

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS**

**EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN PLANNING OPERATIVO SOBRE LA  
GESTIÓN POR MOTIVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DOCENTE  
UNIVERSITARIO DE NIVEL PÚBLICO**

**PRESENTA**

**M.C. ADÁN ÁVILA CABRERA**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**JULIO, 2018**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**TESIS**

**EVALUACIÓN Y DISEÑO DE UN PLANNING OPERATIVO SOBRE LA  
GESTIÓN POR MOTIVACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DOCENTE  
UNIVERSITARIO DE NIVEL PÚBLICO**

**PRESENTA**

**M.C. ADÁN ÁVILA CABRERA**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL  
Y ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILLÓN RAMÍREZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**JULIO DE 2018**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
**SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL**  
**Y ORGANIZACIONAL**

La presente tesis titulada:

“Evaluación y Diseño de un Planing Operativo sobre la Gestión por Motivación desde la Perspectiva del Docente Universitario de Nivel Público”

Presentada por Adán Ávila Cabrera ha sido aprobada por el comité de tesis.

---

**DR. ÁLVARO A. ASCARY AGUILLÓN RAMÍREZ**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**

**REVISOR DE TESIS**

---

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**REVISOR DE TESIS**

---

**DR. FERNANDO BANDA MUÑOZ**

**REVISOR DE TESIS**

---

**DR. ABRAHAM ALFREDO HERNÁNDEZ PAZ**

**REVISOR DE TESIS**

## AGRADECIMIENTOS

**-Dedico este trabajo principalmente a Dios** por ser quien me dio la vida, familia y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

**-A mi padre Felipe Ávila Reyes**, quien es el padre trabajador, responsable, humilde que con esfuerzo y amor pudo sacar adelante a la familia, quien me enseñó a luchar por mis sueños y salir de las tempestades.

**-A mi madre Nancy Cabrera Toledo**, mi madre hermosa, la que siempre mantiene su sonrisa, la que dejó de ser mujer por ser madre, la mujer que me dio todo su amor y apoyo incondicional, ella es mi madre hermosa.

**-A mis hijos Patricio y Emiliano**, por ser mis luceros que iluminan mi vida, los motivo de mi lucha diaria y constancia para desarrollarme como padre y profesional.

**-A mi esposa Leticia**, por su amor, apoyo y confianza.

**-A mi Director de la FIME, Dr. Jaime A. Castillo Elizondo**, por la confianza y el apoyo para la culminación de mis estudios.

**-A mi director de tesis Dr. Álvaro A. Ascary Aguillón** quien con toda su experiencia profesional me brindó su apoyo incondicional para la realización de esta tesis doctoral.

**-A mi revisor Dr. Armando Peña Moreno**, por su confianza, su amistad, y la paciencia de llevarme a puerto seguro.

**-A mi revisora la Dra. Aurora Moyano**, por brindar su tiempo, experiencia y profesionalismo al presente proyecto.

**-A Lenin Arenas Coronado**, por su apoyo y asesoría puntual y eficiente.

## ÍNDICE.

AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE.....	4
RESUMEN.....	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación de la investigación.....	9
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	11
1.4 Objetivo general:.....	12
1.5 Limitaciones y delimitaciones.....	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	84
3.1 Diseño de investigación:.....	84
3.2 Operacionalización de variables:.....	84
3.4 Escenario o ambiente:.....	84
3.5 Instrumentos:.....	85
3.6 Procedimiento:.....	85
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	87
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	92
CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES - PLANNING GXM.....	94
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	110

## RESUMEN

---

El presente estudio tiene como finalidad conocer y describir la percepción de 200 docentes (diversas categorías: Profesor de tiempo completo, Medio tiempo, Basificados, y por Horas) universitarios de áreas de ingeniería sobre la gestión por motivación. Para ello se plantea un diseño exposfacto transversal descriptivo, así como la administración del cuestionario MbM Gestión por motivación elaborado por Marshall Sashkin, Ph. D. Los datos recabados se filtraron en el programa informático estadístico SPSS y con base a un análisis de datos de intervalo y relación. Los resultados obtenidos muestran grandes hallazgos, por mencionar algunos, percepción del 80 % en cuanto al factor de seguridad, 66.25% en relación a la pertenencia, 76.26% sobre autoestima y un 71.25% en cuanto a la autorrealización todo ello como datos de la muestra en general.

***Palabras Clave:*** Docente, Gestión por Motivación y Organización Universitaria.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Concepción de la idea a investigar.

El tema central por desarrollar se refiere a la gestión por motivación del capital humano en las organizaciones. La gestión por motivación posee diversas concepciones y enfoques por lo cual para usos del presente proyecto se retoma el modelo de las cinco necesidades de Maslow (1943) y de la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1968).

¿Cómo influye la motivación en las organizaciones?, esta es una pregunta que plantea Zamora (2008) a fin de prestar atención en las tendencias actuales que están adoptando diversas organizaciones a nivel mundial con el objetivo de dar respuesta a temas como satisfacción laboral, calidad de vida, rotación y sobre todo productividad.

La motivación es considerada como un impulso que lleva a la persona a realizar conductas entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación (Zamora 2008). Por otra parte, la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo de manera que realiza un esfuerzo que conduce a comportarse de una determinada forma (Ramírez Abreu y Badii, 2008).

La motivación según Espada (2006, en Ramírez Abreu y Badii, 2008) comparte que el estar motivada se traduce en realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional. Para Espada muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales automotivándose en su trabajo como la única forma de alcanzar un buen nivel de autoestima y un reconocimiento profesional y social.

Bateman (1999) comparte que la motivación es un conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de la persona distinguiendo las siguientes características:

1. La motivación se considera un proceso de índole psicológico.
2. La motivación es desencadenada de una necesidad (fisiológica, seguridad, afiliación, autoestima y autorrealización).
3. La motivación está orientada a una meta.
4. La motivación facilita la ejecución del comportamiento en cuanto es energizante y estabilizadora de esta energía hasta el logro de la meta.

Bedodo y Giglio (2006) mencionan que en las últimas décadas las sociedades actuales han sufrido diversos cambios a nivel económico y social impactando directamente diversas esferas de desarrollo del ser humano, demandando organizaciones dinámicas que se adapten a los cambios y que desarrollen empleados más flexibles y creativos con el fin de que sean capaces de cumplir con las necesidades específicas de un ambiente demandante y competitivo.

En este contexto y para poder responder a las actuales necesidades es necesario prestar atención al nivel de motivación en el trabajo y de qué manera la organización satisface dichas motivaciones. Actualmente existen innumerables organizaciones bien estructuradas con un talento humano competente pero exento de capacidad motivadora la cual está directamente relacionada con las necesidades humanas, es un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y nos impulsan para conseguir anhelos por nuestros propios medios, sin embargo el estar en una organización viviendo motivado o desmotivado es sinónimo de vivir con ilusión o sin ella en donde los proyectos, retos y desafíos solo son



posibles por aquellas personas con capacidad de motivación e iniciativa personal.

Maldonado y Perucca (2008) refieren que los factores internos de las organizaciones actuales, los cuales hacen referencia al manejo de la organización y a las condiciones que hoy en día se enfrentan, se puede afirmar que el estado actual de estas organizaciones es consecuencia en gran parte por el talento humano que esta posee. Con base a lo anterior si queremos hablar de una organización competitiva y estable el desarrollo del personal y el nivel de satisfacción de sus motivaciones no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

En suma, se entiende que una de las principales causas más recurrentes para que el talento humano abandone una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa (Maldonado y Perucca, 2008).

En materia de gestión universitaria los docentes argumentan seis principales razones que los motivaron a realizar las nuevas adecuaciones que implementan las universidades para dar respuesta a los contextos cambiantes de hoy en día (Fidalgo, 2013):

1. Captar el interés del alumnado,
2. Sentimiento de responsabilidad y reto,
3. Actor como agente de cambio,
4. Colaboración con otros docentes,
5. Estar actualizado
6. Reconocimiento oficial

La motivación se vuelve un aliado fundamental para las organizaciones universitarias a fin de dar cumplimiento a sus objetivos y metas que por otro lado no excluyen el valor humano de la función de los docentes valorando su trabajo y trazando nuevas formas que mantengan altos niveles de motivación.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Las organizaciones tienen como objetivos ser emprendedoras, exitosas y competitivas. Para tal contexto necesitan de la gestión invaluable del capital humano, ya que a través de las personas se pueden alcanzar metas y objetivos estratégicos que conlleven a la rentabilidad económica y social de la organización, sin embargo, para lograr esta encomienda, el factor humano debe sentirse motivado, entusiasmado e identificado con la misma. Ya que las grandes organizaciones dependen de su gente, son quienes la definen, y por lo tanto su recurso más importante (Morris, 2008).

Partiendo de lo anterior el capital humano toma un gran relieve en cuanto al desarrollo y progreso de las organizaciones es por ello que el cuidado del ambiente laboral y la motivación son puntos importantes a considerar. Para ello, aspectos como: las necesidades de seguridad, necesidades sociales y pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización son trascendentales a desarrollar en el talento humano ya que este último motivado contribuye al enriquecimiento de varios procesos y metas de la organización como por ejemplo: mejora continua, trabajo en equipo sinérgico, enfoque de resultados, calidad en el servicio, identidad y pertenencia, rentabilidad, responsabilidad social, entre otros más. Es por ello que el autor Marshall S. (1996) menciona que el descubrir y entender los factores más importantes de la vida personal y laboral tiene que ver con el factor de la gestión por motivación a fin de lograr tanto metas personales como organizacionales.

Resulta importante mencionar que este último enfoque (Marshall S.) es en el que se cimienta y se basa el presente proyecto de investigación. Debido a que una motivación bien ejercida y aplicada tanto por la organización como la misma percepción del talento humano permite grandes logros personales y laborales. Aunque para ello se debe de tomar en cuenta los siguientes factores y necesidades:

- Necesidades de protección y seguridad (vida confortable y sensación de seguridad).
- Necesidades sociales y de pertenencia (fomentar relaciones interpersonales proactivas).
- Necesidades de autoestima (valor como individuo y sentirse importante).
- Necesidades de autorrealización (el esfuerzo por ser).

Es importante mencionar que este modelo de factores motivadores aplica en diferentes ámbitos organizacionales, aunque el presente estudio se ubica en el campo educativo de la ingeniería a nivel superior público. Chicaiza (2011) en su investigación nos indica que la gestión por la motivación en los docentes es beneficiosa no solo para la institución, para el docente en sí o únicamente para los alumnos, sino que permite a la organización universitaria ser competitiva en el mercado, mejorando la calidad educativa y manteniendo motivados a los docentes. En particular en la institución a desarrollar el presente proyecto no cuenta con este tipo de trabajos y resulta muy importante debido a su giro y nivel de ciclo de vida organizacional.

### 1.3 Planteamiento del problema de investigación.

El estudio de comportamiento humano en las organizaciones es un gran reto ya que involucra diversidad de conceptos y enfoques de gran relevancia, pero en particular para el presente estudio se aborda el argumento de la motivación desde una perspectiva orientada a la gestión. Partiendo del enfoque de Marshall Sashkin el cual se sitúa en la valoración motivacional de la persona sobre su trabajo y vida laboral.

En este mismo contexto F. Stoner (2002) señala *“Todos los administradores enfrentan un reto enorme: Motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.”*

Con base a lo anterior, el presente estudio contribuirá en gran medida a la organización educativa en identificar y vislumbrar el sentir de su personal por primera vez en relación a la motivación de su personal docente. Máxime hoy en día que tal institución educativa transita por evaluaciones internacionales y nacionales a nivel académico y administrativo. En síntesis, el proyecto contribuirá en:

- Identificar el sentir del capital humano en relación al factor de la motivación dentro de norma de ambiente de trabajo para el proceso del ISO: 2015.
- Orientar la toma de decisiones a nivel directivo para fortalecer el trabajo en equipo, identidad y pertenecía institucional.
- Promover una formación del personal basada en competencias emocionales que impacte favorablemente la salud mental de capital humano y por ende ofrecer mejor calidad y servicio, así como eficacia en sus procesos laborales.
- Entre otros.

Es por ello que a continuación se plantea el siguiente planteamiento de problema:

**¿Cuál es la percepción del docente universitario de nivel público en relación a la gestión por motivación?**

## **1.4 Objetivo general:**

Conocer la tendencia que se hace presente por parte de la muestra evaluada en relación a la gestión por motivación, así como establecer un planning de trabajo operativo.

### **1.1 Objetivos específicos de la investigación.**

- 1.1.1 Identificar la percepción de la muestra en relación a la tendencia general sobre la gestión por motivación
- 1.1.2 Identificar la percepción de la muestra en relación a la tendencia general sobre la gestión por motivación con base a cada categoría.
- 1.1.3 Identificar la percepción de la muestra en relación a la tendencia general sobre la gestión por motivación con base a cada género.
- 1.1.4 Conocer la tendencia de cada factor evaluado (seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización) a nivel muestra general.
- 1.1.5 Conocer la tendencia de cada factor evaluado (seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización) con base a cada categoría.
- 1.1.6 Conocer la tendencia de cada factor evaluado (seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización) con base a cada género.
- 1.1.7 Diseñar y proponer un planning operativo alusivo a la gestión por motivación y sus factores.

## 1.5 Limitaciones y delimitaciones

### Limitaciones:

- El tiempo para llevar a cabo la aplicación del instrumento fue de una semana.
- La apatía de algunos docentes para llevar a cabo la realización de la encuesta lo cual puede sesgar los resultados.
- La localización de algunos docentes de la categoría de medio tiempo.
- Localizar espacios adecuados para la aplicación de los instrumentos.
- El acceso a la información para la identificación de las categorías de los docentes.

### Delimitaciones:

- Sólo se considera a los docentes de una institución educativa universitaria.
- Sólo se toma en cuenta como variable independiente la categoría docente excluyendo para el análisis de datos la edad, el género, la antigüedad y el máximo grado de estudio.
- Los resultados solo harán inferencia en la descripción de los niveles de la motivación general y por factor.
- Sólo se toma en cuenta una muestra del 30% de la población para el análisis de los datos de la planta magisterial.
- El estudio es de corte transaccional por lo cual no se consideran posibles variables de tiempo.
- Para la recolección de datos solo se toma en cuenta el cuestionario de corte cuantitativo MbM.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### ***2.1.- Antecedentes de la motivación.***

Para Moreno (1990) al definir la motivación laboral, comparte que es un elemento clave que impacta en la productividad y beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores, por lo cual se convierte en indispensable dentro del sector profesional. De otra forma se entiende como una manera en que los trabajadores son estimulados para lograr un mejor rendimiento en el aspecto físico y psicológico, a su vez generar un clima que permita impulsar el esfuerzo, la energía y el comportamiento humano hacia el logro de objetivos y metas que son prioritarias para la organización y el talento humano (Taylor, 2008).

En revisión por Bedodo (2006) para llegar a esta concepción el interés por la motivación surge desde la antigua filosofía griega con los abordajes que se realizaba por parte de Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino identificando la razón de la acción de la naturaleza humana, sus actos e impulsos, en décadas y siglos posteriores es retomada la acción del hombre por los trabajos de Descartes orientados a través de una concepción sobre el dualismo de mente y cuerpo; la aportación de los trabajos de la genética de Darwin hasta la difusión en masas del concepto por parte de William James.

En los ambientes organizacionales, es en la década de los 50s cuando aparecen diversas teorías como la Teoría del Contenido y la Teoría de los

Procesos (Arancibia, 2003, en Bedodo, 2006) incluyendo aportes sobre la relación del concepto motivación con los trabajadores.

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos una centrada en los contenidos de la motivación y la centrada en los procesos. En primer lugar, la teoría del contenido aborda el fenómeno de la motivación como un elemento individual y fijo, indagando el porqué del comportamiento y la acción humana teniendo como hipótesis la acción de la conducta a través de la búsqueda de necesidades que deben ser satisfechas. Por otra parte, la teoría de los procesos busca evaluar el cómo de la acción y la transformación que lleva a la misma a ser una conducta motivada desde un enfoque cognoscitivo con elementos componentes de dirección, intensidad y persistencia de la conducta en un intervalo de tipo y contexto dado (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Salanova, Hontangas & Peiró, 1996; Salas & Navarro, 2008).

Ambos modelos buscan identificar la relación (interna o por procesos) de los trabajadores en relación a sus desgastes emocionales y físicos, dejando a un lado sus aspiraciones y actividades personales, todo esto a causa del estrés reflejado en sus actividades laborales rutinarias, la mala comunicación con sus compañeros de trabajo, las faltas de aumentos económicos, las largas jornadas laborales, tanto como la falta de incentivos por parte de sus superiores (Ruíz, 2013). En consecuencia, los aspectos anteriores pueden sumarse como un conjunto de



factores influyentes hacia el trabajador provocando baja productividad y rotación de área.

Tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación (Peiró,1990; Steer, Mowday & Saphiro, 2004; Thierry, 1998). En concordancia con lo anterior, resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado al respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento

Dentro del campo organizacional aparecen autores que buscan abordar la motivación y se convierten en cimientos para el desarrollo posterior de otros modelos explicativos, teniendo como principales autores a Maslow el cual jerarquiza en cinco niveles las necesidades del ser humano, entendidas como un nivel de desarrollo diferido ante la necesidad inmediata del contexto, situación y alcance, establecido zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades dicho modelo se ve reflejado en su esquema de pirámide de necesidades (López, 2001).

Para Maslow el ser humano tiende en primer término a satisfacer sus necesidades básicas como son: alimentación, salud, sueño y vestido; al haber satisfecho estas, sentir nuevas necesidades cuya satisfacción le proporcione:

- Seguridad: vivienda, pertenecer a una familia, nivel económico estable.

- Afiliación: identificación y aceptación en un grupo social.
- Autoestima: logro personal, prestigio, confianza en sí mismo.
- Autorrealización: trascendencia, creación, desarrollo.

Estas necesidades son el punto de partida para la motivación, desde la perspectiva de Maslow. Al ubicarnos dentro del contexto laboral consideró que la satisfacción o la insatisfacción de las necesidades mencionadas determinan la conducta de los elementos que participan en el proceso producción - calidad.

Por otra parte Herzberg presentaba en su modelo bifactorial los factores motivacionales que accionaban el comportamiento humano, estableciendo dos elementos factores motivacionales y factores higiénicos, en donde los primeros hacen relación a la persona en cuanto a sus percepción e intereses individuales, y el segundo refiere a las condiciones físicas o de procesos que le peritan contrastar la satisfacción o insatisfacción para el logro de sus motivos personales, comparte que cuando ambos son optimo la motivación y satisfacción será mayor. Aporta que el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción. (Poligran, 2007).

Los principales abordajes en investigación organizacional y la motivación estuvieron relacionados al descubrimiento que a medida que se avanza en una organización, la importancia de las necesidades fisiológicas y de seguridad de los administradores tiene a disminuir, en tanto que sus necesidades de asociación,

estimación y autorrealización tienden a aumentar, esto desde el modelo teórico de Maslow. Dentro de sus conclusiones hacían inferencias a que el cambio de prioridad de una necesidad a otra estaría relacionado con la antigüedad y experiencia profesional desarrollada en su vida y no de las necesidades básicas satisfechas. (Koontz, 1998, p.507). Los factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo, como lo es: la realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, las condiciones del trabajo, el sueldo, las relaciones humanas y la política de la empresa (Atalaya, 1999).

En la relación y búsqueda e como los trabajadores buscan la autorrealización y de cómo el rol del trabajador se convierte en el activo más importante de la organización se encuentran los trabajos desarrollados por McGregor quien en su obra “El lado humano de las organizaciones” descubrió dos formas de pensamiento de los directivos de los cuales denomino teoría X y Y (Figura 1) que se convierten en factor determinante al abordar el concepto de motivación organizacional ya que en la organización se convierte en prioritario el gestionar espacios que permitan el desarrollo de la moral, la creatividad, la espontaneidad, la solución de problemas, la minimización de daños y por último la aceptación de los hechos.

En López (2001), se lleva a cabo una definición de cada una de las perspectivas de la teoría X y Y en donde:

- La teoría X. se basa en la administración centrada en ver al trabajador como un recurso más que busca trabajar lo menos posible careciendo de interés o ambición, por lo cual evaden la responsabilidad al no apropiarse de las situaciones esperando recibir las indicaciones de los líderes resistiéndose a los cambios o ver nuevas formas por lo cual no apoyarían a la organización más allá de sus funciones.
- La teoría Y: los trabajadores son considerados como un elemento activo de valor de la organización, lo cual les permite autodirigirse hacia el logro de los objetivos ya que perciben una confianza depositada en ellos por parte de los directores, toman iniciativas y buscan nuevas formas convirtiéndose en trabajadores responsables, al buscar nuevas formas de perciben con una capacidad imaginativa y creativa sintiendo la motivación por la acción en todo momento al buscar la autorrealización.

## COMPARACIÓN DE SUPUESTOS DE LA TEORIA X y Y



**Figura 1.** Teoría X Y, adap. propia (MC. Gregor, 1960)

La aportación el modelo de MC Gregor sintetiza que de manera consciente o subconsciente el hombre experimenta necesidades que se traducen a motivos los que constituyen un estado interno que da energía o mueve y que dirige y canaliza la conducta hacia metas (Berelson & Steiner, 1994).

Cuadro Comparativo			
Nombre	Contenido	Expectativas	Comparación
Teoría de Maslow ( Jerarquía de las Necesidades )	Establece que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno; a la vez que medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior .	Definir en una pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades mas básicas o simples en la base de la pirámide y las mas relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas surgen otras de un nivel superior o mejor, encontrándose así con la autorrealización	A diferencia de las demás teorías motivacionales , Maslow taso su teoría en establecer un orden jerárquico o de prioridad de las necesidades humanas básicas comenzando por las necesidades fisiológicas en la base de las necesidades mas importantes o esenciales en la cúspide de la pirámide. El individuo, al satisfacer su necesidad primordial se siente motivado para el cumplimiento de la que sigue.
Teoría de Herzberg (Factor Dual)	El factor motivación Aumenta la satisfacción del individuo. Si el factor higiene falta o es inadecuado, causa insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.	Evitar que los miembros de una organización padezca un estado de insatisfacción, abarcando y cumpliendo con sus necesidades básicas	El criterio de Herzberg se basa en que el nivel de rendimiento de las personas varia en su nivel de satisfacción, en comparación con las demás teorías motivacionales en su teoría toma como factores motivacionales principal la responsabilidad, la realización personal y el progreso .
Teoría de McGregor ("X" y "Y")	La teoría X presupone que el trabajador es pesimista , estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. La teoría Y supone que el trabajador es el mas activo, importante de la empresa	Mediante esta teoría se espera aumentar la eficiencia de la organización a través de la aplicación de una serie de principios administrativos y la aplicación practica de esta teoría.	La teoría de McGregor a diferencia de las demás, pues describió el pensamiento de los individuos determinando la teoría X y la teoría Y. Teorías inmensamente proporcionales entre si, la teoría X establece que el trabajo es una forma de castigo y la teoría Y que el trabajo trae satisfacción.

**Figura 2.** Modelos explicativos de la motivación en organizaciones, comp.. propia (Maslow, Herzberg & McGregor)

Las teorías fundamentales en el campo organizacionales presentarán elementos consistentes y diferidos (Tabla 1) al día de hoy se vuelve necesario en los ambientes organizacionales generar atención al comportamiento humano

enfocados en las diferencias que los modelos tradicionales y actuales, proponen y facilitan una acción resolutive que verdaderamente impacto en la motivación de los trabajadores a fin de facilitar su autorrealización. La investigación en motivación laboral no escapa a los efectos de la existencia de diversos modelos, al final la importancia deberá de recaer en qué ocurre cuando la meta es o no alcanzada (Fried & Slowick, 2004; Locke & Latham, 1990, 2002).

¿Qué entiende conceptualmente la Academia por “satisfacción laboral”? tiene gran implicancia para los posteriores intentos de operacionalización empírica. En efecto, Thompson y Phua (2012) señalan que la mayoría de los conflictos derivados de resultados antagónicos reportados por estudios que involucran a la satisfacción laboral se deben, principalmente, a criterios divergentes empleados en su medición.

En términos generales, los autores coinciden en que la satisfacción laboral implica una perspectiva positiva o negativa que el sujeto tiene respecto a distintos aspectos que hacen a su puesto de trabajo y ambiente organizacional (Werther y Davis, 1983; Robbins, 2009). Representa el grado en que a un individuo le gusta su trabajo (Michalos, 2014). Sutilezas adicionales emergen al considerar si el constructo implica únicamente procesos emocionales o, también cognitivos.

Por un lado, Fisher (2000) indica que la satisfacción laboral puede ser descrita como una respuesta afectiva (emocional) hacia el trabajo como un todo. Otros autores, como Brief (1998), entienden que se trata de un estado interno del

sujeto que se expresa a través de una evaluación emocional y/o cognitiva de su experiencia en el trabajo con cierto grado de agrado o desagrado. Siguiendo a este autor, la misma involucra una evaluación subjetiva que realiza el empleado sobre su trabajo, sea éste considerado de manera global o en sus diferentes atributos.

## ***2.2.- Definiciones sobre motivación.***

En la actualidad al indagar sobre el concepto de motivación en la red se arrojan aproximadamente más de 104,000,000 resultados, por lo cual se vuelve un concepto amplio que para uso de la investigación es necesario concretizar.

Por mencionar las principales definiciones y concepciones de la motivación se tiene:

- Para Maslow (1954), la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide, en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.



- Frederick Herzberg (1959), define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, estatus, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.
- Según McClelland (1961), afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:
  - La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
  - La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas
  - La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.
- Atkinson, (1964) son las influencias contemporáneas (inmediatas) sobre la dirección, vigor y resistencia de la acción.
- Para Vroom, (1966) es el proceso gobernante de la decisión hecha por personas u organismos menores acerca de formas alternativas de actividad voluntaria.
- Según Piaget (1974), psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a la motivación como la

voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

- Según Harold Koontz, (1985) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- Ponce (1988) en general lo que activa en un mayor o menor grado a las personas a desear el logro de sus objetivos depende de sus creencias, formación y vivencias que estas traigan consigo lo que le permite seguir adelante.
- Según Woolfol (1990), la motivación se define usualmente como algo que energiza y dirige la conducta.
- Para Locker (1991), la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.
- Por otra parte, Santos (1993), La motivación no es una ocasión, o un proceder, es un engranaje de procedimientos producto de la personalidad de una persona. De tal manera se puede decir que la motivación es la manifestación de la personalidad de un ser y que la influencia de la misma

dependerá de un compendio de elementos como su acervo, madurez y actitud con que asuma las circunstancias de la vida.

- González (1994), la motivación humana es uno de los aspectos básicos de la personalidad y para diferentes autores el centro de su estructura. Aún así, su estudio en la psicología pasa por numerosos problemas, varios de los cuales están por resolver.
- Jones, (1995) se refiere a cómo inicia el comportamiento, se energiza, se sustenta, se dirige, se detiene y qué tipo de relación subjetiva está presente en el organismo cuando todo esto sucede.
- Para James Stoner (1996), motivación representa los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. Para este autor el término es algo que actúa en el comportamiento de los individuos, el cual inicia con una especie de provocación, dirección y mantenimiento, con un objetivo generalmente positivo.
- Kaufman (1997), el ser humano se desenvuelve en ambientes organizacionales cada vez más engorrosos y activos. Por lo que se considera que las organizaciones son personas y a la vez estas son grupos, que a su vez son organizaciones.
- Hellriegel (1998), define a la motivación como toda influencia que suscita, dirige o mantiene el comportamiento orientado a las metas de los individuos. Agrega que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de alguna manera, pero siempre en busca de un objetivo.

- Stephen P. Robbins (1999), dice que motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. El autor da a entender qué es la actitud, impulso o reacción de la persona por lograr una meta específica, manteniendo una relación constante con la necesidad y la capacidad de poder lograrlo.
- Chiavenato (2000), define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.
- Garrido (2001), en el mismo orden de idea la motivación abarca la orientación del individuo hacia el esfuerzo, procurando el éxito de la meta, siendo constante a pesar de los obstáculos permitiendo un estado de gozo por el logro.
- Bastidas (2003), la palabra motivación tiene su origen del latín "motus" que significa movimiento en el área de la psicología, específicamente en la psicología experimental; considerada como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no es observable a simple vista, pero es resultado del análisis de los datos de la investigación experimental como concepto hipotético, que manifiesta ciertamente, esa regulación. Considerando a la motivación como un agente tanto interno como externo del hombre, que influye considerablemente en todas sus acciones

- Según Espada (2006), la motivación es el factor base emocional para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado indica realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.
- Álvarez (2007), considera que la motivación incluye la presencia de cierta conducta direccional, al existir una táctica instrumental que se lleva a cabo para lograr los objetivos establecidos, de manera que la motivación es, al mismo tiempo, una manifestación de la realidad y una revelación de la personalidad. Lo que sugiere el nivel en que la motivación moviliza y orienta la actividad hacia el alcance de los objetivos, persiguiendo la eficiencia de las mismas.
- Según Flores (2008), confirma que la motivación tiene sus bases en las teorías de Darwin sobre la evolución de las especies. Este autor fundamentó su hipótesis en un cambio ambiental de gran escala que influyó en la necesidad de cambio de una determinada especie animal para garantizar su subsistencia en el nuevo medio ambiente y que tanto animales como hombre se mantienen en continua evolución motivados por los cambios de su entorno.
- Para Martínez (2010), durante la historia de la humanidad la motivación siempre ha sido centro de estudio por su influencia en la personalidad, como ejemplo de ello se puede evidenciar en los relatos sobre la perseverancia del pueblo elegido de Dios quienes motivados por la promesa de la tierra ofrecida por su Señor enfrentaron con firmeza cuanto obstáculo se les presentó.

- Chaparro (2014), la Motivación puede ser definida como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo al igual es un proceso que suscita o despierta una conducta, mantiene la actividad en progreso y canaliza la actividad en un curso dado. Cualquier cosa que incite a una conducta, es conducta instigada por necesidades y dirigida hacia objetivos.

### ***2.3.-Modelos para la gestión de la motivación.***

Existen diferentes modelos teóricos explicativos que comprenden la motivación, la relación de estos modelos se encuentra en el abordaje desde una perspectiva psicológica y social, la cual converge al identificar los elementos que conllevan a una persona a realizar un comportamiento. Dentro de los principales modelos se encuentran:

#### ***Modelo de la gestión por la motivación de Marshall:***

Marshall, J. (2000; en Colmenares & Delgado, 2008) aborda la motivación como una la acción dirigida por un impulso que se enfocará a lograr la superación de sus condiciones en un sentido de excelencia, su modelo toma como referente a McClelland en su aporte sobre la definición de motivo o necesidad de logro como el logro del éxito en un escenario de competencia y con una característica de excelencia. En la búsqueda del logro la conducta de acción se mantendrá constante en la medida que se es recompensada por el resultado expreso en una

evaluación que dará como vista si es o no favorable para él que en manifiesto generara una respuesta emocional con sensación de orgullo ante el logro del éxito o de vergüenza ante el fracaso de su acción.

Bajo este modelo de identifica que todo comportamiento que tenga como resultado derivado de su acción una consecuencia positiva mantendrá la manifestación de dicho comportamiento (Motivación de logro) en cuanto a alguien que no presente un nivel elevado de Motivación de logro su búsqueda por la excelencia será mínima o nula, al no generar en él un impacto positivo los resultados satisfactorios o insatisfactorios de su acción. Otro de los comportamientos reflejados de aquel que cuente con una alta motivación al logro será el buscar constantemente poner a prueba las habilidades y capacidades, en donde el resultado favorecedor a la acción de ello, mantendrá en el individuo una sensación de satisfacción o trabajo logrado (Colmenares & Delgado, 2008).

Comparten Flores, Ordoñez y Sánchez (2015) sobre los componentes que componen el modelo de la Gestión de la motivación por Marshall (1996) el cual aborda cuatro elementos centrales:

1. Las necesidades de protección y seguridad: relacionado con la búsqueda de la estabilidad y aseguramiento económico para la meta de un estatus razonable.
2. Las necesidades sociales y de pertenencia: se relaciona con la búsqueda de una satisfacción en las relaciones interpersonales la

pertenencia e identidad de los grupos, a través de amistades y personas significativas.

3. La necesidad de autorrealización: búsqueda de satisfacción a través del alcance de la meta y los objetivos profundos que desarrollen su potencial.

4. Las necesidades de autoestima: que se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo y las.

### ***Modelo de la teoría bifactorial de Herzberg***

Las teorías de Herzberg (1923 - 2000), psicólogo estadounidense conocido por su influyente trabajo relacionado con el estudio de la motivación, han sido empleadas en el ámbito organizacional. Una de sus principales aportaciones al estudio de la motivación ha sido su teoría sobre de los dos factores o bifactorial. (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), plantearon la teoría bifactorial o la teoría de Motivación – Higiene. Esta teoría tuvo base en las investigaciones realizadas con un grupo de ingenieros y contadores, con el fin de estudiar los factores de satisfacción e insatisfacción.

Herzberg y sus colaboradores concluyeron que existen dos factores que influyen directamente en la conducta del trabajador: los factores motivadores y los factores de higiene. Esta teoría estima que la motivación se genera en la



búsqueda del individuo por satisfacer una necesidad (López, 2005). Herzberg planteó que la satisfacción y la insatisfacción son dos dimensiones distintas e independientes una de la otra. Con este nuevo planteamiento Herzberg revolucionó las ideas y estrategias tradicionales de la motivación laboral donde se utilizaba el factor económico como único motivador (Manso, 2007).

Los factores motivadores o factores intrínsecos son asociados con las experiencias satisfactorias que los trabajadores experimentan en sus puestos de trabajo (Manso, 2002). Como se mencionó en la teoría de necesidades de Maslow, el ser humano se motiva a través de la búsqueda de acciones que conduzcan a la satisfacción de sus necesidades, al igual que lo establecido por Herzberg. En el aspecto laboral la motivación representa un factor crucial para la productividad del empleado, ya que enriquecen el desarrollo psicológico del empleado (Atalaya, 1999).

De modo que el empleado se siente motivado a desarrollarse, a ampliar sus conocimientos y contribuir con ideas innovadoras dentro de la empresa, fortaleciendo su autovaloración y motivándolo a seguir mejorando en esperas de gratificaciones por el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Los factores higiénicos (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959), denominados con este nombre debido a su relación con la higiene médica que busca prevenir los problemas de salud, se refieren a aquellos que producen insatisfacción en el trabajador. Son aquellos que están relacionados con las

políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, el salario y la estabilidad laboral.

Aunque estos factores no están considerados en cierta medida como factores motivadores, si pueden conllevar a la insatisfacción del trabajador. Por ello pueden ser causantes de la perdida de motivación por parte de los empleados.

En la ilustración se muestran los procesos de la teoría bifactorial de Herzberg y su influencia en el proceso motivacional del empleado.



**Figura 3.** Teoría de Herzberg. adap. propia (Herzberg, 1953)

### ***Modelo de motivacional de Maslow***

Abraham Maslow (1908 – 1970), psicólogo Estadunidense, pionero, visionario, filósofo de la ciencia y optimista, es considerado como uno de los fundadores de la psicología humanista. Maslow concluyó los siguientes razonamientos sobre la naturaleza humana (Maslow, 1991): 1. Los seres humanos tienen una tendencia innata a moverse hacia los niveles superiores de salud, creatividad y autosatisfacción, 2. La neurosis se puede considerar como un bloqueo de la tendencia hacia la autorrealización, 4. La evolución de la sociedad sinérgica es un proceso natural y esencial. Esta es una sociedad en la que todos los individuos pueden alcanzar un alto nivel de autodesarrollo, sin limitar la libertad del otro, 5. La eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia, 5. Para (Maslow, 1991), el individuo debe ser estudiado como un todo. Por ejemplo, no podríamos estudiar el funcionamiento de un automóvil sino conocemos cada una de sus partes y la función de cada una de ellas para lograr el movimiento del vehículo. Lo mismo sucede con el individuo. El hambre, el sueño, la alegría, la tristeza, la autorrealización y todas las características que forman parte de nuestra naturaleza humana son necesarias para comprender al individuo como tal.

Con tal fin Maslow planteó una pirámide en donde se describen las necesidades del ser humano para alcanzar la satisfacción en la siguiente figura 4.



**Figura 4.** Pirámide de las necesidades. adap. propia (Maslow, 1991)

Dentro de las necesidades se encuentran:

1. Necesidades fisiológicas: como se ha mencionado anteriormente, las necesidades fisiológicas juegan un papel de primer orden en las necesidades del individuo. (Maslow, 1991) Considera estas necesidades como el primer eslabón de su pirámide de necesidades del individuo. Plantea que el punto de partida para una teoría de motivación se basa en los impulsos fisiológicos del individuo. Para entender estas necesidades es necesario entender el concepto homeostasis, el cual se refiere al “Conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la

constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo” (Española, 2014). Aunque no podemos definir claramente cuáles son las necesidades fisiológicas del ser humano con exactitud, estas necesidades son la base de la supervivencia. Para (Maslow, 1991), si un ser humano se ve desprovisto de todo, su fin motivador será cumplir en primer instancia sus necesidades fisiológicas. En los países de primer mundo este tipo de necesidades se ven cubiertas de manera tal que las personas se desenvuelven en los eslabones más altos de la pirámide. Estos eslabones fomentan el desarrollo no solo físico sino emocional y racional de la sociedad. En este sentido, en las empresas constructoras de Honduras se puede observar que en los rangos inferiores tales como maestros de obra, albañiles, peones, etc., esta necesidad no está debidamente compensada, ya que en la actualidad los salarios de este nivel de la cadena de jerarquía son extremadamente bajos en comparación con el coste de vida en el país. Es esencial equilibrar los salarios de estos trabajadores con el coste de vida en la actualidad.

2. Necesidades de seguridad: una vez que las necesidades fisiológicas se encuentren cubiertas, según (Maslow, 1991), el segundo eslabón más importante de las necesidades del ser humano es la seguridad, pues todo individuo tiene la necesidad de protección, estabilidad, dependencia, y ausencia de miedo, ansiedad, y caos, entre otras. Como lo establece (Maslow, 1991), al igual que las necesidades fisiológicas, en los países de primer mundo la seguridad de la sociedad como del individuo es prioridad

para sus gobiernos. En el caso particular de Honduras, actualmente los trabajadores están sometidos a un estrés que afecta su rendimiento, por ser uno de los países más violentos del mundo y con pocas garantías de trabajo y salud. Este estrés se debe principalmente a dos razones, como se verá a continuación. En primer lugar, por la falta de seguridad tanto en el país como en las obras. Esto porque no existe una ley de seguridad y salud en el sector de la construcción en el país, por lo que las empresas constructoras deben exigir a las autoridades gubernamentales la formación en este tema para los empleados de la construcción e incluir estos costes como parte de la ejecución de la obra. En segundo lugar, debido a que la industria de la construcción en Honduras es variante. La mayoría de las empresas constructoras trabaja en base a proyectos, por lo que un gran porcentaje de sus recursos humanos son temporales, y en consecuencia, los empleados no cuentan con estabilidad laboral. La motivación de los empleados se puede ver afectada por esta necesidad en las empresas constructoras del país.

3. Necesidades sociales: para (Maslow, 1991), una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad estén cubiertas, el individuo buscará las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia. En las sociedades actuales el incremento de la industrialización, la movilización debido a oportunidades laborales, y el crecimiento urbanístico pueden ocasionar que el individuo pierda el sentido de pertenencia. El ser humano por naturaleza y a través de la historia ha buscado el sentido de pertenencia. Muestra de

ello son las civilizaciones de la antigüedad, donde el vínculo familiar y el amor se convierten en una necesidad del individuo. Podemos concluir que en este nivel de la pirámide si estas necesidades no se encuentran cubiertas, el individuo podría perder la motivación. Es esencial que los gestores de los recursos humanos en las empresas constructoras fomenten un ambiente agradable de trabajo. Influir en el trabajador para que se sienta parte de la empresa y no solo un empleado más es primordial para fomentar la motivación del trabajador. Cubrir esta necesidad en los trabajadores y fomentar su necesidad de pertenencia, estimulará la motivación en los empleados de la empresa.

4. Necesidades de estima: por naturaleza casi todas las personas tienen la necesidad de ser valorados. (Maslow, 1991) Establece que las necesidades de estima se basan por un lado al respeto a sí mismo y la autoestima, y por otro lado en el reconocimiento y estima de los demás. “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” (Maslow, 1991). Este tipo de necesidades son las que podemos observar en las jerarquías de alto nivel, la mayoría de los casos se podría decir que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales están cubiertas. Este eslabón de la pirámide resulta de suma importancia para puestos directivos, “la frustración de estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, de debilidad y desamparo” (Maslow, 1991). En mi experiencia particular, he

podido observar que en las empresas constructoras de la República de Honduras este eslabón ha sido descuidado y no se le ha dado la importancia del caso. Es importante que los gestores de la empresa se encuentren satisfechos con el reconocimiento y condiciones laborales dentro de la empresa, ya que de ellos depende en gran medida la motivación del resto del personal.

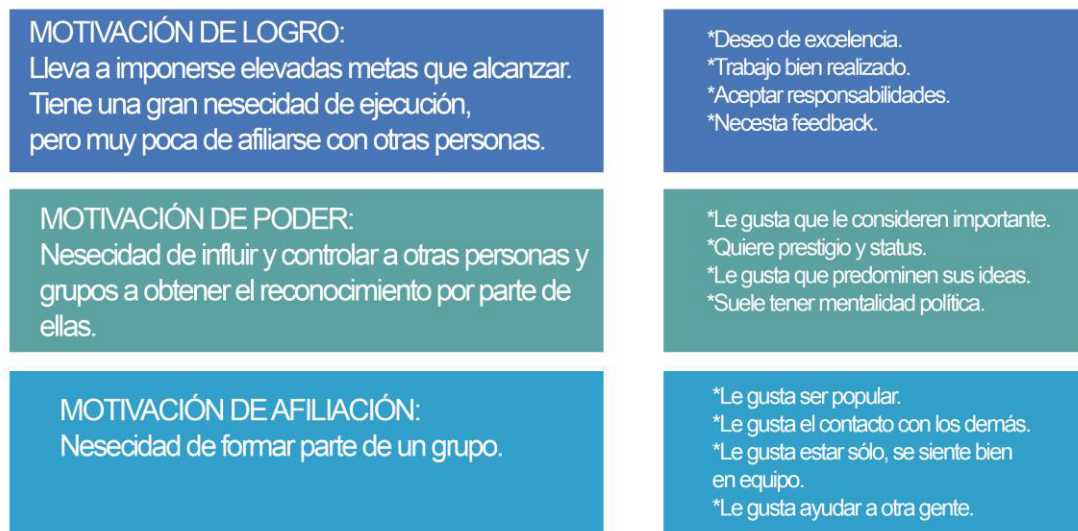
5. La necesidad de autorrealización: una vez cubiertas todas las necesidades anteriores, para (Maslow, 1991) el individuo puede llegar a sentir que existe algo que falta para su completa realización. Es donde esta necesidad juega su rol: “lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser”. Nuestro deseo de cumplir nuestros sueños y nuestras metas se materializa en este último eslabón. La autorrealización en el individuo se refiere “A la tendencia en ella de hacer realidad lo que ella es en potencia” (Maslow, 1991). Es decir, a alcanzar más de nuestras propias expectativas y lograr satisfacer todos nuestros deseos y necesidades. En el sentido propio de la motivación laboral puede referirse al crecimiento jerárquico del trabajador dentro de la empresa, a obtener de manera más eficiente las metas, y a incrementar los beneficios de la organización. Cada individuo tiene diferentes satisfacciones. Conocer y fomentar la autorrealización en los empleados mejorará sin duda la productividad de los objetivos comunes del individuo y la empresa.



## **Modelo motivacional de necesidades adquiridas de McClelland**

David McClelland (1917 – 1998), fue un psicólogo estadounidense que desarrollo la teoría de las necesidades. Para (McClelland, 2010) lograr la motivación es en parte garante del crecimiento económico del individuo y de los países consecuentemente. Su teoría motivacional se centra en la motivación humana, específicamente basada en los tres principales sistemas de motivos o necesidades, como se muestra en la siguiente figura 5.

### **Teoría de McClelland**



**Figura 6.** Modelo motivación McClelland. adap. propia (McClelland, 2010)

En primer lugar, definió la necesidad del logro, en segundo lugar, la necesidad de poder y el tercer lugar la necesidad de afiliación. Todos los individuos tenemos estas tres necesidades. Sin embargo, la medida de necesidad de cada una de ellas varía según la persona. Algunas personas tienen mayor

necesidad de logro que de poder, otras, mayor necesidad de afiliación que de logro. Esta teoría se basó en estudios sobre la motivación de los recursos humanos realizados en países con éxito industrial del primer mundo (Atalaya, 1999).

1. Necesidad de logro: la necesidad de logro se puede resumir en la frase “hacer algo mejor”. La satisfacción de esta necesidad se manifiesta cuando el individuo se siente complacido por los logros obtenidos al cumplir la meta. El fin de esta necesidad es obtener gratificaciones por las acciones realizadas por los demás. Por ejemplo: incrementar las ventas de la empresa y ser elogiado por ello, ganar la admiración de las personas del entorno, u obtener el reconocimiento por mejorar algún proceso. La finalidad de esta necesidad es la satisfacción intrínseca de las acciones y el esfuerzo realizado para alcanzar los objetivos y el reconocimiento de la acción. (McClelland, Estudio de la Motivación Humana, 1989). Posteriormente (McClelland, 2010) Realizó el estudio de la motivación al logro en países como Estados Unidos, España, Alemania e Inglaterra entre otros, encontrando que la motivación al logro está directamente relacionada al crecimiento económico de estos países. Al igual como lo indica (Maslow, 1991), es primordial hacer el debido reconocimiento de los méritos del equipo de trabajo. El hecho de contar con un equipo de trabajo motivado incrementará el crecimiento económico de la empresa.

2. Necesidad de afiliación: Esta necesidad de afiliación, o necesidad de estar con otras personas, se refiere al deseo del individuo por agradar a los demás y encajar socialmente en el ambiente en el que se desenvuelve. Para (Navarro, 2008), esta necesidad según McClelland se refiere al “deseo de crear relaciones personales y llevarse bien con los demás”. En el ámbito laboral concluimos que se refiere al ambiente de trabajo y las relaciones que tenemos con nuestro entorno laboral. Para (McClelland, 1989), las personas con la necesidad de afiliación alta tratan de evitar la confrontación y críticas. Por ello, normalmente tienden a no triunfar en la gestión, ya que un ejecutivo muchas veces tiene que tomar decisiones difíciles en el manejo de personal. Es importante mantener un ambiente laboral agradable dentro de la empresa, fomentar el compañerismo, y de esta forma, que los recursos humanos trabajen como una familia en busca de las metas en común dentro de la organización. Sin embargo, es importante separar la emocionalidad del equipo ante decisiones que no les parezcan las más apropiadas, como, por ejemplo: los despidos, llamar la atención por errores cometidos, etc. Es importante que el gestor de los recursos humanos sepa cómo mantener armonía dentro de la empresa.
  
3. Necesidad de poder: la necesidad de poder es una característica de los seres humanos, como lo han reiterado Freud, McDougall, Murray y Cattell. (McClelland, 1989). Para McClelland y sus colaboradores, en todos los seres existe la necesidad de poder, aunque algunos individuos presentan un grado más elevado de esta necesidad que otros. Esta se centra en la

necesidad que tiene el individuo de poder controlar, en obtener el respeto de los demás a través del liderazgo, y en ser capaz de dirigir a otros para alcanzar metas personales o comunes. Esta necesidad se observa en mayor escala en políticos, líderes mundiales, y gerentes de empresas. En las empresas constructoras, es importante velar por que la necesidad de poder de los gestores de los recursos humanos no se convierta en algo negativo para la organización. La necesidad de poder en algunas personas puede desencadenar actitudes agresivas hacia los demás. Es importante mantener un sistema democrático dentro de la empresa, en donde se respeten las opiniones de los subalternos, para no caer en un sistema autoritario que puede llegar a desmotivar a los empleados de la empresa.

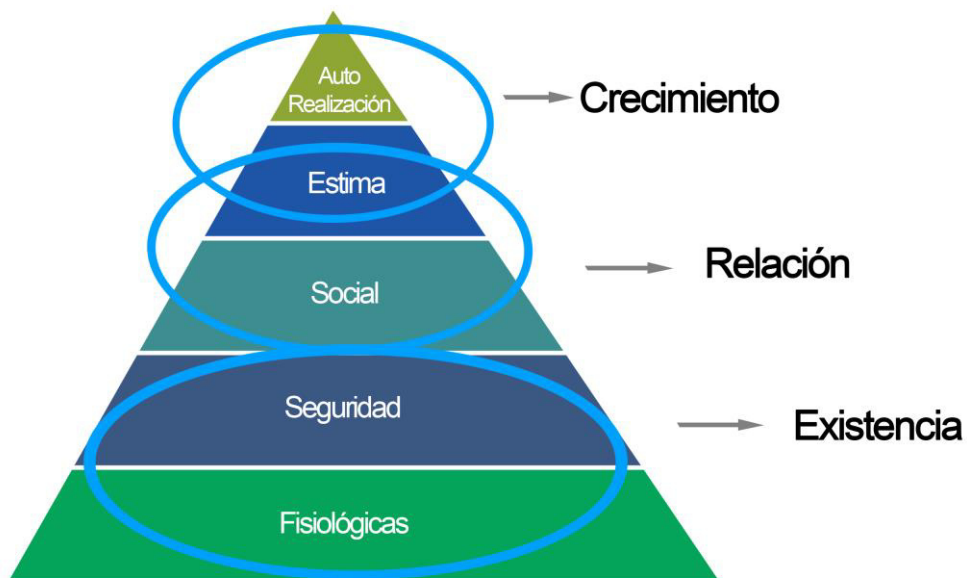
### ***Modelo ERC de Alderfer***

Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. A su jerarquía remodelada de necesidades se le llama teoría ERC. Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relaciones y crecimiento; de allí el nombre de teoría ERC.

1. El grupo de la *existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de

seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las *relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con la necesidad social de Maslow y el componente externo de clasificación de la estima. Por último, Alderfer incluye las necesidades de *crecimiento*; un deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

**Figura del Modelo E-R-C de Alderfer**



**Figura 7.** Modelo E-R-C. adap. propia (Alderfer, 1991)

Además de sustituir por tres necesidades las cinco de Maslow, ¿en qué sentido es diferente la teoría ERC de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría ERC muestra que:

- Puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo.
- Si se reprime la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una progresión rígida en escalones. La teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad inferior deba quedar suficientemente satisfecha, antes de que se pueda seguir adelante. Por ejemplo, una persona puede trabajar sobre el crecimiento, cuando las necesidades de relación o existencia todavía estén insatisfechas, o puede operar las tres categorías de necesidades al mismo tiempo.

La teoría ERC también contiene una dimensión de frustración-regresión. El lector recordará que Maslow planteaba que un individuo permanecería en el nivel de una determinada necesidad hasta que ésta quedará satisfecha. La teoría ERC dice lo contrario, pues observa que, cuando un nivel de necesidad de orden superior se ve frustrado, se incrementa el deseo del individuo de satisfacer la necesidad de un nivel inferior. Por ejemplo, la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social puede incrementar el deseo de tener más dinero o mejores condiciones de trabajo. Así que la frustración puede llevar a la regresión a una necesidad inferior.

La teoría ERC es más consistente con el conocimiento que tenemos de las diferencias individuales entre la gente. Variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden modificar la importancia o la fuerza impulsora que tiene un grupo de necesidades para un individuo determinado. La evidencia que demuestra que la gente de otras culturas clasifica de manera diferente las categorías de necesidades —por ejemplo, los españoles y los japoneses colocan las necesidades sociales antes de sus exigencias fisiológicas— sería consistente con la teoría ERC. Diversos estudios han apoyado la teoría ERC, pero también hay evidencias de que no funciona en algunas organizaciones.

Sin embargo, en general, la teoría ERC representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades que la fórmula original de Maslow.

### ***Modelo de la equidad de Adams***

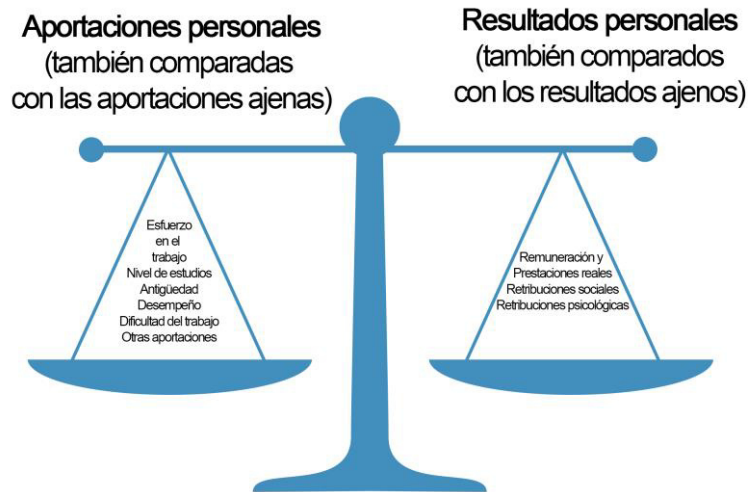
John Stacey Adams, psicólogo estadounidense, estableció esta teoría de la motivación que tiene su base en la equidad tal como lo indica su nombre. Esta teoría defiende el hecho que las personas que trabajan en una organización miden su nivel de satisfacción en base a las oportunidades y beneficios que perciben en comparación con el resto del personal que labora en la organización (Chaparro, 2014).

La justicia es la base fundamental de esta teoría. Los empleados buscarán siempre lo que consideran justo para ellos, haciendo una comparación con las gratificaciones percibidas por los demás miembros de la organización. Para esta teoría los insumos y los resultados son los dos componentes primarios en la relación entre el empleado y el empleador.

El primer componente, los insumos, se refieren a todas aquellas aportaciones que el empleado considere que está brindando a la empresa: su esfuerzo, su iniciativa, sus ideas, sus conocimientos, su desempeño, etc.

El segundo componente, los resultados, se refieren a todos los beneficios que el empleado percibe por los insumos aportados a la empresa como el salario, el reconocimiento, los beneficios sociales, crecimiento dentro de la empresa, etc., (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007). De tal manera que el empleado hace una comparación de lo que le parece justo en base a los insumos que aporta a la empresa y los resultados que percibe de su esfuerzo. Del mismo modo el empleado compara sus propios resultados con los resultados que obtiene los demás en su mismo nivel de la jerarquía de mando, ya sea en la propia empresa donde trabaja u otra empresa del mercado (Atalaya, 1999). En la ilustración se muestra el proceso de equidad en del trabajador dentro de la organización.





**Figura 8.** Modelo de las necesidades de Adams. adap. propia (Adams, 1991)

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se pueden utilizar tres categorías como lo enuncian (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007):

En esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.

Uno mismo: esta categoría incluye todas las auto comparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.

El sistema: en esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

Para los encargados de la gestión dentro de las empresas constructoras es esencial conocer el grado de equidad que perciben los empleados dentro de la organización.

El hecho que el trabajador sienta que no está siendo retribuido como lo que él considera justo, puede desmotivarlo e incitar un ambiente negativo dentro de la empresa. Si el empleado considera que dentro de la empresa existe un ambiente de desigualdad, el trabajador podría tratar de restablecer la equidad de la siguiente forma (Atalaya, 1999):

- Aumento o disminución de sus propios insumos, especialmente del esfuerzo
- Persuadir a la persona comparable para que aumente o disminuya sus insumos.
- Persuadir a la organización para alterar los resultados del empleado o los de la persona comparable.
- Distorsionar psicológicamente los propios insumos y resultados.
- Distorsionar psicológicamente los insumos y resultados propios de la persona comparable.
- Seleccionar una nueva persona comparable
- Dejar la organización.

En cualquiera de estos casos si el empleado considera que no existe equidad dentro de la empresa, su productividad se verá afectada hacia el decremento. Por lo cual es primordial mantener un ambiente de justicia y equidad dentro de la empresa.

### ***Modelo motivacional de las expectativas de Victor Vroom***

Víctor Vroom, canadiense, profesor de negocios en la Universidad de Yale, desarrolló la teoría de las expectativas. Esta teoría tiene su base en el hecho que la conducta del individuo hacia las búsquedas de objetivos está influenciada según las expectativas de lograr los resultados deseados (Chaparro, 2014). Para (López, Alicia Casique, & Julián Ferrer, 2007), la expectativa se refiere a “Una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico”. Podemos concluir que se refiere a los factores que impulsan la motivación del trabajador para realizar las acciones pertinentes hacia búsqueda de la satisfacción.

A diferencia de otras teorías motivacionales como las de Herzberg, Maslow y McClelland, (Lunenburg, 2011) considera que la teoría de expectativas está más preocupada por los antecedentes cognitivos que intervienen en la motivación. Es decir, esta teoría del proceso cognitivo de la motivación se rige por el proceso psicológico en el individuo como ser: en primer lugar, el esfuerzo que pusieron a su trabajo; en segundo lugar, el rendimiento que logran a partir del esfuerzo; y en tercer lugar, las recompensas que perciben de su esfuerzo y rendimiento.

La teoría de las expectativas tiene tres componentes principales en su planteamiento: las expectativas, la instrumentación y la valencia. Para (Atalaya, 1999) cada uno de estos componentes influye en el individuo de la siguiente manera:

- Expectativas: Los individuos esperan ciertas consecuencias de su comportamiento. Estas expectativas, a su vez, afectan su decisión sobre cómo deben ser.
- Instrumentación; Las expectativas de la gente acerca de qué tan difícil será el desempeño exitoso afectarán sus decisiones en relación al desempeño. Ante la posibilidad de escoger, el individuo tiende a elegir el nivel de desempeño que parece tener mejor oportunidad de lograr un resultado que le permita valorarse frente a sí mismo y a los demás
- Valencia. El resultado de una conducta tiene una valencia específica (poder para motivar), el cual cambia de una persona a otra.

Expectativa	*probabilidad percivida de que el esfuerzo conduce al desempeño.
Instrumentalidad	*probabilidad percivida de que el desempeño conduce a la recompensa.
Valor	*está asociado a las recompensas.

**Figura 9.** Modelo de motivacional de Vroom. propia (Vroom, 1991)

Enfatiza que esta teoría busca explicar las diferencias entre los individuos y las diferentes situaciones que es expuesto. Este planteamiento se basa en cuatro supuestos en el ámbito organizacional (Atalaya, 1999):

- El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y en el ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.
- Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
- Las personas escogen entre varias opciones de comportamientos, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Es decir, que en el ámbito organizacional es esencial conocer las diferentes expectativas de cada uno de los miembros del equipo. Para alguien su motivación hacia la satisfacción puede estar basada en el reconociendo de su jefe, mientras que para otro sus expectativas de satisfacción pueden estar basadas en conseguir mejores condiciones laborales. La forma y la actitud que el trabajador desarrolle para lograr sus metas deseadas estarán basadas en las diferentes alternativas que él considere convenientes para cumplir sus propias expectativas, y en consecuencia las de la organización.

#### **2.4.- El rol del docente como gestor de la motivación en la educación actual.**

La pregunta ha sido respondida por los trabajos desarrollados por Gorrochotegui (2005), quien argumenta que el rol del docente es la clave para el logro de los objetivos de toda Institución de Educación (IE), pues son ellos quienes definen, componen, mantienen viva y vigente la razón de ser la de IE y a su vez son la clave en el proceso educativo.

Un docente se define como *“un profesional en el área de la educación, cuya función es la de orientar el aprendizaje de sus alumnos”* (Valdés, 2007). A su vez es una agente social que se involucra con la comunidad, la gestión institucional y a su vez desempeña el papel de guía del aprendizaje de sus alumnos y en la gestión institucional, quien desarrolla y crea, así como administra los planes de estudio académicos (García, 2002).

Se comprende que la influencia del docente va más allá de su relación inmediata con la IE, impacta en su relación de guía y formador con la motivación de los alumnos acuden a las aulas como comparte Gracia, García & Reyes (2014).

La motivación que el docente transmita al alumno estará relacionada con el futuro, ya que la educación está diseñada para formar y desarrollar a los profesionistas del mañana, convirtiéndolos en líderes de opinión y expertos en diversas áreas que puedan aportar no solamente conocimientos básicos, sino

conocimientos aplicados al mundo laboral. Lo anterior demanda docentes que cuenten con una formación competente y a su vez que se sientan motivados para lograr dichos objetivos generando experiencias de valor para los estudiantes (Vega, 1999).

Una de las estrategias para la consecución del rol docente como gestor y formador es lo que comenta Gorrochotegui (2005), en cuanto a que los docentes deben mantenerse en la búsqueda de conocimientos, virtudes y destrezas que fundamenten y den sentido a la búsqueda de la verdad y a su vocación para servir, interactuar y cooperar con sus colegas, siendo esto una de las posibles estrategias de motivación para el profesor.

En la actualidad las IE son consideradas en *Management* como uno de los fenotipos organizacionales de mayor complejidad por la composición tan diversa, en donde, los motivadores se diversifican, así como los fines y las racionalidades decisorias, la presencia de diversas lógicas muchas veces incompatibles u opuestas, a la vez que las dificultades emergentes en la toma de decisiones de conducción, constituyen algunos factores que contribuyen a explicar la complejidad del sistema (Clark, 1983; Pujol Cols y Arraigada, 2015). Lo anterior puede convertirse en una limitante para el desarrollo de programas que generen valor motivacional a los docentes.

Otros obstáculos que obstaculizan la gestión de la motivación pueden verse reflejada en algunas variables como (Enders, 2006):

- a) La diferenciación jerárquica de los cargos y el empoderamiento
- b) La diferenciación entre los tipos de contrato como lo pueden ser, planta, por horas, medio tiempo y contrato
- c) La distinción en la condición de contratación como el proceso de selección y promoción
- d) La distinción entre quienes sólo realizan docencia y los que, adicionalmente, realizan otras actividades dentro de las funciones de la IE, como lo es la tutoría, cargos administrativos, investigación, entre otros
- e) La diferenciación entre quienes poseen dedicación completa a su rol docente y quienes poseen baja dedicación horaria (medio tiempo o por horas).

### ***2.5 - El rol del docente como gestor de la motivación en la educación actual.***

Martínez y Rodríguez en 2014 en su estudio Relación entre la motivación para el trabajo y la motivación para la formación de los docentes con el uso de prácticas educativas inclusivas, la investigación pretendió determinar la relación entre la motivación para el trabajo y la motivación para la formación de los docentes con el uso de prácticas educativas inclusivas. Se trabajó con una muestra de 191 docentes de 10 Instituciones Educativas de la ciudad de Medellín y se utilizó una metodología cuantitativa de nivel correlacional y de tipo transversal.



Dentro de los resultados indican la existencia de correlaciones significativas entre las prácticas educativas inclusivas con factores motivacionales internos de la formación docente y entre los factores motivacionales hacia el trabajo tales como poder, afiliación y grupo de trabajo. Se concluye que los docentes que optan por enriquecer su labor a través de su formación constante ven como directa e indirectamente se influencia su respuesta favorable a los estudiantes a través de prácticas educativas inclusivas. Se recomienda finalmente, considerar este estudio como insumo que permite contemplar la motivación del docente como un elemento clave al abordar las prácticas educativas inclusivas y la calidad de la educación; así como conocer los intereses y actitudes en torno a la labor que desempeñan y el cómo estas transversalizan su condición humana, formativa y laboral.

En cambio otras investigaciones que aborda la relación de la motivación con el rol docente es la realizada por Reyero (2014). El presente artículo estudia los fundamentos de la excelencia docente en la Universidad. Partimos de un análisis teórico filosófico que parte del impacto de la sociedad tecnológica actual y de los modelos técnico y relacional de la actividad de los profesores universitarios. El objetivo es descubrir algunas claves de la buena docencia para el mundo de hoy. Aunque actualmente parece imponerse la mirada tecnocrática sobre la enseñanza, no podemos desechar por completo su aspecto relacional. Ambos modelos docentes, el técnico y el relacional, no resultan incompatibles.

El análisis realizado nos conduce a las siguientes conclusiones. La medida de la calidad de la docencia universitaria basada en estudios de satisfacción de los

estudiantes no ofrece resultados concluyentes. Esas encuestas no pueden ser la única manera de evaluar la docencia. La docencia educativa no sólo es cuestión de variables técnicas porque dicha actividad es también una relación. Sin embargo, la buena relación educativa no es algo que pueda buscarse como primer objetivo, es más bien el resultado de una buena técnica docente. La docencia es una actividad compleja que permite múltiples formas de ser y que puede medirse a través de análisis cuantitativos, pero también cualitativos y reflexiones de carácter filosófico.

Diversos son los motivos que hacen relevante estudiar este constructo en contextos universitarios. En primera instancia, resulta esperable que docentes altamente satisfechos posean un mejor desempeño dentro de los cursos en los que participan, situación que podría traducirse en un impacto positivo en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Triadó Ivern *et al.*, 2015). Por otra parte, también es razonable pensar que un docente altamente satisfecho podría observar mayores niveles de compromiso institucional y disciplinar, incursionando por ello en otra variedad de actividades académicas adicionales a la docencia, como la investigación (García de Fanelli y Moguillansky, 2014).

El involucramiento del académico en actividades no exclusivamente docentes constituye una situación deseable para una institución universitaria, puesto que contribuye a incrementar su visibilidad y prestigio en el mercado académico. Por otra parte, uno de los principales factores de la competitividad de una institución educativa es el talento y prestigio de sus docentes. En tal sentido,

conocer el grado en que aquellos se encuentran satisfechos con su trabajo, los atributos que les merecen mayor importancia relativa y respecto de los cuales verifican menores niveles de satisfacción, resulta de interés para el diseño de políticas orientadas a lograr su retención.

## ***2.6 - La motivación como elemento para el desarrollo del docente universitario.***

Las tendencias globalizantes de inicios del siglo XXI motivan la reflexión crítica sobre la universidad, aunque hablar de ésta siempre ha sido y será tema de permanente actualidad, en las diferentes culturas, espacios y tiempos, tanto en el centro como en la periferia. Hoy, nuevos e importantes desafíos mueven a la institución del saber. La educación superior se plantea una serie de retos, en un mundo impredecible, imprevisible y en constante transformación; conectarse sistemáticamente a uno de sus componentes para estudiarlo será una práctica constante de académicos e investigadores comprometidos con el devenir del conocimiento. Uno de los desafíos inmediatos es mejorar la calidad del estamento docente universitario, reconociendo en profundidad sus actuales condiciones y características.

En el ámbito universitario permanentemente existirá una preocupación por el cuerpo docente, por su interacción directa con la producción y la difusión del saber. Es necesario abogar por la sana interacción entre profesores e

investigadores o, mejor aún, por un alto desempeño del docente investigador, fortaleciendo espacios para la reflexión que conduzcan a su formación pedagógica e investigativa, en procura de una educación con calidad, entendida ésta como la coherencia existente entre todos los estamentos comprometidos con el sistema educativo y el cumplimiento de las expectativas generadas por la estructura social. Asegura Restrepo (2008) que en educación se manejan dos enfoques de calidad: el primero, de carácter interno, está ligado a estándares cuantitativos e indicadores objetivos; el segundo, de carácter externo, tiende más a lo cualitativo, en relación con la responsabilidad social que tiene la universidad. El objetivo central de esta reflexión académica es el análisis de la importancia de la labor del docente investigador en la formación de los profesionales que demanda la sociedad en un mundo en constante transformación, que es global, complejo, impredecible e imprevisible.

El docente, como persona, ciudadano y profesional, en su rol de investigador y formador, es competente para orientar el conocimiento real del contexto, la comunidad, la región, el país, el mundo, la ciencia y la tecnología, con capacidad científica, técnica y humana para incitar a sus alumnos a que encuentren las respuestas a múltiples preguntas; para ello, el docente se vale de procesos lógicos y sistemáticos que permitan la construcción de proyectos de investigación encaminados a solucionar problemas en los diferentes campos.

Es a partir de la metodología basada en la investigación como el docente enseña a sus alumnos a ser competentes, es decir, a saber, a hacer en contexto.

El docente investigador tiene la autoridad que le confiere el ser constructor y creador de conocimiento a partir de sus propias investigaciones, a diferencia del docente repetidor de teorías ajenas. Razón tal razón, del docente universitario depende, en gran medida, de la creación de cultura, la formación del pensamiento, la producción del conocimiento, el desarrollo de la ciencia a través de la investigación y, sobre todo, la formación de personas, ciudadanos y profesionales competentes, responsables de transformar la realidad existente. La primera realidad que hay que transformar es la educativa, que hoy debe considerarse, según Adúriz (2001, p. 59), como *“una entidad teórica o cerco conceptual con diferentes niveles de organización, que forman parte de distintos estratos y no como un sistema cerrado, determinado en cada período por las configuraciones exógenas”*.

Esa educación con calidad, comprometida con el desarrollo del conocimiento a escala humana, debe partir de la realidad del entorno -localidad, región, país, mundo-, que ha cambiado radicalmente en los últimos años y continúa transformándose, con todo lo que ello implica para la formación de personas, ciudadanos y profesionales; campo en el cual tiene un alto compromiso el docente universitario.

Responsable de su compromiso con la sociedad, la universidad da cabida a la crítica, es reflexiva de su historia y desde su identidad, genera procesos de transformación acordes con los requerimientos de seres humanos que precisan construir también una historia trascendente. Pérez (2003, p. 27) recomienda a la

universidad, no quedarse anquilosada formando profesionales que den respuesta a sociedades y mercados laborales que están desapareciendo. Según su apreciación, una universidad que no cambia, es una universidad descontextualizada y en riesgo de perder su razón de ser, conforme a los requerimientos de la sociedad y de la historia. Igualmente, tendrá la responsabilidad de los adelantos que precisan, permanentemente, el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

El docente investigador en la universidad: la educación superior podrá cumplir la misión de formar profesionales competentes, en tanto se consagre al mismo tiempo a la doble tarea de investigar y enseñar, teniendo en cuenta la imaginación del estudiante, unida a la madurez y experiencia del docente investigador. Una de las funciones de la universidad es entonces lograr un sincretismo de la imaginación con la experiencia.

La doble actividad de enseñar e investigar es de mucha valía para la docencia, porque le permite mantenerse a la vanguardia, sabiendo que el proceso de enseñanza se hace desde un pensamiento vivo, construido por docentes y alumnos investigadores, en la aventura de crear conocimiento. Con base en esta idea, la universidad tiene como misión ubicar al estudiante bajo la tutela intelectual del docente investigador, para conformar con estas dos generaciones comunidades académicas en un ambiente de enseñanza, aprendizaje e investigación, a partir del interés por el desarrollo teórico y la utilidad práctica del conocimiento.

Desde sus orígenes la universidad es en esencia lo universal, por lo que debe revisar el cumplimiento de su misión, redefinir la concepción y la práctica de sus tareas básicas, en relación directa con las características y necesidades de la sociedad, de la que es parte interactuante. Según Saldarriaga (2003, p. 261) El hombre, la sociedad y el ciudadano, simbolizan, pues, tres tipos de sujeto a formar, tres tipos de maestros para hacerlo, tres tipos de pedagogía y tres tipos de horizontes políticos y culturales para orientarlos. Se objetará que las tres frases pueden reducirse a una sola, pues todas proponen ocuparse de la formación de ciudadanos.

La educación universitaria precisa formar personas, ciudadanos y profesionales autónomos, responsables, disciplinados, críticos y creadores; capaces de adquirir compromisos frente a la solución de los problemas del entorno. En la tarea de edificar un futuro común, la universidad tiene un reto frente a la cultura de globalización, donde la formación de profesionales se sitúa, según lo advierte Delors (1996, p. 13), en la perspectiva de una sociedad mundial, en el núcleo del desarrollo de la persona y las comunidades; donde “la educación tiene la misión de permitir a todos, sin excepción, hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal”.

Para que la institución del saber pueda cumplir cabalmente con su misión de transformar la realidad social, requiere de profesores éticos, capaces y preparados; que no solamente conozcan y manejen el contenido científico de su

campo disciplinar, sino que además tengan la formación profesional para escudriñar los conflictos, necesidades y problemas del ser humano, de la sociedad y la ciencia; con competencias necesarias en el manejo del discurso.

El docente universitario que realiza, orienta y apoya procesos investigativos con otros docentes y alumnos, tiene la posibilidad de ser creador y constructor de conocimiento, a través de la experiencia directa y sistematizada que le ofrece cada una de las etapas de la investigación y los resultados de la misma. Ellos, entre otros docentes, son conscientes de la transformación, el cambio y avance del conocimiento, en tanto realizan nuevos hallazgos en su trabajo de investigación.

Es el docente vinculado a procesos investigativos quien puede guiar con claridad, pero, ante todo, con autoridad, el proceso de aprendizaje de los alumnos ya que, es quien desarrolla su propio conocimiento, teniendo en cuenta lo que otros investigadores han encontrado; solamente ellos, a través de los resultados de sus indagaciones, permiten en el devenir histórico, la construcción y consolidación de la ciencia.

La teoría crítica desarrolla la idea del docente investigador que realiza ese trabajo desde la práctica, considerada como una fuerza en sí, que actúa tanto a favor de la continuidad como del cambio social. Mediante el poder de la práctica educativa e investigativa los docentes desempeñan una función vital en la transformación del mundo caracterizado por las tendencias globalizantes, pues el docente universitario es un ser humano, que, como tal, está inmerso en una



comunidad cultural, desde donde proyecta sus valoraciones sobre ella con estudio y reflexión, determinando los elementos afectivos de su integralidad, trascendiendo en sus relaciones como ciudadano tanto como en su desempeño docente, vinculado a procesos de producción científica en la universidad.

Este sujeto de la educación, con un ethos orientado hacia su función de educador, formador e investigador, busca la eficacia del conocimiento con un manejo de la didáctica en su disciplina, mediada por el currículo con impacto en la realidad, observando la importancia de la influencia del contexto académico, ligado a los modelos y procesos que determinan su formación como docente.

Aquí conviene considerar que la universidad condiciona la interacción del docente con su realidad, como bien lo indica Tejada (2000, p. 24): La institución educativa posee una estructura organizativa que influye directamente en la actuación del profesor; por una parte, como miembro de la comunidad desarrolla un proyecto educativo, que afecta tanto su actuación en el aula como a la propia institución; y por otra parte, como un elemento más de la organización se inscribe dentro de una estructura de relaciones. En este sentido, el profesor depende de la estructura universitaria en la relación que se establece entre colegas y grupos de trabajo y teniendo en cuenta, además, las relaciones de poder que se instauran en el ejercicio pedagógico con el grupo de alumnos, en la cátedra y en procesos de acompañamiento al trabajo independiente fuera de ella.

Las recompensas no solo tienen que ver con la recompensa monetaria, las Organizaciones pueden ofrecer dos tipos de recompensas. Una de ellas es las intrínsecas, estas incluyen recompensas con el trabajo mismo, como asignaciones desafiantes responsabilidades, autonomía y oportunidad de crecimiento. El otro tipo son las recompensas extrínsecas incluyen todas las demás recompensas que suelen ser ajenas al contenido del trabajo, como un mejor sueldo, una promoción, una oficina grande y otro nombramiento (Gordon 1997). El trabajo debe ser reconocido y remunerado con justicia, sin embargo, no es el único factor importante para aceptar o mantener un trabajo (Vaquero 1998).

Las Expectativas Laborales es la percepción que tiene un individuo de que su esfuerzo dará por resultado un desempeño. El gerente exitoso es el que sabe integrar las necesidades de los empleados con las necesidades de la producción y capitalizar las dos, Según el estilo de regilla de estilos gerenciales desarrollada por los doctores Robert R. Blake y Jane S. Mouton (Rosenbaum, 1990).

Con el fin de que el docente universitario pueda alcanzar un perfil deseado, es necesario invertir en su formación y entrenamiento (De Miguel, 2003), para poder transformar al profesor en un profesional y modificar la forma en la que enseña. Esto requiere de una vinculación entre aspectos académicos y condiciones de trabajo (González, 2008).

Un buen profesor universitario no sólo debe mantener vigente el contenido de la materia que imparte (Torres, Ruíz, Álvarez, 2007), sino también aplicar

nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, para dar respuesta a las múltiples circunstancias que se le presentan día a día, tal es el caso de despertar en el alumno el interés por aprender y enseñarles cómo aprender y mantener al día sus conocimientos. Asimismo, el profesor debe poseer autonomía, asumir responsabilidades en su papel como guía de la búsqueda del conocimiento, trabajar en equipo y también aprender a aprender (Galvis, 2007).

Actualmente, al profesor universitario se le exige que además de impartir sus clases, se involucre en procesos administrativos, de tutoría, investigación, etcétera; esto implica un mayor compromiso que se adquiere al ingresar a la vida docente universitaria que en años anteriores, situación que genera conflictos en el profesor novel para este tipo de procesos. La gran mayoría de ellos, al buscar adaptarse y asentarse en la Institución, buscan la manera de poder llevar a cabo todas estas labores que considera “complementarias” o “anexas”, con la finalidad de poder continuar haciendo lo que le gusta, enseñar.

Asentados sobre la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), Herzberg *et al.* (1959) idearon la denominada “teoría de la higiene-motivación”. De acuerdo a su planteo, la satisfacción se encuentra fundamentalmente determinada por los atributos que generan motivación en los trabajadores, denominados motivadores (o intrínsecos) (e.g. creatividad, logro, reconocimiento); mientras que la insatisfacción se halla principalmente ligada a otro conjunto de factores, denominados higiénicos (o extrínsecos).

Así, estos autores postulan que mientras que la presencia de motivadores genera satisfacción, la ausencia de factores higiénicos conduce a insatisfacción. Su tesis se centra en que a través de un adecuado diseño de los puestos de trabajo (con énfasis en motivadores) la organización es capaz de inducir en sus empleados niveles mayores de satisfacción laboral.

Cada individuo posee diferentes expectativas, valores y preferencias, los mismos atributos del trabajo podrían inducir en cada uno de ellos diferentes niveles de satisfacción. Como resultado, surgen a partir de los setenta (Lawler, 1973; Locke, 1976) investigaciones interesadas en precisar en la incidencia de las expectativas en la satisfacción laboral. De acuerdo a la tesis de Locke (1976), la importancia relativa atribuida por un individuo a una faceta del trabajo particular condiciona el impacto de aquella en su satisfacción.

Sustentadas sobre la idea de posibles cambios y diferencias en las expectativas referidas al trabajo, varias investigaciones sobre satisfacción laboral han estudiado la incidencia de distintas variables socio-demográficas sobre el comportamiento del constructo. Entre las más populares se destacan la edad del entrevistado, el género, la raza y la región de procedencia. Según Weaver (1983) y Clark (1993) las diferencias asociadas a la edad del sujeto parecieran ser más marcadas que las vinculadas al resto de las variables demográficas. Varios estudios empíricos (e.g. Clark *et al.*, 1996; Michalos, 2014) sugieren que la satisfacción laboral suele crecer a través del tiempo, adoptando la misma un patrón curvilíneo con la forma de una parábola (*u-shape pattern*). De acuerdo a

este esquema, la satisfacción tendería a ir declinando en las etapas tempranas de empleo para luego continuar incrementándose de manera sostenida hasta el retiro.

Por otra parte, y también alrededor de la década de los sesenta, emergieron otras teorías de impronta más sociológica basadas en el postulado de que el estudio de la satisfacción laboral debía construirse en un entendimiento más cabal del significado del trabajo. Este planteo sugiere que es posible encontrar trabajadores altamente satisfechos con su trabajo, aun cuando éste les ofrezca (en términos de sus atributos) escasos o nulos elementos motivadores. El énfasis, en este caso, está puesto en lo que el trabajo representa para el individuo (i.e. su significado).

En esta línea, Wrzesniewski *et al.* (1997), postulan que hay tres relaciones distintivas que las personas pueden tener con su trabajo: el trabajo como un puesto (*job*), como una carrera (*career*) y como un llamado/ vocación (*calling*). Sujetos que ocupan un *puesto (job)*, en general, sólo se encuentran interesados en los beneficios materiales del trabajo y no esperan recibir ningún otro tipo de retribución... como resultado de la ejecución de su tarea. En este sentido, el trabajo no es un fin en sí mismo, sino un medio que les permite a los individuos adquirir los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades fuera del ámbito laboral. Así, los mayores intereses y ambiciones de los *ocupantes de puestos (job holders)* no están relacionados con su trabajo (Wrzesniewski *et al.*, 1997).

En contraste, las personas que tienen carreras (career) se caracterizan por efectuar una inversión personal profunda en su trabajo, determinando sus logros no sólo a través de la ganancia económica, sino a través su avance en la estructura ocupacional. Este avance generalmente trae consigo un status social superior, aumento de poder en el ámbito de la ocupación personal y aumento de autoestima (Bellah et al. 1985). Finalmente, las personas con vocación/ llamado (calling) tienden a percibir su trabajo como inseparable de su vida personal. Una persona con vocación no trabaja por una ganancia económica ni por un avance en su carrera, sino por la satisfacción que le genera hacer el trabajo, el cual es percibido como un fin en sí mismo.

El postulado común a todos ellos consiste en la creencia de que los sujetos pueden estar más positiva o negativamente dispuestos a experimentar satisfacción (en función de rasgos que hacen a su personalidad), ceteris paribus las características del trabajo. En esta línea se encuentran los estudios de Judge y colaboradores (e.g. Judge, Locke y Durham, 1997; Judge et al, 1998; Judge et al, 2000; Judge y Bono, 2001).

Hasta el momento se han explorado distintas fuentes con potencial predictivo y explicativo de la satisfacción laboral. En la actualidad, el debate individuo-situación se encuentra lejos de resolverse, existiendo aún intentos menores (aunque valiosos) de lograr un paradigma integrado.

Zamora (2008), en su trabajo respecto de la importancia de la motivación en las empresas, explica que los principales incentivos que se pueden aplicar en una empresa son los referidos a la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización, además de la relación con las técnicas o programas para lograr la motivación de los empleados; asimismo, señala que los empleados valoran los estímulos conforme a su capacidad para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados.

Leandro (2007) explica, en el enfoque japonés del movimiento de la productividad, que para incrementar las ganancias del negocio es necesario reducir costos expresados en el valor que se agrega al producto o servicio, lo que revela la expresión japonesa de «el puesto de trabajo representa un nuevo horizonte para incrementar la productividad» que ensalza la participación y la democratización de algunas técnicas básicas de la administración, que implican necesariamente el recurso humano y la esencia del movimiento de la productividad japonesa, que significa hacer feliz al trabajador a través del progreso para enriquecer su vida.

La motivación es una herramienta de vital importancia para el individuo a la hora de desarrollar cualquier actividad, y por tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores. (Espiti, 2006). En la actualidad, cada vez son más las empresas preocupadas por fomentar la motivación de sus trabajadores, ya que saben que ello conllevará un mayor rendimiento para la empresa.

Se podrá entender que cualquier persona puede llegar a obtener una conducta motivada, pero no en todos los casos se podrá presentar una motivación con la misma intensidad, es decir, ésta parte es donde intervienen distintos factores motivacionales. La capacidad es uno de los factores más importantes. Si no se presenta esta capacidad en un individuo, la motivación no será suficiente para lograr un buen resultado. (Suárez, 2015)

Así mismo, entender cómo la motivación es generada en los individuos por medio de motivos o necesidades que impulsan al individuo a buscar una satisfacción a éstas. (Giacomozzi A., 2008).

El sentido de pertenencia sugiere que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto, deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”. (Márquez, 2010).

Las empresas que enarbolan el sentido de pertenencia como un valor organizacional deben estar conscientes de que, cual un conjunto de acciones, están dividiendo el valor de la empresa en tantas unidades como empleados



posea; esto quiere decir que los empleados son accionistas de la empresa y por ende tienen los derechos y los deberes que ello le concede.

También se mencionará la estrecha relación que existe entre la motivación y el medio laboral, la importancia que tiene la conducta motivada al presentarse en los empleados y en los administradores, y lo indispensable que puede llegar a ser ésta. Las empresas deberán detectar las necesidades e intereses de sus trabajadores, para incidir sobre ellos y diseñar un entorno laboral satisfactorio para los trabajadores. Se debe identificar el factor motivacional del trabajador, para crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y la persona misma. (Instituto Politécnico Nacional, 2004).

Para el logro de dicha motivación laboral es esencial que los directivos sean capaces de atraer y motivar al personal más adecuado, recompensarlo, retenerlo, formarlo, educarla, servirlo y satisfacerlo, puesto que un trabajador motivado y satisfecho debe brindar un servicio de calidad que satisfaga al cliente externo.

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo adopta, en junio de 1998, la *Recomendación sobre la creación de empleos en las pequeñas y medianas empresas* (OIT, 1998) como un instrumento que sirve para proporcionar orientación en la elaboración y aplicación de políticas

destinadas a fomentar la creación de empleo, fundamentalmente femenino, en PYMEs y microempresas. Además, la OIT, en la misma fecha, pone en marcha dos programas internacionales que persiguen potenciar el espíritu emprendedor femenino:

### ***2.7.- Investigaciones actuales para el desarrollo de la motivación en los docentes.***

Hoy en día los procesos y cambios en el ámbito empresarial invitan a que las empresas implementen una estrategia laboral que ayude a enfrentar retos, mejorar el servicio, la atención con los clientes y a ser competitivos. La productividad y el capital humano en las empresas, se convierten en elementos claves para la supervivencia de éstas. La satisfacción del trabajador ocupa un lugar importante ya que la percepción positiva o negativa de los empleados se mantiene con respecto a su trabajo y la motivación que ellos tengan.

Todas las empresas tienen propósitos, estructura y un grupo de personas que están relaciones entre sí, como es la estructura organizacional, los procesos que se dan dentro de ellas, así como el desarrollo de conductas. En la interacción de todas se ve involucrada la motivación y el desempeño de cada trabajador.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una

necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 2006).

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona (Chiavenato, 1999). Estos cambios incluyen la necesidad de ser mejores en las labores empresariales, crecer sin usar demasiado capital y responder a las oportunidades y amenazas de la economía. Por otro lado, la participación de los empleados en la toma de decisiones es importante además de ser un motivador fomenta el compromiso en la gente y garantiza la lealtad. “Por lo tanto esta es una buena medida. Un empleado conoce mejor su campo en particular y el primero en reconocer aquello que podía mejorarse, por lo que es representa un recurso muy importante (Hageman, 2002).

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización, eluden parte de sus responsabilidades, su comportamiento comienza a ser de negligencia.

## ***2.8.- Innovaciones y tendencias para la motivación del docente actual***

Para que las organizaciones puedan lograr un grado de eficiencia es necesario trabajar en un ambiente sumamente motivador, participativo con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Es por ello que el empleado debe ser considerado como un capital dentro de la empresa, los directores deben tener en cuenta la complejidad del ser humano para alcanzar índices de eficacia y productividad.

De acuerdo con los resultados el personal de la empresa se encuentra parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios económicos como parte del reconocimiento de sus labores, el pago otorgado por la empresa, no es suficiente según su percepción ya que no cumple con las expectativas de cada uno de ellos. Con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación, aunque no el único según sus mismas autoevaluaciones. Las promociones, ascensos no se consideran justas, el ambiente de trabajo, lo califican como aceptable y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus actividades.

Por consiguiente, muestran una satisfacción por fases, en las condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimientos, entre otros, pero un grado de insatisfacción en el salario justo con una democracia fingida, es decir, se pide su opinión.

La mayoría de las definiciones de competencia profesional no se limita al conjunto de habilidades o destrezas requeridas para desempeñarse adecuadamente en un determinado contexto, ni a la simple ejecución de tareas, sino que también involucra una combinación de atributos con respecto al saber, saber hacer, saber estar y saber ser (Proyecto Tuning, 2003). El perfil del profesorado universitario viene condicionado por un devenir histórico, marcado por el modelo educativo, institucional, legislativo y social del proceso docente. El perfil profesional es asociado a una imagen de docencia deseable y contextualizada que se constituye en un referente para quienes optan por la profesión docente, para sus formadores y para quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones de políticas educativas.

Su rol vendrá enmarcado en un modelo sistémico e interdisciplinar, donde la docencia, la investigación, su saber, saber hacer y querer hacer, conformarán su acción educativa. El alumno es el centro de la acción docente: la evaluación de su trabajo, sus horas de estudio, de prácticas, trabajos en grupo, tutorías, serán el eje de actuación con el alumno, dando una nueva función a la figura del profesor, pasando a ser un guía, orientador en la información relevante y en la búsqueda de bibliografías relacionadas con el estudio pertinente. Se pide al docente el desarrollo en el alumno de unas capacidades genéricas: personales, instrumentales e interpersonales, así como el logro en habilidades y destrezas profesionales que conformen su buen hacer profesional en un futuro inmediato.

La grandeza de la Universidad depende de sus profesores, son quienes la definen, y por tanto, su recurso más importante (Morris, 2008). El profesor desempeña un papel irremplazable en la vida universitaria, los alumnos pasan, pero los profesores se quedan y para cumplir con los objetivos educativos trazados, es necesario contar con una buena planta docente que enfoque sus esfuerzos al cumplimiento de la Misión (Sánchez, 2009). El docente es la clave del proceso educativo, a quien le corresponde crear el ambiente en el que se produce y consolida el aprendizaje formal, de esta manera, el profesor debe legitimar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Izarra, López, Prince, 2003).

La labor del docente se centra en formar y enseñar a sus alumnos. Es un trabajo compartido donde el profesor asume el papel de guía en la búsqueda del conocimiento. Una labor que demanda no sólo preparación profesional, sino un gran compromiso e involucramiento con el alumno y con la institución. Existen profesores que se muestran contentos, entusiastas y satisfechos con su labor (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006), sin embargo, también se ha podido confirmar que profesores altamente capacitados, exitosos y comprometidos con su labor docente, abandonan la profesión, o en el mejor de los casos, permanecen en ella pero sin ilusión y desconectados de su propio trabajo: tal es el caso de la preparación de clases e impartición de las mismas, actividades de tutoría, participación en grupos académicos, así como en actividades administrativas que pudieran desempeñar.

Esto repercute directamente en la calidad de la enseñanza que brinda y cómo la transmite a sus alumnos, así como en su integración con la institución (Farber, 1984; Rosenholtz, 1986). También existen otros profesores que se muestran contentos, entusiastas y hasta satisfechos con su labor (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006). Es decir, no todos los profesores se encuentran involucrados e integrados con su profesión y práctica docente, por lo cual, es importante entender los factores que influyen en el involucramiento del profesor y en cómo éste se traducirá en motivación y satisfacción, haciendo que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea mucho más productivo. Para esto, primero es necesario que el profesor se sienta parte de una institución educativa, que la viva.

Una universidad es, por un lado, lo que son sus profesores, y por otro, la auténtica excelencia universitaria, que deberá hacerse realidad en la formación de hombres y mujeres que en su profesión y en su vida resalten la calidad intelectual de su formación (García, 1996). Para lograrlo, los profesores desempeñan un papel protagónico (De Garay, 2005) y, en términos generales, los alumnos buscan calidad académica en su Institución, y tener acceso a los mejores profesores.

Por lo tanto, la institución debe no solamente captar, sino capacitar, desarrollar e involucrar a sus profesores, porque un profesor involucrado está en una búsqueda constante de nuevas ideas, nuevas metodologías y nuevas formas de llegar a sus alumnos (Lieberman, 1978). El profesor involucrado cree que la educación que brinda constituirá un cambio en la vida de sus alumnos y encontrará en ello un significado para su trabajo (Rosenholtz, 1986).

Así pues, si se quieren alumnos involucrados, exitosos académicamente y satisfechos con su experiencia universitaria, es necesario contar con profesores involucrados, que promuevan la participación activa del alumnado en su proceso de aprendizaje (Chickering, Reisser, 1993; Ewel, 1997; Feixas, Borrel y Marqués, 2000; Huh, Kuh, 2003; Kuh, Huh, 2001; Pascarella y Terenzini, 2005; Sorcinelli, 1991).

### ***2.9.- Innovación y tendencias para la motivación del docente en México.***

Un profesor se puede definir como un profesional en el área de la educación, cuya función es la de orientar el aprendizaje de sus alumnos (Valdés, Álamo, 2007). El profesor universitario funge como protagonista social, que interactúa con la comunidad profesoral, universitaria y la institución institucional, es decir, es un actor en la formación profesional, ya que es el actor que desempeña el papel de guía del aprendizaje de sus alumnos y en la gestión institucional, quien desarrolla y crea, así como administra los planes de estudio académicos (García Guadilla, 2002), lo que le confiere una identidad profesional.

Es uno de los actores principales dentro de la dinámica universitaria, y es, además, quien la mantiene viva y vigente, y sin embargo, muchas veces el propio profesor no es consciente de su trascendencia o de la trascendencia de su papel en la vida de sus alumnos. La educación superior ha sido diseñada para poder formar futuros profesionistas, esto implica que dentro del claustro docente se



busque incluir a líderes de opinión y expertos en diversas áreas que puedan aportar no solamente conocimientos básicos, sino conocimientos aplicados al mundo laboral.

Esto hace que en la mayoría de las asignaturas que conforman un Plan de Estudios, más que expertos en docencia, se busquen a expertos en la materia, lo cual implica, que no siempre los profesores cuentan con las herramientas pedagógicas y experiencia docente necesarias para esta labor. Para González (2008), la mayoría de los profesores universitarios no se prepararon como docentes. El claustro de profesores está integrado por profesionales egresados de la propia institución u otra similar, por lo que se requiere que las instituciones de educación superior (IES) se encarguen de formarlos, siendo la capacitación, la prioridad para cualquier IES responsable. Los profesores por su parte, deben mantenerse en la búsqueda de conocimientos, virtudes y destrezas que fundamenten y den sentido a la búsqueda de la verdad y a su vocación para servir, interactuar y cooperar con sus colegas (Gorrochotegui, 2005).

Con el fin de que el docente universitario pueda alcanzar un perfil deseado, es necesario invertir en su formación y entrenamiento (De Miguel, 2003), para poder transformar al profesor en un profesional y modificar la forma en la que enseña. Esto requiere de una vinculación entre aspectos académicos y condiciones de trabajo (González, 2008).

Un buen profesor universitario no sólo debe mantener vigente el contenido de la materia que imparte (Torres, Ruíz, Álvarez, 2007), sino también aplicar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, para dar respuesta a las múltiples circunstancias que se le presentan día a día, tal es el caso de despertar en el alumno el interés por aprender y enseñarles cómo aprender y mantener al día sus conocimientos. Asimismo, el profesor debe poseer autonomía, asumir responsabilidades en su papel como guía de la búsqueda del conocimiento, trabajar en equipo y también aprender a aprender (Galvis, 2007).

Actualmente, al profesor universitario se le exige que además de impartir sus clases, se involucre en procesos administrativos, de tutoría, investigación, etcétera esto implica un mayor compromiso que se adquiere al ingresar a la vida docente universitaria que en años anteriores, situación que genera conflictos en el profesor novel para este tipo de procesos. La gran mayoría de ellos, al buscar adaptarse y asentarse en la Institución, buscan la manera de poder llevar a cabo todas estas labores que considera complementarias o anexas, con la finalidad de poder continuar haciendo lo que le gusta, enseñar.

Los profesores tienen un papel irremplazable dentro de la vida universitaria, y en el cumplimiento de la Misión Institucional; a pesar de esto, en muchas ocasiones se cuentan con expertos en diversas disciplinas, con poca o ninguna formación docente, quienes en muchas ocasiones desconocen el compromiso y obligaciones reales que implican adentrarse en la docencia universitaria.

El involucramiento del profesor puede definirse como su grado de compromiso y entusiasmo para llevar a cabo su labor docente y como miembro de la institución educativa en general. Toda IES debería tener como una prioridad el lanzar programas de involucramiento para profesores. Algunas IES dedican sus programas de involucramiento solamente a aquellos profesores con contratos fijos, con más horas, descuidando al resto, cuando realmente todo profesor universitario necesita conocer su institución, sentirse parte de ella y trabajar al unísono con todo el cuerpo docente para llegar al cumplimiento de los objetivos, la Misión y Visión universitarias.

Las IES deben asegurarse que todos los alumnos sean formados acorde con la Misión de cada institución, y cumpliendo con los objetivos formativos y perfil de egreso de cada programa, y para esto, deben contar con un cuerpo de profesores universitarios que no solamente se dediquen a compartir su conocimiento, sino que se sumerjan y vivan al máximo la experiencia universitaria, lo cual se traducirá, en un trabajo que parte de su involucramiento con la Institución y la docencia misma, que finalmente brindará satisfacción y de la cual partirá la motivación que requiere para generar un círculo virtuoso.

1. Una medida del desempeño del profesor en el aula que da cuenta de su involucramiento docente, es la valoración que hacen los alumnos de su práctica docente.
2. Si estos estilos favorecen la participación de las y los profesores en los procesos de toma de decisiones escolares, tanto académicas como

administrativas, ellas y ellos perciben que su posición, es más respetada (Weiss, 1993 ).

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

### 3.1 Diseño de investigación:

Ex pos facto transversal descriptivo.

(No se manipula deliberadamente la variable independiente).

### 3.2 Operacionalización de variables:

• <b>Variable Dependiente:</b>	Percepción.
• <b>Variable Independiente:</b>	Gestión por motivación.

**3.3 Participantes:** A continuación, se describe en la siguiente tabla

Muestra	Profesor de tiempo completo	Medio tiempo	Basificación	Por horas
200	92	8	50	50

### 3.4. Escenario o ambiente:

Se llevó a cabo en las instalaciones de la instalación educativa específicamente en un auditorio con capacidad para 100 personas con una dimensión de 6m x 18m, con 100 butacas y una iluminación y temperatura

adecuada. En oficinas administrativas de dimensiones de 2mx3m con silla y escritorio ejecutivo y con una iluminación y temperatura adecuada.

### **3.5 Instrumentos:**

Se llevó a cabo el uso del cuestionario MbM del Marshall Sashkin, Ph.D, compuesto por cuatro constructos (necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización), posee una métrica de escala tipo likert compuesto por veinte enunciados con cinco opciones de respuesta:

1= no estoy de acuerdo

2=solo estoy un poco de acuerdo

3=estoy parcialmente de acuerdo

4=estoy básicamente de acuerdo

5=estoy completamente de acuerdo

A su vez se utilizaron lápices, impresiones, borradores y plumas.

### **3.6 Procedimiento:**

A continuación, se presenta por etapas:

Etapa 1: Consistió en el diseño del anteproyecto de la investigación (tema, justificación, planteamiento del problema, marco teórico, objetivos y metodología).

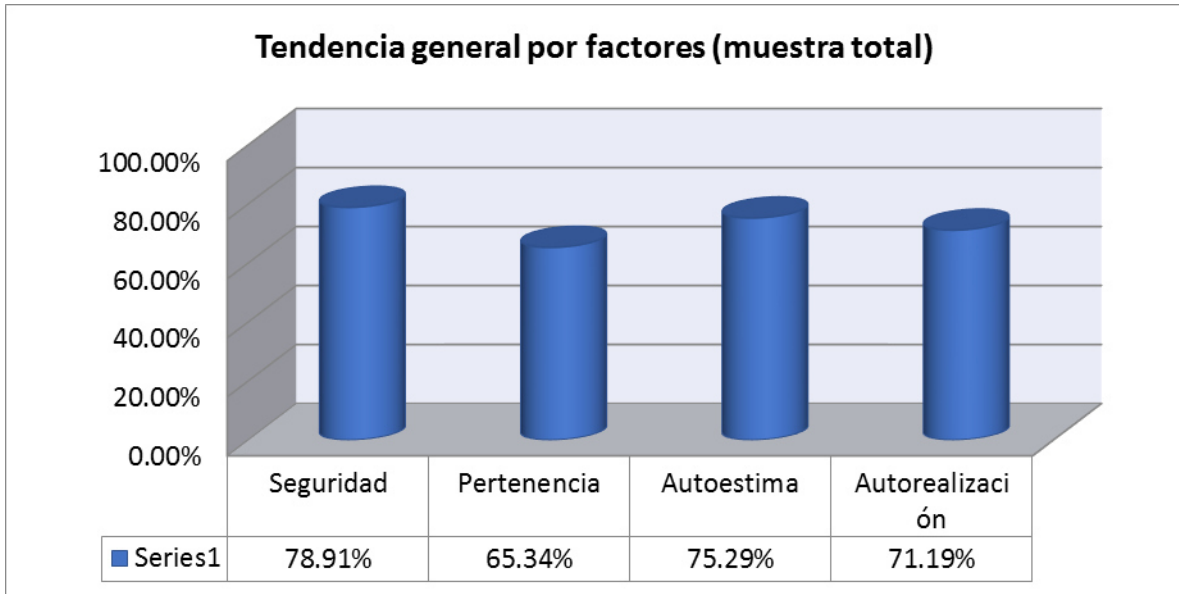
Etapa 2: En este punto se procedió de forma especial al rediseño del instrumento (cuestionario MbM Marshall) bajo los criterios de validez de contenido y juicio de experto (4 especialistas).

Etapa 3: Una vez definido la etapa anterior se presentó el anteproyecto de forma ejecutiva ante el responsable de la institución educativa en el área de ingeniería de nivel superior.

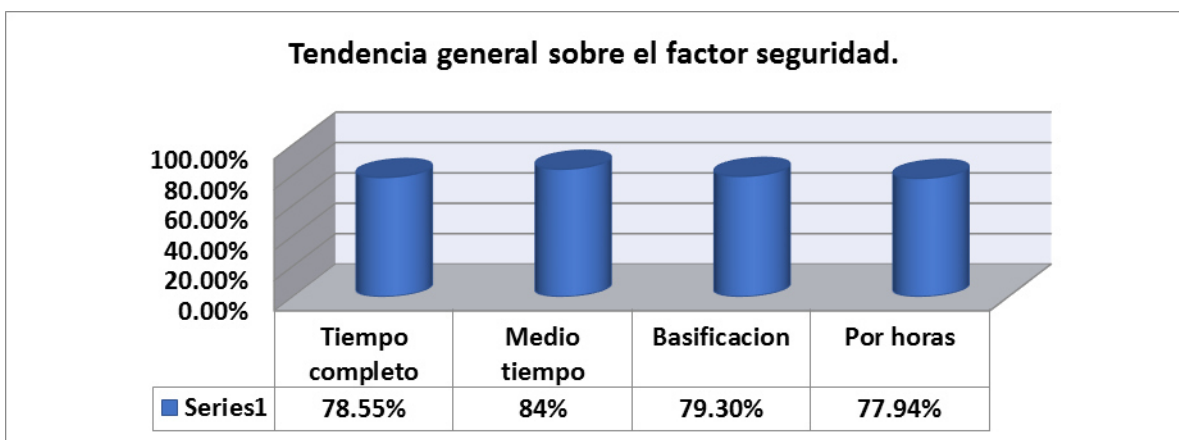
Etapa 4: Aprobado el anteproyecto, se procedió a la implementación del mismo por medio de la aplicación del cuestionario MbM Marshall dirigido a 200 docentes participantes. Esta aplicación se administro de forma individual pero presencial y monitoreada por parte del evaluador. La duración de esta implementación en promedio por participante fue de 10 minutos. Es importante mencionar que se utilizaron auditorios, oficinas y salones de clase como escenarios de aplicación.

Etapa 5: Implica la elaboración de la matriz de datos y el procesamiento de los mismos por medio del SPS y hoja de cálculos del Excel.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

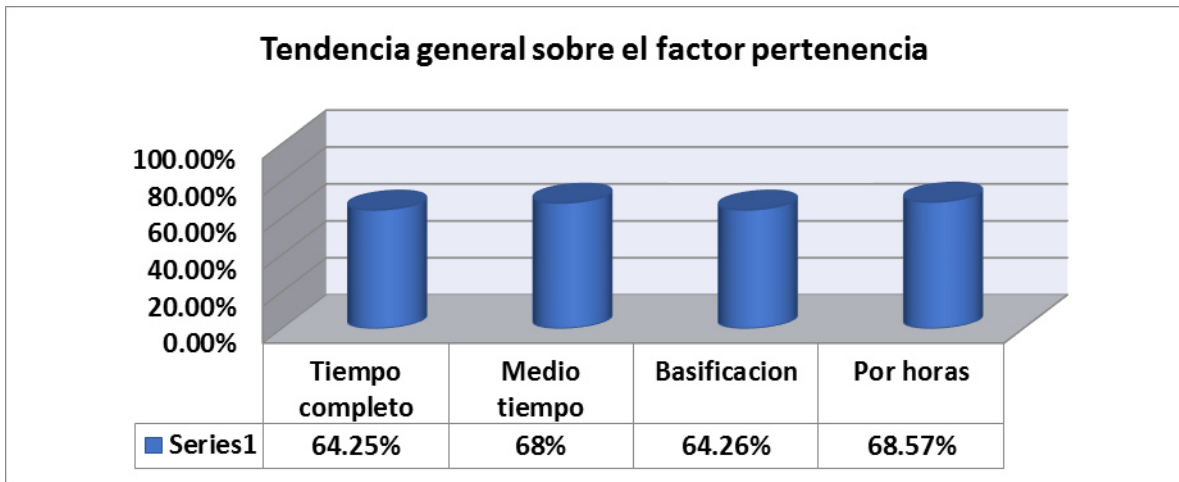


Gráfica 1. Tendencia general por factores. La cual incluye la muestra total; se podrá observar en la misma que el factor con una percepción más elevada es el de seguridad con 78.9% a diferencia de la pertenencia la cual es el factor más bajo con un 65.34%. Tal gráfica en general ilustra que la gestión por competencia debe ser mejor desarrollada.

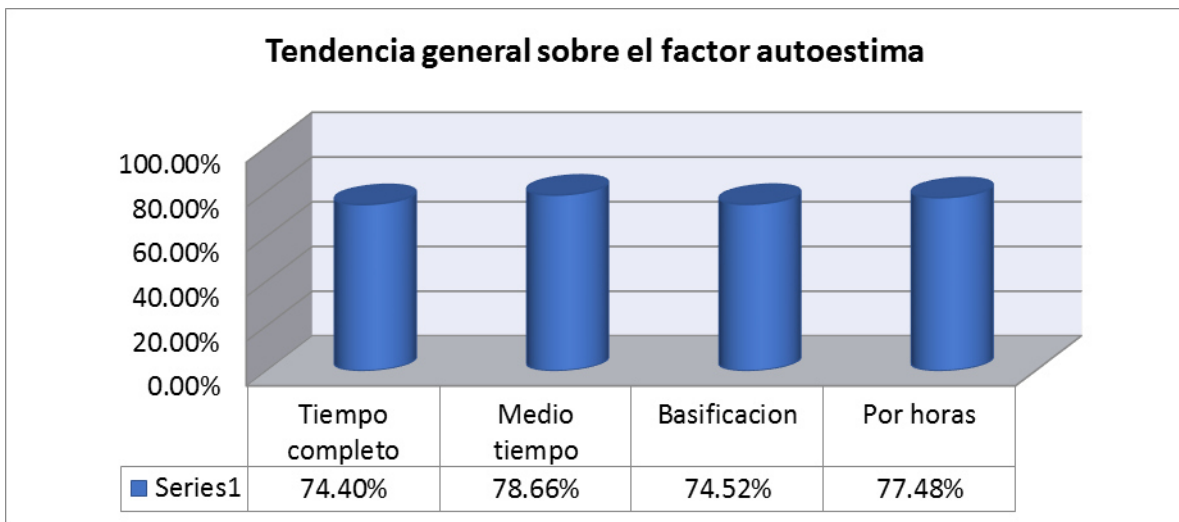


Gráfica 2. Tendencia general sobre el factor seguridad. se observa que la categoría de medio tiempo tiene una mejor percepción con 84% a diferencia del por horas el cual es el factor más bajo con un 77.94%. En si el factor hace referencia a la estabilidad y permanencia laboral.

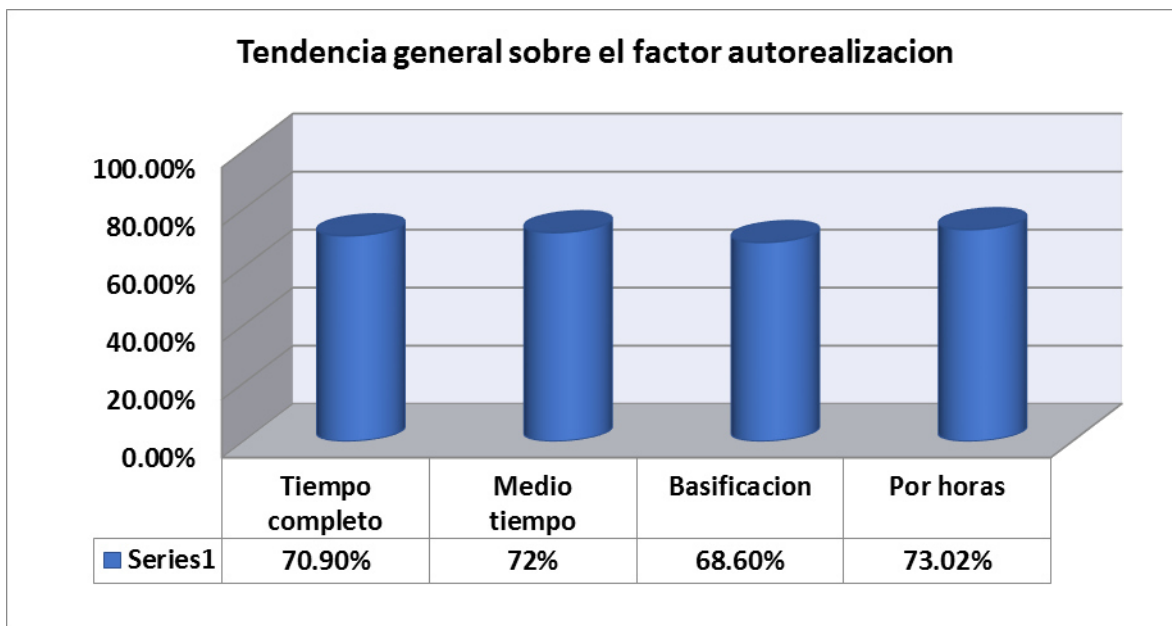




Gráfica 3. Tendencia general sobre el factor pertenencia. se observa que la categoría por horas tiene una mejor percepción con 68.57% a diferencia del tiempo completo el cual es el factor más bajo con un 64.25%. En si el factor hace referencia a la integración con la institución y el equipo de trabajo.

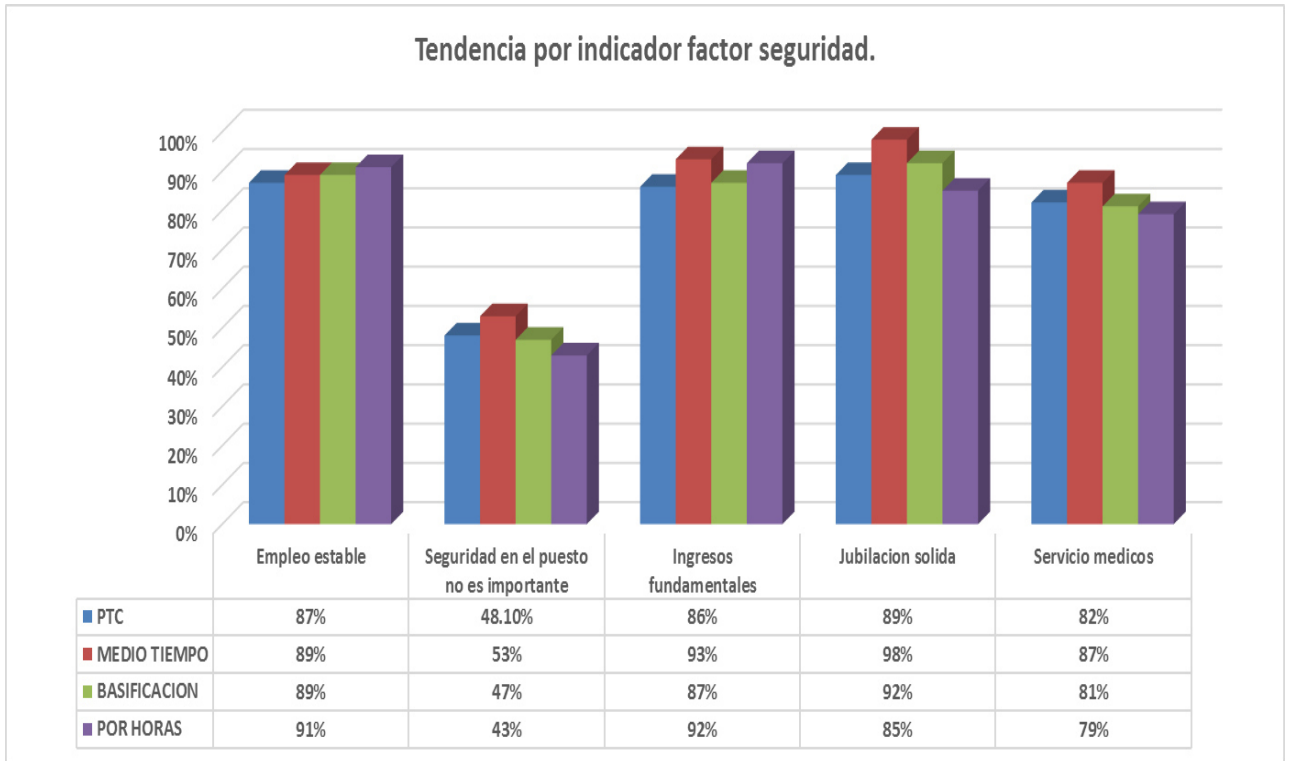


Gráfica 4. Tendencia general sobre el factor autoestima. se observa que la categoría medio tiempo tiene una mejor percepción con 78.6% a diferencia del tiempo completo el cual es el factor más bajo con un 74.40%. En si el factor hace referencia a la percepción evaluativa de uno mismo centrada en la confianza y el éxito.

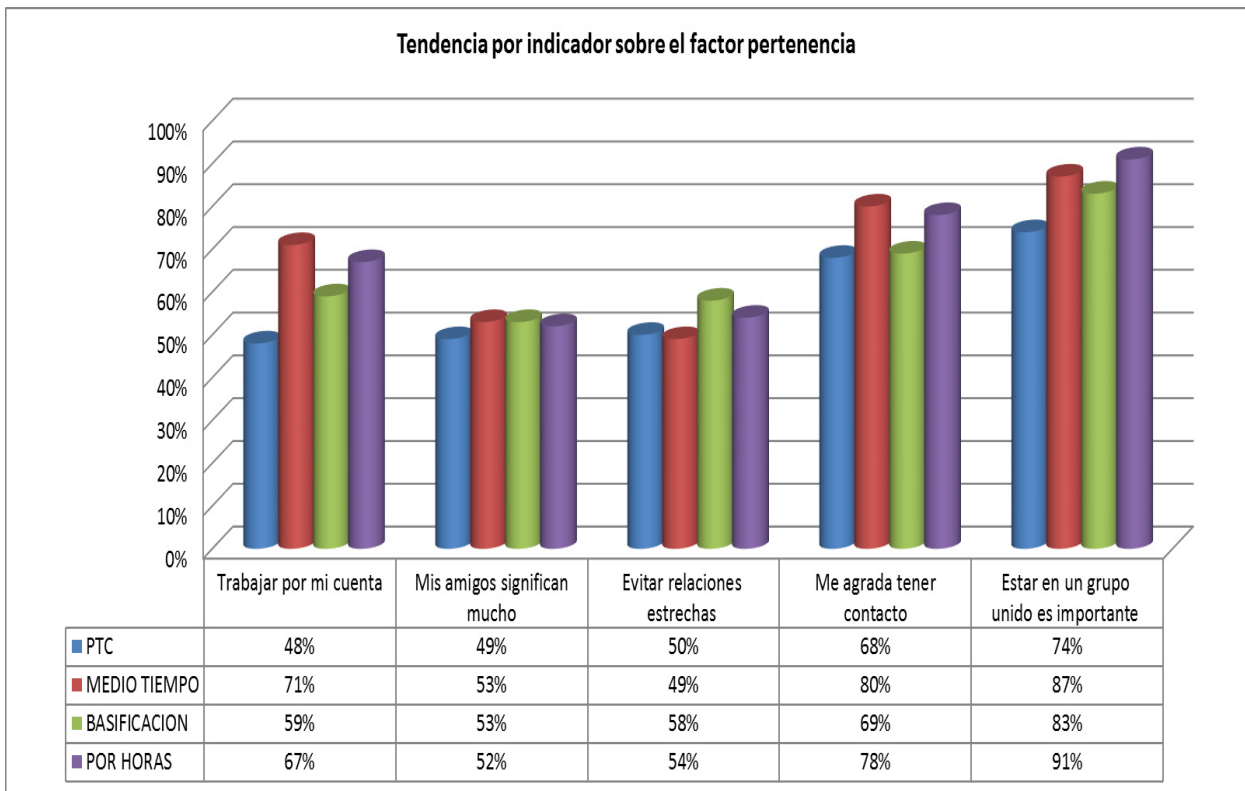


Gráfica 5. Tendencia general sobre el factor autorrealizacion. se observa que la categoría por horas tiene una mejor percepción con 73.02% a diferencia del basificación el cual es el factor más bajo con un 68.60%. En si el factor hace referencia a la percepción de logros y aspiraciones y orgullo hacia uno mismo.

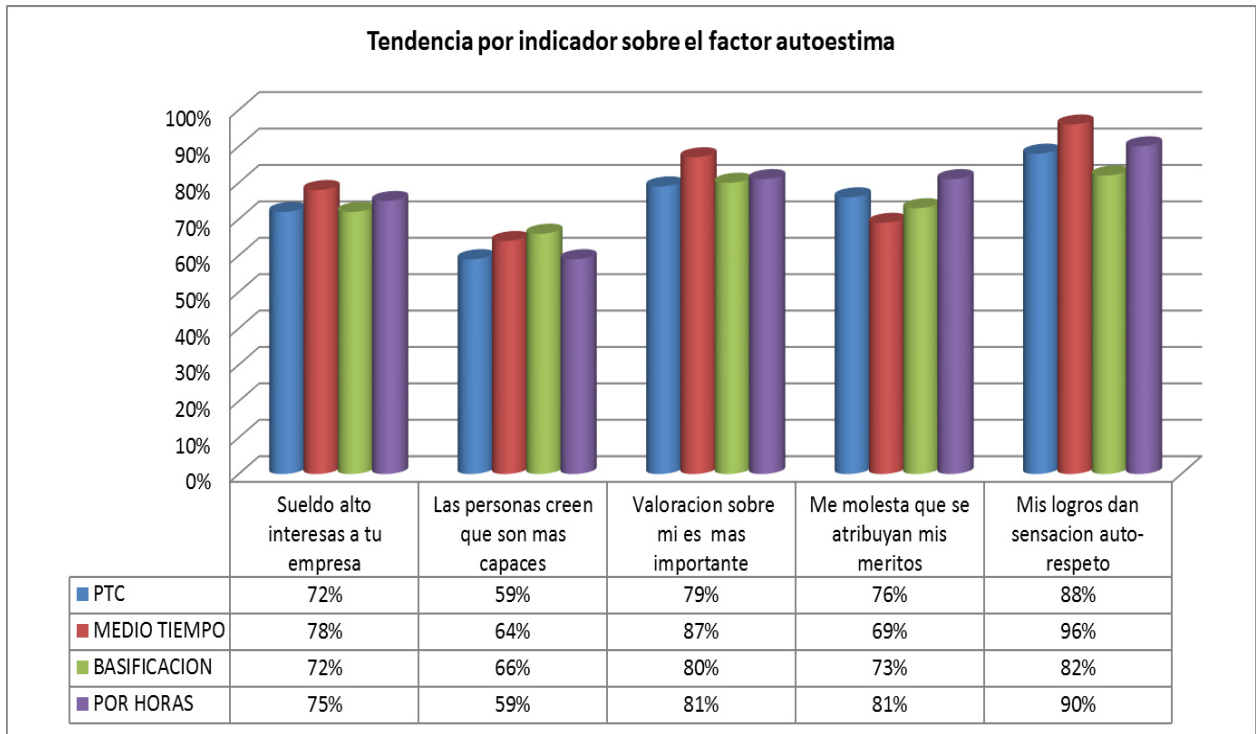
A continuación se ilustran una serie de gráficas alusivas a cada factor y su indicador evaluado:



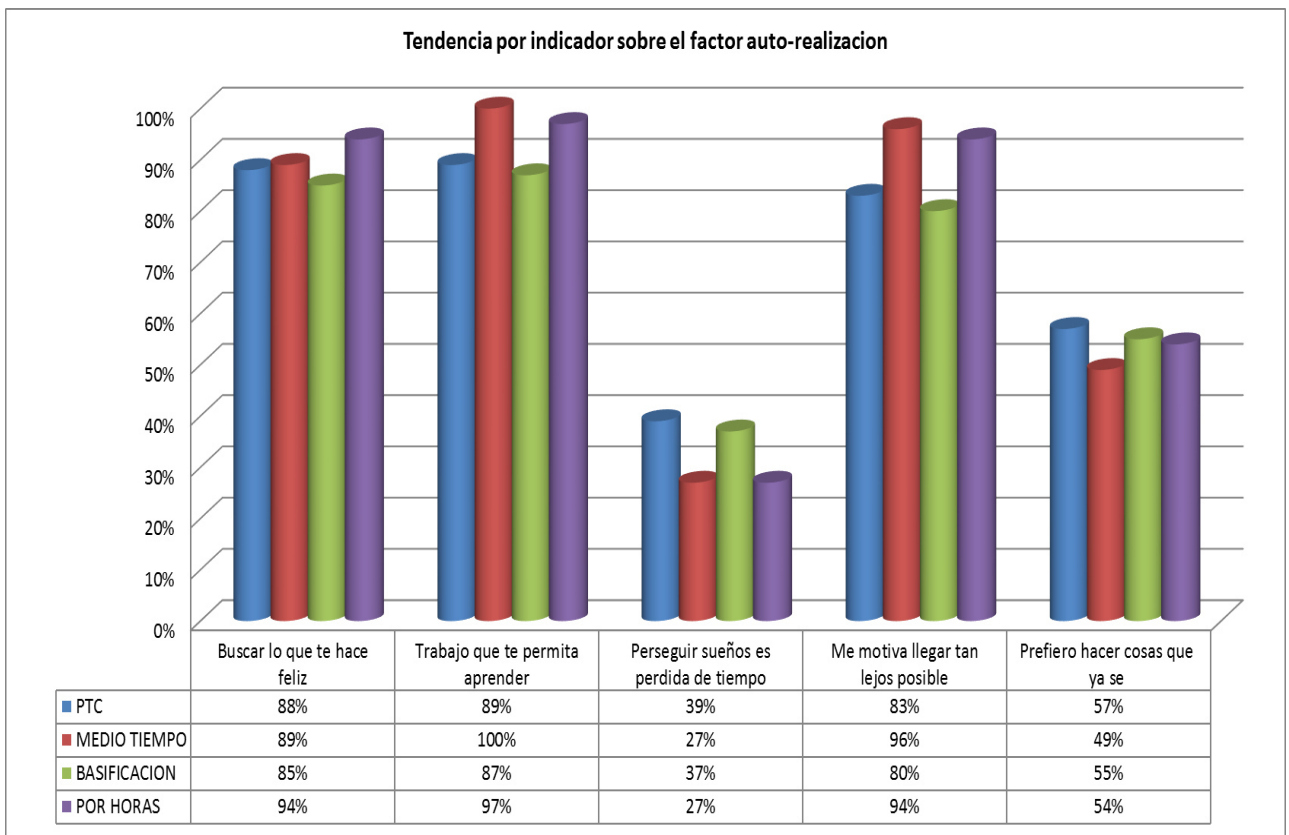
Grafica 6. Tendencia por indicador factor seguridad.



Grafica 7. Tendencia por indicador sobre el factor pertenencia.



Grafica 8. Tendencia por indicador sobre el factor autoestima.



Grafica 9. Tendencia por indicador sobre el factor auto-realización.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos se puede concluir a nivel general que la percepción sobre la gestión por la motivación debe ser atendida y mejorada, ya que con ello se lograría que el personal (al margen de su nivel de categoría) sea un agente de cambio invaluable que cristalice las metas y objetivos trazados por la institución; de una forma más entusiasta y con altos niveles de satisfacción, los cuales permitan a su vez una mayor afinidad institucional o expresado de otra manera una mejor identidad y pertenencia.

Sin embargo, gestionar los motivos / móviles de la motivación no es tarea sencilla. Con base a lo anterior los resultados obtenidos por factores permiten concluir:

- En cuanto al factor de **seguridad**, el personal demuestra una percepción favorable en cuanto a la estabilidad laboral, jubilación y servicios médicos, no hay demasiadas diferencias estadísticas significativas, pero tal factor puede ser mejorado, ya que ello permitiría beneficios como: proyección de planes a mediano y largo plazo, capitalización de la experiencia, referencias de acciones positivas hacia el cliente y contribución a la formación de equipos.
- Sobre el factor de la **pertenencia**, encontramos datos interesantes como la percepción del Personal de tiempo completo, el cual considera a diferencia de otras categorías que estar en un grupo unido de trabajo no es tan importante (74%). Otra ilustración es la tendencia que se presenta en todas las categorías laborales que oscila entre 49 % a 53% sobre la importancia y significancia de tener amigos; así como los datos reflejados en cuanto tener contacto con los demás. En general se hace presenta una falta de mejoría alusiva al manejo de la relaciones interpersonales. Un aspecto trascendental para el logro y optimización de resultados, comunicación y manejo efectivo del grupo.
- Factor **autoestima**; en general se cuenta con una valoración adecuada sin embargo puede ser altamente mejorable, al igual que la percepción sobre atribución de méritos por parte de otros. El aspecto relevante a desarrollar consiste en que el personal no considere como amenazase o rivales a los demás, al contrario que valore tanto sus capacidades como la de los otros compañeros y lograr que el trabajo en equipo eficaz y eficiente.

- En relación al factor **auto-realización**, en general la percepción es favorable desde el concepto de buscar y hacer lo que a uno lo hace feliz y perseguir sueños. Este factor puede potenciado y lograr aspectos como: desarrollo del talento, creatividad, innovación y crecimiento del ser.

## CAPÍTULO 6: RECOMENDACIONES - PLANNING GXM.

Un plan operativo, es un documento oficial en que los responsables de una organización o entidad establecen una serie de tácticas y acciones orientadas a la consecución de metas estratégicas. Expresado de otra manera es la referencia sobre que se quiere conseguir y cuáles son esos pasos.

### Planning Gestión x Motivación.

#### I. Datos y proyección.

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Título del plan operativo: Gestión x la Motivación Humana.</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsable general:</b>  <b>M.c. Adán Ávila Cabrera.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Metas:</b>  Incremento en el % de cada factor evaluado.</li></ul>

#### II. Desarrollo de factores.

<b>Factor de Seguridad:</b>			
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Entregable:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Fechas de cumplimiento.</b>
Biopsias de clima laboral e higiene y salud mental.	Diagnosis estructurales y plan acción con base a necesidades.	Recursos Humanos.	Marzo 2019.

Reducir el mínimo de horas para el acceso al servicio médico.	Política y reglamento basada en contrato interno y SM – UANL.	Presidente seccional.	Febrero 2019
Diseñar un plan de acompañamiento a la jubilación.	Programa socio-afectivo con acciones de emprendimiento en la madurez.	Director y Recursos Humanos.	Marzo 2019

**Factor de pertenencia:**

<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Entregable:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Fechas de cumplimiento.</b>
Gestionar y desarrollar el coeficiente emocional y social de los docentes.	Proyecto de inteligencia emocional para el desarrollo de las habilidades intra – interpersonales.	Encargado de Tutorías en Vinculación con la Facultad de Psicología.	Abril 2019
Desarrollar Team Building alusivos a la mejora del bienestar personal y laboral.	Manual operativo.	Recursos Humanos en Vinculación con la facultad de Psicología.	Mayo 2019
Realizar dinámicas integrativas bajo formato: Training outdoor.	Programa con carta descriptiva.	Recursos Humanos en Vinculación con la facultad de Psicología.	Junio 2019



**Factor de Autoestima:**

<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Entregable:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Fechas de cumplimiento.</b>
Gestión y desarrollo de seminarios breves sobre actitud proactiva y positiva.	Programa de cada seminario / capsulas.	Recursos Humanos.	Julio 2019
Convocar a reuniones de feed back con docentes.	Convocatoria con orden de resoluciones.	Director y Subdirección Académica y Administrativa.	Noviembre 2019
Implementar programa de Counseling.	Proyecto de coaching life.	Encargado de Tutorías en Vinculación con la Facultad de Psicología.	Agosto 2019
Reconocimiento a la trayectoria de laboral de los docentes.	Modelo de ceremonia y premiaciones.	Director y Recursos Humanos.	Noviembre 2019

**Factor de Autorrealización :**

<b>¿Qué hacer?</b>	<b>Entregable:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fechas de cumplimiento.</b>
Modelo de acompañamiento – padrino. A los nuevos docentes.	Programa de mentoring.	Subdirección Académica.	Febrero 2019
Seminarios alusivos al desarrollo personal.	Programa y líneas temáticas.	Recursos Humanos en Vinculación con la facultad de Psicología.	Julio 2019
Crear espacios/ situaciones para el desarrollo y ascenso laboral.	Modelo de plan de vida y carrera.	Recursos Humanos.	Septiembre 2019

## REFERENCIAS

- Acosta, A. & Arraez, T.. (2014). Actitud del docente de educación inicial y primaria ante la inclusión escolar de las personas con discapacidad motora. Revista de Investigación [online]. 2014, vol.38, n.83 [citado 2015-08-17], pp. 135-154 . Disponible en:  
<[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1010-29142014000300008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142014000300008&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1010-2914.
- Aguillón, A., Peña J., & Decanini, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). Revista Iberoamericana de Ciencias. Vol. 1 (6). Pp. 1 – 11. ISSN 2334-250
- Aguillón, A., Peña M., (2011). Aprendiendo y aplicando la investigación en psicología. México, Ed. Trillas. ISBN 9789682475573
- Alcántara, J. (1988). Cómo educar las actitudes. Barcelona: CEAC.
- Allport, G.W. (1955). Becoming: Basic considerations for a psychology of personality. New Haven: Yale University Press.
- Allport, G.W. y Odbert, H.S. (1936). Trait-names: a Psycho-lexical Study. Psychological Monographs,
- American Psychological Association. (2009). Publication manual of the American Psychological Association. (6th ed.) Washington, DC
- Amorós E.. (2007).Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca Virtual EUMEDNET p- 251 a 255  
Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>.
- Antonak, R.F. y Livneth, H. (1988). The measurement of attitudes toward people with disabilities. Springfield: Charles C. Thomas.
- approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92

- Aragón, A. (2003). Gestión de la participación de los trabajadores en la empresa: situaciones y desafíos. Madrid: Ed. Marcial Pons.
- Arendt, H. (1993). La condición humana. Barcelona: Paidós.
- Aristóteles (1988). Política. Madrid: Editorial Gredos.
- Bell R., & Burnham J. (1996), Administración, Productividad y Cambio. Continental, México.
- Boshear, W., Albrecht, K. (1977). Understanding People. San Diego: University Associates. Sn
- Brown, W. & Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización y la
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. The African Journal of Economics and Management Studies, 1, in press.
- Cabrera, G. (1996). Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, .  
<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Cantú, G. (2010). Estudio exploratorio del ADN Organizacional en el departamento de Ingeniería y Medio ambiente de una empresa manufacturera multinacional y la influencia que sobre el mismo ejerce el compromiso con el trabajo, uno de los factores por la psicología positiva. *Universidad Autónoma de Nuevo León* .
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. p-6, 11, 24 a 29, 72, 124 a 126, 144, 186 a 188, 272 a 273, 434 a 436. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- Chruden, S. (1997). Administración de personal. México: CECSA.

Coll, C., Colomina, R., Onrubia, J. & Rochera, M. (1992). Actividad conjunta y habla: una aproximación al estudio de los mecanismos de influencia educativa”, en *Infancia y Aprendizaje*, 59-60, 1992, pp. 189-232.

Curtis, J. (1962). *Psicología social [Social psychology]*. Madrid: Grijalbo.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Davis, K., Newstrom, J. (1996). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

De la autora “Reggio” recomiendo eliminar la referencia, puesto que consultando, es una catedrática de una universidad, sin embargo no posee publicaciones o fuentes científicas para poder referenciar, solo aparece en publicaciones sin validez científica como blog.

De la Cueva, M. (1975). *El nuevo derecho del trabajo*. México: Ed. Porrúa.

de la lingüística, pp. 145-173. Madrid: Alianza Editorial.

de la sociedad del trabajo (1997). Donosti: Editorial Gakoa.

De Michele, R. (1999). *Los códigos de ética en las empresas*. Buenos Aires: Granica.

Dessler G (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall. Escorihuela L (1994).

Díaz, L. (2013). *Ética y responsabilidad social de las empresas*. Pumempresario. (consultado en septiembre 2014). Disponible en <http://www.pumempresario.com/2013/08/etica-y-responsabilidad-social-de-las-empresas>

Diego California

- Drovetta, G. (1995). Diccionario de administración y ciencias afines. México: Limusa.
- Drucker, P. (1980), Managing in turbulent times, Harper & Row Publishers, New York, NY
- Dubrin A. (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. 2a Edición. p-2. Thomson Editores. S.A. Méjico.
- Dumont, I. (1982). Homo aequalis. Madrid: Taurus.
- Ed.). México: McGraw Hill  
Educativo Interamericano.
- Esquivias, S. (2004). Creatividad. Antecedentes y aportaciones. Revista Digital Universitaria. Volumen 5. Número 1. ISSN-1067-6079. Consultado 16-08-2013.[http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene\\_art4.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf) (consultado 7/09/2013)
- Estudios Financieros, 303, 179-214
- Faria, A., (2005) ( orgs.) . O mundo da escrita no universo da pequena infância. Campinas: Autores Associados,
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: the reasoned action approach. New York: Psychology Press.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. México: Editorial Pax.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implementar modelos de calidad. México: Editorial Pax.

García, M., Barbero, M., Carretero, A. García, M. (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. *Psicothema*. vol. 15, núm. 1, 2003, pp. 109-113

Gaynor, Martin. and Robert .J. Town. (1997). Forthcoming. Competition in Health Care Markets. Chapter 9 in *Handbook of Health Economics*, Vol. 2, McGuire, T., Pauly, M.V., and Pita Barros, P., eds..

Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. & Konopaske Robert. (2007). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Duodécima Edición. p-6, 25, 485 a 486, 505 a 506. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.

Global Reporting Initiative. (2015). (consultado en agosto 2014). Disponible en <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Golbeck, J., Robles, C. y Turner, K. (2011). Predicting Personality with Social Media. *Chi Extended*

Gross, R. (1994). *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta*. México: El Manual Moderno.

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. (3

Halliday, M. (1975). Estructura y función del lenguaje. En John, Lyons (ed.). *Nuevos horizontes*

Halpin, A. & Croft, D. (1963, 1970). *The organizational climate of schools*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Halpin, A. y Croft, D.(1963). *The organizational climate of schools*. Chicago University of Chicago Press. Jones,A.P.yJames,L.R.

Hellriegel D. & Slocum J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a Edición. p4. Cengage Learning Editores. Méjico.

- Hergenhahn, B. (2008). Introducción a la Historia de la Psicología. Madrid, España: Paraninfo S.A
- Hernández, E. (1993). Evolución de la productividad total de los factores en la economía mexicana. México: Secretaría del Trabajo y Previsión social.
- Herrera, M. (2013). Martha Herrera, comparte su perspectiva de la RSC y de la sustentabilidad. Ex pot Comunicación de Sustentabilidad y RSE.. 6 de febrero de 2013 (consulta en julio de 2014) <http://www.expoknews.com/>
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. (7a ed.). México: Prentice-Hall.
- Herzberg, F.; Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). The motivation to work. Nueva York: John Wiley.
- Hicks, H. (1997). Administración de organizaciones. México: CECSA.
- <http://psicodoc.idbaratz.com/Restringido/revistas/Trabajo/1985/vol2/arti1.htm>
- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>
- Huse, E., Bowditch, J. (1976). El comportamiento humano en la organización. España: Fondo
- Improven Consultores (2003): "La Guerra Por El Talento", en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en marzo de 2004
- Ivancevich, J. et al. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. Madrid: McGraw-Hill.
- James.L.R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). Toward a psychology of situations: An interactional perspective. LEA. 275-295.



- Katz, D., Kahn, R. (1972). La psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Kinicki, A., Kreitner, R. (2003). Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill.
- Koontz, O'Donnell, Wehrich (1991). Elementos de administración. México: McGraw-Hill.
- Kotter, P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail? Harvard Management Review, 73 (March-April)
- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lafarge, P. (1973). El derecho a la pereza. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Learned, C & Andrews y G. (1965): "Business Policy: Text and Cases". Homewood, Ill.: Irwin
- Lewin, K. (1947b) 'Group decisions and social change', in: T.M. Newcomb and E.L. Hartley (eds) (1959). Reading in Social Psychology, Henry Holt, New York.
- Locke, J. (1990). Segundo tratado del gobierno civil. Madrid: Alianza Editorial.
- López, J. (2002). Análisis de organizaciones educativas a través de casos. Madrid: Síntesis.
- Maslow, A. (1954). Motivation and personality. Nueva York: Harper&Row.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Third Edition. Longman.
- May, D.R. Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004) 'The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work', Journal of Occupational and Organisational Psychology, Vol 77, pp11-37.

- Moos, R. H. e Insel, P. (1974): Preliminary Manual for the Work Environment Scale. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press. Moos, R. H.; Clayton, J. y Max, W. (1979): The Social Climate Scales: An annotated Bibliography. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press.
- Myrdal, G. (1967). El elemento político en el desarrollo de la teoría económica. Madrid: Gredos.
- Naredo, M. Configuración y crisis del mito del trabajo. ¿Qué crisis? Ritos y transformaciones
- Niklas, L. (1998). Sistemas sociales. México: Antrópos.
- Nordby, V., Hall, C. (1982). Vida y conceptos de los psicólogos más importantes. México: Trillas.
- Observatorio Laboral Revista Venezolana julio-diciembre, 2012 / Volumen 5, No 10 / Periodicidad semestral 98 Administración. Enfoque Integral: 2da Edición. Editorial Limusa S.A. México.
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. Tesis Inédita, Universidad de la Sabana. Colombia.
- Pelz, D. & Andrews, F. (1966). Scientists in organizations: Productive climates for research and development. Nueva York: Wiley and Sons.
- Pérez de Ledesma, M. (1979). Revista Transición, agosto, núms. 10-11. Madrid.
- Plasencia, A., Pozos, B., Preciado, M & Vázquez, J. (2016). Satisfacción laboral del personal de enfermería de una institución pública de Jalisco, México. Revista Cubana de Salud y Trabajo. 17 (2). Pp 42 - 6

- Pozo, A. (2006). Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. Tesis, Maestría en Administración.
- Reeves M. (2010.) Liderazgo en Escuelas Vulnerables. Tesis MGPP, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Chile.
- Reinoso, H. & Araneda, B. (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 6 (N° 1) 39-54. Recuperado de:
- Rice, P. (1997). Desarrollo humano. México: Prentice Hall.
- Rieznik, N. & Hernández, A. (2005). Buena práctica. Cuidad para un futuro más sostenible. Madrid, España (consultado en agosto de 2014). Disponible en <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-buena-practica.html>
- Robbins, S. (1997). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Robinson, B. E., Post, P. & Khakee, J. F. (1992). Test-retest reliability of the Work Addiction Risk Test. *Perceptual and Motor Skills*, 74(3), 926.
- Rodil, F., Mendoza, F. (1975). Lecturas sobre organización. México: Trillas.
- Rodríguez, M. (1985). Psicología de la organización. México: Trillas.
- Salanova, M. (2008): "Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos",
- Salanova, M. y Llorens, S. (2009). Exposure to information and communication technology and its relationship to work engagement. *Ciencia & Trabajo*. 32, 1-8.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004): "El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos", *Estudios Financieros*, 261, 109-138.

- Salanova, M., Llorens, S. (2008): "Estado actual y retos futuros en el estudio de Burnout", *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67
- Sanabria, R. (1980). *Ética*. México: Porrúa.
- Santos, H. (1998). *Derecho del trabajo*. México: Ed. McGraw.
- Savater, F. (1988). *Ética como amor propio*. Barcelona: Mondadori.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. çç
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic
- Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Vol. 5. Managing social and ethical issues in organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schein (1972). *Psicología de la organización*. España: Prentice Hall.
- Schneider, B. y Reichers, A.E. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Seisdedos, N. (1986) El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 1 (Nº 2) 77-100. Recuperado de:
- Serrano, L. (2013). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement en una empresa de manufactura de giro automotriz. Tesis para obtener el grado de Master en Psicología Laboral y Organizacional, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Siegel, L. (1971). *Psicología industrial*. México: CECSA.

- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional. México: Thomson-Learning.
- Spencer, J. (2000) ¿Quién se ha llevado mi queso? como adaptarnos a un mundo en constante cambio. España: Empresa activa.
- Szekely, B. (1966). Diccionario enciclopédico de la psique.. Buenos Aires: Editorial Claridad.
- The National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2007). centers for disease control and prevention. <http://www.cdc.gov/niosh>. (Consulta en julio de 2014).
- Thompson, E.P. (1995). Costumbres en común. Barcelona: Grijalbo.
- Toro, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: Cincel.
- Trujillo, R. & Granada, G. (2011). Igualdad y RSE guía para PYMES. Fñorética y Secretaría del Estado de Igualdad. Gobierno de España, Madrid, España. Disponible en [http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad\\_RSE.pdf](http://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Igualdad_RSE.pdf)
- Un-Habitad. (2004). State of the World's Cities 2004/2005 - Globalization and Urban Culture. (consultado en agosto de 2014). Disponible en <http://unhabitat.org>
- Velazquez, R. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. In Crescendo. Institucional. 2015; 6(2): 77-88
- Walker, H. (1964). La psicología aplicada a la vida y al trabajo. México: Herrero Sucesores.
- Warren, H. (1995). Diccionario de psicología. México: FCE.

Waterman Jr., Robert H., Peters, Thomas J., and Julien R. Phillips. (1980).  
Structure is not organization." *Business Horizons* 23, no. 3: 14

Weinert, A. (1985). *Manual de la Psicología de la Organización: la conducta humana en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Herder.

Whetten, D., Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Prentice Hall.

Wolman (1987). *Diccionario de Ciencias de la conducta*. México: Trillas.

## **ANEXOS**

ANEXO 1



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FaPsi

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Cuestionario MbM - Marshall Sashkin, Ph. D.**

**I.- Datos del informante clave.**

\*Edad: \_\_\_\_\_

\*Género: M F

\*Tipo de contrato: \_\_\_ PCT \_\_\_ M.T \_\_\_ Basificación \_\_\_ Horas

\*Antigüedad: \_\_\_\_\_ \*Máximo grado de estudios: \_\_\_\_\_

**II. Sección de formaciones.**

- **Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

<i>N</i>	=	<i>S</i>	=	<i>P</i>	=	<i>B</i>	=	<i>C</i>	=
<i>No estoy de acuerdo</i>		<i>Solo estoy un poco de acuerdo</i>		<i>Estoy Parcialmente de acuerdo</i>		<i>Estoy Básicamente de acuerdo</i>		<i>Estoy Completamente de acuerdo</i>	

1.- Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	N	S	P	B	C
2.- Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.	N	S	P	B	C
3.- Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la institución.	N	S	P	B	C
4.- Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.	N	S	P	B	C
5.- La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	N	S	P	B	C
6.- Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	N	S	P	B	C
7.- La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	N	S	P	B	C
8.- Quiero un trabajo que me permita aprender cosas.	N	S	P	B	C
9.- Para mí es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	N	S	P	B	C
10.- Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	N	S	P	B	C



11.- La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna persona.	N	S	P	B	C
12.- Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	N	S	P	B	C
13.- Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	N	S	P	B	C
14.- Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	N	S	P	B	C
15.- Me molesta que alguien intente atribuirse al mérito de algo que yo he conseguido.	N	S	P	B	C
16.- Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	N	S	P	B	C
17.- Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el servicio médico de enfermedad de la institución.	N	S	P	B	C
18.- Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	N	S	P	B	C
19.- Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	N	S	P	B	C
20.- Prefiero hacer cosas que se hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	N	S	P	B	C

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_