y solicitarles la cooperación para la aplicación del instrumento CMT, en la Sede Central del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- ≍ Sin embargo, debe referirse que parte de la muestra, fueron completados por el Núcleo Académico Mérida (4 sujetos) y la Extensión Académica El Tigre del estado Anzoátegui (2), ya que algunos docentes no devolvieron a tiempo el instrumento, en consecuencia, se habilitaron otros docentes adscritos al IMPM, en las dos regiones antes mencionadas.
- ≍ Después de los dos días concedidos a los profesores para completar el instrumento, se pasó a retirar el cuestionario respondido por éstos.

## **Análisis de Datos**

El análisis de los datos se procesa para determinar la relación entre las diferentes variables, que para efecto de este estudio son: independientes las variables demográficas y situacionales y dependientes, el Perfil Motivacional para el Trabajo. Debe referirse que debido a la existencia previa de instrumento (CMT), no fue necesario determinar el tipo de variable. En consecuencia, no se construyó la tabla de operacionalización de variables, ni se utilizó la técnica de medición estadística de la variable que soportan teóricamente los autores de metodología, sin embargo, para este estudio existen variables nominales (perfil de motivación para el trabajo, escalafón) de intervalos (edad y antigüedad en el cargo) y dicotómicas (género). En consecuencia, se realizaron dos tipos de análisis; uno descriptivo con medidas estadísticas de posición central y otro inferencial, mediante la prueba T – Student y el análisis factorial de varianza (ANOVA), para conocer el grado de asociación del perfil motivacional con las variables demográficas y situacionales de los sujetos del presente estudio de investigación Los datos fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS 7.5 para Window.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en términos del análisis descriptivo e inferencial.

### 1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

#### 1.1. En cuanto a las Variables Independientes

Se consideraron como variables independientes: (a) Demográficas; Género y Edad; y (b) Situacionales: Experiencia laboral, Educación formal, Antigüedad en el cargo y el Escalafón universitario.

#### Cuadro N° 1

##### Frecuencias de las Variables Demográficas

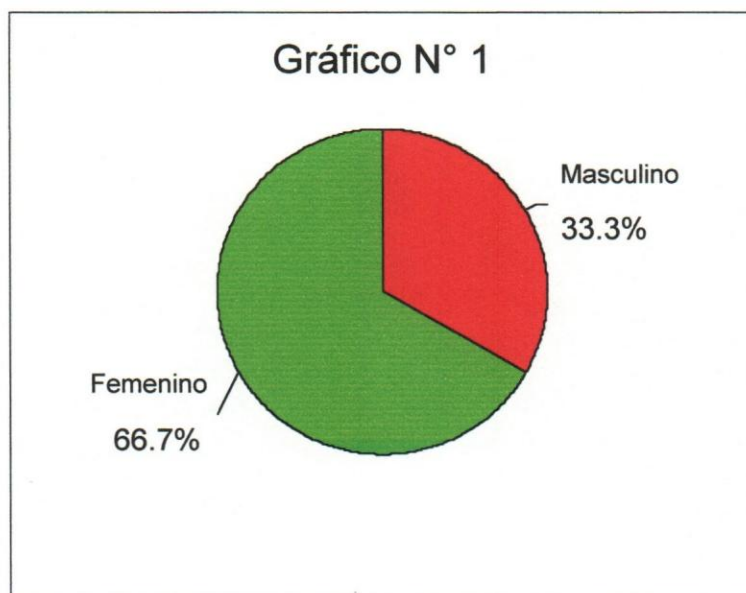
TIPO	VARIABLES	INDICADOR	N	%
Demográficas	Género	Masculino	15	33,3
		Femenino	30	66,7
	Edad	Menos de 30 años	1	2,2
		De 30 a 40 años	13	28,9
		Más de 40 años	31	68,9

Como se observa en el cuadro N° 1:

**Sexo:** Se distribuyó la muestra de la siguiente manera: (15) Masculino (33,3 %) y (30) Femenino con un predominio de 66,7%.

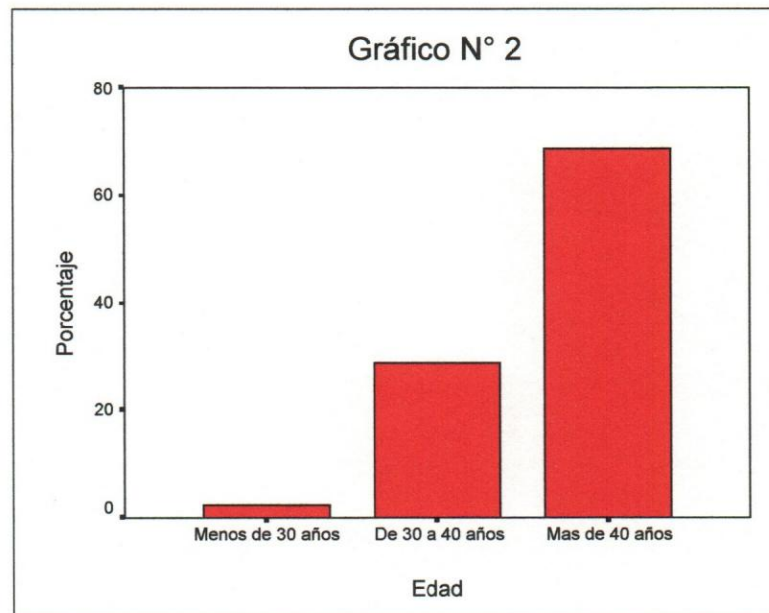
**Edad:** La muestra se distribuyó en: (1) “Menos de 30 años” (2.2 %), (13) “Entre 30 y 40 años” (28.9 %) y (31) “Más de 40 años” con un 68.9 % predominante, lo que representó en valores absoluto 31 personas de los 45 docentes encuestados. Mientras que el grupo con menos de 30 años y de 30 a 40 años equivalieron en valores relativos al 31,1%, igual a 14 personas de las encuestadas.

En el gráfico N° 1 **Variable Demográfica: Sexo**, referido a la distribución porcentual por sexo, se observa que el grupo femenino predomina en este estudio con el 66,7% de la muestra.





En el gráfico N° 2 **Variable Demográfica: Edad**, se ilustra la distribución porcentual de la variable edad, en la cual predominó el grupo mayor de 40 años con un 68,9%.



**Cuadro N° 2**  
**Frecuencias de las Variables Situacionales**

Situacionales	Educación Formal	Pregrado	4	8,9
		Especialización	8	17,8
		<b>Maestría</b>	<b>30</b>	<b>66,7</b>
		Doctorado	3	6,7
		Postdoctorado	0	0,0
	Experiencia Laboral	Menos de 5 años	2	4,4
		De 5 a 10 años	14	31,1
		<b>Más de 10 años</b>	<b>29</b>	<b>64,4</b>
	Antigüedad en el cargo	Menos de 12 meses	6	8,9
		De 1 a 3 años	4	13,3
		<b>De 4 a 6 años</b>	<b>16</b>	<b>35,6</b>
		De 7 a 9 años	8	17,8
		Más de 9 años	11	24,4
	Categoría Académica	Instructor	9	20
		Asistente	9	20
		Agregado	9	20
		Asociado	9	20
Titular		9	20	

Como se observa en el cuadro N° 2:

**Educación Formal:** Se observó que la distribución de la variable fue de 4 personas con “Pregrado” equivalente a 8.9%; de 8 docentes con “Especialización” equiparable al 17.8 %; mientras que 30 docentes poseen título de “Maestría” con un predominio del 66.7 %, y 3 profesores tienen título de “Doctor” lo que representó un 6.7 %.

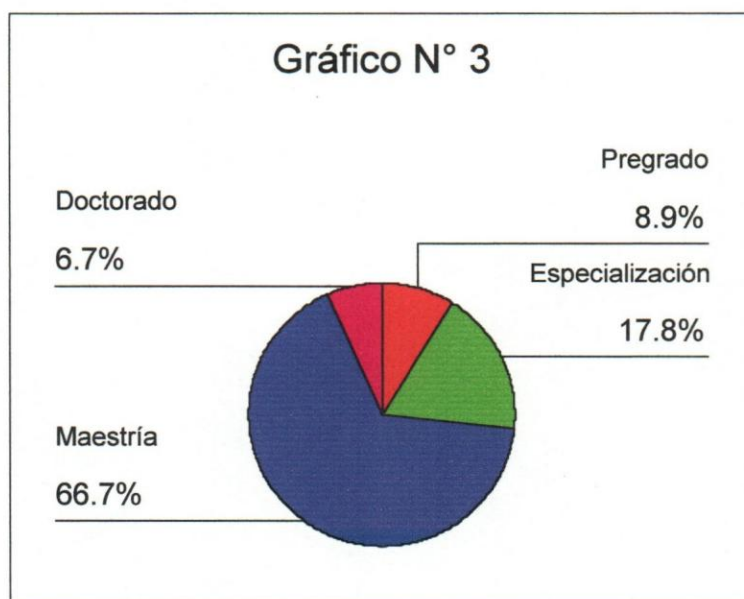
**Experiencia Laboral :** La distribución quedó de la manera siguiente: de 2 docentes con “Menos de 5 años” equivalente al 4.4 %; 14 profesores se ubicaron en el rango “Entre 5 a 10 años” correspondiente al 31.1%; y 29 colegas indicaron “Más de 10 años” se servicios lo cual refirió un 64.4 %, siendo éste el porcentaje predominante.



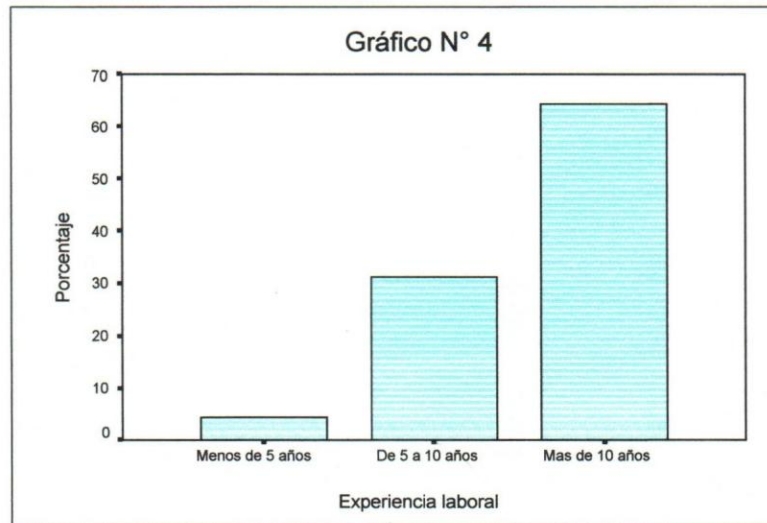
**Antigüedad en el cargo:** Para esta variable la muestra se distribuyó de la siguiente manera: 4 docentes con "Menos de 12 meses" equivalente al 8.9 %; 6 con un tiempo de "De 1 a 3 años" correspondiente al 13.3 %; 16 con un antigüedad "De 4 a 6 años" perteneciente al 35.6 %, intervalo en el cual se concentra la mayor cantidad de docentes de la muestra; 8 "De 7 a 9 años" equivalente al 17.8 % y 11 con "Mas de 9 años" con un 24.4%.

**Escalafón:** En relación a esta variable, la muestra de docentes se distribuyó proporcionalmente de manera intencional: (9) "Instructores" (20 %); (9) "Asistentes" (20 %); (9) "Agregados" (20 %); (9) "Asociados" (20 %) y (9) "Titulares" (20 %).

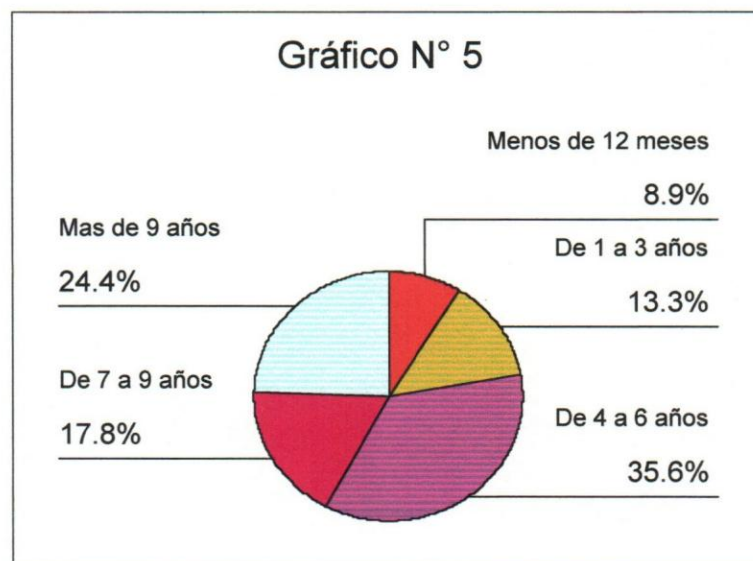
En el gráfico N° 3, se observa que los estudios de Maestría predominan en la muestra, tal como se ilustra.



En el gráfico N° 4 se ilustra la tendencia predominante de la variable situacional experiencia laboral.

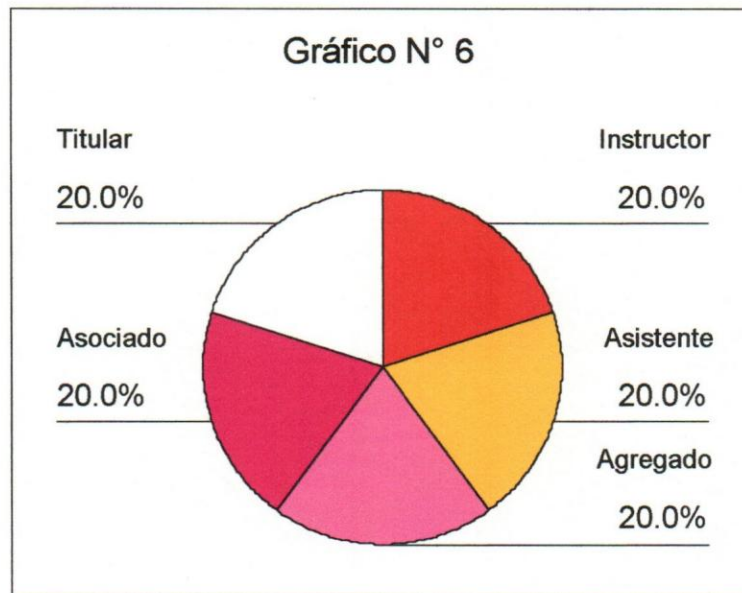


A continuación se presenta la distribución porcentual de la variable antigüedad en el cargo.





En el gráfico N° 6 se evidencia la distribución equitativa de la muestra de docentes universitarios en el IMPM, en la cual cada una de las categorías (Escalafón) académicas posee una representación del 20%.



## 1.2. En cuanto a la Variable Dependiente: Perfil General

**Cuadro N° 3**

### Perfil General de Motivación para el Trabajo

Dimensiones	Factores	Media	Desv. típ.	Nivel de Preferencia
Condiciones Motivacionales Internas	Autorrealización	8.71	2.72	1
	Poder	6.76	2.23	2
	Reconocimiento	6.67	2.07	3
	Logro	4.56	4.38	4
	Afiliación	4.22	2.91	5
Medios Preferidos para obtener Retribuciones Deseadas en el Trabajo	Dedicación a la Tarea	7.87	2.05	1
	Acept. de Normas y Valores	7.07	1.80	2
	Expectación	5.84	3.14	3
	Requisición	5.60	2.00	4
	Acept. de autoridad	5.24	2.39	5
Condiciones Motivacionales Externas	Promoción	7.69	3.35	1
	Grupo de Trabajo	7.44	2.67	2
	Contenido de trabajo	6.91	2.80	3
	Supervisión	5.22	3.07	4
	Salario	4.53	2.68	5

Como se observa en el cuadro N° 3: Perfil General de Motivación para el Trabajo

- a) Con referencia a la Dimensión Condiciones Motivacionales Internas, de los cinco factores que la integran; la Autorrealización, el Poder y el Reconocimiento fueron los tres factores seleccionados en el nivel de preferencia. Se destacó que los valores relativos al estadístico de la media de los tres factores antes referidos se mantuvieron más o menos iguales, se observó que el recorrido de la desviación típica fue uniforme, estuvo cerca de dos puntos por arriba y dos hacia abajo con respecto a la media.
- b) En cuanto a la Dimensión Medios preferidos para la obtención de las retribuciones deseadas, se obtuvo que los cinco factores que lo componen la Dedicación a la tarea, Aceptación de Normas y valores y Expectación fueron los



tres primeros seleccionados en el nivel de preferencia. En este estudio el promedio de la media fue de 6,92 puntos y el recorrido de la desviación típica respecto a la media fue de 2.33.

- c) Para la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas la información que registró de los cinco factores que la integran; la Promoción, el Grupo de trabajo y el Contenido de trabajo fueron los tres primeros optados en el nivel de preferencia. El promedio de la media de los tres factores antes indicados fue de 7.34 puntos y el desplazamiento de la desviación típica estuvo alrededor de los 2.94 respectivamente.

El Perfil general de acuerdo a las tres dimensiones y sus factores integrantes y en atención al nivel de preferencia quedó conformado de la siguiente manera; Autorrealización, Poder, Reconocimiento, Dedicación a la tarea, Aceptación de normas y valores, Expectación, Promoción, Grupo de trabajo y Contenido de trabajo.

### 1.2.1 Perfil por Género

#### Cuadro N° 4

#### Perfil por Género

Dimensiones	Factor	Masculino		Femenino	
		Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Condiciones Motivacionales Internas	Logro	5.53	4.32	4.07	4.39
	Poder	7.20	2.04	6.53	2.32
	Afiliación	4.13	3.74	4.27	2.48
	Autorrealización	8.33	2.99	8.90	2.60
	Reconocimiento	6.40	2.13	6.80	2.06
Medios Preferidos Para obtener Retribuciones deseadas en el Trabajo	Dedicación a la Tarea	7.8	2.01	7.9	2.11
	Acept. de autoridad	5.87	2.45	4.93	2.33
	Acept. de Normas y Valores	7.27	1.98	6.97	1.73
	Requisición	5.93	1.91	5.43	2.06
	Expectación	5.4	3.29	6.07	3.10
Condiciones Motivacionales Externas	Supervisión	4.73	3.39	5.47	2.93
	Grupo de Trabajo	7.40	2.90	7.47	2.60
	Condiciones de Trabajo	7.47	2.70	6.63	2.86
	Salario	4.53	2.77	4.53	2.67
	Promoción	7.67	3.81	7.70	3.16

Como se observa en el cuadro N° 4:

- a) En la Dimensión Condiciones Motivacionales internas los factores Autorrealización, Poder y Reconocimiento se mantuvieron, sólo que al establecer el perfil por género se observó que el sexo femenino registró mayores valores en centésimas en las medias de los tres factores internos antes referidos. Mientras que el factor Poder tuvo una media mayor para el sexo masculino (7.20/6.53). La desviación típica resultó mayor y menor en valores de acuerdo al comportamiento que registraron las medias de cada uno de los factores descritos.
- b) En cuanto a la Dimensión Medios preferidos para la obtención de las retribuciones deseadas, se obtuvo que de los cinco factores que lo componen los tres primeros fueron la Dedicación a la tarea, Aceptación de normas y valores y expectativa, seleccionados en el nivel de preferencia, pero se destacó el factor Requisición en el tercer lugar del nivel de preferencia con una media de 6.93 puntos. En los datos se observó que de acuerdo a la media de los género, el sexo femenino tuvo una media superior a los hombres (7.9/7.8), en referencia al factor Dedicación a la tarea, igual ocurrió con sus respectivas desviaciones típicas (2.11/2.01). Pero en el factor Aceptación de normas y valores el sexo masculino registró mayor media (7.27/6.97) y la desviación típica fue (1.98/1.73) que el sexo femenino. En tanto, que para el factor Requisición el sexo masculino tuvo valores superiores en las medias (5.93/5.43), no así en las desviaciones típicas de ambos sexos, debido a que la perteneciente al género femenino estuvo por encima que el de los hombres (2.06/5.93).
- c) La Dimensión Condiciones Motivacionales Externas presentó los factores Promoción, Condiciones de trabajo y Grupo de trabajo. Sin embargo, se observó que en el factor Promoción el sexo femenino tuvo una media superior que los hombres (7.70/7.67), no así con las desviaciones típicas cuyos valores resultaron inversos, porque los hombres tuvieron una desviación típica superior (3.81/3.16) al sexo femenino. Mientras que el factor Condiciones de trabajo registró para el género masculino una media superior al sexo femenino (7.47/6.63), pero en el valor de la desviación típica para el sexo femenino fue superior al masculino



(2.86/2.70). Seguido estuvo el factor Grupo de trabajo que presentó para el sexo femenino una media superior al masculino (7.47/7.40), mientras que la desviación típica del sexo masculino fue superior al sexo femenino.

### 1.2.2 Perfil por edad

**Cuadro N° 5**

**Perfil por Edad**

Dimensiones	Factor	Menos de 30 años.	De 30 a 40 años.	Desv. Típ.	Más de 40 años.	Desv. Típ.
		Media	Media		Media	
Condiciones Motivacionales Internas	Logro	6	4.62	4.81	4.48	4.33
	Poder	5	6.85	1.72	6.77	2.45
	Afiliación	5	4.31	3.59	4.16	2.70
	Autorrealización	10	8.54	2.82	8.74	2.76
	Reconocimiento	2	6.38	1.12	6.94	2.22
Medios Preferidos para obtener las Retribuciones deseadas	Dedicación a la Tarea	1	8.08	1.71	8.00	1.84
	Acept. de autoridad	9	5.69	2.10	4.94	2.43
	Acept. Normas/Valor.	3	7.31	1.32	7.10	1.87
	Requisición	9	5.46	1.85	5.55	2.03
	Expectación	5	6.15	3.21	5.74	3.20
Condiciones Motivacionales Externas	Supervisión	7	4.23	3.56	5.58	2.85
	Grupo de Trabajo	2	7.62	2.43	7.55	2.66
	Condic. de Trabajo	2	7.38	2.33	6.87	2.91
	Salario	5	4.62	2.53	4.48	2.82
	Promoción	11	8.38	3.66	7.29	3.22

Como se observa en el cuadro N° 5:

- a) En referencia a la Dimensión Condiciones Motivacionales Internas los tres factores Autorrealización, Poder y Reconocimiento tuvieron altas medias en los resultados. Debió referirse, que debido a que un solo sujeto de la muestra indicó tener menos de 30 años no fue posible calcularle la media ni la desviación típica, sólo se le aplicó a grupos con edades entre 30 a 40 años y grupo con edades superiores a 40 años. En consecuencia, se obtuvieron los siguientes datos el factor Autorrealización indicó para el grupo mayor de 40 años medias superiores al grupo de 30 a 40 años (8.74/8.54), pero las desviaciones típicas reflejaron lo

contrario, es decir, mayor a 40 años la desviación fue superior que al grupo con edades mayores a 40 años (2.82/2.76). Similar situación fue con el Poder que registró una media superior para el grupo de 30 a 40 años sobre el grupo con edades mayores a 40 años (6.85/6.77), pero las desviaciones típicas resultaron inversa (2.45/1.72). El factor Reconocimiento presentó valores superiores tanto en la media (6.94/6.38) como en la desviación típica (2.22/1.12) para el grupo con edad mayor a 40 años.

- b) En cuanto a la Dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas se apreciaron los siguientes resultados: los factores Dedicación a la tarea y Aceptación a las normas y valores reportaron medias (8.08/8.00 – 7.31/7.10), mientras que las desviaciones típicas (1.84/1.71 y 1.87/1.32) obtenidas presentaron valores superiores respectivamente para el grupo con edades mayores a 40 años. Para el factor Expectación la media superior perteneció al grupo con edades de 30 a 40 años (6.15/5.74), igual el valor registrado para la desviación típica correspondió al grupo con edades de 30 a 40 años respectivamente (3.21/3.20).
- c) En la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Promoción, Grupo de trabajo y Condiciones de trabajo presentaron los siguientes datos; las medias de los tres factores antes mencionados fueron superiores para el grupo con edades entre 30 a 40 años (8.38/7.29 – 7.62/7.55 y 7.38/6.87) que el relativo a edades mayores a 40 años. Mientras que la desviación típica factor Promoción del grupo con edades entre 30 a 40 años fue mayor (3.66/3.22) al del grupo con edades superiores a 40 años. Pero los factores Grupo de trabajo y Condiciones de trabajo para el grupo con edades mayores a 40 años registró desviaciones típicas superiores (2.66/2.43 y 2.91/2.33) que el grupo de 30 a 40 años.



### 1.2.4. Perfil por Experiencia Laboral

Cuadro N° 6

#### Perfil por Experiencia Laboral

Dimensiones	Factor	Menos de 5 años		De 5 a 10 años		Más de 10 años	
		Media	Desv. Típ	Media	Desv. Típ	Media	Desv. Típ
Condiciones Motivacionales Internas	Logro	6	0	4.86	4.87	4.31	4.34
	Poder	4	0	7	2.08	6.83	2.28
	Afiliación	2.5	2.12	4.43	3.39	4.24	2.76
	Autorrealización	10.5	0.71	8.21	3.17	8.83	2.56
	Reconocimiento	8	4.24	6.07	1.69	6.86	2.10
Medios Preferidos Para obtener Retribución en el Trabajo	Dedicación a la tarea	8.5	2.12	7.5	2.53	8.0	1.83
	Acept. autoridad	4.0	0	5.5	2.71	5.21	2.32
	Acept. Normas y vlrs	7.0	0	7.5	2.14	6.86	1.68
	Requisición	4.0	2.83	5.79	2.04	5.62	1.97
	Expectación	4.5	0.71	6.07	3.10	5.83	3.30
Condiciones Motivacionales Externas	Supervisión	4.0	2.83	5.14	3.18	5.34	3.12
	Grupo de trabajo	9.5	2.12	6.93	2.46	7.55	2.78
	Cont. de trabajo	5.5	2.12	6.86	2.66	7.03	2.96
	Salario	2.0	1.41	4.64	2.62	4.66	2.74
	Promoción	6.0	2.83	8.5	3.70	7.41	3.22

Como se observa en el cuadro N° 6:

- a) De acuerdo a la Dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Autorrealización, Reconocimiento, Poder y Logro registraron los resultados de la siguiente forma: las medias obtenidas para el factor Autorrealización fueron 10.5, 8.83 y 8.21 para los grupos con experiencias laborales menor a cinco años, más de diez y entre cinco y diez años respectivamente. Adicionalmente, estuvo el factor Logro con una media de 6 puntos y una desviación típica de cero (0) relativo al grupo con experiencia laboral menor a cinco años. El factor reconocimiento arrojó las siguientes medias 8.0, 8.6 y 6.07 para los grupos con experiencia laboral menor a cinco años, mayor a diez y entre cinco a diez años laborables respectivamente. Las desviaciones estándar del factor reconocimiento fueron 4.24 (- 5 años), 2.10 (+ 10 años) y 1.69 (de 5 a 10 años). Para el factor Poder sólo aplicó para los grupos de 5 a 10 años con una media de 7 puntos una

desviación típica de 2.08, pero para el grupo con más de 10 años la media fue de 6.83 con una desviación típica de 2.28 lo cual evidenció mayor media el grupo de 5 a 10 años, pero con una desviación menor 2.08 que el grupo con más de 10 años.

- b) En torno a la Dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas se observaron los siguientes factores: Dedicación a la tarea, Aceptación de normas y valores y Expectación cuyos valores de las medias se ubicaron en 8.5 para los grupos (- 5 años), 7.0 (- 5 años) y 4.5 (- 5 años). En este sentido, al comparar las medias entre si por cada factor y grupo se determinó que el factor Dedicación a la tarea tuvo una media superior para el grupo (- 5 años), luego estuvo la media de 8.0 para el grupo con (+ 10 años) de experiencia laboral y una media de 7.5 puntos para el grupo de 5 a 10 años, cuyas desviaciones típicas fueron de 2.53 (5 a 10 años), 2.12 (- 5 años) y 1.83 (+ 10 años). Con respecto al factor Aceptación de normas y valores, se ubicaron en el segundo lugar los grupos menor a 5 y mayor a 10 años de experiencia laboral, no se consideró la media 7.5 puntos del grupo con experiencia de 5 a 10 años, debido a que coincide en el primer lugar con el factor Dedicación a la tarea. Las desviaciones típicas fueron de .8 para el grupo mayor a 10 años y cero (0) para el grupo experiencia laboral menor a 5 años. El factor Expectación tuvo el mayor valor de la media 6.07 puntos, para el grupo entre 5 a 10 años, seguido estuvo la media de 5.83 puntos para el grupo con más de 10 años y la media de 4.5 puntos para el grupo menor a 5 años. Los valores con mayores desviaciones típica se reportaron de la forma siguiente al grupo con más de 10 años 3.30, seguido estuvo la desviación típica 3.10 del grupo entre 5 y 10 años, mientras que la desviación típica 0.71 perteneció al grupo menor a 5 años.
- c) En referencia a la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores fueron Grupo de trabajo, Promoción y Contenido de trabajo los cuales arrojaron los siguientes resultados en cuanto a las medias y desviaciones típicas, es decir, 9.5 para el grupo menor a 5 años, después con 7.55 estuvo el grupo mayor a 10 años y 6.93 para el grupo entre 5 a 10 años, las desviaciones se plantearon en los



términos siguientes 2.78 para el grupo con más de 10 años y 2.66 para el grupo comprendido entre 5 a 10 años de experiencia laboral, y 2.12 de desviación típica para el grupo con experiencia entre - 5 a 10 años. Para el factor Contenido de trabajo se detectó una media de 7.03 para el grupo con más de 10 años, seguido estuvieron la media de 6.86 para el Grupo con experiencia laboral entre 5 y 10 años y para el grupo con menos de 5 años le correspondió una media de 5.5 puntos siendo ésta última la menor media. Las desviaciones típicas del factor Contenido de trabajo fueron 2.96 para el grupo con más de 10 años y 2.66 le correspondió al grupo con experiencia laboral entre 5 y 10 años y 2.12 para el grupo con menos de cinco años de experiencia laboral. Para el factor Promoción sucedió que la media más alta fue de 8.5 para el grupo de 5 a 10 años con una desviación típica de 3.70, seguido se encontró la media de 7.41 puntos perteneciente al grupo de más de 10 años de experiencia junto con una desviación típica de 3.22 para éste sector. En tanto, que para el grupo con menos de cinco años se determinó una media de 6.0 puntos con una desviación de 2.83. Debió resaltarse que para efecto de este estudio se encontró una disparidad en el orden de los factores existentes para los grupos menor a 5 años y de 5 a 10 años , no ocurrió así al contrastarse los grupos extremos de la variable independiente, es decir, menor a 5 años y mayor a 10 años.

### 1.2.5. Perfil por Educación Formal

**Cuadro N° 7**

#### **Perfil por Educación Formal**

Dimensiones	Factor	Pregrado		Esp.		Maestría		Doct.	
		Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.
Condic.	Logro	5.5	5.80	4.25	4.77	4.70	4.31	2.67	3.79
Motivac.	Poder	7.25	2.87	6.75	2.05	6.70	2.25	6.67	2.89
Internas.	Afiliación	3.75	2.75	4.0	2.14	4.13	3.17	6.33	2.52
	Autorrealización	7.5	4.12	8.13	2.30	9.07	2.78	8.33	0.58
	Reconocimiento	6.25	2.22	6.88	2.30	6.50	2.08	8.33	0.58
Medios	Dedic. a la tarea	7.25	1.50	7.63	3.29	7.8	1.71	10.00	1.00
	Acept. a la autor.	4.50	2.52	5.88	2.36	5.37	2.44	3.33	1.15
Preferidos	Normas y val.	8.50	3.42	6.75	1.67	6.97	1.59	7.00	1.73
Para obt	Requisición	6.25	1.50	5.38	2.39	5.67	1.79	4.67	4.04
Retribuc	Expectación	5.25	3.40	6.00	3.66	5.87	3.09	6.00	3.61
Condic.	Supervisión	6.00	1.41	4.38	3.38	5.50	3.19	3.67	2.89
Motivac.	Grupo de trabajo	8.75	2.63	7.13	3.18	7.13	2.53	9.67	2.31
Externas.	Cont. de trabajo	7.75	2.22	5.88	3.31	6.77	2.70	10.00	1.00
	Salario	2.25	3.30	5.13	2.53	4.90	2.54	2.33	2.08
	Promoción	7.50	3.70	10.00	2.73	7.40	3.27	4.67	3.06

Como se observa en el cuadro N° 7:

- a) Acerca de la Dimensión Condiciones Motivacionales internas los tres factores Autorrealización, Poder y Reconocimiento para efecto del orden de las medias se realizó el siguiente la Autorrealización tuvo una media de 7.5 puntos para el Pregrado con una desviación típica de 4.12, mientras que la Especialización obtuvo una media de 8.13 puntos con una desviación típica de 2.30. En tanto, que la Maestría reportó una media de 9.07 con una desviación típica de 2.78. Pero para el nivel de Doctorado la media fue 8.33 puntos con una desviación típica de 0.58. el factor Poder quedó establecido con una media de 7.55 y una desviación típica de 2.87 para el nivel de Pregrado, para la Especialización la media fue de 6.75 y una desviación típica de 2.05, mientras que para el nivel de formación de Maestría la media fue de 6.70 puntos con una desviación típica de 2.25, en tanto que el quinto nivel del doctorado obtuvo los valores de una media de 6.67 puntos



y una desviación de 2.89. El factor Reconocimiento quedó descrito de la manera siguiente; para el Pregrado la media fue 6.25 puntos con una desviación de 2.22, en tanto que para la Especialización la media resultó ser de 6.88 puntos con una desviación de 2.30. Mientras que el nivel de Maestría reportó una media de 6.5 con una desviación típica de 2.08 y para el nivel de Doctorado la media fue de 8.33 con una desviación típica de 0.58. Debíó referirse que en éste nivel coincidieron los valores de las medias y las desviaciones típicas 8.33 puntos y 0.58 en los factores Autorrealización y Reconocimiento, razón por la cual se incluyó el factor Afiliación para la variable doctorado con una media de 6.33 y una desviación típica de 2.52.

- b) Con respecto a la Dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Aceptación de normas y valores, Dedicación a la tarea y Requisición registraron el mayor nivel de preferencia para el Pregrado, en tanto que para los niveles de formación educativa de Especialización, Maestría y Doctorado estuvo el factor Expectación. Los valores de las medias y las desviaciones típicas del nivel de Pregrado de la educación formal determinados para el factor Aceptación de normas y valores fueron los siguientes; la media de 8.5 puntos y 3.42 de desviación estándar. Para la Especialización la media fue 6.75 puntos y la desviación típica 1.67; la Maestría tuvo una media de 6.97 puntos y una desviación típica de 1.59 y para el quinto nivel de Doctorado la media fue 7.00 y la desviación típica de 1.73. El factor Dedicación a la tarea describió los siguientes resultados en la educación formal el Pregrado con una media de 7.25 puntos y una desviación de 1.50. El nivel de Especialización calculó una media de 7.63 puntos y la desviación típica 3.29 , para el nivel de Maestría la media fue 7.8 puntos y una desviación estándar de 1.71. Mientras que para el nivel de Doctorado la media calculada fue de 10 puntos con una desviación típica de 1.00. El factor Expectación describió los siguientes datos en el nivel de educación de Pregrado con una media de 5.25 y una desviación estándar 3.40, la Especialización presentó una media de 6.00 y una desviación típica 3.61. El

factor Requisición calculado para el Pregrado tuvo una media de 6.25 y una desviación típica de 1.50 respectivamente.

- c) Para la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores a considerar fueron los siguientes; Grupo de trabajo, Contenido de trabajo y Promoción. Los resultados que presentó el factor Grupo de trabajo en la media fue 8.75 puntos y la desviación típica fue de 2.63 para el Pregrado, mientras que el nivel de Especialización reportó una media de 7.13 puntos y una desviación de 3.18, en tanto que la Maestría registró una media de 7.13 puntos y una desviación de 2.53 y el nivel de Doctorado con una media 9.67 puntos y una desviación estándar de 2.31. Para el factor Contenido de trabajo en el Pregrado la media fue 7.75 puntos y su desviación calculó 2.22, en tanto que la Especialización tuvo una media de 5.88 y la desviación fue 3.3. La Maestría obtuvo una media de 6.77 puntos y una desviación típica de 2.70, para el nivel educativo de Doctorado los valores obtenidos fueron una media de 7.50 y la desviación típica 3.70. Para el nivel de Pregrado y de Especialización los valores de la media fueron 10.00 y 2.73 respectivamente. La Maestría obtuvo una media de 7.40 puntos y su desviación típica fue 3.27 y el nivel educativo formal de Doctorado presentó una media de 467 puntos y una desviación de 3.06.



### 1.2.6. Perfil por Antigüedad en el Cargo

**Cuadro N° 8**

**Perfil por Antigüedad en el Cargo**

Dimes	Factores	Menos de	Desv.	De 1 a	Desv.	De 4 a	Desv.	De 7	Desv.	Más de	Desv.
		12 m		3 a		6 a		a 9 a		9 a	
		Media	Típ.	Media	Típ.	Media	Típ.	Medi a	Típ.	Media	Típ.
Cond.	Logro	3.00	2.45	5.00	4.00	3.13	3.72	7.63	4.87	4.73	5.02
Mot.	Poder	8.00	2.45	6.33	1.97	6.44	2.45	7.25	1.16	6.64	2.66
Int.	Afiliación	4.50	0.58	3.67	2.34	5.25	3.13	2.38	2.00	4.27	3.52
	Autorrealización	10.50	1.73	9.67	2.34	9.06	2.32	6.88	2.80	8.36	3.23
	Reconocimiento	5.25	2.99	5.83	2.99	6.56	1.93	7.25	0.89	7.36	1.86
Med.	Dedic. a la tarea	9.25	1.50	7.33	1.51	8.19	2.46	7.00	1.41	7.82	2.14
pref.	Acept. a la autor.	5.75	2.06	4.33	2.25	4.81	2.66	6.38	2.39	5.36	2.16
Obt.	Normas y val.	6.50	1.29	6.67	1.37	6.94	1.61	7.38	1.19	7.45	2.73
Retr.	Requisición	5.50	0.58	5.33	1.97	5.75	2.27	5.75	1.91	5.45	2.30
Dsea	Expectación	3.25	0.50	5.67	2.25	5.50	2.99	7.88	3.64	5.91	3.45
Cond.	Supervisión	4.00	3.65	4.67	2.66	3.75	2.98	7.13	3.09	6.73	2.10
Mot.	Grupo de trabajo	8.75	2.22	9.17	2.40	7.31	2.33	6.13	2.85	7.18	3.03
Ext.	Cont. de trabajo	7.75	3.50	7.17	2.32	7.19	3.31	5.88	2.47	6.82	2.48
	Salario	3.50	3.32	3.83	2.32	5.19	2.26	6.38	1.06	3.00	3.22
	Promoción	5.00	2.45	6.00	3.41	8.00	3.16	9.63	2.88	7.73	3.64

Como se observa en el cuadro N° 8

- a) En la Dimensión Condiciones Motivacionales Internos los factores fueron Autorrealización, Poder, Reconocimiento y Logro. Al factor Autorrealización correspondieron los siguientes valores una media de 10.50 puntos y la desviación fue 1.73 en sujetos con menos de 12 meses de antigüedad. En tanto, que para el grupo de 1 a 3 años la media fue de 9.67 puntos y la desviación típica 2.34, el grupo de 4 a 6 años registraron una media de 9.06 puntos y su desviación estándar 2.32. Para el grupo de 7 a 9 años la media fue 6.88 puntos y la desviación fue 2.80, mientras que los sujetos con más de 9 años de antigüedad en el cargo la media fue 8.36 puntos y la desviación 3.23. En cuanto al factor Poder los resultados fueron una media de 8.00 puntos con una desviación estándar de 2.45, mientras que para el grupo con menos de 12 meses de antigüedad en el cargo y

para el grupo comprendido entre 1 a 3 años la media fue 6.33 puntos con desviación típica 1.97 respectivamente. Con referencia al grupo entre 4 a 6 años la media resultó de 6.44 y la desviación obtenida fue 2.45. Mientras que el grupo de 7 a 9 años de antigüedad la media fue 7.25 puntos y la desviación fue 1.16. Pero el grupo con más de 9 años la media resultó 6.64 puntos y la desviación fue 2.66. El factor Reconocimiento presentado en forma decreciente tuvo una media de 7.36 puntos con una desviación de 1.86 referido al grupo con más de 9 años de antigüedad en el cargo, seguido estuvo el grupo de 7 a 9 años de antigüedad el cual registró una media 7.25 y la desviación fue 0.89, después le correspondió al grupo de 4 a 6 años registró una media 6.56 puntos y una desviación 1.93. Para el grupo de 1 a 3 años le tocó una media 5.83 con una desviación 2.99. Mientras que el grupo con menos de 12 meses la media fue 5.25 puntos y la desviación de 2.99, siendo las desviaciones típicas de éstos dos grupos últimos las que presentaron la más altas desviaciones estándares.

- b) La Dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores descritos fueron los siguientes; Dedicación a la tarea, Aceptación de normas y valores, Aceptación de la autoridad y Expectación. Para el factor Dedicación a la tarea las medias se presentaron en orden descendente con sus respectivas desviaciones típicas. El grupo con menos de 12 meses en el cargo la media fue 9.25 puntos cuya desviación fue 1.50, mientras que el grupo de 4 a 6 años registró una media de 8.19 puntos y una desviación de 2.46, para el grupo con más de 9 años la media fue 7.82 y la desviación fue 2.14. Mientras que el grupo de 1 a 3 años tuvo una media de 7.33 puntos y la desviación fue 1.51, finalmente el grupo con valor de la media inferior fue el referido a 7 a 9 años que presentó una media 7.00 y una desviación de 1.41. En referencia al factor Aceptación de normas y valores los resultados quedaron así; de 7 a 9 años la media fue 6.38 y la desviación típica de 2.39, para el grupo menor a 12 meses la media fue de 5.75 puntos con una desviación de 2.06, seguido estuvo el grupo con más de 9 años que presentó una media de 5.36 puntos y la desviación fue 12.16, luego estuvo el grupo de 4 a 6 años con una media de 4.81 puntos y la



desviación fue 2.66 y de último estuvo el grupo de 1 a 3 años con una media 4.33 puntos y la desviación fue 2.25. Se registró con valores el factor Expectación que registraron medias de 7.88 con una desviación de 3.64 para el grupo de 7 a 9 años y el grupo de 1 a 3 años que obtuvo una media de 5.67 y una desviación de 2.25.

- c) Para la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores que describieron valores fueron el Grupo de trabajo, Contenido de trabajo, Promoción y Salario. Para el factor Grupo de trabajo las medias se presentaron en orden descendentes y se adicionó las desviaciones típicas estándares. El grupo de 1 a 3 años tuvo la media 9.17 puntos y la desviación fue 2.40, para el grupo con más de 9 años registró una media de 7.18 puntos y una desviación de 3.03. Luego el grupo de 4 a 6 años tuvo una media de 7.31 y la desviación fue 2.33, mientras que el grupo de 7 a 9 años la media fue 6.13 puntos y la desviación 2.85. El factor Contenido de trabajo registró la siguiente información el grupo con menos de 12 meses obtuvo una media de 7.75 con una desviación 3.50, mientras que el grupo de 4 a 6 años reportó una media 7.19 puntos con una desviación 3.31, para el grupo de 1 a 3 años la media fue 7.17 con una desviación 2.32, en tanto que el grupo con más de 9 años de antigüedad en el cargo la media fue 6.82 puntos y la desviación 2.48 y el último grupo de 7 a 9 años presentó una media de 5.88 y una desviación 2.47. El factor Salario registró una media 6.38 y una desviación de 1.06 para el grupo de 7 a 9 años.

## 1.2. 7. Perfil por Escalafón

**Cuadro 9**

### Perfil por Escalafón

Dimens.	Factores	Instructor		Asistente		Agregado		Asociado		Titular	
		Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. típ.	Media	Desv. típ.
Condic.	Logro	4.33	3.50	3.11	4.57	6.11	4.86	3.67	4.58	5.56	4.53
Motivc.	Poder	5.89	1.90	6.22	2.33	6.78	1.92	6.78	2.54	8.11	2.20
Interno.	Afiliación	4.56	3.05	4.78	2.91	4.67	3.71	3.78	2.64	3.33	2.55
	Autorrealizac	9.67	2.29	8.67	2.60	7.56	3.17	9.33	2.92	8.33	2.65
	Reconocimiet.	6.22	2.49	7.00	1.87	7.11	1.69	7.33	2.24	5.67	1.94
Medios.	Dedic. a tarea	7.44	2.70	8.78	1.86	8.11	2.09	7.56	1.74	7.44	1.88
Preferid.	Acept. autor.	4.89	2.37	5.11	2.42	5.33	2.24	4.56	2.74	6.33	2.29
Obtener.	Normas y val.	6.67	1.80	6.33	1.66	7.67	2.18	7.11	1.96	7.56	1.33
Retribc	Requisición	6.22	2.05	5.11	2.09	6.22	2.68	5.22	1.99	5.22	0.97
Desed	Expectación	4.78	2.28	6.11	3.44	5.44	3.75	6.78	3.19	6.11	3.22
Condic.	Supervisión	3.56	3.24	6.00	2.06	5.78	3.56	5.22	3.63	5.56	2.65
Motivac.	Grupo deTrab.	7.67	3.08	7.89	2.62	7.11	2.71	7.44	3.40	7.11	1.83
Externa.	Cont. de Trab.	6.44	2.60	6.33	3.04	7.33	3.00	7.89	2.85	6.56	2.83
	Salario	4.78	1.99	4.33	3.46	4.11	3.10	4.22	2.44	5.22	2.64
	Promoción	7.78	2.99	7.56	4.36	7.56	3.61	7.89	2.85	7.67	3.54

Como se observa en el cuadro N° 9

- a) En cuanto a la Dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Autorrealización, Reconocimiento y Poder indicaron las medidas siguientes, es decir, el factor Autorrealización en orden descendente arrojó estos datos para la categoría académica Instructor la media fue 9.67 puntos y su desviación típica se ubicó en 2.29. Mientras que la categoría de Asociado generó una media de 9.33 puntos y una desviación de 2.92, para el grupo de sujetos con la categoría de Asistente la media fue 8.67 puntos y la desviación estándar se localizó en 2.60, en tanto que la categoría Titular la media fue 8.33 y su desviación con respecto a la medida anterior estuvo en 2.65 y de último estuvo el grupo de la categoría Agregado cuya media fue 7.56 puntos y la desviación 3.17. Para el factor Reconocimiento las medidas de las medias por la categoría académica que ostentaron los sujetos fueron estas; los docentes Asociados registraron una media y una desviación típica de 7.33 puntos y una desviación de 2.24. Para los



docentes con categoría en el escalafón universitario de Agregados la media fue 7.11 puntos y la desviación fue 1.69, para el grupo con categoría de Asistentes la media fue 7.00 y la desviación 1.87, en tanto que para los Instructores la media 6.22 puntos y la desviación fue 2.49 y los docentes Titulares registraron una media de 5.67 puntos y la desviación fue 1.94. Para el factor Poder los docentes con categoría Titular tuvieron una media de 8.11 puntos y una desviación de 2.20. Pero las categorías académicas de los docentes Asociados y Agregados presentaron similitud de media 6.78 puntos, pero con diferentes desviaciones típicas, es decir, 2.54 y 1.92 respectivamente. Mientras que para los docentes con categoría académica de Asistente la media fue 6.22 puntos con una desviación de 2.33 y para los docentes Instructores la media fue 5.89 puntos y la desviación 1.90.

- b) En torno a la Dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores fueron Dedicación a la tarea, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación. El factor Dedicación a la tarea arrojó los siguientes resultados descriptivos: para la categoría Asistente la media 8.78 puntos y la desviación fue 1.86, para los docentes Agregados la media fue 8.11 y la desviación fue 2.09. Pero para las categorías académicas Instructor y Titular tuvieron igual media 7.44 puntos con las desviaciones típicas 2.70 y 1.88 respectivamente. Para los docentes con categorías académicas de Asociados la media fue 7.56 puntos y la desviación fue 1.74. El factor Aceptación de normas y valores registró para la categoría académica Agregado una media de 7.67 puntos con una desviación estándar de 2.18. En tanto que para los docentes Titulares la media fue 7.56 puntos y la desviación fue 1.33, para los docentes universitarios con categoría de Asociados la media fue 7.11 puntos y la desviación 1.96. Mientras que para el grupo con categoría académica Instructor la media fue 6.67 puntos y la desviación 1.80 y para los docentes con categoría Asistentes la media fue 6.33 puntos y la desviación fue 1.66. En referencia al factor Requisición se observó que las categorías académicas Instructor y Agregado presentaron la misma media 6.22 puntos con desviaciones diferentes 2.05 y 2.68

respectivamente. Igual situación, se presentó para las categorías académicas Asociado y Titular cuyas medias fueron 5.22 puntos para ambas categorías y con diferentes desviaciones típicas 1.99 y 0.97 respectivamente. Para los docentes con categoría Asistente la media fue 5.11 puntos y la desviación estándar fue 2.09. El factor Expectación registró una media 6.11 puntos y la desviación fue 3.44, para los docentes con categorías académicas Asistentes y Asociados con una media 6.78 puntos y las 3.19.

- c) Con respecto a la Dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores con análisis descriptivos fueron Promoción, Grupo de trabajo y Contenido de trabajo. Para el factor Promoción se observó que los docentes con categoría de Asociado la media fue 7.89 con una desviación de 2.85, para el grupo de Instructores la media fue 7.78 puntos y la desviación resultó 2.99. Mientras que los docentes con categoría académica de Titular la media fue 7.67 puntos y la desviación 3.54. Pero las categorías del escalafón universitario Asistentes y Agregados registraron la misma media de 7.56 con diferentes desviaciones 4.36 y 3.61 respectivamente. Con respecto al factor Grupo de trabajo los resultados fueron para la categoría Asistente la media fue 7.89 con una desviación de 2.62, para los docentes Instructores la media fue 7.67 puntos con una desviación de 3.08, para los docentes Asociados la media fue 7.44 puntos con una desviación típica 3.40. Pero las categorías académicas Agregado y Titular las medias fueron 7.11 puntos para ambas, sin embargo, las desviaciones fueron distintas 2.71 y 1.83. Para el factor Contenido de trabajo la categoría Asociado registró una media 7.89 y la desviación fue 2.85, para los docentes con categoría de Agregados la media fue 7.33 puntos y la desviación fue 3.09. Para el grupo de docentes con la categoría académica Titular la media fue 6.56 puntos y la desviación 2.83, mientras que para los Instructores la media fue 6.44 puntos con una desviación típica 2.60 y la categoría Asistente obtuvo una media 6.33 puntos y una desviación estándar de 3.04.



## 2. ANÁLISIS INFERENCIAL

### 2.1 Variables Demográficas Asociadas al Perfil Motivacional Para El Trabajo

A continuación se observa en el cuadro N° 10, el estadístico t de Student, para determinar la diferencia de medias entre las variables en estudio: género y perfil motivacional del trabajo. Sin embargo, para el análisis inferencial de la variable demográfica edad y las variables situacionales con respecto al perfil de motivación del trabajo de los docentes encuestados, se utilizó el análisis factorial de varianza (ANOVA)

**Cuadro N° 10. Prueba t del Perfil Motivacional para el Trabajo**

		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilat.)	Dif. de medias	Error típ. de dif.	Interv. de conf.	
									Inf.	Sup.
C M	Logro	0.005	0.944	1.061	43.0	0.295	1.467	1.382	-1.321	4.254
				1.067	28.5	0.295	1.467	1.375	-1.347	4.280
I	Poder	0.595	0.445	0.945	43.0	0.350	0.667	0.705	-0.756	2.089
				0.986	31.5	0.331	0.667	0.676	-0.711	2.044
	Afilación	3.521	0.067	-0.143	43.0	0.887	-0.133	0.932	-2.013	1.746
				-0.125	20.3	0.902	-0.133	1.066	-2.355	2.088
	Autorrealización	0.646	0.426	-0.655	43.0	0.516	-0.567	0.865	-2.312	1.179
				-0.625	24.9	0.538	-0.567	0.907	-2.435	1.302
	Reconocimiento	0.001	0.976	-0.608	43.0	0.547	-0.400	0.658	-1.728	0.928
				-0.600	27.2	0.553	-0.400	0.666	-1.767	0.967
M. R.	Ded. a Tarea	0.205	0.653	-0.152	43.0	0.880	-0.100	0.656	-1.423	1.223
				-0.155	29.4	0.878	-0.100	0.645	-1.419	1.219
T.	Acept. de autor.	0.320	0.575	1.245	43.0	0.220	0.933	0.750	-0.578	2.445
				1.225	26.9	0.231	0.933	0.762	-0.630	2.496
	Normas y val.	0.220	0.641	0.522	43.0	0.604	0.300	0.574	-0.859	1.459
				0.499	25.0	0.622	0.300	0.601	-0.938	1.538
	Requisición	0.076	0.784	0.785	43.0	0.437	0.500	0.637	-0.784	1.784
				0.807	30.2	0.426	0.500	0.620	-0.766	1.766
	Expectación	0.199	0.658	-0.667	43.0	0.508	-0.667	0.999	-2.682	1.349
				-0.653	26.6	0.519	-0.667	1.020	-2.762	1.429
C M	Supervisión	1.503	0.227	-0.751	43.0	0.457	-0.733	0.977	-2.704	1.237
				-0.715	24.8	0.482	-0.733	1.026	-2.848	1.381
E	Grupo de Trab.	0.031	0.861	-0.078	43.0	0.938	-0.067	0.853	-1.787	1.654

			-0.075	25.5	0.941	-0.067	0.886	-1.889	1.756
Cont. De Trab.	0.188	0.667	0.939	43.0	0.353	0.833	0.888	-0.957	2.623
			0.958	29.6	0.346	0.833	0.870	-0.944	2.611
Salario	0.098	0.756	0.000	43.0	1.000	0.000	0.856	-1.727	1.727
			0.000	27.2	1.000	0.000	0.867	-1.778	1.778
Promoción	1.903	0.175	-0.031	43.0	0.975	-0.033	1.071	-2.194	2.127
			-0.029	23.9	0.977	-0.033	1.141	-2.389	2.322

**Cuadro N° 11**

**Resumen de la relación entre la variable demográfica ( SEXO) asociadas al Perfil Motivacional para el Trabajo**

	Variable	Relación	Resultado
	Demográfica – Sexo (Masculino y Femenino)	–	–
<b>Dimensión Condiciones Motivacionales Interna</b>	Logro	No significativa	T ( 43.0,45)=1467 (p< 0,05)
	Poder	No significativa	T(43.0,45)=0,667 (P<0,05)
	Afiliación	No significativa	T(43.0,45)=-0,133 (P<0,05)
	Autorrealización	No significativa	T(43.0,45)=0,567 (P<0,05)
	Reconocimiento	No significativa	T(43.0,45)=0,400 (P<0,05)
<b>Dimensión Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	T(43.0,45)=-0.100 (P<0,05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	T(43.0,45)=0.933 (P<0,05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	T(43.0,45)=0.300 (P<0,05)
	Requisición	No significativa	T(43.0,45)=0.500 (P<0,05)
	Expectación	No significativa	T(43.0,45)=-0.667 (P<0,05)
<b>Dimensión Condiciones Motivaciones Externos</b>	Supervisión	No significativa	T(43.0,45)=-0.733 (P<0,05)
	Grupo de trabajo	No significativa	T(43.0,45)=-0.067 (P<0.05)
	Contenido del trabajo	No significativa	T(43.0,45)=0.833 (P<0,05)
	Salario	No significativa	T(43.0,45)=-0.000 (P<0,05)
	Promoción	No significativa	T(43.0,45)=-0,033 (P<0,05)



## 2.1 Género y Perfil Motivacional Para El Trabajo

- a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Logro  $t(43.0, 45) = 1.467$  ( $p < 0.05$ ), Poder  $t(43.0, 45) = 0.667$  ( $p < 0.05$ ), Afiliación  $t(43.0, 45) = -0.133$  ( $p < 0.05$ ), Autorrealización  $t(43.0, 45) = -0.567$  ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento  $t(43.0, 45) = -0.400$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el sexo femenino y el masculino.
- b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea  $t(43.0, 45) = -0.100$  ( $p < 0.05$ ) Aceptación de autoridad  $t(43.0, 45) = 0.933$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores  $t(43.0, 45) = 0.300$  ( $p < 0.05$ ) Requisición  $t(43.0, 45) = 0.500$  ( $p < 0.05$ ) y Expectación  $t(43.0, 45) = -0.667$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el sexo femenino y el masculino.
- c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión  $t(43.0, 45) = -0.733$  ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo  $t(43.0, 45) = -0.067$  ( $p < 0.05$ ) Contenido del trabajo  $t(43.0, 45) = 0.833$  ( $p < 0.05$ ) Salario  $t(43.0, 45) = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) y Promoción  $t(43.0, 45) = -0.033$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores externos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el sexo femenino y el masculino.

**Cuadro N° 12. Edad y Perfil Motivacional para el Trabajo**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
Cond. Motiv. Intern	Logro	Inter-grupos	2.29	2	1.15	0.057	0.944
		Intra-grupos	840.82	42	20.02		
		Total	843.11	44			
	Poder	Inter-grupos	3.20	2	1.60	0.312	0.733
		Intra-grupos	215.11	42	5.12		
		Total	218.31	44			
	Afilación	Inter-grupos	0.81	2	0.41	0.046	0.955
		Intra-grupos	372.96	42	8.88		
		Total	373.78	44			
	Autorrealización	Inter-grupos	2.08	2	1.04	0.135	0.874
		Intra-grupos	323.17	42	7.69		
		Total	325.24	44			
	Reconocimiento	Inter-grupos	25.05	2	12.53	3.229	0.050
		Intra-grupos	162.95	42	3.88		
		Total	188.00	44			
Medio. Retrbc Desea da en el Tra Bajo	Dedicac. tarea	Inter-grupos	48.28	2	24.14	7.404	0.002
		Intra-grupos	136.92	42	3.26		
		Total	185.20	44			
	Acept. de autor.	Inter-grupos	19.67	2	9.84	1.791	0.179
		Intra-grupos	230.64	42	5.49		
		Total	250.31	44			
	Normas y Val.	Inter-grupos	17.32	2	8.66	2.899	0.066
		Intra-grupos	125.48	42	2.99		
		Total	142.80	44			
	Requisición	Inter-grupos	11.89	2	5.95	1.514	0.232
		Intra-grupos	164.91	42	3.93		
		Total	176.80	44			
	Expectación	Inter-grupos	2.28	2	1.14	0.111	0.895
		Intra-grupos	431.63	42	10.28		
		Total	433.91	44			
Cond. Motiv. Extern.	Supervisión	Inter-grupos	19.92	2	9.96	1.057	0.357
		Intra-grupos	395.86	42	9.43		
		Total	415.78	44			
	Grupo de Trab.	Inter-grupos	30.36	2	15.18	2.255	0.117
		Intra-grupos	282.75	42	6.73		
		Total	313.11	44			
	Cont. De trab.	Inter-grupos	27.08	2	13.54	1.785	0.180
		Intra-grupos	318.56	42	7.58		
		Total	345.64	44			
	Salario	Inter-grupos	0.38	2	0.19	0.025	0.975
		Intra-grupos	314.82	42	7.50		
		Total	315.20	44			
	Promoción	Inter-grupos	22.18	2	11.09	0.988	0.381



	Intra-grupos	471.46	42	11.23		
	Total	493.64	44			

### Cuadro N° 13

#### Resumen de la relación entre la variable demográfica (EDAD) asociada al perfil motivacional para el trabajo

	Variable	Relación	Resultado
	Demográfica Edad	-	-
<b>Dimensiones</b>	Logro	No significativa	F(2,45)=0.057 (P<0.05)
<b>Condiciones</b>	Poder	No significativa	F(2,45)=0.312 (P<0.05)
<b>Motivacionales</b>	Afiliación	No significativa	F(2,45)=0.046 (P<0.05)
<b>Interna</b>	Autorrealización	No significativa	F(2,45)=0.135 (P<0.05)
	Reconocimiento	No significativa	F(2,45)=3.229 (P<0.05)
<b>Dimensiones Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	F(2,45)=7404 (P<0.05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	F(2,45)=1.791 (P<0.05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	F(2,45)=2.899 (P<0.05)
	Requisición	No significativa	F(2,45)=1.514 (P<0.05)
	Expectación	No significativa	F(2,45)=0.111 (P<0.05)
<b>Condiciones</b>	Supervisión	No significativa	F(2,45)=1.057 (P<0.05)
<b>Motivacionales</b>	Grupo de trabajo	No significativa	F(2,45)=2.255 (P<0.05)
<b>Externas</b>	Contenido del trabajo	No significativa	F(2,45)=1.785 (P<0.05)
	Salario	No significativa	F(2,45)=0.025 (P<0.05)
	Promoción	No significativa	F(2,45)=0.988 (P<0.05)

#### 2.1.1 Edad y Perfil Motivacional para el Trabajo

- a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes resultados; Logro  $F(2,45) = 0.057$  ( $p < 0.05$ ); Poder  $F(2,45) =$

0.312 ( $p < 0.05$ ), Afiliación  $F(2,45) = 0.046$  ( $p < 0.05$ ), Autorrealización  $F(2,45) = 0.135$  ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento  $F(2,45) = 3.229$  ( $p < 0.05$ ). Sólo en cuatro factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la edad siendo el nivel de confianza 0.05 o 0.01. ( $p < 0.05$ ). El factor Reconocimiento 0.05 fue estadísticamente significativo.

- b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea  $F(2,45) = 7.404$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de autoridad  $F(2,45) = 1.791$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores  $F(2,45) = 2.899$  ( $p < 0.05$ ), Requisición  $F(2,45) = 1.514$  ( $p < 0.05$ ) y Expectación  $F(2,45) = 0.111$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la edad, siendo el nivel de confianza ( $p < 0.05$ ).
- c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión  $F(2,45) = 1.057$  ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo  $F(2,45) = 2.255$  ( $p < 0.05$ ), Contenido del trabajo  $F(2,45) = 1.785$  ( $p < 0.05$ ), Salario  $F(2,45) = 0.025$  ( $p < 0.05$ ) y Promoción  $F(2,45) = 0.988$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores externos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la edad, siendo el nivel de confianza  $p < 0.05$ .



**Cuadro N° 14****Educación Formal y Perfil de Motivacional para el Trabajo**

Factores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Logro	Inter-grupos	15.64	3	5.21	0.26	0.85
	Intra-grupos	827.47	41	20.18		
	Total	843.11	44			
Poder	Inter-grupos	1.09	3	0.36	0.07	0.98
	Intra-grupos	217.22	41	5.30		
	Total	218.31	44			
Afiliación	Inter-grupos	14.89	3	4.96	0.57	0.64
	Intra-grupos	358.88	41	8.75		
	Total	373.78	44			
Autorrealización	Inter-grupos	12.84	3	4.28	0.56	0.64
	Intra-grupos	312.41	41	7.62		
	Total	325.24	44			
Reconocimiento	Inter-grupos	10.21	3	3.40	0.78	0.51
	Intra-grupos	177.79	41	4.34		
	Total	188.00	44			
Dedic. a la tarea	Inter-grupos	15.78	3	5.26	1.27	0.30
	Intra-grupos	169.43	41	4.13		
	Total	185.20	44			
Acept. a la autor	Inter-grupos	16.80	3	5.60	0.98	0.41
	Intra-grupos	233.51	41	5.70		
	Total	250.31	44			
Normas y valores	Inter-grupos	9.33	3	3.11	0.96	0.42
	Intra-grupos	133.47	41	3.26		
	Total	142.80	44			
Requisición	Inter-grupos	4.84	3	1.61	0.38	0.76
	Intra-grupos	171.96	41	4.19		
	Total	176.80	44			
Expectación	Inter-grupos	1.69	3	0.56	0.05	0.98
	Intra-grupos	432.22	41	10.54		
	Total	433.91	44			
Supervisión	Inter-grupos	17.74	3	5.91	0.61	0.61
	Intra-grupos	398.04	41	9.71		
	Total	415.78	44			
Grupo de trabajo	Inter-grupos	25.35	3	8.45	1.20	0.32
	Intra-grupos	287.76	41	7.02		
	Total	313.11	44			
Conten. de trabajo	Inter-grupos	40.65	3	13.55	1.82	0.16
	Intra-grupos	304.99	41	7.44		
	Total	345.64	44			
Salario	Inter-grupos	42.21	3	14.07	2.11	0.11
	Intra-grupos	272.99	41	6.66		
	Total	315.20	44			
Promoción	Inter-grupos	72.78	3	24.26	2.36	0.09

Intra-grupos	420.87	41	10.27		
Total	493.64	44			

**Cuadro N° 15**  
**Resumen de la relación entre Educación Formal y Perfil Motivacional para el trabajo**

	<b>Variable</b>	<b>Relación</b>	<b>Resultado</b>
	Educación formal	-	-
<b>Dimensiones Condiciones Motivacionales Interna</b>	Logro	No significativa	F(3,45)=0.26 (P<0.05)
	Poder	No significativa	F(3,45)=0.07 (P<0.05)
	Afiliación	No significativa	F(3,45)=0.57 (P<0.05)
	Autorrealización	No significativa	F(3,45)=0.56 (P<0.05)
	Reconocimiento	No significativa	F(3,45)=0.78 (P<0.05)
<b>Dimensiones Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	F(3,45)=1.27 (P<0.05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	F(3,45)=0.98 (P<0.05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	F(3,45)=0.96 (P<0.05)
	Requisición	No significativa	F(3,45)=0.38 (P<0.05)
	Expectación	No significativa	F(3,45)=0.05 (P<0.05)
<b>Condiciones Motivacionales Externas</b>	Supervisión	No significativa	F(3,45)=0.61 (P<0.05)
	Grupo de trabajo	No significativa	F(3,45)=1.20 (P<0.05)
	Contenido del trabajo	No significativa	F(3,45)=1.82 (P<0.05)
	Salario	No significativa	F(3,45)=2.11 (P<0.05)
	Promoción	No significativa	F(3,45)=236 (P<0.05)

### 2.1.2 Educación Formal y Perfil Motivacional para el Trabajo

a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Logro  $F(3,45) = 0.26$  ( $p < 0.05$ ), Poder  $F(3,45) = 0.07$



( $p < 0.05$ ), Afiliación  $F(3,45) = 0.57$  ( $p < 0.05$ ), Autorrealización  $F(3,45) = 0.56$  ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento  $F(3,45) = 0.78$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Educación formal siendo el nivel de confianza ( $p < 0.05$ ).

b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea  $F(3,45) = 1.27$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de autoridad  $F(3,45) = 0.98$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores  $F(3,45) = 0.96$  ( $p < 0.05$ ), Requisición  $F(3,45) = 0.38$  ( $p < 0.05$ ) y Expectación  $F(3,45) = 0.05$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Educación formal, siendo el nivel de confianza ( $p < 0.05$ ).

c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión  $F(3,45) = 0.61$  ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo  $F(3,45) = 1.20$  ( $p < 0.05$ ), Contenido del trabajo  $F(3,45) = 1.82$  ( $p < 0.05$ ), Salario  $F(3,45) = 2.11$  ( $p < 0.05$ ) y Promoción  $F(3,45) = 2.36$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores externos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Educación formal, siendo el nivel de confianza  $p < 0.05$ .

**Cuadro N° 16 Experiencia Laboral y Perfil de Motivacional para el Trabajo**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Logro	Inter-grupos	7.19	2	3.59	0.18	0.84
	Intra-grupos	835.92	42	19.90		
	Total	843.11	44			
Poder	Inter-grupos	16.17	2	8.09	1.68	0.20
	Intra-grupos	202.14	42	4.81		
	Total	218.31	44			
Afilación	Inter-grupos	6.54	2	3.27	0.37	0.69
	Intra-grupos	367.24	42	8.74		
	Total	373.78	44			
Autorrealización	Inter.-grupos	10.25	2	5.12	0.68	0.51
	Intra-grupos	315.00	42	7.50		
	Total	325.24	44			
Reconocimiento	Inter.-grupos	9.62	2	4.81	1.13	0.33
	Intra-grupos	178.38	42	4.25		
	Total	188.00	44			
Dedic. de tarea	Inter.-grupos	3.20	2	1.60	0.37	0.69
	Intra-grupos	182.00	42	4.33		
	Total	185.20	44			
Acept. de autor.	Inter.-grupos	4.05	2	2.03	0.35	0.71
	Intra-grupos	246.26	42	5.86		
	Total	250.31	44			
Normas y val.	Inter.-grupos	3.85	2	1.93	0.58	0.56
	Intra-grupos	138.95	42	3.31		
	Total	142.80	44			
Requisición	Inter.-grupos	5.62	2	2.81	0.69	0.51
	Intra-grupos	171.18	42	4.08		
	Total	176.80	44			
Expectación	Inter.-grupos	4.34	2	2.17	0.21	0.81
	Intra-grupos	429.57	42	10.23		
	Total	433.91	44			
Supervisión	Inter-grupos	3.51	2	1.76	0.18	0.84
	Intra-grupos	412.27	42	9.82		
	Total	415.78	44			
Grupo de trabajo	Inter-grupos	12.51	2	6.26	0.87	0.42
	Intra-grupos	300.60	42	7.16		
	Total	313.11	44			
Contenido de trabajo.	Inter-grupos	4.46	2	2.23	0.27	0.76
	Intra-grupos	341.18	42	8.12		
	Total	345.64	44			
Salario	Inter.-grupos	13.43	2	6.72	0.93	0.40
	Intra-grupos	301.77	42	7.18		
	Total	315.20	44			
Promoción	Inter-grupos	17.11	2	8.55	0.75	0.48



Intra-grupos	476.53	42	11.35		
Total	493.64	44			

### Cuadro N° 17

#### Resumen de la relación entre la Experiencia laboral y el Perfil Motivacional para el Trabajo

	Variable	Relación	Resultado
	Experiencia laboral	-	-
<b>Dimensiones Condiciones Motivacionales Interna</b>	Logro	No significativa	F(2,45)=0.18 (P<0.05)
	Poder	No significativa	F(2,45)=1.68 (P<0.05)
	Afiliación	No significativa	F(2,45)=0.37 (P<0.05)
	Autorrealización	No significativa	F(2,45)=0.68 (P<0.05)
	Reconocimiento	No significativa	F(2,45)=113 (P<0.05)
<b>Dimensiones Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	F(2,45)=0.37 (P<0.05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	F(2,45)=0.35 (P<0.05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	F(2,45)=0.58 (P<0.05)
	Requisición	No significativa	F(2,45)=0.69 (P<0.05)
	Expectación	No significativa	F(2,45)=0.21 (P<0.05)
<b>Condiciones Motivaciones Externo</b>	Supervisión	No significativa	F(2,45)=0.18 (P<0.05)
	Grupo de trabajo	No significativa	F(2,45)=0.87 (P<0.05)
	Contenido del trabajo	No significativa	F(2,45)=0.27 (P<0.05)
	Salario	No significativa	F(2,45)=0.93 (P<0.05)
	Promoción	No significativa	F(2,45)=0.75 (P<0.05)

#### 2.1.3 Perfil Motivacional para el Trabajo y Experiencia Laboral

- a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Logro F (2,45) = 0.18 (p< 0.05), Poder F (2,45) = 1.68 (p< 0.05), Afiliación F (2,45) = 0.37 (p< 0.05), Autorrealización F

(2,45) = 0.68 ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento  $F(2,45) = 1.13$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Educación formal siendo el nivel de confianza ( $p < 0.05$ ).

- b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea  $F(2,45) = 0.37$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de autoridad  $F(2,45) = 0.35$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores  $F(2,45) = 0.58$  ( $p < 0.05$ ), Requisición  $F(2,45) = 0.69$  ( $p < 0.05$ ) y Expectación  $F(2,45) = 0.21$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Experiencia laboral, siendo el nivel de confianza ( $p < 0.05$ ).
- c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión  $F(2,45) = 0.18$  ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo  $F(2,45) = 0.87$  ( $p < 0.05$ ), Contenido del trabajo  $F(2,45) = 0.27$  ( $p < 0.05$ ), Salario  $F(2,45) = 0.93$  ( $p < 0.05$ ) y Promoción  $F(2,45) = 0.75$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores externos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Experiencia laboral, siendo el nivel de confianza  $p < 0.05$ .



**Cuadro N° 18****Antigüedad en el Cargo y Perfil de Motivacional para el Trabajo**

Factor Motiv. Int.		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Logro	Inter-grupos	119.30	4	29.83	1.65	0.18
	Intra-grupos	723.81	40	18.10		
	Total	843.11	44			
Poder	Inter-grupos	10.99	4	2.75	0.53	0.71
	Intra-grupos	207.32	40	5.18		
	Total	218.31	44			
Afiliaación	Inter-grupos	46.39	4	11.60	1.42	0.25
	Intra-grupos	327.39	40	8.18		
	Total	373.78	44			
Autorrealización	Inter-grupos	48.55	4	12.14	1.75	0.16
	Intra-grupos	276.69	40	6.92		
	Total	325.24	44			
Reconocimiento	Inter-grupos	20.43	4	5.11	1.22	0.32
	Intra-grupos	167.57	40	4.19		
	Total	188.00	44			
Dedic. a la tarea	Inter-grupos	17.04	4	4.26	1.01	0.41
	Intra-grupos	168.16	40	4.20		
	Total	185.20	44			
Acep. Autoridad	Inter-grupos	19.37	4	4.84	0.84	0.51
	Intra-grupos	230.94	40	5.77		
	Total	250.31	44			
Normas y valores	Inter-grupos	4.93	4	1.23	0.36	0.84
	Intra-grupos	137.87	40	3.45		
	Total	142.80	44			
Requisición	Inter-grupos	1.24	4	0.31	0.07	0.99
	Intra-grupos	175.56	40	4.39		
	Total	176.80	44			
Expectación	Inter-grupos	62.04	4	15.51	1.67	0.18
	Intra-grupos	371.87	40	9.30		
	Total	433.91	44			
Supervisión	Inter-grupos	96.39	4	24.10	3.02	0.03
	Intra-grupos	319.39	40	7.98		
	Total	415.78	44			
Grupo de trabajo	Inter-grupos	39.58	4	9.89	1.45	0.24
	Intra-grupos	273.53	40	6.84		
	Total	313.11	44			
Cont. de trabajo	Inter-grupos	13.11	4	3.28	0.39	0.81
	Intra-grupos	332.53	40	8.31		
	Total	345.64	44			
Salario	Inter-grupos	67.05	4	16.76	2.70	0.04
	Intra-grupos	248.15	40	6.20		
	Total	315.20	44			

Promoción	Inter-grupos	77.59	4	19.40	1.86	0.14
	Intra-grupos	416.06	40	10.40		
	Total	493.64	44			

**Cuadro N° 19**  
**Resumen de la relación entre la Antigüedad en el Cargo y Perfil Motivacional para el Trabajo**

Nivel Confianza	Variable	Relación	Resultado
Vindppts		-	-
VDepdts			
<b>Dimensiones</b>	Logro	No significativa	F(4,45)=1.65 (P<0.05)
<b>Condiciones</b>	Poder	No significativa	F(4,45)=0.53 (P<0.05)
<b>Motivacionales</b>	Afiliación	No significativa	F(4,45)=1.42 (P<0.05)
<b>Interna</b>	Autorrealización	No significativa	F(4,45)=1.75 (P<0.05)
	Reconocimiento	No significativa	F(4,45)=1.22 (P<0.05)
<b>Dimensiones Medios Preferidos Para Obtener</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	F(4,45)=1.01 (P<0.05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	F(4,45)=0.84 (P<0.05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	F(4,45)=0.84 (P<0.05)
<b>Retribución Deseada</b>	Requisición	No significativa	F(4,45)=0.07 (P<0.05)
	Expectación	No significativa	F(4,45)=1.67 (P<0.05)
<b>Condiciones</b>	Supervisión	No significativa	F(4,45)=3.02 (P<0.05)
<b>Motivaciones</b>	Grupo de trabajo	No significativa	F(4,45)=1.45 (P<0.05)
<b>Externo</b>	Contenido del trabajo	No significativa	F(4,45)=0.81 (P<0.05)
	Salario	No significativa	F(4,45)=2.70 (P<0.05)
	Promoción	No significativa	F(4,45)=1.86 (P<0.05)

### 2.1.5 Perfil Motivacional para el Trabajo y Antigüedad en el Cargo

- a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Logro F



(4,45) = 1.65 ( $p < 0.05$ ), Poder F (4,45) = 0.53 ( $p < 0.05$ ), Afiliación F (4,45) = 1.42 ( $p < 0.05$ ), Autorrealización F (4,45) = 1.75 ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento F (4,45) = 1.22 ( $p < 0.05$ ). En los cinco factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Antigüedad en el cargo, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ).

- b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea F (4,45) = 1.01 ( $p < 0.05$ ), Aceptación de autoridad F (4,45) = 0.84 ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores F (4,45) = 0.84 ( $p < 0.05$ ), Requisición F (4,45) = 0.07 ( $p < 0.05$ ) y Expectación F (4,45) = 1.67 ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Antigüedad en el cargo, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ).
- c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión F (4,45) = 3.02 ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo F (4,45) = 1.45 ( $p < 0.05$ ), Contenido del trabajo F (4,45) = 0.81 ( $p < 0.05$ ), Salario F (4,45) = 2.70 ( $p < 0.05$ ) y Promoción F (4,45) = 1.86 ( $p < 0.05$ ). En cinco factores externos antes indicados se evidenció que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y la Experiencia laboral, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ).

**Cuadro N° 20. Escalafón y Perfil de Motivacional para el Trabajo**

Factor Motiv Int.		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Logro	Inter-grupos	57.11	4	14.28	0.73	0.58
	Intra-grupos	786.00	40	19.65		
	Total	843.11	44			
Poder	Inter-grupos	25.87	4	6.47	1.34	0.27
	Intra-grupos	192.44	40	4.81		
	Total	218.31	44			
Afilación	Inter-grupos	14.44	4	3.61	0.40	0.81
	Intra-grupos	359.33	40	8.98		
	Total	373.78	44			
Autorrealización	Inter-grupos	25.02	4	6.26	0.83	0.51
	Intra-grupos	300.22	40	7.51		
	Total	325.24	44			
Reconocimiento	Inter-grupos	17.56	4	4.39	1.03	0.40
	Intra-grupos	170.44	40	4.26		
	Total	188.00	44			
Dedic. a la tarea	Inter-grupos	12.09	4	3.02	0.70	0.60
	Intra-grupos	173.11	40	4.33		
	Total	185.20	44			
Acept. Autoridad	Inter-grupos	16.31	4	4.08	0.70	0.60
	Intra-grupos	234.00	40	5.85		
	Total	250.31	44			
Normas y valores	Inter-grupos	11.69	4	2.92	0.89	0.48
	Intra-grupos	131.11	40	3.28		
	Total	142.80	44			
Requisición	Inter-grupos	11.69	4	2.92	0.71	0.59
	Intra-grupos	165.11	40	4.13		
	Total	176.80	44			
Expectación	Inter-grupos	20.80	4	5.20	0.50	0.73
	Intra-grupos	413.11	40	10.33		
	Total	433.91	44			
Supervisión	Inter-grupos	34.22	4	8.56	0.90	0.47
	Intra-grupos	381.56	40	9.54		
	Total	415.78	44			
Grupo de trabajo	Inter-grupos	4.22	4	1.06	0.14	0.97
	Intra-grupos	308.89	40	7.72		
	Total	313.11	44			
Cont. de trabajo	Inter-grupos	16.31	4	4.08	0.50	0.74
	Intra-grupos	329.33	40	8.23		
	Total	345.64	44			
Salario	Inter-grupos	7.64	4	1.91	0.25	0.91
	Intra-grupos	307.56	40	7.69		
	Total	315.20	44			
Promoción	Inter-grupos	0.76	4	0.19	0.02	1.00



Intra-grupos	492.89 40	12.32	
--------------	-----------	-------	--

**Cuadro N° 21**  
**Resumen de la relación entre el Escalafón y el Perfil Motivacional del Trabajo**

Nivel Confianza P< 0.05	Variable	Relación	Resultado
VIndpt VDepdt	Escalafón	-	-
<b>Dimensiones Condiciones Motivacionales Interna</b>	Logro	No significativa	F(4,45)=0.73 (P<0.05)
	Poder	No significativa	F(4,45)=1.34 (P<0.05)
	Afiliación	No significativa	F(4,45)=0.40 (P<0.05)
	Autorrealización	No significativa	F(4,45)=0.83 (P<0.05)
	Reconocimiento	No significativa	F(4,45)=1.03 (P<0.05)
<b>Dimensiones Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada</b>	Dedicación a la tarea	No significativa	F(4,45)=0.70 (P<0.05)
	Aceptación de la autoridad	No significativa	F(4,45)=0.70 (P<0.05)
	Aceptación de normas y valores	No significativa	F(4,45)=0.89 (P<0.05)
	Requisición	No significativa	F(4,45)=0.71 (P<0.05)
	Expectación	No significativa	F(4,45)=0.50 (P<0.05)
<b>Condiciones Motivaciones Externo</b>	Supervisión	No significativa	F(4,45)=0.90 (P<0.05)
	Grupo de trabajo	No significativa	F(4,45)=0.14 (P<0.05)
	Contenido del trabajo	No significativa	F(4,45)=0.50 (P<0.05)
	Salario	No significativa	F(4,45)=0.25 (P<0.05)
	Promoción	Significativa	F(4,45)=0.02 (P<0.05)

### 2.1.5 Perfil Motivacional para el Trabajo y Escalafón

- a) En la dimensión Condiciones Motivacionales Internas los factores Logro, Poder, Afiliación, Autorrealización y Reconocimiento, se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Logro  $F(4,45) = 0.73$  ( $p < 0.05$ ), Poder  $F(4,45) = 1.34$  ( $p < 0.05$ ), Afiliación  $F(4,45) = 0.40$  ( $p < 0.05$ ), Autorrealización  $F(4,45) = 0.83$  ( $p < 0.05$ ) y Reconocimiento  $F(4,45) = 1.03$

( $p < 0.05$ ). En los cinco factores internos antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el Escalafón universitario, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ).

- b) En la dimensión Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas los factores Dedicación a la tarea, Aceptación de la autoridad, Aceptación de normas y valores, Requisición y Expectación se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Dedicación a la tarea  $F(4,45) = 0.70$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de autoridad  $F(4,45) = 0.70$  ( $p < 0.05$ ), Aceptación de normas y valores  $F(4,45) = 0.89$  ( $p < 0.05$ ), Requisición  $F(4,45) = 0.71$  ( $p < 0.05$ ), y Expectación  $F(4,45) = 0.50$  ( $p < 0.05$ ). En los cinco Medios preferidos para obtener las retribuciones deseadas antes indicados evidenciaron que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el Escalafón universitario, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ).
- c) En la dimensión Condiciones Motivacionales Externas los factores Supervisión, Grupo de trabajo, Contenido del trabajo, Salario y Promoción se obtuvieron los siguientes niveles de diferencias significativas; Supervisión  $F(4,45) = 0.90$  ( $p < 0.05$ ), Grupo de trabajo  $F(4,45) = 0.14$  ( $p < 0.05$ ), Contenido del trabajo  $F(4,45) = 0.50$  ( $p < 0.05$ ), Salario  $F(4,45) = 0.25$  ( $p < 0.05$ ) y Promoción  $F(4,45) = 0.02$  ( $p < 0.05$ ) en 4 de 4 factores externos antes indicados se evidenció que no existen diferencias significativas entre el perfil motivacional del trabajo de los docentes y el Escalafón universitario, siendo el nivel de confianza 0.05 ( $p < 0.05$ ). Pero para el factor motivacional externo Promoción si es significativo porque es inferior al nivel de confianza en la relación.



## CAPÍTULO V

### INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De la revisión de los resultados, se obtuvieron las siguientes interpretaciones:

#### **a) En referencia a las Condiciones Motivacionales Internas**

a.1. La Autorrealización como factor motivacional interno, y de acuerdo con los datos obtenidos se puede afirmar que los docentes universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, están motivados, es decir, orientados a conseguir en sus actividades ordinarias laborales la mayor cantidad y calidad de mejoras en cuanto a sus conocimientos y capacidades personales. En este sentido, al contrastarlo con la teoría de Maslow (1954), se reitera la satisfacción que genera la autorrealización en forma individual, porque el docente universitario logra realizar todo su potencial, el cual le permite alcanzar a ser lo que desea ser. Asimismo, la necesidad de convertirse en lo que es uno capaz al crecer, lograr el potencial individual y hacer eficaz la satisfacción plena consigo mismo. Otro teórico que presenta esta apreciación es Toro (1983), el cual refiere la importancia de expresar la necesidad de realización del trabajo por medio de habilidades y conocimientos personales, así como la permanente formación.

La autorrealización establecida como primera prioridad en los docentes universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IMPM) de la Universidad, complementa los resultados de otros estudios similar a este, los cuales se presentan en esta investigación como antecedentes en los estudios realizados por Alvarez (1993) y Vergara (1995), en los cuales tanto gerentes de sectores industriales de la economía en la ciudad de Caracas y gerentes educativos de la Universidad Simón Bolívar se inclinaron por el factor motivacional intrínseco autorrealización.

a.2. En referencia al factor motivacional interno Poder, resultó la segunda opción seleccionada por los docentes universitarios del IMPM-UPEL. De acuerdo con la teoría de las necesidades expresada por Mc Clelland (1968) la cual señala que son intenciones o acciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control o influencia sobre otros. En tanto, que para la teoría de la motivación para el trabajo de Toro (1983) el poder se manifiesta a través de acciones y deseos que buscan ejercer dominios no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permiten adquirir o mantener el control. Los resultados del estudio indicaron al factor motivacional Poder como la segunda prioridad para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, lo cual evidencia un valor fundamental para la ejecución de las actividades relacionadas con el trabajo, la dirección central o delegada del recurso humano disponible y la capacidad para poder enseñar a colegas y estudiantes el modo de solución de problemas relacionados con el trabajo académico, técnico, administrativo, investigativo y de extensión universitaria y social a la comunidad aledaña e interesada en el servicio que presta a ésta la institución.

Autores como Alvarez (1996), Atkinson (1964), Mc Clelland (1974) y Alderfer en Robbins (1992) corroboran la validez de las teorías de la motivación, en cuanto al factor motivacional interno poder, cuya esencia radica en la capacidad de dominio sobre varias cosas que coadyuva en la dinámica del proceso laboral del individuo.

a.3. En torno al factor motivacional Reconocimiento es la tercera opción en el orden de prioridades de las necesidades internas para los docentes universitarios del IMPM-UPEL. Según Maslow (1954, 1991) la estima está representada por el respeto propio, la posición social, el prestigio, logros alcanzados y el reconocimiento por parte de otros. También son las intenciones o acciones dirigidas a obtener de los demás atención o admiración. Según Toro (1983) el reconocimiento se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o es capaz de



hacer. Con base a estos planteamientos teóricos, se puede afirmar la existencia de la necesidad de competir por la excelencia para aventajar a sus pares.

a.4. Con referencia al factor Logro, éste se ubicó en la cuarta preferencia para los docentes universitarios con ninguna importancia. Según Toro (1983) el logro lo considera como la búsqueda de resultados a mediano o largo plazo, con la intención de obtener excelencia en el alcance de los resultados y de aventajar a otros. En el estudio realizado por Mogollón (1998) los resultados obtenidos en esa investigación arrojaron que los docentes universitarios de las Universidades Metropolitana y Simón Bolívar no le otorgaron ninguna importancia, lo cual evidencia similar hallazgo entre ambos estudios. Para Mc Clelland (1968) en la teoría de las necesidades el factor motivacional, logro se conceptualiza como el interés y comportamiento orientado a obtener resultados, a hacer algo excepcional, alcanzar la excelencia. En este sentido, los docentes universitarios del IMPM-UPEL, no presentan esta necesidad, en términos de competitividad en capacidades y conocimientos frente a sus pares, ni desarrollar iniciativas que evidencien superioridad intelectual. Sus atributos motivacionales como se ha referido están orientados a alcanzar la plenitud en sus aspiraciones y necesidades, a ser ellos mismos lo que anhelan ser como personas (autorrealización) y a la vez poder controlar los recursos disponibles de la organización.

a.5. En cuanto al factor motivacional intrínseco Afiliación, este se ubicó en el quinto lugar de preferencias. Este factor motivacional forma parte central en la condición humana de los docentes universitarios, es esencial en el establecimiento de la relaciones interpersonales y si éstas están matizadas de cargas afectivas podrían redundar en relaciones efectivas en la dimensión laboral.

En este sentido, la teoría de las necesidades de Mc Clelland (1968) conceptualiza el factor afiliación como la necesidad del ser humano de obtener y conservar relaciones interpersonales cálidas. Mientras que Maslow (1954) argumenta que las necesidades

sociales son aquellas como el ser aceptado por organizaciones diferentes a la familia y el establecimiento de buenas relaciones en el trabajo, ser valorado dentro de la misma. Los docentes universitarios conocen y consideran las relaciones personales de significativa importancia porque el valor de la dignidad humana se considera invaluable en las comunidades generadoras de conocimiento, así como las necesidades de dar y recibir afecto de las personas está presente en casi todos los procesos comunicacionales, igualmente, funciona como elemento cohesionar de los integrantes del instituto. Se puede afirmar que existe la percepción, de que la afiliación en la condición humana es clave para el desenvolvimiento de los docentes universitarios en el IMPM-UPEL, lo cual coincide con lo expresado por Toro (1983) cuando considera el factor motivacional intrínseco afiliación como los comportamientos orientados a conservar las relaciones afectivas y hacerlas efectivas.

#### **b) Acerca de los Medios Preferidos para Obtener Retribución Deseada**

b.1. En torno a la Dedicación a la tarea los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le adjudicaron total importancia, mediante la cual los datos indicaron la existencia de interés por hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad. En este sentido, Vroom (1964) citado por Koontz y Weihrich (1999) considera que es el nivel de esfuerzo que desarrolla el individuo, el cual lo conducirá a conseguir el resultado esperado. Según Toro (1983) la dedicación a la tarea incluye modos de comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo, iniciativa al trabajo, deseos de mostrar en el trabajo responsabilidad y calidad lo cual puede servir para derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo. Se trata de la intención de poner al servicio de la tarea los recursos, medios y condiciones personales. Dentro de estos elementos teóricos se ven identificados los atributos que caracterizan el desempeño laboral de los docentes universitarios del instituto. Igualmente, los teóricos Villegas (1988) y Robbins (1992) en sus referencias conceptuales contribuyen a encontrar aspectos descriptivos que se pueden relacionar con el factor dedicación a la tarea.



b.2. En referencia a la Aceptación de Normas y Valores representa la segunda opción seleccionada por los docentes universitarios del IMPM-UPEL, lo cual evidenció la necesidad de asimilar y ejecutar mediante sus conductas los valores, normas, creencias y pautas culturales que lo identifiquen con la ética admitida y ejercida por la institución y su personal docente respectivo. Todo esto en el entendido, de acatar las políticas y disposiciones emanadas de las autoridades rectorales o del nivel estratégico así como las descentralizadas que dirigen el Instituto. Este comportamiento se realiza para la consecución de los objetivos corporativos de la organización universitaria. En este proceso de avenimiento u observancia a las normas y valores es signo de cohesión en el grupo y subgrupos formales e informales, dado el criterio prescriptivo de las instituciones de educación superior. Por lo general, el docente universitario es proclive a recibir instrucciones en forma de guía regular en la cual están implícito los valores y normas que preconiza la organización, y con ello evitar posibles perjuicios en el área laboral. En este aspecto, Según Toro (1995) en la teoría de la motivación para el trabajo, describe el acatamiento a valores y normas relevantes para el funcionamiento y permanencia de la organización, lo cual es compartido plenamente por los docentes universitarios del IMPM-UPEL. Para Robbins (1992) el trabajador que cumple con las reglas y políticas de la organización le facilitará alcanzar una meta particular, se convierte en el motor principal que motiva al trabajo. En tanto que para autores como Cummings y Schwad (1994) citados por Mogollón (1998) los valores son los indicadores que permite al individuo seleccionar la forma cómo ejecutará la acción para alcanzar las metas y objetivos trazados, que no es más que los valores llevados a la acción.

b.3. En torno a la Expectación los docentes universitarios del IMPM-UPEL, la ubicaron en el tercer lugar, sin dejar de reportar los datos obtenidos bastante importancia, pero en términos relativos fue el que arrojó menor registro porcentual. En opinión de Toro (1983) “la expectación está entendida como los modos de comportamientos que muestran expectativas, confianza y pasividad ante los designios

de la organización o las determinaciones de la autoridad. Las retribuciones deseadas se otorgan por la iniciativa y bondad del patrón, más que por mérito personal". En esta institución de educación superior la cual está conformada por personal calificado en diferentes áreas del conocimiento, es plausible que los datos hayan registrado esta evidencia, debido a la naturaleza y conformación de la unidad de análisis. Debe reiterarse que las necesidades básicas para la obtención de beneficios o retribuciones están previstas en normas, políticas y valores y los docentes universitarios conocen los mecanismos y dispositivos para activarlos en términos materiales. Es difícil que, en una casa de estudios superiores los jefes sean proveedores de beneficios, son sólo partes del engranaje del sistema de procedimientos administrativos. En este sentido, los docentes universitarios del IMPM-UPEL, no poseen expectativas de procurar mejoras cualitativas o cuantitativas con base a disposiciones o actos discrecionales de las autoridades constituidas. En todo caso la dinámica del proceso de expectativas en el personal académico de la universidad está asociado a la ruta de carrera profesional que el docente desempeña durante su permanencia activa en la organización.

b.4. Acerca de la Requisición los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le asignaron la cuarta posición, puesto que se identifican con los procesos de persuasión o presión para obtener los beneficios o resultados por el desempeño ofrecido. Esto parece ilógico porque las retribuciones o compensaciones están prescritas en los reglamentos o normas estandarizadas para el personal académico de la universidad y en consecuencia del instituto, quienes para obtener benéficos deben aplicar de acuerdo a lo dispuesto en la normativa, es decir, en las convenciones gremiales, actas, reglamentos, acuerdos, etc. Este aspecto, se puede relacionar con el primer punto antes descrito (aceptación de normas y valores), porque los docentes universitarios están relativamente informados de los mecanismos de acceso para la consecución de los beneficios y privilegios que otorga la organización a sus miembros ordinarios activos y jubilados. Debe referirse que los citados beneficios o logros obtenidos por los docentes universitarios son de naturaleza gremiales, académicos, políticos y socioeconómicos expresados en derechos y deberes. Por lo general, la concesión o retribución depende del docente universitario en relación con el desempeño y de la



trayectoria de la carrera, no del superior inmediato, igualmente, está asociado la compensación con variables presupuestarias financieras y organizacionales.

b.5. En referencia a la Aceptación a la autoridad, los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le otorgaron la tercera posición, lo cual evidencia que en esta institución de educación superior existe cierta racionalidad frente a la autoridad constituida. En la teoría de la motivación para el trabajo, Toro (1983) señala que la aceptación a la autoridad son los modos de comportamiento que manifiestan acatamiento, reconocimiento, aceptación de personas investidas de autoridad. En esta investigación, no se refleja la compatibilidad de los elementos teóricos del referente principal con el registro de los datos obtenidos, lo cual permite deducir que la autoridad en el instituto es aceptada por los docentes universitarios del mismo, pero bajo ciertas peculiaridades, en vista de que el comportamiento organizacional está estandarizado en el conjunto de disposiciones existentes en la corporación universitaria.

### **c) En cuanto a las Condiciones Motivacionales Externas**

c.1. Acerca del factor Promoción esta necesidad externa para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le asignaron la primera prioridad, lo cual es pertinente con la teoría de Toro (1983) que la define la promoción como la posibilidad de ascenso en el contexto organizacional. En consecuencia, es evidente que esta variable está asociada con el desempeño de las funciones universitarias (docencia, investigación y extensión) para las cuales el docente del nivel superior está consciente de la existencia de un proceso de evaluación mediante un baremo que demanda de él, la necesidad de destacarse a través de su formación, preparación continua, asistencia a seminarios y congresos, organización de eventos relacionados con su área de competencia, de esta manera el docente universitario se esfuerza en desarrollar méritos profesionales y personales con el soporte de logros específicos en el desempeño laboral. Los resultados de este estudio son compatibles con la teoría

de la motivación para el trabajo de Toro y Cabrera (1995) quienes sostienen que al individuo se le reconozca su desempeño en el trabajo, progrese en el mismo y tenga la oportunidad de ascender permitiéndole a éste hacer proyecciones personales de progreso y prestigio con lo cual se le aproxima al individuo a desempeños de mayor envergadura y responsabilidad.

c.2. En referencia al Grupo de trabajo los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le otorgaron la cuarta opción en el orden de preferencias. Acerca de este factor la teoría refiere según Maslow (1954, 1991) es importante para la motivación del individuo el ser aceptado y apreciado por el grupo. En este orden de ideas, las necesidades sociales son aquellas como el ser aceptado por organizaciones diferentes a la familia, el establecimiento de buenas relaciones en el trabajo, ser apreciado por los demás, ser un miembro destacado en la organización y ser deseado dentro de la misma. Según Toro (1983) el concepto grupo de trabajo está referido a las condiciones del trabajo que proveen a las personas posibilidades de estar en contacto con otras personas, interrelacionarse y participar en actividades colectivas, aprender de otros, es una condición de motivación externa para la ejecución del trabajo.

c.3. Con referencia al factor Contenido del trabajo le correspondió la segunda prioridad para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, en vista de la relevancia que posee para los intereses de esta institución. Los teóricos Herzberg (1968); Kast y Khan (1990) y Robbins (1992) sostienen que el contenido del trabajo, se afirma si el trabajo es mentalmente interesante, en el cual la persona puede usar sus habilidades y destrezas con libertad de acción para decidir aspectos relacionados con éste, es clave en la motivación para el trabajo. Es pertinente y soporta con los argumentos teóricos los resultados del presente estudio, por cuanto los docentes universitarios del instituto registraron en los datos recolectados importancia debido a que es una característica propia del desempeño profesional, en el sentido de la aplicación y administración de la capacidad de autonomía para las ejecutorias relacionadas con el quehacer académico y administrativo en este instituto.



c.4. Acerca del factor Supervisión para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, representa el último lugar en las opciones de preferencias, por lo cual el quinto lugar evidencia ninguna importancia con referencia al mencionado factor motivacional externo. Para Robbins (1992) es recibir de parte del superior inmediato retroalimentación acerca del desempeño en el trabajo. En tanto que para Toro (1983) la supervisión entendida como el valor que el individuo atribuye al reconocimiento de la autoridad hacia él. Se puede inferir que este proceso aunque es el último en las opciones no niega la necesidad de desarrollar relaciones cordiales entre colegas dirigidos y dirigentes o autoridades en el entendido de que el supervisor, jefe, coordinador o superior inmediato debe colaborar a corregir los errores o defectos que se observen en el desempeño profesional.

c.5. En torno al factor Salario los docentes universitarios del IMPM-UPEL, le asignaron la última posición. En la muestra seleccionada permite afirmar que a estos docentes no los motiva el ejercer su trabajo como un medio para la consecución de ingresos económicos, en vista de que las necesidades expuestas en orden de prioridad son la promoción y el contenido del trabajo, como satisfactores externos. Para como Adams (1965) en Mowday (1987) citados por Mogollón (1998) conceptualiza al salario o pago como un factor importante en la motivación para el trabajo. Mientras que para Robbins (1992), Kast y Khan (1992) refieren que las personas se sienten satisfechas en su trabajo, si las políticas de remuneración son justas. Pero para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, del presente estudio, éstos valoran la remuneración o el interés por la compensación económica como producto del desempeño profesional en el trabajo, este factor motivador es relativamente inferior con respecto a los considerados en esta investigación.

**d) Con respecto a las Variables Demográficas (sexo y edad) y el Perfil de Motivación para el Trabajo de los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL**

No existen diferencias significativas entre el perfil de motivación para el trabajo de los docentes del instituto y las variables demográficas sexo y edad. En conclusión, se puede rechazar la hipótesis específica acerca de la existencia de diferencias significativas en el perfil de motivación para el trabajo de los docentes universitarios, según el sexo y la edad.

**e) En cuanto al Perfil Motivacional para el Trabajo de los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, y las Variables Situacionales (Educación formal, Escalafón, Experiencia laboral y Antigüedad en el cargo).**

e.1. No existen diferencias significativas entre el Perfil de Motivación para el Trabajo de los docentes universitarios del IMPM-UPEL, y la variable situacional educación formal.

e.2. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el Perfil de Motivación para el Trabajo de los docentes universitarios del IMPM-UPEL, y la variable situacional escalafón.

e.3. No se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el Perfil de Motivación para el Trabajo de los docentes universitarios del IMPM-UPEL, y la variable situacional experiencia laboral.

e.4. En general, no existen diferencias significativas entre el Perfil de Motivación para el Trabajo de los docentes universitarios del IMPM-UPEL, y la variable situacional antigüedad en el cargo, sin embargo, se encuentran diferencias significativas en los factores de supervisión y salario.

En conclusión se puede afirmar que los resultados del presente estudio, permiten rechazar tanto la hipótesis general así como las dos hipótesis específicas, los cuales



registraron en esta investigación niveles de significación muy bajos, es decir, con valores inferiores a 0,05 en los coeficientes de correlación estadísticos.

Los resultados de este estudio son similares a los obtenidos por la investigación de Mogollón (1998), donde los docentes universitarios de las Universidades Central de Venezuela y Metropolitana, reflejaron la no existencia de relaciones significativas entre el Perfil de Motivación para el Trabajo y las variables demográficas (sexo y edad) y situacionales (experiencia laboral, educación formal, escalafón y antigüedad en el cargo en las referidas instituciones de educación superior.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con base a los resultados obtenidos en el presente estudio se exponen las conclusiones a las cuales arribó la presente investigación y las recomendaciones pertinentes.

#### **1.- Conclusiones**

En cuanto al Perfil de Motivación para el Trabajo de los Docentes Universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el cual contó con la participación de cuarenta y cinco (45) encuestados, se hallaron evidencias de considerable relevancia, los cuales se registran a continuación , según los factores y variables estudiados en la presenta investigación.

##### **1.1.- Factores Motivacionales Internos**

En torno a los resultados obtenidos los mismos señalan una tendencia o preferencia en los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, la búsqueda hacia la autorrealización. Es decir, el deseo por la autorrealización, de hacer realidad lo que el individuo aspira, es este factor interno en potencia. Se consiguió que estos Docentes sienten la necesidad de incrementar sus conocimientos en sus áreas que desempeñan, lo cual favorece el desarrollo de sus capacidades y el mejoramiento de las habilidades debido a la total importancia que le otorgaron al factor interno de autorrealización. Del total de número de respuestas en el cuestionario de motivación para el trabajo, el ítems que más sobresalió fue el referido a "Darme cuenta que



perfecciono mis conocimientos”, el cual está asociado con la necesidad de autorrealización. Seguido estuvo el factor Poder, lo cual sugiere que para el personal académico universitario de esta institución de educación superior, esta motivación representa una importancia estratégica en la ejecución de sus actividades laborales y profesionales en el entendido de que poder significa llegar a dirigir a otras personas es clave, esto supone el control de recursos y la capacidad de asignar responsabilidades y recursos, así como la posibilidad de dirigir la resolución de situaciones relativas al trabajo.

Asimismo, los datos procesados y registrados dan cuenta de que a estos Docentes Universitarios, el factor Reconocimiento el cual carece de importancia en la comunidad de docentes universitarios en el instituto, esto evidencia que las cosas se hagan de forma individual, no cuentan con el reconocimiento y la estima necesaria de los pares.

Para los docentes universitarios el factor Logro se ubicó en el cuarto lugar de preferencias, es decir, que la idea o el concepto de superar en capacidad y conocimiento a colegas o resolver con éxito en forma superior a los pares las dificultades detectadas en el trabajo, no representa un valor de importancia en el perfil motivacional para el trabajo.

Por último, el factor Afiliación, lo cual parece indicar que no representó una prioridad la necesidad de crear, mantener círculos o grupos de relaciones interpersonales en niveles de considerable aceptación afectiva, debido a su posición en el quinto lugar de preferencias.

## **1.2.- Medios Preferidos Para Obtener Retribución Deseada.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se afirma que para los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, la conducta de éstos evidencian que le confieren la máxima importancia a la Dedicación a la Tarea asociada al tiempo que los Docentes le otorgan a sus tareas, así como el esfuerzo e iniciativa en el desempeño, en pro de ofrecer lo mejor de sí en términos de calidad y eficiencia en sus actividades laborales.

En segundo lugar se ubicó el factor Aceptación de Normas y Valores lo que significó que para esta comunidad de educación superior las normas y valores deben ser debatidas mediante procesos de reflexión, pero deben ser acatadas, la observancia a las políticas institucionales y reglas expresados en reglamentos y actas convenios, esto es un rasgo o atributo que identifica a este grupo, debido a que las normas y valores resultan de los cuerpos colegiados (Consejos Universitario y Directivo) en los cuales están representados los intereses de los docentes universitarios. La Expectación ocupó el tercer lugar, mientras que la Requisición en cuarto lugar, lo que evidencia el conocimiento que poseen los Docentes Universitarios del instituto, de ejercer presión o la forma de cumplir los requerimientos para obtener las retribuciones aspiradas en el trabajo, de los cuales puede disponer en la organización.

Sin embargo, la Aceptación de la Autoridad presentó poca importancia para los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, se reconoce y obedece a la persona que ostenta el derecho a mandar, por ser la autoridad constituida, pero no es el medio utilizado para alcanzar las retribuciones, porque esta comunidad presenta otras motivaciones básicas antes referidas.



### 1.3.- Condiciones Motivacionales Externas.

Los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, establecieron como primera opción el factor Promoción o ascenso con total importancia, lo cual se manifiesta en el continuo progreso que desarrolla en el desempeño laboral, un ejemplo evidente puede ser los trabajos de investigación (académicos o de ascensos) o publicaciones científicas, y este proceso es lógico, pertinente y coherente con la misión de esta comunidad universitaria, debido a que continuamente el docente del IMPM, (instituciones de educación superior) debe estar formándose y actualizándose en su área de competencia en vista de la velocidad con que avanza el conocimiento y la información en la actualidad. Este proceso activo de dominar y manejar información (aprendizaje) reciente, le permite a los docente universitario del instituto aspirar los ascensos del escalafón académico y dirigir los cargos de la estructura organizativa cuyos puestos otorgan ciertas posiciones, privilegios y responsabilidades específicas dentro de la universidad. Seguido estuvo el Grupo de Trabajo, éste factor es motivante para los docentes universitarios del instituto, esto significa que el estar en contacto con personas, relacionarse, interactuar en actividades colectivas para lograr procesos de aprendizajes, realmente en este estudio resultó significativo. El Contenido del Trabajo es relativamente importante para los docentes universitarios, por cuanto la tarea en sí conlleva esfuerzos intelectuales interesantes con lo cual el profesor podrá utilizar todo su potencial, habilidades y destrezas en su cátedra, puesto gerencial o académico administrativo, donde obtiene cierto grado de autonomía y de esa manera ensayar nuevas formas de proceso educativos.

El factor Supervisión está presente como en toda organización laboral, pero no es considerado ni valorado por los docentes universitarios como una cosa de vital importancia, esto tal vez sucede por el principio de autonomía legal, con que operan los profesores de las instituciones de educación superior.

Igualmente, el personal académico realiza sus investigaciones, publicaciones, cursos, foros, etc, y dichas actividades están intrínsecamente asociadas con el dominio y conocimiento que éstos poseen en sus áreas de competencia. En este sentido, el proceso de supervisión es de carácter administrativo, pero no está concebido como el medio para las correcciones o realización de procesos de ayuda y asesoría como funciona en organizaciones cuya razón social tiene otras características y motivaciones diferentes al ámbito educacional.

El factor Salario para los docentes universitarios del IMPM-UPEL, se ubicó en una situación que en sí no parece ser un motivador clave, pero es la fuente de recursos socioeconómicos que les permite acceder a productos y servicios de calidad proveedores de información y formación necesarios en el desempeño laboral. Se afirma que sin compensaciones justas es decir, de acuerdo al nivel de inflación se hace difícil acceder a otras fuentes del conocimiento que en el mercado de la información tienen costos considerables.

#### **Perfil General de Motivación para el Trabajo de los Docentes del IMPM-UPEL**

Con base a los datos obtenidos y analizados, estos registraron que el Perfil General de Motivación para el Trabajo en los docentes Universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, considerados en este estudio presentó las siguientes características; las primeras prioridades en las opciones ofrecidas se ubican en los factores: Autorrealización, Dedicación de la Tarea, Promoción, Poder, Aceptación de Normas y Valores, Grupo de Trabajo. En las posiciones intermedias se localizan; Reconocimiento, Expectación y Contenido del Trabajo. Mientras que en baja prioridad o preferencia la tendencia del grupo se inclina hacia los factores; Logro, Afiliación, Requisición, Aceptación de la Autoridad, Supervisión y Salario.



Después de presentar el Perfil General de Motivación para el Trabajo obtenido en forma global, se puede afirmar que los Docentes Universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador están orientados fundamentalmente a satisfacer tres necesidades centrales; Autorrealización, Dedicación de la Tarea y Promoción, dichos factores motivadores que en el ambiente universitario están referidos a los ascensos de la carrera académica.

En este sentido, El Perfil General de Motivación para el Trabajo del Docente Universitario en el IMPM-UPEL, evidencia que sus acciones profesionales están orientadas hacia la búsqueda del perfeccionamiento de sus habilidades, conocimientos y destrezas para alcanzar niveles de calidad en la presentación de sus resultados y productos laborales. De esta manera, se sienten plenamente realizado con el deber cumplido, porque hacen lo que saben y les gusta hacer. Igualmente, se puede afirmar que las acciones y manifestaciones laborales que desarrollan los docentes universitarios están reguladas por un conjunto de reglamentaciones y procedimientos formales y estandarizados que elabora la institución para la consecución de sus objetivos. Prácticamente todo el desempeño de los Docentes Universitarios está comprometido con el macrosistema regulatorio de todas las funciones universitarias que le son asignadas a las instituciones de educación superior, es decir, investigación, extensión y docencia de pregrado y postgrado, pero dentro de los valores que sostienen e interpretan la cultura y el comportamiento organizacional.

De lo anteriormente expuesto, se afirma que otra motivación que dirige el comportamiento de los Docentes Universitarios del IMPM-UPEL, es la promoción o ascenso que dentro del escenario de la Universidad, se entiende como el desarrollo de carrera por el cual todos los docentes transitan para lograr las jerarquías académicas previstas en el escalafón.

Sin embargo, para progresar en la Universidad el Docente Universitario debe realizar investigaciones académicas con rigor científico, con las cuales se promueve el talento, el conocimiento y la imagen individual del docente. Otra forma de lograr ascensos es alcanzando las jerarquías medias y altas del escalafón universitario las cuales le otorgan derechos para participar activamente en diferentes procesos y actividades propias de las instituciones de educación superior.

Igualmente, se observa que las motivaciones con bajas puntuaciones referidas al Logro son contraproducentes, porque es necesario en el Docente del nivel superior la capacidad para crear e innovar los procesos y productos que desarrolla el profesor en sus actividades laborales, sin que ello suponga competencias desleales entre colegas con intenciones de aventajar a otros (logro) docentes en capacidades y conocimientos, debido a que es una responsabilidad de todos los miembros de las comunidades universitarias el actualizarse en forma permanente, porque la misión social con sus estudiantes y el mercado ocupacional, así lo requiere dentro de la sociedad del conocimiento en esta era de la postmodernidad.

No se observan diferencias estadísticamente significativas del Perfil de Motivación para el Trabajo del Docente Universitario asociado a las variables independientes demográficas (sexo y edad) y a las variables situacionales (educación formal, experiencia laboral, antigüedad en el cargo y escalafón), con lo cual se puede concluir que las características motivacionales están presentes independientemente de las variables del estudio, es decir, éstas no tienen incidencia en el Perfil de Motivación para el Trabajo del Docente Universitario del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



## 2.- Recomendaciones

➤ Hacer extensivo este estudio de investigación al resto de los siete (7) Institutos Pedagógicos que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con la finalidad de establecer el Perfil de Motivación para el Trabajo de los Docentes Universitarios de la referida institución.

➤ Con la detección de las necesidades internas que registraron bajas puntuaciones en la escala, se debería desarrollar estrategias dirigidas a superar esta situación. Esta iniciativa serviría para promover la Motivación al Logro en áreas básicas del desempeño en el Docente Universitario, prescrita por regulaciones del sistema de educación superior, es decir investigación, docencia tanto de pregrado como postgrado y extensión.

➤ Dentro del baremo que mide el desempeño del docente universitario, se aspira y espera que éste satisfaga varias actividades inherentes a su condición profesional, a saber; publicación de artículos, docencia en pregrado y postgrado, labores de extensión interna y externa, conferencias, presentación de ponencias, foros, congresos, jornadas de investigación, coloquios, críticas, cátedras, producción de material inédito impreso y electrónico que soporte su gestión de aula, tutorías, asesorías, consultorías, investigación activa, mejoras de procesos y procedimientos entre otras funciones. Pero la mayoría de estos requerimientos son pautas declarativas del sistema de educación superior que para operacionalizarlos es necesario identificar en el docente universitario el Perfil de Motivación para el Trabajo, en el entendido de estar en conocimiento de cuáles son sus necesidades (debilidades) y cuáles son sus motivaciones al logro (fortaleza) para obtener en el docente del nivel superior mejores desempeños profesionales que estén contemplados en los estándares de calidad.

➤ Vincular los resultados de esta investigación con el programa de extensión de la Universidad para organizar diferentes talleres y jornadas que contribuyan a satisfacer los requerimientos de motivaciones internas y externos, así como los medios para obtener retribución que registraron valores medios y bajos en las variables estudiadas para incrementar los niveles de desempeño en los docentes universitarios del IMPM-UPEL.

➤ Replicar un estudio similar del Perfil de Motivación para el Trabajo para todo el personal ordinario del Instituto, que están distribuidos en los quince núcleos y diez extensiones académicas ubicadas en todo el país, donde funciona el IMPM-UPEL, con lo cual se establecería un perfil motivacional para el trabajo más completo.

➤ Introducir algunas modificaciones en el cuestionario de motivación para el trabajo, cuando se aplique a las instituciones de educación superior, es decir, adaptar la variable escalafón a la nomenclatura regulada por la Ley de Universidades, en cuanto a las jerarquías académicas prescriptas en esta disposición, debido a que el instrumento antes referido está diseñado para organizaciones del mundo corporativo.

➤ Observar las recomendaciones sugeridas en el estudio realizado por Mogollón (1998) para adaptar varios ítemes a la realidad educativa venezolana, con referencia a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas: 6.e. “Acatar las instrucciones y sugerencias del supervisor inmediato” y el 8.d. “Acatar las decisiones y orientaciones del superior inmediato”. Estas sugerencias obedecen a que los referidos ítemes están contextualizados para ambientes corporativos. Debe referirse que el proceso de supervisión no es aplicable bajo el actual diseño universitario en algunos aspectos, a las instituciones de educación superior, debido a la naturaleza de las universidades y la misión y visión de estas organizaciones.

➤ Siendo las universidades las casas de estudio donde se forman los profesionales de las distintas áreas del conocimiento y en especial la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, cuya misión es la formación, profesionalización, actualización y capacitación del Docente venezolano es conveniente que el currículo que administra la UPEL, procurara incorporar en el



diseño y plan curricular cursos que promovieran en el estudiante aspirante a ser docente la Motivación al Logro, como herramienta de autorrealizaciones profesionales y personales en la cual el ejercicio de la carrera sea un medio vital en todo su desarrollo y no un fin en si mismo. Es importante, que las próximas generaciones de profesionales de la enseñanza tengan una perspectiva interior suficientemente sólida para enfrentar los retos y cambios dinámicos del conocimiento. Para el desarrollo de carrera de los docentes universitarios, es decir, el personal académico, se debe procurar crear políticas de recursos humanos, en las cuales se realicen grandes inversiones en el capital humano para lograr altos perfiles ocupacionales en términos competitivos, sobre todo en los cuadros medios y bajos de los profesores ordinarios, quienes en el futuro próximo serán los responsables de la dirección de la universidad con visiones amplias en conocimientos y criterios con la idea de transformar esta institución de educación superior en una organización comparable con sus pares y de acuerdo a los criterios del Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) de la Oficina de Planificación del sector Universitario del Consejo Nacional de Universidades, partiendo del principio de que un Docente altamente motivado por lo que le gusta y hace, debe ser en consecuencia, altamente productivo.

➤ Publicar los resultados de este estudio en la Revista “Investigación y Postgrado”, del Vicerrectorado de la de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, la cual es arbitrada, indexada y financiada por el Fonacit del Ministerio de Ciencia y Tecnología, para que toda la comunidad universitaria esté en conocimiento de las necesidades que motivan a los docentes universitarios del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Así como presentarlo ante el mayor número posible de jornadas de investigación local, regional y nacional de las distintas instituciones educación superior.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (1999). El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme
- Alvarez, G. (1998). Facilitando Trabajos de Grado. Monografía no publicada. Caracas: Universidad Simón Bolívar.
- Alvarez, G. (1991). Perfil de Motivación para el Trabajo de Gerentes de Empresas Venezolanas, en la ciudad de Caracas. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Simón Bolívar. Caracas.
- Bounds, G y Woods, J (1998). Supervisión. México. Internacional Thomson Editores, S.A.
- Cofer C. y Appley M. (1981). Psicología de la Motivación. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Santa fe de Bogotá: McGraw-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chruden, H. y Sherman, B. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Thomson editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36860
- Cummings L.L y Schwad, Donald (1994). Recursos Humanos Desempeño y Evaluación. México. Editorial Trillas.
- Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones. México: Editorial Lumosa



Duarte, J; (1996). La cultura organizacional y las propiedades motivantes del puesto de trabajo en jefes de departamento y supervisores de una empresa de servicios. Trabajo de grado de licenciatura no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Flores, C. (1994) Motivación, una alternativa para el éxito. Caracas. Editorial UPEL

Gibson, J; Ivancevich, J; y Donnelly, J (1996) Las organizaciones. Madrid: Richard D. Irwin, Inc.

González, L (2001). Satisfacción y motivación en el trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

González, J. (1993). Comportamiento Humano. Bilbao: Universidad de Deusto.

Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México

Hellriegel, D. ; Slocum, J. y Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Internacional Thomson Editores.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P.(1991). Metodología de la Investigación. México: McGraw -Hill

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las Organizaciones. México: McGraw-Hill

Katz, D. y Kahn, R. (1990). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas

Kerlinger, F. (1994). *Investigación del Comportamiento: Técnicas y metodología*, México: Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill.

Ley de Universidades (1970). *Gaceta oficial de la República de Venezuela*, 1.429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1.970

Maslow, A (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Méndez, C. (1999). *Metodología*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill

Mogollón de Lugo, I. (1998). *Perfil de Motivación para el trabajo de docentes universitarios; dos casos de estudio*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.

Paquín, M. (1993) *El trabajo su distribución en las organizaciones motivación y rendimiento control y productividad*. Editorial Trillas. México

Ramírez, E. y Santalla, Z. (1999). *Guía para la realización y presentación del trabajo de grado*, no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (Resolución N° 719, Ministerio de Educación). (1988, Junio 27). *Gaceta Oficial de la República DE Venezuela*, 4.302 (Extraordinario), Junio 27, 1988.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.



Shein, E. (1990). *Psicología de la Organización*. Tercera Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Strauss, G. y Sagles, L. (1988). *Personal*. México: Prentice Hall

Toro, F. (1983). Perfil Motivacional de Profesionales de la Salud. *Revista Interamericana de Psicología*. 2 (3)

Toro, F. (1985). *Cuestionario de Motivación- CMT*. Medellín: Manual Cincel Ltda.

Toro, F. y Cabrera, H. (1995). *Motivación para el Trabajo: Conceptos, Hechos y Evidencias Contemporáneas*. Medellín: Manual Cincel Ltda.

Tünnermann Bernheim, C. (1998). *La educación superior en el umbral del siglo XXI*. Caracas: UNESCO/CRESAL.

Vergara, M. (1994) *Perfil de Motivación para el Trabajo de Gerentes Universitarios: Un Caso de estudio*. Trabajo Final para optar al título de Magister en Psicología. U.S.B. Caracas.

Villegas, J (1988). *Administración de personal*. Caracas: Vegas

Villegas, M. (1998). *Perfil de Motivación para el Trabajo de los Docentes de la Escuela Básica*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Vroom V. y Deci E. (1979). *Motivación y Alta Dirección*. Editorial Trillas: México.

**ANEXO**



## PRESENTACIÓN

El presente instrumento tiene como finalidad recoger la opinión acerca de aquellos aspectos que son de su interés y sobre las acciones que usted está dispuesto a emprender para conseguirlos.

No es un test para medir conocimiento, ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas ni buenas ni malas. La veracidad de sus respuestas es lo más importante.

El cuestionario es anónimo y se puede llenar en menos de 25 minutos. La información obtenida será confidencial y de gran relevancia para la investigación de un trabajo de postgrado en el área de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Le agradeceré altamente su colaboración para el logro de tal propósito académico.

¡Gracias!

### INFORMACIÓN GENERAL

Por favor marque con una (x) donde corresponda.

1. Sexo	Masculino	( )
	Femenino	( )
2. Edad	Menos de 30 años	( )
	De 30 a 40 años	( )
	Más de 40 años	( )
3. Experiencia Laboral	Menos de 5 años	( )
	De 5 a 10 años	( )
	Más de 10 años	( )
4. Educación Formal	Pregrado	( )
	Especialización (Postgrado)	( )
	Maestría	( )
	Doctorado	( )
	Postdoctorado	( )
	Otro: _____	( )
5. Antigüedad en el cargo	Menos de 12 meses	( )
	De 1 a 3 años	( )
	De 4 a 6 años	( )
	De 7 a 9 años	( )
	Más de 9 años	( )
6. Categoría Académica	Instructor	( )
	Asistente	( )
	Agregado	( )
	Asociado	( )
	Titular	( )

## PRIMERA PARTE: CONDICIONES MOTIVACIONALES INTERNAS

A continuación encontrará afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionadas con el trabajo. Léalas con detenimiento, luego ordénelas en una escala de 0 a 4:

- (0) = Ninguna importancia
- (1) = Poca importancia
- (2) = Moderada importancia
- (3) = Bastante importancia
- (4) = Total importancia

Se le agradece su espontaneidad y sinceridad en las respuestas.

Ejemplo: La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:

- (4) a. Dirigir personal
- (0) b. Ser estimado
- (3) c. Tener amistades
- (1) d. Ser elogiado
- (2) e. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer

<b>1.</b>		<b>La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>
( )	a.	Que las personas acepten mis méritos
( )	b.	Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo
( )	c.	Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
( )	d.	Realizar con éxito lo que otras personas no pueden hacer
( )	e.	Establecer una buena amistad con mis compañeros
<b>2.</b>		<b>La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>
( )	a.	Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona
( )	b.	Contar con la compañía y apoyo de mis compañeros
( )	c.	Tener la oportunidad de dirigir a otros en cuanto al modo de hacer las cosas
( )	d.	Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
( )	e.	Idear formas más eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
<b>3.</b>		<b>La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>
( )	a.	Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
( )	b.	Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades
( )	c.	Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defiendan mutuamente
( )	d.	Poder resolver, con más éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo
( )	e.	Saber que se conocen mis conocimientos y capacidades



<b>4.</b>		<b>La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>
<input type="checkbox"/>	a.	Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
<input type="checkbox"/>	b.	Que las ideas que propongo o las cosas que realizo sean apreciadas y tenidas en cuenta
<input type="checkbox"/>	c.	Lograr resultados de mejor calidad que los de otros compañeros de trabajo
<input type="checkbox"/>	d.	Poder aplicar los conocimientos que poseo
<input type="checkbox"/>	e.	Poder llegar a dirigir las actividades de otras personas
<b>5.</b>		<b>La mayor satisfacción que deseo obtener en el trabajo es:</b>
<input type="checkbox"/>	a.	Superar a mis compañeros de trabajo en capacidades y conocimientos
<input type="checkbox"/>	b.	Saber que otras personas me aprecian
<input type="checkbox"/>	c.	Que los demás verdaderamente se den cuenta de mi labor
<input type="checkbox"/>	d.	Tener personas a cargo a las cuales yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
<input type="checkbox"/>	e.	Poderme ocupar en lo que verdaderamente sé y puedo hacer

**SEGUNDA PARTE: MEDIOS PREFERIDOS PARA OBTENER LAS RETRIBUCIONES DESEADAS**

En esta parte encontrará un grupo de afirmaciones encabezadas por una frase que muestra una situación de trabajo deseada. Las afirmaciones describen acciones que una persona pueda realizar para obtener o alcanzar la situación deseada. Léalas con detenimiento, luego ordénelas de mayor (4) a menor (0) importancia.

<b>6.</b>		<b>Usualmente el medio más efectivo para tener un trato justo y considerado por parte de mi superior inmediato es:</b>
<input type="checkbox"/>	a.	Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de pérdidas y daños
<input type="checkbox"/>	b.	Tener en cuenta sus proyectos y lo que espera de uno
<input type="checkbox"/>	c.	Expresarle mi inconformidad si llegara a darme un trato inadecuado
<input type="checkbox"/>	d.	Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
<input type="checkbox"/>	e.	Acatar sus instrucciones y sugerencias
<b>7.</b>		<b>El medio más efectivo para tener un trabajo verdaderamente interesante es:</b>
<input type="checkbox"/>	a.	Aceptar con interés los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el superior inmediato lo solicite
<input type="checkbox"/>	b.	Solicitar personalmente al superior mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese
<input type="checkbox"/>	c.	Hacer que mi desempeño contribuya verdaderamente a los objetivos del área de trabajo y de la organización
<input type="checkbox"/>	d.	Tener confianza en que la organización me puede brindar, tarde o temprano, una buena oportunidad
<input type="checkbox"/>	e.	Empeñarse en el trabajo lo suficiente y poder adquirir así bastante conocimiento y experiencia



<b>8.</b>		<b>Usualmente el medio más efectivo para obtener aumentos de sueldos y mejores beneficios económicos es:</b>
( )	a.	Estar a la espera de que la organización haga los aumentos convenientes según el costo de la vida
( )	b.	Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
( )	c.	Aceptar y cumplir normas y reglamentos de trabajo
( )	d.	Acatar las decisiones y orientaciones del superior inmediato respecto al trabajo
( )	e.	Convencer al superior inmediato de que poseo los méritos suficientes para ello
<b>9.</b>		<b>El medio más efectivo para obtener un ascenso en el trabajo es:</b>
( )	a.	A través de mi trabajo dar apoyo a los planes y política de la organización
( )	b.	Presentar iniciativas en las labores que a uno le asignen
( )	c.	Darle el tiempo a la organización para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades
( )	d.	Convencer al superior inmediato, no sólo con palabras, sino con mi rendimiento, méritos y capacidades que poseo
( )	e.	Dar colaboración y apoyo a las decisiones del superior inmediato
<b>10.</b>		<b>El medio más eficaz para poderse integrar al grupo de trabajo es:</b>
( )	a.	Crear una imagen de persona competente y dispuesta a colaborar con los demás
( )	b.	Ofrecerle apoyo, cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos
( )	c.	Colaborar cuando sea necesario para sacar adelante los trabajos que el superior asigne
( )	d.	Esperar que a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tomen en cuenta
( )	e.	Evitar roces y conflictos que puedan afectar el funcionamiento y armonía del grupo

### TERCERA PARTE: CONDICIONES MOTIVACIONAL EXTERNAS

En esta parte encontrará grupo de afirmaciones relacionadas con los diferentes aspectos del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas con detenimiento, luego ordénelas en una escala de mayor (4) a menor (0) importancia

<b>11.</b>		<b>Lo más importante para mi en el trabajo es:</b>
( )	a.	Tener un superior inmediato cuya dirección me permita verdaderamente aprender
( )	b.	Tener ascensos que me den a conocer (que se toman en cuenta mis capacidades)
( )	c.	Saber que periódicamente puedo recibir aumentos salariales
( )	d.	Poder convivir satisfactoriamente con las personas con quienes trabajo
( )	e.	Tener libertad para decidir sobre la forma más conveniente de hacer el trabajo



<b>12.</b>		<b>Lo más importante para mi en el trabajo es:</b>
( )	a.	Tener ascensos que me permiten alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
( )	b.	Ganar un sueldo que verdaderamente recompense el esfuerzo
( )	c.	Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
( )	d.	Que mi superior evalúe mi rendimiento de manera considerada, comprensiva y justa
( )	e.	Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes

<b>13.</b>		<b>Lo más importante para mi en el trabajo es:</b>
( )	a.	Ganar buenos auxilios económicos para mi beneficio y familia
( )	b.	Poderme beneficiar de la experiencia y los conocimientos de los compañeros de trabajo
( )	c.	Tener un superior que aprecie mi rendimiento y me estimule por esto
( )	d.	Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
( )	e.	Poder ver claramente el resultado o beneficio que se deriva del trabajo que hago

<b>14.</b>		<b>Lo más importante para mi en el trabajo es:</b>
( )	a.	Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos
( )	b.	Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
( )	c.	Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes
( )	d.	Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación
( )	e.	Tener un superior que me dé a conocer los resultados de mi trabajo

<b>15.</b>		<b>Lo más importante para mi en el trabajo es:</b>
( )	a.	Poder estar en relación con personas que me aporten y me enriquezcan
( )	b.	Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
( )	c.	Tener un superior que me ayude a ver mis errores y además reconozca mis méritos
( )	d.	Llevar a cabo actividades variadas y de interés que me eviten la rutina
( )	e.	Tener ascenso para lograr un trabajo más interesante e importante

**¡Gracias por su colaboración!**