



Asociación de Psicología de Puerto Rico

PO Box 363435 San Juan, Puerto Rico 00936-3435

Tel. 787.751.7100 Fax 787.758.6467

www.asppr.net E-mail: info@asppr.net

Revista Puertorriqueña de Psicología
Volumen 16, 2005

Estudio para Determinar el Perfil Motivacional de un Grupo de Empleados Puertorriqueños

José Armando Pérez & Kelvin Pamiás
Universidad Carlos Albizu

Resumen

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de explorar el perfil motivacional de un grupo de empleados puertorriqueños. Un total de 435 empleados participaron en esta investigación, siendo la mayoría del género femenino (72.2%), trabajaban para una organización de servicios (81.1%) y ocupaban una posición no gerencial (69.3%). Se utilizó una hoja de datos demográficos y la Escala de Motivación Laboral para la recolección de datos. Los resultados mostraron la siguiente preferencia motivacional: autonomía en el desempeño de las tareas, calidad de la relación con los(as) compañeros(as) de trabajo, pareo esfuerzo-recompensa y reconocimiento por parte de otros. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los perfiles motivacionales tomando en consideración las variables género, puesto que ocupa el empleado y edad. De igual manera, hubo correlaciones estadísticamente significativas entre las puntuaciones de los diversos factores motivacionales, la motivación laboral general y las variables años trabajando en la organización y edad del participante.

Palabras Clave: Motivación, Motivación laboral, Perfil motivacional

Abstract

This study was carried out to explore the motivational profile of a group of Puerto Rican employees. A total of 435 employees participated in this study, being most of them female (72.2%), working for an organization of services (81.1%) and occupying a non-management position (69.3%). A demographic data sheet was used as well as the *Escala de Motivación Laboral* for the data collection. The results showed the following motivational preference: autonomy in the performance of the tasks, quality of the relation with co-workers, match between effort, and compensation and recognition on the part of others. We found statistically significant differences in the motivational profiles in the variables gender, time working in the organization, and age. There were also statistically significant correlations between the scores of the diverse motivational factors, general work motivation and the variables years working in the organization and age of the participant.

Key words: Motivation; Work motivation; Motivation profile

La interrogante sobre cómo poder explicar la intención detrás del comportamiento humano y cuáles son ese conjunto de fuerzas que influyen en la involucración de las personas en determinadas acciones en lugar de otras, es precisamente lo que el constructo motivación intenta explicar. En el intento de comprender la motivación de los seres humanos, varios autores han ofrecido su perspectiva y definición sobre el particular. La motivación involucra energía, dirección, persistencia, y equifinalidad; todos aspectos asociados a la activación e intención (Ryan & Deci, 2000a).

Una definición integral de la motivación sugiere que la misma puede definirse como la fuerza que energiza el comportamiento humano, que dirige y canaliza la conducta. La manera como un comportamiento es mantenido y sostenido se debe a fuerzas energéticas en el individuo que lo impulsan a actuar en ciertas formas. La motivación parte de fuerzas intrínsecas en los individuos y de fuerzas ambientales que desatan el impulso y dirigen el comportamiento orientado hacia una meta. También influye en la repetición de un comportamiento dado la retrocomunicación que

estas fuerzas proveen para reforzar o disuadir la conducta (Rosa, 1998).

La motivación laboral ha sido definida como la disposición de un sujeto para colaborar con la tarea que le corresponde (Vélez-Rivas en González, Martínez & Pérez, 2002). Katzell y Thompson, también citados por González et al. (2002) establecen que la motivación en el contexto laboral es un constructo relacionado con las condiciones y procesos que influyen en la activación, dirección, magnitud, y mantenimiento de un esfuerzo de una persona en su trabajo. La conducta motivada de una persona es el producto de interacciones entre condiciones internas, externas, y las relaciones entre las mismas.

Para estudiar la complejidad que abarca la motivación en los seres humanos, dentro y fuera de su lugar de trabajo, se han desarrollado múltiples teorías que pueden ser clasificadas en dos categorías generales: teorías basadas en el contenido, y las teorías basadas en los procesos. A continuación ofrecemos una breve explicación de estas teorías.

Las teorías de contenido se enfocan principalmente en las necesidades del individuo, y cómo estas

necesidades energizan, dirigen y sostienen su conducta en el intento de satisfacer las mismas. Entre los teóricos que apoyan esta perspectiva se encuentran Abraham Maslow con la teoría de la jerarquía de necesidades, Clayton Alderfer con la teoría de existencia, interrelación, y crecimiento (ERG, por sus siglas en inglés), David McClelland quien junto a sus colegas desarrolló la teoría de necesidades adquiridas, y por último Frederick Herzberg con la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de motivación-higiene. Todas estas teorías se concentran en identificar cuáles son las necesidades intrínsecas que influyen el comportamiento de las personas (Steers, Porter, & Bigley, 2003).

Las teorías basadas en los procesos, intentan describir cuáles son los procesos mentales y cognoscitivos que determinan el comportamiento de las personas. Mientras que las teorías de contenido intentan identificar qué activa la conducta de un individuo, las teorías de procesos intentan determinar cómo se energiza, se dirige y se sostiene la conducta. Las teorías más reconocidas dentro de esta perspectiva son: la teoría de la equidad de Adams, la teoría de expectativas de Víctor Vroom, el modelo de Porter y Lawler, y la teoría del refuerzo y aprendizaje de B.F. Skinner (Steers et al., 2003).

Otra nomenclatura propuesta para comprender la motivación en el ambiente laboral son las que ha-

cen una distinción sobre las posibles fuentes de motivación, calificándolas como la dicotomía de motivación intrínseca y motivación extrínseca. Estas teorías se caracterizan por atribuir distintos orígenes de causalidad a la motivación (Steers et al., 2003). La motivación intrínseca ha sido definida como la tendencia inherente que poseen los seres humanos de buscar novedades, retos, de extender y ejercitar las capacidades que poseen de explorar y aprender (Ryan & Deci, 2000a). Los individuos que son motivados por procesos intrínsecos, realizan una tarea sólo porque les parece divertido. En otras palabras, en el contexto de trabajo un empleado motivado por fuerzas intrínsecas, tiene como origen para su motivación el trabajo en sí, estos individuos disfrutan el trabajo y se sienten recompensados por el simple hecho de realizar la tarea (Leonard, Beauvais, & Scholl, 1999).

Por otro lado, la motivación extrínseca es la fuente motivacional de comportamiento cuando los individuos creen que llevar a cabo un comportamiento tendrá como resultado una recompensa específica. En el contexto de trabajo esta recompensa que el individuo espera obtener puede ser un pago o aumento (Steers et al., 2003). Según Ryan & Deci (2000a), el término motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad con el propósito de obtener recompensas del medio ambiente. Estos autores presentan la interrogante de cómo

los individuos adquieren la motivación para llevar a cabo comportamientos cuando la motivación no proviene de fuentes intrínsecas, es decir, cómo la motivación extrínseca puede afectar la persistencia, calidad y el bienestar de las personas.

Muchos teóricos afirman que la motivación intrínseca y extrínseca representan constructos diferentes. Otros autores afirman que la relación entre ambos constructos requiere de más atención (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). Aunque muchos autores establecen que la motivación intrínseca y extrínseca son mutuamente excluyentes, otros como Ryan y Deci (2000a), sugieren que bajo algunas circunstancias, éstas no trabajan en oposición. Por el contrario, bajo el modelo de la teoría de evaluación cognitiva, los autores mencionados proponen un continuo de motivación, en el cual la diferencia en motivación se refleja en los distintos grados de valor y autorregulación del comportamiento en cuestión y los procesos de internalización e integración del individuo. Es decir, estos autores proponen que los comportamientos motivados extrínsecamente pueden convertirse en comportamiento auto-determinado o que tengan un origen de causalidad intrínseco.

Dada la necesidad de explicar las diferencias en las fuentes de motivación existentes, y las implicaciones que esto puede tener en el contexto laboral, uno de los movimientos que más auge ha adquiri-

do recientemente es la aplicación del auto-concepto en los procesos de motivación. Esta aplicación sin embargo no es una novedad, ya que este intento nace de las limitaciones que las teorías basadas en la satisfacción de necesidades han presentado a través del tiempo en su aplicación y desarrollo. Las teorías tradicionales basadas en las necesidades se concentran en jerarquías que fluyen desde los niveles de necesidades primarias, como seguridad, existencia, higiene; hasta niveles secundarios o elevados de necesidades como la autorrealización, logro y crecimiento (Haslam, Powell, y Tuner, 2000).

Frick (1982) expone que en literatura científica sobre la motivación humana y entre los teóricos sobre la autorrealización ha habido poco o ningún énfasis en las orientaciones conceptuales que pueden guiar o realzar el potencial de la autorrealización. Aunque existe variedad de teorías que apoyan la convicción sobre la presencia de una energía fundamental que dirige hacia la actualización del potencial humano, se hace más difícil explicar cómo esta fuerza primitiva de crecimiento alcanza dirección y expresión, es decir, cómo puede ser canalizada en comportamientos dirigidos al desarrollo del máximo potencial humano. Críticas como la antes expuesta, deficiencias y el escepticismo desarrollado alrededor de las teorías tradicionales de satisfacción de necesidades en la psicología ocupacional, tuvieron como

resultado el desarrollo de la teoría del auto-concepto como un componente integral de la motivación en el trabajo (Snyder & Williams, 1982).

La teoría del auto-concepto se basa en la premisa de que los seres humanos tienen una necesidad fundamental de mantener y realizar el "yo fenomenal" (Snyder & Williams, 1982). Estos autores proponen que los seres humanos dirigen su comportamiento por la necesidad de comprender su "yo". En una perspectiva similar, Frick (1982) propone que las personas orientadas hacia el crecimiento están guiadas por un "yo ideal", que consiste en la imagen de integración o totalidad y del concepto de movimiento hacia la auto-perfección.

En esta misma línea, en una reciente integración de los procesos basados en el auto-concepto a la motivación laboral, Leonard et al. (1999) proveen una detallada descripción de la estructura y contenido del auto-concepto, cómo éste se desarrolla, y cómo afecta el comportamiento dentro de las organizaciones. Estos autores presentan las distintas categorías bajo las cuales pueden ser ubicados los modelos basados en el auto-concepto: las perspectivas unidimensionales y las multidimensionales. Las perspectivas unidimensionales presentan el concepto del "yo" o el auto-concepto como un fenómeno estable, sumativo y que generaliza de forma global ese sentir del "yo". La perspectiva multidimensional, con-

templa el auto-concepto como un fenómeno multifacético, compuesto por múltiples identidades o atributos.

De la teoría del auto-concepto se han derivado otras teorías que parten del auto-concepto y sus aspectos internos y externos, para explicar la motivación de los seres humanos, muchos de ellos directamente desarrollados dentro del contexto laboral. Entre éstos se encuentran la teorías de auto-determinación (Ryan & Deci, 2000a), la teoría de identidad social y auto-categorización (Haslam, Powell, & Turner, 2000; Knippenberg, 2000), y las teorías relacionadas a la auto-eficacia y las derivadas de ésta, como la teoría de la eficacia en el auto-manejo (Burr & Cordery, 2001). Dado el hecho que el instrumento utilizado en este estudio se desarrolló tomando como base conceptual la teoría de auto-determinación, limitaremos nuestra discusión próxima a los supuestos principales de la misma.

La teoría de auto-determinación propuesta por Ryan y Deci (2000a) estudia cómo la tendencia inherente de los seres humanos al crecimiento y la satisfacción de necesidades psicológicas innatas conforman la base para la auto-motivación y la integración de la personalidad, así como cuáles son las condiciones que promueven estos procesos positivos. Esta teoría es un enfoque sobre la motivación que busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos des-

de la perspectiva de la satisfacción de tres necesidades fundamentales y universales: competencia, autonomía, y correspondencia (Ryan & 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, & Fernet, 2003).

Lo anterior sugiere que los seres humanos estarán motivados y demostrarán mayor bienestar psicológico en las organizaciones en la medida que experimenten la satisfacción de estas necesidades psicológicas. Esto presenta un reto para las organizaciones, ya que lograr niveles apropiados de motivación laboral va a estar íntimamente relacionado a tres estrategias generales. Estas tres estrategias son: proveer experiencias y escenarios en los cuales las personas puedan sentirse competentes al realizar sus tareas; que las personas sientan que tienen el poder de elegir el cómo, cuándo, y dónde al ejercer sus funciones (autonomía) y; se provea un entorno que fomente el desarrollo de relaciones interpersonales que promuevan el respeto mutuo, afecto, estabilidad y seguridad de sus empleados (Deci, Koestner, & Ryan, 2001).

Las investigaciones realizadas en Puerto Rico sobre la motivación laboral han mostrado manifestacio-

nes particulares de este fenómeno. Se ha encontrado en los hombres una mayor valoración intrínseca del aspecto de poder, al compararlos con las mujeres. Por otro lado, las mujeres ofrecen una mayor valoración a la autorrealización como motivador intrínseco que los hombres. En términos de los medios preferidos para recibir retribuciones, los hombres valoran más la aceptación de normas y valores que las mujeres. Otras diferencias por género identificadas han sido en el área de motivadores extrínsecos, donde los hombres valoran más el grupo de trabajo mientras las mujeres consideran más importante la variable salario (González, Martínez & Pérez, 2002; Martínez & García, 1999; Vélez & Martínez, 1995).

En cuanto a grupos de edad, se han encontrado perfiles motivacionales similares al comparar empleados entre las edades de 19 a 39 años y empleados entre 49 a 73 años. Las únicas diferencias estadísticamente significativas entre estos grupos son en los medios preferidos para obtener retribuciones. El grupo de empleados jóvenes valora más la dedicación a la tarea, mientras el grupo de empleados viejos le da mayor importancia a la aceptación de autoridad como fuente motivacional (Martínez & McKenzie, 1997). De igual forma, se han encontrado diferencias en las condiciones motivacionales internas de poder y autorrealización al comparar supervisores y supervisados. La variable

poder tiene mayor importancia como fuente motivacional para los supervisores, mientras la de autorrealización es más relevante para los supervisados (Martínez & García, 1999). Un estudio reciente encontró diferencias entre supervisores y supervisados en la condición motivacional externa denominada contenido de la tarea. Para las personas en puestos de supervisión esta variable es de mayor valor motivacional, al compararla con los empleados supervisados (González et al., 2002).

El propósito de este estudio fue profundizar aún más sobre el perfil motivacional del empleado puertorriqueño. En nuestro caso en particular, deseamos añadir un acercamiento distinto al utilizado hasta el día de hoy para la investigación de este fenómeno, al brindar un mayor énfasis en el análisis de las necesidades motivacionales, al tomar como base teórica el modelo de auto-determinación (Ryan & Deci, 2000a). Esto implica un acercamiento que apoye una interacción dinámica entre el individuo y su ambiente, y como consecuencia, unos resultados dirigidos a realzar o no su calidad de vida laboral. Los objetivos de esta investigación fueron los siguientes:

1. Determinar el perfil motivacional de una muestra de empleados puertorriqueños.
2. Comparar el perfil motivacional de los empleados tomando en consideración las varia-

bles género, edad y puesto que ocupa.

3. Examinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables motivacionales de autonomía, pareo esfuerzo-recompensa, calidad de la relación con los compañeros, reconocimiento por parte de otros, edad, años de experiencia y tiempo en la organización.

Método

Participantes

Un total de 435 empleados participaron voluntariamente en este estudio. De éstos, 314 (72.2%) informaron ser mujeres y 121 (27.8%) hombres. La edad de los participantes fluctuó de 20 a 70 años, con un promedio de 36.37 años y una desviación estándar de 9.31. La mayoría indicó poseer un bachillerato ($n=212$) como el grado académico más alto completado.

La mayoría de los participantes (81.1%) informaron trabajar para una organización de servicios, mientras el 69.3% indicó ocupar una posición no gerencial en la organización para la cual laboran. En términos del tiempo que han trabajado los participantes, el mismo fluctúa de uno a 42 años, con un promedio de 14.52 y una desviación estándar de 9.07. En cuanto a los años de trabajo en la organización, el mismo fluctúa de un mes a 24

años, con un promedio de 12.61 años y una desviación estándar de 7.21 de experiencia laboral.

Instrumentos

Para cumplir con el propósito y objetivos estipulados en esta investigación, administramos a los(as) participantes la Escala de Motivación Laboral desarrollada por Pérez, Arroyo, García y Torres (en prensa). El propósito de esta escala es determinar las preferencias motivacionales de los(as) empleados(as), tomando su punto de vista como base de referencia, en su contexto laboral. La misma cuenta con un total de 47 reactivos, los cuales fueron redactados tomando como base la taxonomía del constructo motivación desarrollada por Ryan y Deci (2000a) y su aplicación específica en el ambiente laboral (Leonard et al., 1999). Estos 47 reactivos se subdividen en cuatro subescalas, aunque los mismos no son presentados en bloque, sino que se distribuyen aleatoriamente a lo largo del instrumento. A continuación describimos cada una de las subescalas.

1. *Pareo esfuerzo-recompensa*: Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado(a) de ser recompensado(a) de manera apropiada de acuerdo a su percepción sobre el esfuerzo que realiza al cumplir con sus labores, evidenciada en

un buen desempeño. Esto incluye, recibir una compensación adecuada, según la percepción del empleado(a), de acuerdo al esfuerzo que invierte en el trabajo, reconocimiento de su esfuerzo y ascenso en la jerarquía organizacional producto de este esfuerzo como factores motivacionales principales.

2. *Autonomía en el desempeño de tareas*: Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado(a) de acuerdo al marco discrecional que le brinda la organización para utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas al llevar a cabo sus tareas. Lo anterior incluye la oportunidad de brindar recomendaciones en el trabajo, participación activa en las evaluaciones de desempeño y flexibilidad en los procesos de supervisión, entre otros aspectos.
3. *Reconocimiento por parte de otros*: Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado(a) de acuerdo al reconocimiento que entiende recibe su labor por parte de su supervisor(a) y sus compañeros(as) de trabajo. Incluye los medios en los cuales prefiere recibir ese reconocimiento (certificados, placas,

recibir el mérito por la labor realizada, entre otros) y la importancia relativa de la percepción que tengan los supervisores(as) y otros(as) compañeros(as) sobre su calidad de trabajo (evitar que piensen que soy incompetente, evitar ser penalizado por el(la) supervisor(a), entre otros).

4. *Calidad de la relación con los(as) compañeros(as) de trabajo:* Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado(a) tomando en consideración la calidad de las relaciones interpersonales prevaletes en su área de trabajo en ese momento, a igual que sus consecuencias organizacionales. Esto incluye, la manifestación de aspectos de confianza, apoyo, cooperación y actitudes de los compañeros de trabajo, según percibidos por el(la) empleado(a).

Para completar la escala se requirió que el(la) participante realizara una marca de cotejo bajo aquella alternativa que mejor representara su opinión sobre el nivel motivacional que le produce la situación presentada en cada uno de los diferentes reactivos, de acuerdo a una escala Likert de cinco (5) puntos. Las puntuaciones posibles fluctúan de 47 a 235. A mayor la puntuación obtenida mayor preferencia motivacional presenta el partici-

pante hacia las situaciones que constituyen cada factor y por ende a una mayor motivación general con su trabajo.

Los estudios psicométricos realizados al momento con la escala presentan evidencia sobre su consistencia interna (alfa de Cronbach = .93; Spearman-Brown = .80). Los coeficientes alfa obtenidos para cada subescala fluctúan de .88 a .94. En cuanto a la validez de la escala, se estableció su estructura factorial utilizando los métodos de extracción de componentes principales y el diagrama de dispersión de pendiente (*Scree Plot*). Estos mostraron una estructura de cuatro factores para la escala, los cuales explican el 37% de la variación en los datos originales (Pérez, 2003; Pérez & Amador, en prensa).

El otro instrumento administrado en esta investigación fue una Hoja de Datos Demográficos. La misma está constituida por un total de ocho preguntas dirigidas a obtener información sobre las características demográficas generales de los participantes. Las variables incluidas en esta hoja fueron el género, edad, años trabajando en la organización, jornada de trabajo, estado civil, puesto en la organización, escolaridad y sector económico al cual pertenece la organización.

Diseño y Procedimiento

Para obtener la muestra de voluntarios para esta encuesta rea-

lizamos contactos con diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, y solicitamos que nos permitieran realizar el estudio en su organización. En aquellas organizaciones que respondieron afirmativamente a nuestro contacto inicial realizamos una presentación formal del estudio a la persona, o personas, que habrían de autorizar nuestra intervención. Como beneficio a aquellas organizaciones que accedieron a participar ofrecimos la oportunidad de recibir un informe sobre los resultados obtenidos en la muestra de su organización.

Una vez recibida la autorización por parte de la gerencia, el procedimiento utilizado para administrar la escala fue determinado por la organización. Por lo tanto, en algunas organizaciones nos permitieron administrar la escala directamente a los empleados, mientras que otras optaron por realizar ellos mismos la entrega de la escala al personal. En estos casos, se adiestró al personal a cargo para que la administración se llevara a cabo de acuerdo a los estándares éticos de la investigación psicológica. Así, independientemente del método de administración utilizado, se indicó a todas las organizaciones que la participación en el estudio era de naturaleza voluntaria, por lo que cualquier empleado(a) podría negarse a participar del mismo o no continuar participando una vez hubiese consentido inicialmente.

Todos(as) los(as) participantes recibieron un sobre sellado, el cual

incluía la escala a ser administrada, al igual que la Hoja de Consentimiento Informado, la cual detallaba todos los pormenores de la investigación. De igual forma, se instruyó a los(as) participantes, ya fuera de manera escrita o verbal (dependiendo del acceso que obtuvimos al personal), sobre varios aspectos del estudio. Primero, que el estudio tenía como propósito establecer el perfil motivacional del trabajador puertorriqueño y que su participación sería voluntaria y confidencial. Segundo, que su participación consistiría en completar la Hoja de Consentimiento Informado, la hoja de información sociodemográfica y responder de forma escrita a la escala de Motivación Laboral. Por último, se instruyó a los participantes que, de no desear participar en la investigación, solamente tendrían que devolver el sobre con la escala en blanco.

Además de las escalas distribuidas en las diferentes organizaciones, administramos la escala a individuos particulares, empleados en organizaciones tanto públicas como privadas, quienes accedieron a participar de la investigación. Con estos participantes se completó la muestra de 435 empleados de este estudio. En el caso de estos participantes, se utilizó el procedimiento anteriormente descrito. Todos los datos contenidos en las escalas completadas fueron procesados utilizando el programa SPSS versión 11.0. Una vez procesados los datos los instrumentos fueron guardados

en archivo bajo llave, donde permanecerán por un periodo de cinco años.

Resultados

A continuación se presentan los resultados de este estudio. Su presentación se hará de acuerdo a los objetivos investigativos que guiaron nuestras actividades.

Objetivo 1: Determinar el perfil motivacional de una muestra de empleados puertorriqueños

La Tabla 1 presenta las estadísticas descriptivas para la escala general y cada una de las subescalas que la constituyen. El cálculo de estas estadísticas está basado en las puntuaciones crudas obtenidas.

Tabla 1

Estadísticas Descriptivas para la Escala en General y cada una de sus Subescalas

Escala	N	Min.	Max.	\bar{X}	DE
Pareo Esfuerzo-Recompensa	420	22	114	58.65	9.53
Autonomía	425	30	109	55.61	5.57
Reconocimiento	415	8	53	24.67	7.39
Relaciones con otros	428	27	113	57.53	7.19
Motivación global	398	98	268	196.28	21.89

Para establecer el perfil motivacional de este grupo de empleados y considerando que cada subescala posee una cantidad de reactivos distintos que las constituyen, se calculó la puntuación promedio para cada uno de los factores evaluados en la escala, utilizando como base la escala de respuesta de cinco puntos. Esta operación incluye la división del promedio crudo obtenido por la cantidad de reactivos que constituyen cada subescala. De esta manera se puede establecer un ordenamiento utilizando una base común de puntuación (de 1 a 5) y determinar cuál de estas variables representa ser una mayor fuerza motivadora para los participantes. La Tabla 2 presenta estos resultados.

Tabla 2

Ordenamiento de las Subescalas que Constituyen la Escala de Motivación Laboral

Escala	Puntuación
Autonomía en el desempeño de las tareas	4.62
Calidad de la relación con los(as) compañeros(as) de trabajo	4.41
Pareo Esfuerzo-Recompensa	4.17
Reconocimiento por parte de otros	3.43

Los datos en la Tabla 2 sugieren una preferencia motivacional particular de este grupo de empleados. La autonomía en el desempeño de las tareas es el factor motivacional de mayor importancia para estos participantes, seguido por la calidad de la relación con los(as) compañeros (as) de trabajo. El tercer factor en importancia resultó ser pareo esfuerzo-recompensa y el de menor importancia el reconocimiento por parte de otros.

Objetivo 2: Comparar el perfil motivacional de los empleados tomando en consideración las variables género, edad y puesto que ocupa.

Para examinar con mayor especificidad las características particulares de la muestra, se llevaron a cabo varios análisis estadísticos inferenciales dirigidos a determinar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las diversas variables de interés. El análisis

estadístico utilizado fue la prueba *t* para muestras independientes. Las Tablas 3, 4 y 5 presentan estos resultados.

Como puede apreciarse en las tablas, se observaron diferencias estadísticamente significativas en cada una de las variables comparadas. En el caso del género, se encontró diferencia estadísticamente significativa en el factor motivacional autonomía en el desempeño de las tareas, siendo el promedio mayor en las mujeres que en los hombres. Por otro lado, al comparar el puesto que ocupa el participante se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor motivacional reconocimiento por parte de otros y la puntuación de motivación general. En ambos casos el promedio mayor lo obtuvo el grupo de empleados no gerenciales. Por último, al comparar los grupos de edad se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores autonomía en el desempeño de las tareas, pareo esfuerzo-recompensa y la

Tabla 3
Resultados de la Prueba *t* al Comparar por Género en cada Subescala y la Escala General

Escala	Niveles de la variable	N	\bar{X}	DE	<i>t</i>	<i>p</i>
ADT ^a	Femenino	304	56.09	5.52	2.910	.004
	Masculino	121	54.37	5.51		
CRCT ^b	Femenino	307	57.83	6.87	1.397	.163
	Masculino	121	56.76	7.93		
PER ^c	Femenino	300	59.05	9.12	1.373	.170
	Masculino	120	57.64	10.44		
RO ^d	Femenino	295	24.84	7.23	.748	.455
	Masculino	120	24.24	7.78		
MG ^e	Femenino	279	197.69	21.36	1.972	.049
	Masculino	119	192.98	22.83		

^a ADT= Autonomía en el desempeño de las tareas.

^b CRCT= Calidad de la relación con los(as) compañeros(as) de trabajo.

^c PER= Pareo Esfuerzo-Recompensa.

^d RO= Reconocimiento por parte de otros.

^e MG= Motivación general.

Tabla 4
Resultados de la Prueba *t* al Comparar por Puesto que Ocupa en cada Subescala y la Escala General

Escala	Niveles de la variable	N	\bar{X}	DE	<i>t</i>	<i>p</i>
ADT	Gerencial	130	55.32	5.14	-.648	.517
	No gerencial	289	55.70	5.79		
CRCT	Gerencial	131	56.53	6.98	-1.884	.060
	No gerencial	292	57.95	7.28		
PER	Gerencial	130	57.14	7.81	-2.175	.030
	No gerencial	284	59.32	10.16		
RO	Gerencial	129	22.78	7.49	-3.546	.000
	No gerencial	281	25.50	7.09		
MG	Gerencial	127	191.79	20.77	-2.793	.005
	No gerencial	266	198.31	22.07		

Tabla 5

Resultados de la Prueba *t* al Comparar por la Variable edad en cada Subescala y la Escala General

Escala	Niveles de la variable	N	\bar{X}	DE	<i>t</i>	<i>p</i>
ADT	35 años o menos	205	56.21	3.82	2.250	.025
	36 años o más	218	55.01	6.79		
CRCT	35 años o menos	208	57.71	6.93	.448	.654
	36 años o más	218	57.40	7.45		
PER	35 años o menos	204	60.35	9.17	3.640	.000
	36 años o más	215	57.01	9.60		
RO	35 años o menos	199	25.17	6.73	1.350	.178
	36 años o más	215	24.19	7.95		
MG	35 años o menos	192	198.90	19.04	2.337	.020
	36 años o más	205	193.82	24.09		

puntuación general de motivación. En todos los casos las personas en el grupo de 35 años o menos obtuvieron los promedios más altos.

Objetivo 3: Examinar si existe una relación estadísticamente significativa entre las variables motivacionales de autonomía, pareo esfuerzo-recompensa, calidad de la relación con los compañeros, reconocimiento por parte de otros, edad, años de experiencia y tiempo en la organización.

Auscultamos la posible relación entre los diversos factores

motivacionales y tres variables demográficas: edad, años de experiencia y tiempo trabajando en la organización. Para esto utilizamos el coeficiente Producto Momento Pearson. La Tabla 6 presenta estos resultados.

Los factores motivacionales presentaron coeficientes correlacionales estadísticamente significativos, positivos y de baja a moderada magnitud. Un hallazgo interesante fue hallar una correlación negativa y significativa entre la autonomía en el desempeño de las tareas y el tiempo que lleva la persona en la organización. Por otro lado, el factor motivacional pareo esfuerzo-recompensa presentó correlaciones negativas y significativas con

Tabla 6

Intercorrelaciones entre las Subescalas de la Escala de Motivación Laboral y las Variables edad, años de Experiencia y Tiempo Trabajando en la Organización

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8
ADT	—	.51**	.45**	.14**	-.09	-.09	-.20**	.67**
CRCT		—	.39**	.27**	.02	.02	-.05	.72**
PER			—	.47**	-.19**	-.14**	-.21**	.83**
RO				—	-.09	-.06	-.07	.67**
Edad					—	.88**	.60**	-.12*
Experiencia						—	.61**	-.09
Tiempo en la organización							—	-.18**
Motivación general								—

*p<.05. **p<.01

todas las variables demográficas evaluadas, aunque las mismas son bajas. Por último, las puntuaciones totales en la escala presentaron coeficientes de correlación negativos y estadísticamente significativos con las variables edad y tiempo trabajando en la organización.

Discusión

Esta investigación tuvo como propósito determinar las manifestaciones motivacionales de un grupo de empleados en su ambiente laboral. Para cumplir con dicho propósito se establecieron tres objetivos investigativos. A continuación se discuten los resultados obtenidos de acuerdo al orden de los objetivos investigativos establecidos.

Perfil motivacional

Para este grupo de empleados la autonomía en el desempeño de las tareas resultó ser el factor motivacional más importante. Este fue seguido por la calidad de la relación con los compañeros de trabajo, pareo esfuerzo-recompensa y por último el reconocimiento por parte de otros. De acuerdo a Ryan y Deci (2000a, 2000b), estos primeros tres factores motivacionales constituyen las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relaciones con otros) para la motivación propia y la integración de la personalidad. El ordenamiento de los mismos en un perfil motivacional implica que aún siendo todas necesidades básicas para

el desarrollo del individuo, éstas varían en su fuerza relativa de acuerdo a las características psicológicas particulares de los individuos (Leonard et al., 1999).

El hecho de que la autonomía en el desempeño de las tareas sea considerada como el factor motivacional más importante nos lleva a considerar la dualidad interpretativa de dicho resultado. Por un lado, implica la necesidad de los empleados de percibir un locus de causalidad interna al realizar sus tareas. De igual manera, esta percepción requiere un ambiente organizacional que apoye este tipo de conducta (deCharms, en Ryan & Deci, 2000a). Estos aspectos aplican de igual manera a la calidad de la relación con los compañeros/as de trabajo y el pareo de esfuerzo-recompensa, el cual representa la necesidad de competencia. De hecho, los altos coeficientes de correlación encontrados entre estos tres factores y la motivación global plantean la necesidad de considerar los mismos en conjunto en todo proceso de diseño y estructuración de las tareas laborales. Sólo de esta manera integrada se podrá propiciar el crecimiento integral del empleado y estimular el desarrollo de una mayor motivación laboral fundamentada a su vez en un mayor reforzamiento del auto-concepto interno y por ende de la motivación intrínseca del individuo (Leonard et al. 1999; Ryan & Deci, 2000a).

Al comparar los resultados de este estudio con las investigaciones

anteriores realizadas en Puerto Rico sobre este tema se destacan unos aspectos interesantes. Por un lado, el papel del reconocimiento como factor motivacional laboral fue el de menor importancia para el grupo de empleados participantes de este estudio. El estudio de Vélez y Martínez Lugo (1995) coincide con nuestros resultados en el papel de menor relevancia que tiene este factor para explicar la motivación laboral, ocupando este factor el cuarto lugar de cinco condiciones motivacionales internas exploradas por estos autores. Sin embargo, un estudio reciente en empleados de una organización de manufactura (González et al., 2002) reveló que este factor ocupa la segunda posición de importancia para estos empleados, únicamente superado por el factor de autorrealización. Esto último apoya una de las propuestas de Leonard et al. (1999) para explicar la motivación laboral: los perfiles motivacionales de los empleados serán diferentes de acuerdo a las situaciones organizacionales particulares a las cuales se enfrentan. En el estudio de Vélez y Martínez (1995), la mayoría de los participantes realizaban trabajo docente (54%), mientras en nuestra investigación la mayoría de los participantes indicaron trabajar en una organización de servicios (81.1%). Este elemento puede explicar la diferencia con los resultados encontrados en González et al. (2002): los contextos organizacionales a los cuales pertenecen los empleados (servicio

versus manufactura) son cualitativamente diferentes en términos de sus estructuras, políticas y procedimientos, clima y cultura organizacional, entre otros factores. Dadas estas diferencias, es lógico que los perfiles motivacionales sean diferentes de acuerdo a las interacciones particulares individuo-ambiente que se manifiestan en dichos escenarios (Leonard et al., 1999; Ryan & Deci, 2000a).

Por otro lado, la calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo fue considerada el segundo factor motivacional importante en este estudio. Este resultado coincide con los hallazgos del estudio de Vélez y Martínez (1995), donde la afiliación fue el segundo factor de importancia. Sin embargo, y al igual que en el factor discutido anteriormente, en el estudio de González et al. (2002) este factor fue el último en importancia para el grupo de empleados participante. Estos resultados nuevamente apoyan los argumentos anteriormente discutidos para explicar dichas diferencias, lo cual manifiesta la necesidad de considerar este elemento contextual en las investigaciones sobre este tema.

Comparación por género

Nuestra investigación reflejó que al comparar las mujeres con los hombres en sus perfiles motivacionales, sólo difieren significativamente en el factor motivacional au-

tonomía en el desempeño de las tareas, siendo esta necesidad de mayor importancia para las mujeres. Este factor motivacional está asociado al marco discrecional que le brinda la organización al empleado para utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas al llevar a cabo sus tareas.

Los hallazgos de este estudio indican que para las mujeres el que se les ofrezcan oportunidades donde puedan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas al realizar su trabajo resulta sumamente motivador. Esto apoya los resultados de investigaciones anteriores en Puerto Rico en las cuales se ha encontrado que la autorrealización, definida como la preferencia por actividades laborales donde se pueda demostrar los conocimientos, destrezas y habilidades, es el motivador interno principal para las mujeres (González et al., 2002; Martínez & García, 1999; Vélez & Martínez, 1995). De hecho, estos estudios han encontrado diferencias estadísticamente significativas al comparar la necesidad de autorrealización entre hombres y mujeres, siendo ésta mayor en las mujeres (González et al., 2002; Vélez y Martínez, 1995).

Dada la consistencia de la autonomía en el desempeño de las tareas como factor motivacional importante para las mujeres podemos plantear una posible explicación a esta tendencia. Diversos autores argumentan el papel que tiene la cul-

tura de una sociedad en las manifestaciones de la motivación laboral y el desempeño de los empleados (Hochschild & Machung, 1989; Sanchez-Runde & Steers, en Steers et al., 2003). Se argumenta que la cultura influye en diversos factores individuales (auto-concepto, creencias y valores personales, necesidades individuales) y ambientales (familia, socialización, estructuras comunitarias) que a su vez permiten el desarrollo de normas y valores culturales asociados al trabajo. De acuerdo a estos trabajos sobre la influencia cultural y la motivación laboral, esta última se encuentra sumamente influenciada por tres factores: normas y valores hacia el trabajo; creencias de auto-eficacia y recompensas e incentivos que resultan del desempeño.

Una cualidad de los procesos de socialización por género es la representación estereotipada de los papeles sociales. En el caso de la mujer, estos estereotipos se extienden al aspecto de logros intelectuales. Para este tipo de actividades, se parte aún de la premisa que los hombres poseen talento para las mismas, mientras que las mujeres que tienen éxito en actividades intelectuales se le atribuye al esfuerzo que hayan realizado. Esto, unido a los papeles de la maternidad, crianza de los hijos, relaciones de pareja, entre otros, presenta lo que varios autores han denominado la desvalorización de la mujer frente al hombre (Richmond, 1992; Tavris, 1992).

Los argumentos anteriores nos sirven de posible base explicativa para la mayor preferencia motivacional de las mujeres hacia la autonomía en el desempeño de las tareas. Dado el hecho que en el ambiente laboral aún existen desigualdades contra la mujer en los renglones de salario y movilidad (Korn/Ferry Internacional, 1999), sumado a que las diversas tareas que se realizan en este escenario requieren del uso y aplicación de conocimientos y destrezas, resulta sumamente importante para la mujer que se le brinden en su trabajo oportunidades donde pueda demostrar sus capacidades. Esto se convierte en una estrategia de manejo social y al mismo tiempo en un mecanismo de retrocomunicación importante a nivel psicológico (autoeficacia), a la vez que determina sus valores y actitudes hacia el trabajo remunerado en general. Al demostrar que la mujer tiene la capacidad para realizar las tareas asignadas presenta evidencia fehaciente que no puede refutarse utilizando argumentos estereotipados que obstaculicen su desarrollo profesional.

Comparación por puesto que ocupa

El grupo de empleados no gerenciales presentó promedios mayores y estadísticamente significativos en el factor reconocimiento por parte de otros y la puntuación

de motivación global al compararlo con el grupo de empleados gerenciales. Este factor implica la preferencia motivacional del empleado(a) a que su labor sea reconocida por su supervisor(a) y sus compañeros(as) de trabajo. Las investigaciones anteriores en Puerto Rico no concuerdan con estos hallazgos. No se han encontrado diferencias estadísticamente significativas al comparar estos grupos en este factor motivacional e inclusive el mismo ha presentado la tendencia de ser el segundo o tercer factor motivacional de importancia para los empleados que no supervisan y el segundo, tercero y cuarto factor de importancia para los que supervisan (González et al., 2002; Martínez y García, 1999; Vélez y Martínez, 1995). De hecho, nuestra investigación por primera vez presenta evidencia de un nivel motivacional general mayor en empleados no gerenciales al compararlos con empleados gerenciales.

Varios estudios realizados sobre la motivación laboral con empleados públicos en Puerto Rico han hecho hincapié en la importancia de la relación entre el supervisor/a-empleado/a en los niveles motivacionales experimentados por estos últimos. Se plantea la necesidad de que el/la supervisor/a desarrolle destrezas de compasión y sensibilidad hacia las necesidades de sus empleados, al mismo tiempo que debe ser objetivo en su apreciación de las diversas situaciones

que surgen en el escenario laboral, destacándose entre ellas la evaluación del desempeño de los/as empleados/as. La retrocomunicación y el reconocimiento apropiado del desempeño se convierten en una fuente motivacional esencial para el empleado no gerencial (Beltrán, 1995; García de Caparros, 1988; Rosa Morales, 1982).

Es precisamente en este aspecto del reconocimiento donde surge la mayor cantidad de quejas de parte de los empleados no gerenciales. En el estudio de García de Caparros (1988) la falta de reconocimiento de la labor realizada por parte del supervisor inmediato es uno de los aspectos organizacionales que más desagradan a un grupo de empleados no docentes de la Universidad de Puerto Rico. Este hallazgo surge nuevamente en el estudio de Beltrán (1995), en el cual los empleados encuestados indicaron no sentir ser tratados como individuos, expresando una falta de satisfacción con la supervisión que reciben al no reconocerse la labor que realizan. De hecho, entre los factores que más afectan el desempeño de los empleados, la falta de reconocimiento es uno de los principales en los empleados del sector público en Puerto Rico (Cruz, 1997).

Aunque los hallazgos anteriores han sido con empleados del sector público de Puerto Rico, los mismos ofrecen una base explicativa para los hallazgos de este estudio. Los empleados no gerenciales, de-

bido a su posición en la base de la estructura organizacional, requieren de una retrocomunicación constante de su desempeño por parte de sus superiores. Esto les permite conocer claramente el progreso de sus actividades, a la vez que les ofrece una perspectiva sobre las expectativas futuras que se tienen de su desempeño. El que se reconozcan los logros individuales o colectivos de este grupo se convierte en una retrocomunicación social afirmativa, necesaria para el mantenimiento o no de las conductas laborales. Esto implica la posibilidad de que estos empleados estén guiados por un auto-concepto externo, es decir, aquel cuya necesidad primaria está basada en la identidad social personal y su asociación pública con grupos exitosos, haciendo entonces del reconocimiento una fuente motivacional primordial (Leonard et al., 1999).

Comparación por edad

Al comparar por grupos de edades, los empleados de 35 años o menos presentaron promedios estadísticamente significativos más altos en los factores autonomía en el desempeño de las tareas, pareo esfuerzo-recompensa y la puntuación general de motivación. Los empleados mayores de 35 años presentaron promedios más bajos en todas estas variables. En Puerto Rico, solamente el estudio de Vélez y Martínez (1995) encontró diferen-

cias estadísticamente significativas al comparar por grupos de edad en un factor motivacional interno. A diferencia de nuestro estudio, estos autores encontraron diferencias en la variable reconocimiento, siendo más alto el promedio en los empleados de 40 años o menos.

Nuestros hallazgos indican que para los empleados de 35 años o menos, el que se les provea un marco discrecional amplio para realizar sus tareas y que el esfuerzo percibido por el empleado al realizar sus tareas sea recompensado adecuadamente posee un importante valor motivacional. Esto aparenta estar relacionado a elementos del desarrollo humano, en particular cómo los cambios a través del tiempo en las características personales pueden afectar los procesos motivacionales y su expresión particular en el ambiente laboral.

En acuerdo con este último argumento, Kanfer y Ackerman (2004) plantean que la motivación laboral en las etapas de adultez temprana, intermedia y tardía posee los mismos principios básicos. Estos principios se resumen en la distribución y uso de nuestros recursos personales en conductas laborales que permitan el desarrollo de competencias, promuevan el sentido de auto-eficacia y auto-concepto y ofrezcan oportunidades para el logro de los resultados deseados. Las diferencias observadas en los perfiles motivacionales laborales entre estas etapas de desarro-

llo se deben principalmente al impacto que tienen los cambios en las competencias y motivos personales producto del propio proceso de envejecimiento y las experiencias laborales relacionadas al mismo. Por consiguiente, las teorías contemporáneas de la motivación laboral orientadas a procesos, las cuales típicamente enfatizan el esfuerzo y el tiempo como el recurso personal que el empleado está dispuesto a utilizar para determinar la dirección, intensidad y persistencia de su conducta, aplican directamente a los empleados más jóvenes al ser éstas las competencias más valiosas que éstos poseen. Para los empleados viejos el conocimiento adquirido como producto de su experiencia laboral, más que el esfuerzo y el tiempo, resulta ser la competencia más valiosa a utilizar.

Por lo tanto, los resultados de nuestro estudio apoyan los supuestos esbozados por estos autores, ya que son precisamente los empleados jóvenes los que manifiestan que el esfuerzo (pareo esfuerzo-recompensa) y la autonomía en las tareas (las cuales en el caso de estos empleados requieren el uso de grandes cantidades de tiempo para su logro) son fuentes motivacionales de suma importancia al compararlos con el grupo de empleados mayores de 35 años. Ante la falta de una base amplia de conocimientos para realizar las tareas, el esfuerzo y el tiempo invertido en conseguir objetivos laborales de alta calidad, dentro de un marco organizacional

que permita el mayor uso de las destrezas del empleado, se convierten en los recursos personales que estos empleados están dispuestos a utilizar.

Relaciones entre las variables motivacionales y demográficas

Los resultados de esta investigación presentan coeficientes de correlación altos entre los cuatro factores motivacionales examinados y la motivación general de los empleados. Los coeficientes de determinación para cada uno de estos factores con la motivación general fueron los siguientes: 69% para pareo esfuerzo-recompensa, 52% para calidad de las relaciones con los/as compañeros/as de trabajo y 49% tanto para autonomía en el desempeño de las tareas como para el reconocimiento por parte de otros. Estos datos tienen una implicación relevante y es que los factores motivacionales evaluados poseen un alto potencial explicativo para los niveles globales de motivación laboral de los empleados. Ambientes de trabajo que se distinguen por altos niveles de autonomía, buenas relaciones interpersonales entre los empleados, donde se reconozcan los éxitos laborales de los empleados y se promueva un clima organizacional que se distinga por la justicia distributiva y procesal, tienen una influencia directa en aumentar los niveles motivacionales de los empleados. Estos hallazgos han sido apoyados en otra in-

vestigación realizada en Puerto Rico con empleados públicos, en la cual encontraron coeficientes de correlación estadísticamente significativos de .68 para la autonomía, .63 para el reconocimiento, .81 para pareo esfuerzo-recompensa y .76 para la calidad de la relación con los/as compañeros/as (Jiménez Suárez, 2004).

Fue interesante encontrar coeficientes de correlación negativos y estadísticamente significativos entre la motivación laboral global y las variables edad y tiempo en la organización. Visto en cada uno de los factores motivacionales evaluados, la variable edad presentó un coeficiente de correlación negativo y estadísticamente significativo sólo con el factor pareo esfuerzo y recompensa; el tiempo trabajando en la organización presentó esta tendencia en las variables pareo esfuerzo-recompensa y autonomía en el desempeño de las tareas. Estos datos apoyan los planteamientos discutidos anteriormente por Kanfer y Ackerman (2004) sobre las manifestaciones de la motivación laboral tomando en consideración la etapa de desarrollo humano en la cual se encuentra el individuo. Nuestros hallazgos implican por un lado que a mayor la edad del individuo, menor es la importancia del pareo esfuerzo-recompensa como factor motivacional; por otro lado a mayor tiempo que lleve la persona en la organización, menor es la importancia del pareo esfuerzo-recompensa y la autonomía en el des-

empeño de las tareas.

Al comparar nuestros resultados con los obtenidos por Jiménez Suárez (2004) en estas variables, estos últimos no evidenciaron una correlación estadísticamente significativa al relacionar la edad con la motivación laboral global. Sin embargo, encontró un coeficiente de correlación negativo y estadísticamente significativo con la edad y el factor pareo esfuerzo-recompensa ($r_s = -.19, p=.012$). De igual forma, los resultados de la investigación de Jiménez Suarez (2004) no evidencian una correlación significativa entre el tiempo en la organización y la motivación global. Pero al relacionar la variable tiempo en la organización con el factor pareo esfuerzo-recompensa encontró una correlación negativa y significativa ($r_s = -.19, p=.011$), coincidiendo con los resultados de nuestro estudio. Esto no fue así al relacionar el tiempo en la organización con la autonomía en el desempeño de las tareas, donde Jiménez Suárez (2004) no encontró una correlación estadísticamente significativa, a diferencia de nuestro estudio.

Limitaciones

Como todo proceso investigativo, varias limitaciones restringen las generalizaciones que se pueden hacer con los resultados obtenidos en este estudio. La selección de la muestra fue por disponibilidad, lo cual implica que los resultados sólo reflejan las características de aque-

llas personas intrínsecamente motivadas a participar en procesos investigativos. Por otro lado, la mayoría de los miembros de la muestra trabajan para organizaciones del sector de servicios, lo cual limita el alcance de los resultados a empleados de dicho sector. Al ser un estudio de naturaleza no experimental y descriptivo no es posible establecer relaciones causales entre las variables estudiadas. Por último, la mayoría de los participantes pertenecen al género femenino por lo que la generalización de nuestros resultados se ve limitada al grupo de empleados masculinos.

Recomendaciones

Esta investigación es una aportación adicional al conocimiento sobre la manifestación de la motivación laboral del empleado puertorriqueño. En particular ofrece datos relevantes sobre este fenómeno desde una perspectiva que hace hincapié en las necesidades intrínsecas de los empleados y la interacción de las mismas con su contexto laboral. Precisamente esta es la contribución principal de este estudio: proveer una visión más detallada sobre la motivación laboral tomando como punto de referencia las necesidades individuales y la importancia del ambiente laboral en la satisfacción de las mismas. Son las condiciones psico-sociales de este ambiente las que en última instancia determinan las posibilida-

des para satisfacer estas necesidades, lo cual implica que los estrategias organizacionales se involucren en actividades continuas de diagnóstico y desarrollo organizacional que permitan nuevas estructuraciones de los puestos de trabajo, las políticas y procedimientos organizacionales y la distribución del poder. De esta manera se podrá responder de manera adecuada a las necesidades de crecimiento y desarrollo personal de los empleados que constituyen nuestras organizaciones, lo que a su vez influirá en el logro de mayores niveles de motivación laboral.

Para investigaciones posteriores recomendamos utilizar muestras representativas de la población de empleados en Puerto Rico. Esto aumentará la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos a otros sectores industriales. Particularmente, sugerimos realizar estudios considerando muestras de empleados de las áreas de manufactura, comercio y construcción, sectores en los cuales este constructo apenas ha sido estudiado.

Por otro lado, sugerimos examinar las manifestaciones de la motivación laboral en empleados públicos y de empresas privadas. Aunque se han realizado algunos estudios en el sector público de Puerto Rico, no se han comparado estos perfiles motivacionales con empleados de empresas privadas. Dado que los contextos ambientales en los cuales estos empleados

interactúan son distintos sería interesante investigar si presentan diferencias en sus perfiles motivacionales que deben ser consideradas.

Por último, recomendamos continuar examinando las particularidades de los perfiles motivacionales laborales dentro de un marco que considere los cambios psicológicos y cognitivos propios del desarrollo humano. Estudios cualita-

tivos que arrojen posibles explicaciones a los cambios en los perfiles motivacionales como producto del tiempo laborando en la organización y la etapa de adultez en la cual se encuentra el individuo nos ofrecerían una base de mayor solidez para el desarrollo de estrategias efectivas para el aumento de la motivación en las organizaciones puertorriqueñas.

Referencias

- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., & Tighe, E.M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950-967.
- Beltrán Dones, M. (1995). *La motivación en el sector público: El caso de la división de asociaciones recreativas*, Departamento de Recreación y Deportes de Puerto Rico. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico.
- Burr, R., & Cordery, J.L. (2001). Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*, 14 (1), 27-44.
- Cruz Martínez, M. (1997). *Estudio de la falta de motivación en el empleado público del área metropolitana de Puerto Rico: Razones y consecuencias de ésta en la conducta y la productividad*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico.
- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Frick, W.B. (1982). Conceptual foundations of self-actualization: A contribution to motivation theory. *Journal of Humanistic Psychology*, 22 (4), 33-52.
- García de Caparros, V. (1988). *Estudio sobre la actitud y comportamiento hacia el trabajo de un grupo de empleados no docentes de la Universidad de Puerto Rico y la Oficina Central de la Administración de Personal*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico.

- González Colón, Z., Martínez Lugo, M., & Pérez Santiago, J.A. (2002). Estudio comparativo del perfil motivacional de una muestra de empleados en una organización de manufactura farmacéutica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21 (2), 69-81.
- Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., & Fernet, C., (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 50 (2), 165-177.
- Haslam, S.A., Powell, C., & Turner, J.C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 319-339.
- Hochschild, A., & Machung, A. (1989). *The second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Viking.
- Jiménez Suárez, R. (2004). *La relación entre la motivación laboral, las preferencias motivacionales, el desempeño laboral y la conducta de los empleados del Recinto de Ciencias Médicas de la Universidad de Puerto Rico*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academic of Management Review*, 29 (3), 440-459.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 357-371.
- Korn/Ferry International. (1999). *Decade of the executive woman*. New York: Korn/Ferry International.
- Leonard, N.H., Beauvais, L.L., & Scholl, R.W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept based process. *Human Relations*, 52 (8), 969-998.
- Martínez Lugo, M., & García Passalacqua, A. (1999). Comparación del perfil motivacional de un grupo de empleados en Puerto Rico: Diferencias por género y función supervisora. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 18 (1), 19-29.
- Martínez Lugo, M., & Mckenzie, A. (1997). Comparación del perfil motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos de Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 16 (2), 127-134.
- Pérez, J.A. (2003, noviembre). *Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño*. Documento presentado en la Convención Anual de la Asociación de Psicología de Puerto Rico, San Juan, Puerto Rico.

- Pérez, J.A., & Amador, C. (en prensa). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Revista Interamericana de Psicología*.
- Richmond, M. (1992). *Masculine and feminine: Gender roles over the life cycle*. New York: McGraw Hill.
- Rosa, D. (1982). *Análisis de la motivación laboral*. Tesis de maestría inédita, Universidad de Puerto Rico.
- Rosa, D.C. (1998). *Estudio sobre la motivación en un grupo de empleados públicos de Puerto Rico*. Disertación doctoral inédita, Centro Caribeño de Estudios Postgraduados, Instituto Psicológico de Puerto Rico, Recinto de San Juan.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Snyder, R.A., & Williams, R.R. (1982). Self-theory: An integrative theory of work motivation. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 257-267.
- Steers, R.M., Porter, L.W., & Bigley, G.A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Tavris, C. (1992). *The mismeasurement of women*. New York: Simon & Schuster.
- Vélez, L.M., & Martínez Lugo, M. (1995). El mundo del trabajo en Puerto Rico: Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27 (2), 283-304.