

MOTIVACIONES LABORALES DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS. CASO UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO.

María del Carmen Ancona Alcocer*, Candita Victoria Gil Jiménez**, Deneb Elí Magaña Medina***,
Cecilia García Muñoz Aparicio****.

Ancona-Alcocer M.C., Gil-Jiménez C.V., Magaña-Medina D.E., García-Muñoz Aparicio C. Motivaciones laborales de los empleados administrativos. Caso Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):7-16.

RESUMEN

Objetivo: Describir las motivaciones laborales del personal administrativo de dos áreas académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Material y métodos: El diseño fue no experimental, transeccional. La población de estudio estuvo conformada por las áreas administrativas de dos divisiones académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Para recolectar la información se empleó un cuestionario de elaboración propia conformado por 4 dimensiones distribuidas en 20 reactivos, cinco reactivos generales de los cuales 3 corresponden a variables socio demográficas tales como estado civil, edad y género; y 2 a datos sobre la institución tales como antigüedad y área.

Resultados: Existe una correlación media positiva entre el incentivo económico y la realización personal lo que revela que se percibe de manera incremental la realización personal mientras mayor sea el beneficio económico obtenido. También se reporta una correlación moderada de la realización personal con la estabilidad de vida de manera moderada. Se muestra evidencia de una población homogénea a pesar de que son dos divisiones académicas diferentes ya que los resultados no muestran diferencias significativas.

Conclusiones: Se concluye de manera general que los principales factores motivacionales después del incentivo económico son; la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales.

Palabras clave: Motivaciones. Administrativos. Educación superior.

Ancona-Alcocer M.C., Gil-Jiménez C.V., Magaña-Medina D.E., García-Muñoz Aparicio C. Administrative staff work motivation. Case Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2010;16 (44):7-16.

ABSTRACT

Objective: Describe the work motivation of the administrative staff from 2 academic divisions of the Universidad Juarez Autonoma de Tabasco.

Material and methods: The design of the study was non experimental, transectional. The study population was made up of the administrative areas from two academic divisions of the Universidad Juarez Autonoma de Tabasco. To gather the information, a questionnaire of own elaboration was used. This instrument had 4 dimensions distributed in 20 items. 5 general items out of which 3 correspond to socio-demographic variables, such as: marital status, age, and gender; 2 related to information of the institution where the study was done, such as: permanence in the institution and work area.

Results: It was found a positive average correlation between the economic incentive and the personal fulfillment, and this reveals that the more the economic incentive is, the more the personal fulfillment is reached. A moderate correlation between the personal fulfillment and the life stability is also reported. An homogeneous population evidence is shown even though the two academic divisions are different, and the results don't show any meaningful differences.

Conclusions: In general, it is concluded that the main motivational factors after the economical incentive are the life stability and the interpersonal relationships.

Key words: Motivations. Administrative staff. Higher education.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Correo electrónico: caraa@hotmail.com

*Maestra en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

**Maestra en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. (UJAT).

***Doctora en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. (UJAT).

****Maestra en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. (UJAT).

Fecha de recibido: 9 de noviembre de 2009 **Fecha de aceptación:** 2 de diciembre de 2009.

Los desarrollos económicos, tecnológicos, y sociales en la actualidad han cambiado fundamentalmente la naturaleza de los trabajos y como consecuencia ha provocado un reiterado interés en el estudio del significado del trabajo, los contextos sociales e interpersonales del ambiente laboral y cómo estos ambientes dinámicos y los procesos que allí se escenifican tienen un efecto en el comportamiento de los empleados (Edwards, Scully, y Brtek, 2000) (citado por Pérez y Amador, 2005).

Actualmente uno de los recursos empleados en función de los cambios que se viven cuando la organización se ve confrontada a una amenaza estratégica, es principalmente el control de los costos, fundamentalmente los salariales ya que éstos representan una proporción importante del costo del producto o servicio en la mayor parte de las organizaciones. Sin embargo, las experiencias en diversas organizaciones han puesto de manifiesto las limitaciones de este tipo de acción en el nuevo entorno económico; sus efectos positivos se ven debilitados por el aumento de los costos de malos funcionamientos a mediano y largo plazo, tales como la falta de motivación, la insatisfacción de los clientes, la menor calidad y mayor resistencia a la innovación y al cambio (Savall, Zardet y Bonnet, 2000).

La premura de los cambios que enfrenta la sociedad en este entorno competitivo en busca de la calidad, ha generado en los sistemas educativos la necesidad de plantearse nuevas formas de organizar las escuelas y el trabajo que sus integrantes realizan en ellas (Elizondo, 2001).

Antecedentes del Problema.

El rol del administrador en el ámbito universitario no se diferencia en lo esencial al rol de los administradores en el sector empresarial, industrial y comercial. Lo que sí es diferente es el tipo de organización en cuanto a los fines. El hecho de la alta calificación de sus recursos humanos pone también un marco diferencial que promueve una serie de tópicos particulares en la operativa gerencial de la organización universitaria y que son peculiares de esta, y es en este sentido que los administradores universitarios tienen un desafío realmente importante, lo cual ubica a la gestión administrativa en un entorno bastante complejo y que implica muchos retos para el personal que se desenvuelve en ella.

Las instituciones de educación superior como cualquier organización pueden mejorar su eficiencia en un momento dado de su existencia, desde una perspectiva de sus funciones sustantivas, docencia, investigación, tutoría y difusión, como ejes primarios en su crecimiento,

y considerado como de menor importancia a sus funciones adjetivas o de apoyo, que son las constitutivas por las diversas áreas de la administración, a pesar de las diversas responsabilidades que tienen no siempre son contempladas como parte del quehacer universitario. Sin embargo, resulta paradójico que se releguen estas funciones cuando no existe quehacer académico que no se desarrolle de acuerdo con un plan, un programa, sistemas de evaluación y control, aplicación de recursos y ajustes de tiempo, es decir, de acuerdo con un proceso administrativo, organizativo, racional. Es decir, sin la operación eficiente y oportuna e incluso anticipatoria de una administración, difícilmente podría ser aplicado algún proceso planificador.

Si las funciones sustantivas de la educación superior son cumplidas por profesores, investigadores y alumnos, aquellos miembros de la comunidad universitaria, responsables de dar el apoyo administrativo a los protagonistas de las primeras funciones tienen un papel determinante: hacer posible y constructiva la acción de todos los universitarios.

Sería difícil separar en dos campos, académico y administrativo, la participación con exclusividad de los elementos mencionados anteriormente. Esto quiere decir que no es posible desdeñar lo "administrativo" en aras de un supuesto apoyo a lo académico.

La situación en materia de investigación administrativa es muy deficitaria. Son pocas las instituciones o dependencias para tal fin, así como limitados los programas de investigación desarrollados, y pocos investigadores capacitados para este tipo de labores. Además que estas investigaciones requieren la elaboración de métodos apropiados a los fenómenos indagados y las peculiaridades del contexto.

Por lo que si se sigue en esa línea ya no podremos obtener las metas y objetivos que se consideran en los diversos planes y programas necesarios de las instituciones de educación superior, tales como servicios de calidad proporcionados a los alumnos, adecuados controles para la toma de decisiones, etc.

El problema de no considerar la función administrativa dentro de los procesos sustantivos de una institución de educación superior no es un problema aislado y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco no está exenta de presentar evidencia de la problemática.

Importancia del Estudio.

La motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional (Knippenberg, 2000). La motivación para el trabajo es un factor determinante para

el logro de una mayor eficiencia profesional. Un estudio que determine los motivos del personal administrativo de un área académica, facilitaría a los directivos de instituciones educativas la definición de algunos patrones laborales que permitan mantener la motivación como una meta indispensable para la competitividad de este sector (Pérez y Rojas, 2001).

Los recientes desarrollos económicos, tecnológicos, y sociales han cambiado fundamentalmente la naturaleza de los trabajos (Edwards, Scully, y Brtek, 2000) y como consecuencia ha provocado un renovado interés en el estudio del significado del trabajo, los contextos sociales e interpersonales del ambiente laboral y cómo estos ambientes dinámicos y los procesos que allí se escenifican tienen un efecto en el comportamiento de los empleados.

La falta de motivación en el trabajo, su efecto negativo en el desempeño de los empleados y por consiguiente la disminución en la productividad que esto provoca representan una amenaza para el bienestar y la estabilidad de toda organización (Kleinbeck y Furhman, 2000).

Objetivo de la investigación.

Describir las motivaciones laborales del personal administrativo de dos áreas académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Definiciones.

La motivación proviene de los vocablos latinos moveo, moveré, moví, motum, que significa mover. De este verbo deriva el adjetivo activo «motor» que, igual en latín que en castellano designa aquel o aquello que mueve. Su femenino «motora», aunque suele preferirse «motriz» (Brunstein, Romero y Albarran, 2007).

En la Tabla I se presenta un recuento de los conceptos con diversos enfoques.

Factores Motivacionales.

Uribe y Toro (1983 citado por Pérez y Rojas, 2001) mencionan que el perfil motivacional se construye sobre tres factores claves: motivacionales, que se originan dentro de la persona (intrínseca), aquellos que provienen del medio ambiente (extrínseca) y los mecanismos preferidos para lograr la recompensa deseada en el

**TABLA I
CONCEPTOS SOBRE MOTIVACIÓN**

Maslow, 1970.	La motivación tiene una secuencia de necesidades que empieza por los deseos básicos de la supervivencia corporal llegando hasta un proceso de auto-conocimiento y aprovechamiento máximo de su potencial (citado por López, 2006).
Martínez y Tortosa, 1995.	El ámbito laboral determina en mayor o menor grado la disposición de los empleados hacia el trabajo, con lo cual se pueden demostrar las capacidades, habilidades y competencias, los estados emocionales y afectivos y la percepción de desarrollo y efectividad personal, buscando el bienestar y progreso individual y el de la organización como tal.
Chiavenato, 2000.	En lo que concierne a la motivación las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas.
Furham, 2000.	La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular. El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
Richards, 2001.	Catalogó la motivación como el grado en que los empleados evalúan su desempeño en el trabajo, la capacidad de toma de decisiones, su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, qué tan autor realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo.
Steers, Porter y Bigley, 2003.	La motivación ha sido conceptualizada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana.
Robbins, 2004.	La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual
Meyer, Becker y Vandenberghe, 2004.	La motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta.
Ospina, 2006.	La motivación ha sido conceptualizada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana.

Fuente: Elaboración propia.

trabajo. En el primer caso se incluyen aspectos como lo interesante que resulta el trabajo realizado, reflexiones sobre lo que se hace (la retroalimentación), las metas o aspiraciones profesionales y la satisfacción de las necesidades de interacción social. En segundo, las políticas de remuneración que ofrece la institución, el ambiente laboral (condiciones de trabajo, interacción social, exigencia de las tareas), entre otras. Finalmente, los mecanismos están asociados a la relación con los supervisores inmediatos, las expectativas de ascenso, dedicación y esfuerzo, entre otros.

García (2004) nos comenta que las condiciones motivacionales internas expresan los aspectos afectivos, principalmente sentimientos de agrado o desagrado que se experimentan ante un estímulo externo, ya sea una

persona o situación determinada. Dentro de este factor se encuentran las variables: a) logro, b) poder, c) afiliación, d) autorrealización y e) reconocimiento.

Tremblay y Wils (2005 citado por Tremblay y Simard 2005) han identificado al menos ocho comportamientos que son requeridos además de estar motivados:

Ayuda a los otros: mejora a los otros y su desempeño al compartir, por ejemplo, sus conocimientos y competencias; al hacerse cargo de un nuevo empleado; al sacar de apuros a un colega con sobrecarga.

Facilitación interpersonal: escucha, alienta, felicita, apoya a los otros, cimienta el espíritu del equipo, resuelve conflictos, acerca a las personas.

Coordinación con los otros: piensa en los demás antes de actuar, se preocupa por el impacto que sus actos tendrán sobre los otros, conversa con los otros antes de actuar, coordina sus acciones con las de los demás.

Espíritu de tolerancia: acepta las obligaciones, las reglas, los procedimientos, acentúa lo positivo en lugar de lo negativo, no arma líos ni escándalos por naderías, se solidariza con las decisiones tomadas.

Mejoramiento continuo: sugiere soluciones constructivas, adhiere, inicia, implanta, se constituye en el campeón de los cambios.

Participación en la vida cívica interna: asiste a las reuniones previstas y no previstas, participa en actividades sociales.

Lealtad organizacional: defiende la organización cuando alguien la crítica, es buen embajador interno y externo, ayuda al reclutamiento externo, se involucra en la comunidad, promueve los productos y servicios de la organización.

Orientación hacia el cliente: provee un servicio ejemplar, cortés, diligente; mejora los servicios ofrecidos a los clientes.

La manifestación de estos comportamientos es sin duda aquello que diferencia mejor la movilización de la motivación individual.

Menciona Tremblay y Simard (2005) que un empleado motivado posee muchos ingredientes susceptibles de conducir a la movilización, pues ésta se alimenta de motivaciones individuales, reflejadas en un rendimiento o un desempeño técnico que van más allá de las expectativas normales y en esfuerzos de desarrollo de competencias.

También ocurre que se conozcan individuos con una fuerte motivación y gran desempeño que perjudican a los otros, que se interesan poco por sus colegas o por los objetivos colectivos. Sólo cuenta para ellos el propio desempeño. Una persona así, aunque motivada, sigue

siendo débilmente movilizada. Como se ve, la motivación individual no es una condición para un cambio exitoso, aunque siga siendo ciertamente un factor deseable. Es una prima a la cual se le puede incorporar un elemento de comportamiento de movilización.

Jiménez, Cervelló, García, Santos e Iglesias (2007) señalan que en las dos últimas décadas, se han venido utilizando para la comprensión de procesos motivacionales, algunas de las conductas saludables de los individuos que se han construido sobre expectativas y valores que los individuos adjudican a diferentes metas y actividades de ejecución.

Menciona Pérez y Rojas (2001) que para que un trabajo sea motivado, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona. Los factores que están relacionados directamente con la satisfacción en el trabajo escolar son: el trabajo bien hecho; el reconocimiento de lo hecho; la responsabilidad y el progreso en el mismo. No obstante, existen factores que pueden incidir negativamente en el desempeño docente, como: la supervisión, los salarios, aspectos administrativos y condiciones de trabajo mismo que, de no ser atendidos, generarán descontento y pocos deseos de realizar un buen trabajo.

Por otra parte Blumen (2008) comenta que aparentemente las personas sobresalientes necesitan más que un ambiente estimulante para desarrollar sus talentos. Se necesita también tener interés en el entorno y estar motivado a interactuar con él. El desarrollo solo tendrá lugar cuando el individuo interactúa de manera activa con el ambiente y está abierto a recibir la estimulación. En la actualidad se piensa que el desarrollo es el resultado de interacciones recíprocas entre los organismos y el entorno, que a su vez actualizan el potencial genético del organismo. Por lo tanto, a mayor interacción entre el organismo y el entorno, mayor realización del potencial genético.

Davis y Newstrom (1993 citado por Pérez y Rojas, 2001) consideran que existen ciertas situaciones que deben darse para que la persona sienta motivación para desempeñar su labor. Los individuos responden con mayor motivación a trabajos que exigen alcanzar metas difíciles, aquellos en que a la persona se le especifica la tarea y manifiesta un deseo por estar informados sobre su desempeño y, finalmente, donde el ambiente laboral es el más adecuado posible. Es decir, para que un trabajo sea motivador, debe estar orientado a la consecución de una meta propuesta por el propio individuo u organización, pero siempre vinculado a la persona.

Necka (1986 citado por Blumen, 2008) explica que tomando como ejemplo el de una persona con habilidades verbales, que puede buscar fama y fortuna a través de la composición de obras literarias (un motivo instrumental), pero al mismo tiempo tiene una fuerte sensación de misión (motivación intrínseca) o el deseo de llegar hacia otros para comunicar algo (motivación expresiva). También es posible que las personas muestren diferentes combinaciones o patrones de motivaciones con pesos en áreas diferentes, según sus inclinaciones, con una «estructura individual de motivaciones». Más aún, esta estructura puede cambiar con el paso del tiempo. Entonces, el motivo inicial del novelista, hacer dinero, es reemplazado por la sensación de hacer algo importante para la humanidad, así que los diferentes tipos de motivación para la producción creativa incluyen la combinación de factores externos e internos.

Motivación Docente.

Jiménez, Cervelló, García, Santos e Iglesias (2007) mencionan que los sujetos que les atrae la tarea que realizan y sienten un clima agradable se divertirán y obtendrán mayor satisfacción intrínseca con la práctica a diferencia de los sujetos orientados a sí mismos y/o que perciben dicho clima como que se aburrirán, estos últimos demostrarán un mayor desinterés y ansiedad, junto con una menor aplicación de esfuerzo en la misma, pudiendo repercutir esto en detrimento de la práctica. Los comportamientos son parte de la motivación y efectos de ella.

Nos comentan Rego, Pereira, Fernández y Rivera (2007) que mediante los comportamientos verbales y no-verbales, el profesor transmite expectativas a sus estudiantes. Estos pueden adquirir sentimientos de autoconfianza y el deseo de satisfacción de esas expectativas, denotando mayor compromiso, mayor dedicación a las tareas académicas y más elevado desempeño académico. Cuando, en su función relacional-pedagógica, el profesor transmite a sus alumnos (verbalmente o no, sutil o explícitamente) la idea de que confía en sus capacidades y de que espera de ellos un desempeño elevado, es presumible que ellos se comporten de manera que confirmen las expectativas, transformando la «profecía» en realidad. La motivación parece incidir sobre la forma de pensar y, por tanto, sobre el aprendizaje. Así pues, el alumno motivado sabe seleccionar y realizar actividades por el interés, curiosidad y desafío que estas le provocan personalmente. Del mismo modo, es posible también que el alumno esté más dispuesto a hacer un esfuerzo mental significativo durante la realización de la tarea y en el empleo de estrategias para la comprensión (Lu, 2008).

Teoría de la auto-determinación.

Esta teoría fue desarrollada por Ryan y Deci (2000a, 2000b). Esta se enfoca en identificar las condiciones que deben darse en el contexto social de los trabajos para facilitar los procesos naturales orientados hacia la satisfacción de nuestras necesidades psicológicas fundamentales, la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable.

La teoría de la auto-determinación es un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos recalando que para lograr experimentar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía, y correspondencia (Ryan y Deci, 2000a, 2000b). La posibilidad de que los seres humanos puedan satisfacer estas necesidades depende de que las condiciones del contexto social faciliten este proceso, de manera tal que realcen los procesos naturales de la auto-motivación y el funcionamiento psicológico saludable (Guay, Senecal, Gauthier, y Fernet, 2003).

La necesidad de competencia implica que los individuos buscan ser efectivos en sus interacciones con el ambiente y necesitan experimentar percepciones acerca de sus competencias al llevar a cabo una actividad. De acuerdo a la teoría de auto-determinación, estas percepciones no realzarán su funcionamiento óptimo, a menos que estén acompañadas por un sentimiento de autonomía. La necesidad de autonomía implica que los individuos se esfuerzan por experimentar que poseen la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación del comportamiento humano. Por último, la necesidad de correspondencia o de relacionarnos con otras personas, requiere que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás, lo que ofrece un marco de seguridad y estabilidad para poder satisfacer tanto la necesidad de competencia como la de autonomía (Ryan y Deci, 2000a, 2000b).

La motivación intrínseca (MI) es el prototipo de conducta autodeterminada en el que pueden ser diferenciados tres tipos: hacia el conocimiento, hacia el logro y hacia las experiencias estimulantes. La MI hacia el conocimiento hace referencia a llevar a cabo una actividad por el placer que se experimenta mientras se aprenden nuevas cosas. La MI hacia el logro puede ser definida como el compromiso en una actividad por la satisfacción que se experimentan cuando se intenta superar o alcanzar un nuevo nivel. Finalmente, la MI hacia las experiencias estimulantes tiene lugar cuando alguien se involucra en una actividad para experimentar sensaciones estimulantes y positivas intelectuales o físicas.

La motivación extrínseca (ME) hace referencia a la

participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin, es decir, tiene un valor instrumental (Deci y Ryan, 1985; Vallerand et al., 1992 citado por Nuñez, Albo, Navarro y Grijalvo, 2006). La ME se define como un constructo multidimensional, donde se distinguen cuatro tipos que, ordenados de menor a mayor nivel de autodeterminación, son: regulación externa, introyección, identificación e integración (Deci y Ryan, 1985, 2000 citado por Nuñez, Albo, Navarro y Grijalvo, 2006). La regulación externa es el tipo más representativo de ME y se refiere a la realización de una actividad para conseguir recompensas o evitar castigos. En la introyección, la conducta sigue en parte controlada por el ambiente y el individuo lleva a cabo su conducta para evitar la culpa o la ansiedad o realzar su ego u orgullo. En la identificación, el sujeto atribuye un valor personal a su conducta porque cree que es importante y la actividad es percibida como una elección del propio individuo. Por último, la integrada es el tipo de ME más autodeterminada y ocurre cuando la consecuencia de la conducta es congruente con los valores y necesidades personales.

MATERIAL Y MÉTODOS.

El diseño del estudio se puede definir como no experimental ya que no pretende controlar ni modificar ninguna de las variables descritas en este proyecto, es transeccional porque sus datos son tomados en un único momento en el tiempo y es descriptivo porque su objetivo es caracterizar el fenómeno con la finalidad de dar propuestas de solución (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

Población.

El universo bajo estudio lo constituye el área administrativa de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la cual está compuesta por 10 divisiones académicas, el personal de rectoría, de la secretaría de servicios académicos, la secretaría de servicios administrativos, la secretaría de finanzas, la contraloría y el patronato universitario, agrupadas como personal centro. Esta población está compuesta por 973 trabajadores en activo, de los cuales 585(60.12%) son hombres y 388(39.88%) son mujeres, (UJAT, 2007).

Para los objetivos del estudio se hace necesario acotar la población bajo estudio para conocer en este acercamiento los principales factores motivacionales de las áreas administrativas a fin de poder conocer el fenómeno con un mayor detalle.

Por otro lado, en lugar de seleccionar solo un área académica como población, se decide tomar como criterio incluir al menos dos para que puedan realizarse comparaciones sobre los diversos factores

motivacionales y las características socio demográficas. Por motivos de confidencialidad las áreas serán denominadas como división "A" y división "B" a fin de poder señalar las comparaciones correspondientes.

Muestra.

El estudio realizó un muestreo deliberado o crítico de los individuos de dos de las divisiones académicas de mayor antigüedad en la Universidad, basado en el conocimiento de la población bajo estudio y la naturaleza de los objetivos de la investigación.

De acuerdo con Babbie (2000, p. 174), este tipo de muestreo está basado en el propósito del estudio y conviene escoger la variedad más amplia de entrevistados para poner a prueba la aplicación general de las preguntas, esencialmente cuando se tiene un diseño propio del cuestionario.

El total de la población bajo estudio está compuesta por 45 empleados de los cuales 14 (31.1%) son hombres y 26 (57.8%) son mujeres con cinco (11.1%) datos perdidos para esta variable. La división "A" cuenta con 24 empleados administrativos de los cuales 8 (33.3%) son hombres y 14(58.3%) son mujeres y se reporta una pérdida de datos del 8.4%. La división "B" cuenta con 21 empleados administrativos de los cuales 6 (28.6%) son hombres y 12 (57.1%) son mujeres, reportando una pérdida de datos de 14.3% para esta variable. Con respecto al estado civil se reporta que en general 21 (46.7%) son solteros y 21 (46.7%) son casados y el 6.7% de la población omitió contestar este dato. La edad promedio general registrada fue de 34 años en donde el personal más joven tuvo 22 años y el mayor de 54 años con una desviación estándar de 9.32. Por último en lo que respecta a la antigüedad en la institución, el promedio fue de 9.26 años, con valores del uno hasta 31 años de antigüedad y una desviación estándar de 7.29.

Instrumento.

El instrumento utilizado fue un cuestionario de elaboración propia conformado por 4 dimensiones distribuidas en 20 reactivos. Adicionalmente se incluyeron cinco reactivos generales de los cuales 3 corresponden a variables socio demográficas tales como estado civil, edad y género; y 2 a datos sobre la institución tales como antigüedad y área.

El cuestionario se presentó en una escala tipo Lickert con cinco opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3; De acuerdo=4; Totalmente de acuerdo=5. Los reactivos se presentaron de manera alternada en relación a las 4 dimensiones consideradas en el cuestionario.

Las especificaciones del cuestionario así como las definiciones operacionales de cada dimensión se ilustran en la Tabla II.

Se reporta para el cuestionario en general es un alpha de Cronbach de 0.834. Para la dimensión de incentivo económico el valor es de .781; para la dimensión de realización personal el valor es de .801; para la dimensión de relaciones interpersonales el valor es de .658, y por último para la dimensión de estabilidad de vida el valor es de .555. Todos los valores de confiabilidad que se reportan en términos generales se consideran aceptables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La validez de las dimensiones que se delimitaron en el constructo motivación se fundamentaron esencialmente en los trabajos de Ryan y Deci (2000a y 2000b) y en la observación empírica del contexto particular de la organización y el comportamiento de los sujetos bajo estudio. Por otra parte es importante señalar que la motivación es un concepto fundamental que ha intentado ser medido desde mediados del siglo XX, siendo las dimensiones consideradas una constante en los principales estudios sobre el tema (Chiavenato, 2000; Richards, 2001; Ryan y Deci, 2000a, 2000b; Pérez y Rojas, 2001; García, 2004; Pérez y Amador, 2005; Nuñez, Albo, Navarro y Grijalvo, 2006).

Procedimiento para la recolección de la información.
Las fuentes primarias de información estuvieron constituidas por el personal administrativo de 2 áreas académicas, de modo que para obtener la información era necesario estar en contacto directo.

TABLA II
TABLA DE ESPECIFICACIONES

Dimensión	Definición	Reactivos
Incentivo económico	Este factor se refiere a la retribución económica en el empleo; a la satisfacción percibida del trabajador con su salario y a las posibilidades de incrementar o mejorar económicamente en esta ocupación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siento que mi paga reconoce mi esfuerzo. ▪ Mi sueldo satisface mis necesidades básicas. ▪ Hay posibilidades de avance salarial en este empleo. ▪ Mi paga corresponde a mi responsabilidad. ▪ En este empleo puedo prosperar económicamente si me esfuerzo.
Realización personal	Esta dimensión intenta evaluar la satisfacción con el cumplimiento de expectativas, realización de tareas deseadas y significado de la ocupación para el bienestar del sujeto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mi trabajo me hace sentir pleno. ▪ Mi trabajo es importante para mí. ▪ Realizar este empleo contribuye a mi bienestar. ▪ Este trabajo tiene un significado positivo en mi vida. ▪ Estoy contento de hacer este trabajo.
Relaciones interpersonales	Esta dimensión evalúa el tipo de relaciones sociales que se establecen en el ambiente laboral y el grado de satisfacción con las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> • He hecho amigos en mi trabajo. • Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo. • Asisto a reuniones sociales y otros eventos con mis compañeros de trabajo. • Las relaciones con compañeros de trabajo son cordiales. • Estoy a gusto con el trato que recibo de mis compañeros de trabajo.
Estabilidad de vida	Esta dimensión se refiere a la importancia que se le da al trabajo como fuente de estabilidad y satisfacción personal, y su contribución a la salud física y mental de la persona.	<ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo me mantiene sano. • Mi trabajo lo mantiene ocupado y alejado de los vicios. • Mi trabajo me hace sentir productivo. • Gracias a mi trabajo soy una persona productiva. • Me gustaría continuar trabajando a pesar de haber cumplido la edad de jubilación.

El cuestionario fue entregado de manera personal para ser contestado en papel y lápiz, adicionalmente se les entregó un sobre para que fuera devuelto cerrado con la finalidad de garantizar la confidencialidad de las respuestas de los sujetos bajo estudio. El período de aplicación abarcó cerca de un mes, los primeros quince días para aplicarlos en la división "A" y los siguientes 15 días para la división "B". Se logró recolectar el total de los 45 cuestionarios distribuidos.

RESULTADOS.

El cuestionario de elaboración propia se divide en cuatro dimensiones de la variable motivación, sobre las cuales se presentan los resultados generales para cada una de ellas. En la Tabla III en la que se observa que la dimensión con la media más alta es la realización personal y la más baja el incentivo económico, lo cual deja entrever que el personal a pesar de sentirse realizado no está muy conforme con el incentivo económico que recibe.

Para analizar las dimensiones del cuestionario de motivación en relación a las variables socio demográficas se empleó el análisis de varianza ANOVA para la edad y la antigüedad; y la prueba t de student para muestras independientes para analizar las diferencias por área académica, género y el estado civil, ya que permite comparar las medias para dos grupos de casos

(Mendenhall, 1990).

Los resultados del ANOVA para la edad y antigüedad no reportan diferencias estadísticamente significativas, de igual forma el área académica y el estado civil, siendo el género la única variable socio demográfica que presenta una diferencia significativa con relación a la dimensión de relaciones interpersonales, en donde los hombres reportan una actividad social con los compañeros de trabajo mayor que las mujeres. En la Tabla IV se presentan los resultados de la prueba t por género.

Como parte de los objetivos del estudio se determinó la correlación existente entre las dimensiones que conforman el cuestionario de motivación. Se reporta que existe una correlación media positiva entre el incentivo económico y la realización personal lo que indica que se percibe de manera incremental la realización personal mientras mayor sea el beneficio económico obtenido.

**TABLA III
ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS CON RELACIÓN A LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO (ESCALA 5-25)**

Dimensión	Valor mínimo	Valor máximo	Media	DS
Incentivo Económico	9	25	18.24	3.903
Realización Personal	17	25	22.29	2.351
Relaciones Interpersonales	15	25	20.91	2.644
Estabilidad de vida	13	25	20.73	2.742

N = 45 p ≤ 0.05*

La realización personal también esta correlacionada con la estabilidad de vida de manera moderada, es decir mientras mejor sea la percepción de una realización personal, se percibe una mejor estabilidad de vida en la universidad.

En un análisis de jerarquías con relación a la realización personal, vemos que de manera general el empleado administrativo pondera como primer factor motivacional el incentivo económico y después la estabilidad de vida. Tabla V.

CONCLUSIONES.

Los resultados muestran evidencia de una población homogénea a pesar de que son dos divisiones académicas diferentes ya que los resultados no muestran en diferencias significativas. En general se observa que la dimensión con mayor ponderación es la realización personal y la más baja el incentivo económico.

No podemos dejar a un lado que el personal administrativo de cada división académica está conformado por dos tipos de contrataciones para este rubro; los administrativos de apoyo y los directivos que son profesores que reciben un sobresueldo por realizar labores administrativas (UJAT, 2007). Los administrativos de apoyo no gozan de las prestaciones y beneficios económicos que

**TABLA IV
COMPARACIÓN DE LAS MEDIAS POBLACIONALES DE CADA DIMENSIÓN DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN POR GÉNERO.**

Dimensión	Género	\bar{x}	SD	t	Sig.
Incentivo económico	hombre	17.00	4.151	-1.381	.175
	mujer	18.69	3.438		
Realización personal	hombre	22.00	2.631	-.353	.726
	mujer	22.27	2.108		
Relaciones interpersonales	hombre	22.00	2.000	2.256	.0302*
	mujer	20.35	2.314		
Estabilidad de vida	hombre	20.93	2.947	.624	.536
	mujer	20.35	2.741		

TABLA V
CORRELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL CUESTIONARIO
DE MOTIVACIÓN

Dimensión	Incentivo Económico	Realización Personal	Relaciones Interpersonales	Estabilidad de vida
Incentivo económico	1	.506*	-.034	.165
Realización personal		1	.202	.466*
Relaciones interpersonales			1	.183
Estabilidad de vida				1

los profesores, lo que genera esa sensación de inequidad reflejada en los resultados que se presentan.

Siguiendo el orden planteado en las preguntas de investigación la primera parte de la discusión de resultados será en función de poder describir las motivaciones laborales del personal administrativo de las dos áreas académicas seleccionadas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

En un análisis de jerarquía general podemos decir que los resultados muestran evidencia de que existe una correlación media positiva entre el incentivo económico y la realización personal lo que revela que se percibe de manera incremental la realización personal mientras mayor sea el beneficio económico obtenido.

También se reporta una correlación moderada de la realización personal con la estabilidad de vida de manera moderada, es decir la realización personal es mayor mientras mejor percepción se tenga sobre la estabilidad de vida que la universidad proporciona.

De manera general podemos decir que se presenta evidencia de que el empleado pondera como primer factor motivacional el incentivo económico y después la estabilidad de vida. La relación esfuerzo-recompensa es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde esta relación sirve a los individuos para evaluar su efectividad al llevar a cabo ciertas actividades. Aquí adquiere mayor importancia, la percepción de que esta recompensa satisface el deseo continuo de demostrar una efectividad en las interacciones con el medio ambiente. Investigaciones realizadas en una variedad de perspectivas, han demostrado que el bienestar psicológico de las personas dependerá de un continuo sentido de efectividad y competencia (Ryan y Deci 2000a, 2000b; Guay et al., 2003).

Con relación a las desigualdades que se presentan en las dos divisiones académicas, se puede afirmar que los resultados presentados no muestran diferencias estadísticamente significativas con respecto a cada una de las divisiones académicas que conforman el estudio.

Por otra parte los factores socio demográficos relacionados, si presentan diferencias en cuanto a las relaciones interpersonales y el género. Los resultados revelan que los hombres reportan una actividad social con los compañeros de trabajo mayor que las mujeres. Se concluye de manera general que los principales factores motivacionales después del incentivo económico son la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales.

REFERENCIAS

Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación social*. México. International Thompson Editores.

Blumen, S. (2008). Motivación, sobredotación y talento: un desafío para el éxito. *Psicología*, 26,1, p.p. 147-184. Recuperado el 15 de Diciembre del 2008 en la base de datos Thompson Gale.

Chiavenato I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta.edición. Santa Fe de Bogota: Ed. McGraw-Hill.

Edwards, J. R., Scully, J. A., y Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 860- 868.

Elizondo, A. (Coord.) (2001). *La nueva escuela*, I. México: Paidós.

Furnham A. (2000). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. 4ta.Ed Londres: Ed. Oxford University.

García, M. (2004). Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 11, p.p. 47-61. Recuperado el 01 de Julio del 2008 en la base de Datos Ebsco CUDI-CONACYT.

Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., y Fernet, C., (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 165-177.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición México, McGraw-Hill.

Jiménez, R., Cervelló, E., García, T., Santos, J. S. e Iglesias, D. (2007). Estudio de las relaciones entre motivación, práctica deportiva extraescolar y hábitos alimenticios y de descanso en estudiantes de educación física. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 7, 002, p.p.385-401. Recuperado el 9 de Enero del 2009 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/337/33770209.pdf>

Kleinbeck, U., y Fuhrmann, H. (2000). Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity. *Applied Psychology: An International Review*, 49, pp. 596-610.

Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

Lopes, E. (2006). La motivación turística: El caso de la región de las Aguas Termales de Goiás, Brasil. *Revista Boletín de la A.G.E.*, 42, p.p. 303-314. Recuperado el 15 de Enero del 2009 <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18361/17721>

Lu, H. (2008). Influencia de la motivación y el uso de estrategias en la comprensión lectora. *Revista Lectura y Vida*, 28, 3, pp. 32-40. Recuperado el 15 de Diciembre del 2008 en la base de datos de Thompson Gale.

Martínez, L., Tortosa, G. (1995). *Ámbitos de la aplicación de la Psicología Motivacional*. España. Desclée De Brouwer, S.A.

Mendenhall, W. (1990). *Estadística para administradores*. Grupo editorial iberoamericana. México.

Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.

Núñez, J.L., Albo, J.M., Navarro, J.G. y Grijalvo, F. (2006). Validación de la escala de Motivación Educativa (EME) en Paraguay. *Revista Interamericana de Psicología*, 40, 3, p.p. 391-398. Recuperado el 01 de Agosto del 2008 en la base de datos de Thompson Gale.

Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, Bogota (Colombia), 4, 158-160. Recuperado el 01 de Agosto del 2008 de la base de datos de Thompson Gale.

Pérez, J.A. y Amador, C. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*. 39, 3. pp. 421-430. Recuperado el 4 de Agosto del 2008 de la base de datos de Thompson Gale.

Pérez, R. y Rojas, F. (2001). Perfil de motivación para el trabajo de docentes. *Revista informes de investigaciones educativas*, 15, 1 y 2. Recuperado el 01 de Agosto del 2008 de la base de datos de Thompson Gale.

Rego, A., Pereira, H., Fernández C. y Rivera, .M.E. (2007) Comportamientos de ciudadanía docente, motivación y desempeño académico, *Revista Latinoamérica de Psicología* 2007, 39, 2, P.p. 253-268. Recuperado el 01 de Agosto del 2008 en la base de datos Thompson Gale.

Richards, D. (2001). *Motivación en el trabajo*. Recuperado el 12 de Abril de 2002 Disponible. en: <http://www.geocities.com/motivación-4135/htm>.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 3ra. Edición. México. Prentice Hall.

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Savall, H., Zardet, V. y Bonnet, M. (2000). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Ginebra, Suiza: OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Steers, R. M., Porter, L. W., y Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.

Tremblay, M. y Simard, G. (2005). La movilización de los recursos humanos: Una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35. Recuperado el 9 de Julio del 2008 en la Base de datos de Ebsco CUDI- CONACYT.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, [UJAT], (2007). Cuarto Informe de Actividades 2007. Villahermosa Tabasco. Autor.