

EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA EN MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Toledo Álvarez, Guadalupe ¹ Ojeda López, Ruth Noemí ²

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo evaluar el nivel de la motivación laboral de los colaboradores de una dependencia pública en el Estado de Yucatán, México. El estudio se realizó con enfoque cuantitativo de corte transversal, se llevó a cabo durante el mes de octubre del año 2021, con un diseño de investigación de tipo no experimental y alcance descriptivo. Se realizó un censo de la población de 62 personas, sin embargo, algunos declinaron su participación obteniendo un total de 31 evaluados. Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario de la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) que ha sido ampliamente validada en siete idiomas. El instrumento se digitalizó para recolectar los datos a través de una encuesta virtual en la plataforma de Google Forms. Los resultados evidenciaron que los colaboradores presentan una tendencia de promedio a baja en cuanto a su nivel de motivación laboral. Con respecto a las dimensiones los porcentajes más altos se encuentran en el de desmotivación con un 61% de muy bajo y en la regulación identificada con un 52% en muy alto.

Palabras claves: Motivación laboral, desmotivación, regulación

EVALUATION OF WORK MOTIVATION IN A PUBLIC AGENCY IN MÉRIDA, YUCATAN, MEXICO: A DESCRIPTIVE ANALYSIS

ABSTRACT

The objective of this article is to evaluate the level of work motivation of employees of a public agency in the State of Yucatan, Mexico. The study was conducted with a cross-sectional quantitative approach, and was carried out during the month of October 2021, with a non-experimental research design and descriptive scope. A census of the population of 62 people was carried out, however, some declined to participate, obtaining a total of 31 evaluated. The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) questionnaire, which has been widely validated in seven languages was used for data collection. The instrument was digitized to collect data through a virtual survey on the Google Forms platform. The results showed that employees have an average to low tendency in terms of their level of work motivation. Regarding the dimensions, the highest percentages are found in the demotivation with 61% of very low and in the identified regulation with 52% in very high.

Keywords: work motivation, demotivation, regulation

¹ Universidad Autónoma de Yucatán (México) E-mail: a20211304@alumnos.uady.mx

² Universidad Autónoma de Yucatán (México) E-mail: ruth.ojeda@correo.uady.mx

1. Introducción

La motivación laboral ha sido estudiada por diferentes disciplinas y sin duda, de suma importancia en el ámbito organizacional, se le atribuye un peso importante por el hecho de tratar temas relacionados con el recurso humano, ya que las organizaciones buscan ser cada vez más competentes, sostenibles y productivas. Hoy en día es un reto para estas gestionar su recurso humano, desarrollar los talentos y mantenerlos en un dinamismo donde el bienestar y la motivación muchas veces suelen presentarse en niveles bajos, viéndose afectado el rendimiento organizacional. Conocer cuáles son las necesidades o intereses de los individuos ayuda a las organizaciones a ser más asertivas en temas de estímulos que aporten una dirección en el comportamiento humano.

La dependencia pública evaluada está estructurada de manera jerárquica, sus primeros tres niveles lo conforman una coordinación general, el segundo dos jefaturas y el último ocho coordinaciones que representan cada uno de los programas que se imparten. Existe un total de 62 colaboradores, 43 de ellos tienen un trabajo de base y 19 están por contrato. El objetivo general de la organización es impartir formación extraescolar mediante programas educativos de alto impacto, que contribuyan a disminuir el rezago educativo.

El propósito de la investigación fue identificar los niveles de motivación laboral de los funcionarios que colaboran en dicha dependencia pública. Es importante tomar en cuenta la diferencia del dinamismo de una organización pública a una privada, la pública tiene como objetivo una maximización del bienestar social, lo cual no es simple por las diversas metas que estos organismos concentran, los cambios radicales que suelen darse y, algunas veces, la existencia de grupos que no buscan ese beneficio colectivo puede obstaculizar el logro de las metas (Chaparro, 2006) y por ende, dificulta crear adecuadas condiciones laborales que contribuirían a tener mejores niveles de motivación en el trabajo.

2. Referentes teóricos

2.1 Definición de motivación

El concepto de motivación ha ido cambiando en el tiempo, Morse (1953) lo planteó en forma de expectativas y de experiencias, Homans (1961) en forma de contribuciones y retribuciones, según los cambios relativamente posibles o las transformaciones que se pudiesen dar. Reeve (1994) afirma que el motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta humana (citado en Pérez, 1997).

Koenes (1996) menciona que es “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (citado en Chaparro, 2006:9). Robbins (2004) la reconoce como aquellos procesos que dan parte a la intensidad (medida de esfuerzo puesta por el individuo para el logro del objetivo), dirección (seguimiento de una meta deseada) y persistencia (medida en tiempo en que la persona mantiene el esfuerzo) del esfuerzo de un individuo para lograr una meta. Esta definición hace énfasis en tres conceptos: intensidad, dirección y persistencia.

Así mismo la motivación es un concepto relevante de estudio en diferentes campos de la ciencia y en distintas áreas de la vida. La implicación de la motivación se da tanto en lo direccional como en aspectos de activación, la psicología la entiende como una compleja integración de procesos psíquicos (pensamiento, emoción, percepción, etc.) que ejecutan la regulación inductora del comportamiento, la cual fija la dirección (hacia la meta buscada o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento (González, 2008). Lo que significa que dirige la actividad para acercarse o alejarse con respecto a determinados objetos o situaciones y activa o impulsa el comportamiento de las personas.

Se puede decir entonces que la motivación permite al individuo moverse de un estado a otro, direccionarse hacia una meta o situación, lo que irá determinando los motivos de su comportamiento.

2.2 Motivación laboral

En el ámbito laboral la motivación juega un papel importante para el logro de los objetivos, Robbins (2004) define la motivación laboral como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Entendida también como "El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras" (Newstrom, 2011:107).

La motivación laboral es importante para desempeñar las funciones y tareas dentro de una organización, a medida que este nivel es alto se realizan las tareas más cómodamente, permitiendo que las actividades fluyan con naturalidad, reflejando un resultado favorable, sin embargo, más que reconocer la importancia de la motivación se trata de tomar en cuenta las necesidades de cada colaborador (Córdoba *et al.*, 2021). No se suele estar motivado por las mismas razones, el comportamiento se da en función de varios aspectos. En realidad, no todos se sienten motivados por el dinero, o no todos desean un trabajo retador o un reconocimiento al final del mes.

De acuerdo con Pérez (1997) en estudios llevados a cabo desde los años 30's se concluye que el beneficio económico para los trabajadores suele estar por debajo de la seguridad social y de las condiciones de trabajo. En las dos décadas posteriores se encontró que el trabajo estable, el tipo de liderazgo, oportunidad para los ascensos, reconocimiento de ideas, etc., eran más valorados que el sueldo.

Según Masiá (2017) han surgido diversas teorías que tratan de analizar la esencia acerca de la motivación y establecer ¿cómo la motivación despierta al ser humano a fin de suplir sus necesidades? Para efectos del presente trabajo se exponen brevemente tres teorías: la teoría bifactorial de Herzberg, la teoría de la expectativa de Vroom y la teoría de la motivación ERC de Alderfer, y finalmente, la teoría de la autodeterminación la cual fundamenta la base teórica del instrumento aplicado en el estudio.

2.3 Teorías de la motivación

La teoría bifactorial de Herzberg menciona que la motivación se forma de factores de mantenimiento y factores motivacionales, en el primer factor se encuentran las condiciones de trabajo, las políticas y administración de la empresa, las relaciones con los jefes o compañeros de trabajo, y el estatus en este mismo. En el segundo, el reconocimiento, la responsabilidad, las posibilidades de crecimiento, el logro y el

trabajo en sí (Newstrom, 2011). Herzberg afirma que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino que, si existen características insatisfactorias en un puesto de trabajo, no significa necesariamente que existan las satisfactorias. Lo que se propone es un continuo doble: lo opuesto de satisfacción es, sin satisfacción, y lo opuesto de insatisfacción es, sin insatisfacción (López e Ibarra, 2019).

En la teoría de la expectativa de Vroom se considera que “cuando se da a los trabajadores la posibilidad de elegir, ellos eligen una opción que promete darles la mayor recompensa” (Kermally, 2005:52), y suele hacerse tres preguntas: ¿puedo hacer lo que se me pide?, ¿me recompensarán por hacerlo?, ¿quiero la recompensa que se me ofrece? Dentro de esta teoría existen tres elementos básicos: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia. El primer elemento se refiere a la creencia de uno mismo con relación al esfuerzo, se cree que, si se esfuerza uno mucho se conseguirá algo en proporción al esfuerzo, el cual moldea el comportamiento. En el segundo elemento existe la creencia de que si se trabaja duro, los resultados otorgarán una recompensa, como un aumento de sueldo o una promoción, está en función de la confianza y de las políticas de la organización. El último se refiere al valor que una persona otorga a un evento o resultado, la creencia que su contribución será para mejorar los resultados de la organización y que ello conllevará a ser apremiada. El trabajador atribuye el valor al resultado (Keller, 2005).

La teoría de la motivación ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer, menciona que lo primero que los colaboradores buscan satisfacer es la necesidad de existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), en segundo lugar, las necesidades de relación (aceptación por parte de compañeros de trabajo, jefes, subordinados, etc.), y finalmente, la necesidad de crecimiento, que engloban la necesidad de autorrealización y de autoestima (Newstrom, 2011). Esta teoría no está basada en elementos nuevos, es reducida a tres niveles siendo fundamentada en la teoría de Maslow. Difiere de la teoría de Maslow con respecto al orden progresivo riguroso, la propuesta de Alderfer da la posibilidad de que los tres niveles estén activos en cualquier momento, “aunque los dos primeros niveles son de requisitos de satisfacción un poco limitados, las necesidades de crecimiento son ilimitadas” (Newstrom, 2011:115).

2.4 Teoría de la autodeterminación

Edward Deci es un psicólogo motivacional quien en los últimos cuarenta años junto con Richard Ryan han trabajado en una teoría del desarrollo de la motivación y el bienestar, que la llaman: teoría de la autodeterminación, en la que cientos de psicólogos han participado en el proceso. Dichos autores mencionan que es importante pensar en los tipos de motivación más que en la cantidad de motivación. Principalmente la dividen en motivación autónoma y motivación controlada. La primera se describe al sentir un completo sentido de voluntad y elección cuando se realiza una actividad, lo que conlleva a ejecutarla con un interés real, disfrute y valor, indicando que es muy probable que se esté motivado de manera autónoma. La segunda, se refiere a hacer algo con el fin de obtener una recompensa o evitar algún castigo, lo que significa realizar algo que se exige o se está obligado a hacer (Deci, 2017). “La motivación autónoma y la motivación controlada son intencionales, y juntas contrastan con la amotivación, que implica una falta de intención y motivación” (Gagné y Deci, 2005:334).

En sus estudios han descubierto que cuando las personas son motivadas de manera autónoma, el desempeño de su bienestar y compromiso son mayores que cuando se está motivado de manera controlada. Esa es una importante distinción que los psicólogos hacen en la teoría de la autodeterminación.

Deci y Ryan (2017) asumen que tres necesidades psicológicas básicas son responsables del grado de autodeterminación, y son los tres argumentos centrales de la teoría de la autodeterminación (TAD): la necesidad de competencia, de autonomía y de relación (citado en Klein, 2019). La primera, definida como la sensación de ser capaz de resolver tareas de forma eficaz. La necesidad de autonomía, entendida como una situación en la que el comportamiento se ajusta a los propios intereses de la persona que es en sí una necesidad humana, es algo que la persona debe satisfacer para un bienestar y desempeño óptimo, la ausencia de esta trae consecuencias psicológicas negativas; y la tercera, definida como la integración social, en la que los demás proporcionan a la persona sensación de formar parte de ella (Klein, 2019).

Cuando las personas se sienten competentes, relacionados con otros y con un sentido de voluntad, se estará motivado de manera autónoma, siendo muy probable que a partir de ello ocurran consecuencias positivas. Deci y Ryan (2017) han investigado esos tipos de motivación y han confirmado a través de estudios la suposición de que la competencia, la autonomía y la relación son esenciales para la calidad del comportamiento (citado en Klein, 2019).

Es vital diferenciar entre la motivación autónoma o autodeterminada y la motivación controlada (Gagné y Deci, 2005). La teoría de la autodeterminación contiene una visión multidimensional de la motivación, desarrolla tres tipos generales de motivación, según el nivel de autodeterminación que posea la persona. El primero es la desmotivación, definida como la ausencia de motivación hacia una actividad; el segundo, la motivación intrínseca, se define como la realización de una actividad por sí misma, es decir, porque es interesante y agradable en sí misma; y finalmente, la motivación extrínseca, cuando se realiza una actividad por razones instrumentales, como recibir recompensas y aprobación, evitar castigos o críticas, aumentar la autoestima o alcanzar un objetivo valorado personalmente (Gagné *et al.*, 2015).

La motivación extrínseca es diferenciada por subtipo de motivación según Deci y Ryan (2000), estas varían en su interiorización, lo cual se refiere a la realización de una actividad impulsada por un valor o una meta que inicialmente era regulada por un factor externo, como las recompensas o los castigos, pasando a convertirse en algo que se regula de manera interna (Citado en Gagné *et al.*, 2015).

La regulación externa, que es completamente no interiorizada, es una primera forma de motivación extrínseca; dicha regulación se refiere a la realización de una actividad para obtener recompensas o evitar castigos que son puestos por otros. La regulación introyectada es aquella que regula la conducta por fuerzas de presión interna (ego, culpa, vergüenza, etc.), según Ryan y Connell (1989) es una forma de internalización que funciona como control (citado en Gagné *et al.*, 2015). La regulación identificada “se refiere a la realización de una actividad porque uno se identifica con su valor o significado y la acepta como propia, de modo que esta forma de interiorización es volitiva” (Gagné *et al.*, 2015:179).

Para promover la motivación efectiva en los espacios de trabajo se deben crear las circunstancias y apoyar las necesidades básicas psicológicas de los trabajadores, con la finalidad de producir resultados óptimos dentro de la organización (Deci, 2017).

Con base en lo anterior, el objetivo del presente estudio es evaluar el nivel de motivación laboral de los colaboradores de una dependencia pública, utilizando un método cuantitativo para identificar dichos niveles desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación.

3. Método

El estudio fue llevado a cabo con enfoque cuantitativo, de corte transversal, se realizó durante el mes de octubre del año 2021, con un diseño de investigación de tipo no experimental y alcance descriptivo.

El instrumento que se usó para el estudio fue el cuestionario de la Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS), que ha sido ampliamente validado en siete idiomas por Gagné *et al.* (2015), en el 2012 se tradujo al español por Gagné *et al.* (2012), y ha sido validado por Gastañaduy (2013) usando el criterio de jueces en la versión traducida al español (ver anexo A). Está conformada por cinco subescalas que miden diferentes tipos de motivación: desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca. La escala incluye 19 ítems con un formato de respuesta de tipo Likert que va del 1 al 5 donde, totalmente en desacuerdo representa, 1 punto; en desacuerdo, 2 puntos; ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 puntos; de acuerdo, 4 puntos y totalmente de acuerdo, 5 puntos.

El instrumento se digitalizó para recolectar los datos a través de una encuesta virtual en la plataforma de *Google Forms*. La pregunta clave que Gagné *et al.* (2015) manifiesta en el cuestionario es ¿por qué te esfuerzas o esforzarías en tu trabajo actual? Enfocado en captar aquellos esfuerzos reales que actualmente se hacen y aquellos que probablemente se harían.

Gastañaduy (2013) en su trabajo menciona que, la agrupación y el orden de los ítems se asignan aleatoriamente por el diseñador de la escala. Los ítems de la dimensión desmotivación son 2, 15 y 16; regulación externa 3, 8, 9, 10, 14, y 17; regulación introyectada 1, 5, 7 y 19; regulación identificada 4, 11 y 18; y motivación intrínseca 6, 12 y 13.

3.1 Participantes

El total de los colaboradores en la dependencia pública es de 62, de los cuales 19 son trabajadores por contrato y 43 trabajadores de base. Se obtuvieron 31 respuestas del cuestionario enviado de manera virtual al total de la población. En la tabla 1 se muestran aspectos sociodemográficos de los encuestados, de los cuales un 10% representa edades de 20 a 29 años; dos rangos representan el 23%, de 30 a 39 años y de 40 a 49 años; y finalmente un 45% de 50 a 59 años. El 71% fueron mujeres y el 29% hombres, siendo solteros un 42% y casados un 58%.

Tabla 1. Aspectos sociodemográficos.

	Frecuencia	Porcentaje
Edad		
20 a 29 años	3	10%
30 a 39 años	7	23%
40 a 49 años	7	23%
50 a 59 años	14	45%
Sexo		
Femenino	22	71%
Masculino	9	29%
Estado Civil		
Soltero	13	42%
Casado	18	58%
Trabajador		
De base	23	74%
Por contrato	8	26%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

3.2 Procedimiento

Los cuestionarios fueron enviados a través de un enlace de *Google Forms*, con el que se recolectó la información. Para poder aplicar el instrumento se pidió la autorización de la Coordinadora General solicitando el apoyo a los colaboradores, donde se comunicó que la aplicación del cuestionario era un tema estrictamente ajeno a los asuntos de su entidad de trabajo, enfatizando la importancia de sus respuestas honestas, completamente anónimas y de participación voluntaria. El tiempo aproximado para responder el cuestionario fue de 15 minutos.

3.3 Interpretación de las puntuaciones

Del cuestionario de la escala de motivación laboral multidimensional (MWMS), los 19 ítems integrados fueron calificados de 1 a 5 puntos cada uno. Los resultados están valorados en una escala ordinal en la que, para la afirmación de los ítems, la opción totalmente de acuerdo representa 5 puntos e indica la actitud más motivadora, y la opción totalmente en desacuerdo representa 1 punto, siendo la actitud menos motivadora.

El criterio para la codificación de los ítems del instrumento es asignar el mayor puntaje a la actitud más favorable. Robbins (2004) hace referencia que las actitudes son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) respecto a algún objeto, algún hecho o alguna persona. Las actitudes reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Como ejemplo para el presente estudio, cuando se afirma que se está totalmente de acuerdo que el esfuerzo que se pone en el trabajo es porque lo que se hace es interesante, lo que indica que se está altamente motivado por las actividades que se realizan en la organización.

Las puntuaciones de cada ítem de cada encuestado fueron compiladas por subdimensión para realizar el baremo por dimensión y hacer la interpretación de los resultados (ver tabla 2).

Es importante hacer hincapié que existen tres ítems que están redactados en afirmaciones desfavorables, en ese caso, la codificación es inversa para efectos de la elaboración del baremo de los niveles de motivación de manera general, por ello la obtención de los puntos de los ítems 2,15 y 16 fueron tomados en sentido inverso.

Tabla 2. Baremos de la escala de motivación laboral.

Nivel	Desmotivación	Regulación externa	Regulación introyectada	Regulación identificada	Motivación intrínseca	Motivación
Muy bajo	3 a 4	9 a 12	10 a 12	11	9 a 10	60 a 65
Bajo	5	13 a 16	13 a 14	12	11	66 a 71
Promedio	6	17 a 19	15 a 16	13	12	72 a 77
Alto	7	20 a 23	17 a 18	14	13	78 a 83
Muy alto	8 a 9	24 a 27	19 a 20	15	14 a 15	84 a 89

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

3.4. Análisis de confiabilidad

Se obtiene el alfa de Cronbach de cada subdimensión, con base en lo que menciona Paella y Martins (2004), por ser un instrumento con una variable multidimensional se hace necesario establecer un alfa para cada subdimensión, con la posibilidad de obtener un alfa único para toda la variable (citado en Torres, 2021).

Se menciona que la versión en español del instrumento obtuvo un índice de confiabilidad de 0.91 para la desmotivación, 0.83 para la regulación externa, 0.81 para la regulación introyectada, 0.80 para la regulación identificada; 0.85 para la motivación intrínseca (Gagné *et al.*, 2012).

Respecto al análisis de confiabilidad del instrumento en el presente estudio se evidencia un índice de confiabilidad (alfa de Cronbach) de 0.70 para la desmotivación, de 0.72 para la regulación externa, 0.60 para la regulación introyectada, 0.71 para la regulación identificada y 0.75 para la motivación intrínseca. El alfa de Cronbach único fue de 0.75. Con base en lo que menciona Celina y Campo (2005), el coeficiente alfa de Cronbach mínimo aceptable es de 0.70, y el valor máximo esperado es 0.90 (citado en Torres, 2021). La dimensión de regulación introyectada mostró una consistencia baja, en el resto de las dimensiones se evidencia una consistencia adecuada, así como en la valoración general.

4. Resultados

4.1 Dimensión: desmotivación

Esta dimensión se refiere a la ausencia de motivación hacia una actividad.

En los resultados (ver tabla 3) se muestra que el 77% de los funcionarios participantes tienden a estar en los niveles muy bajo y bajo de desmotivación y sólo un 3% en el nivel muy alto. Lo que significa que de los 31 encuestados, el 77% tiende a estar en desacuerdo con las afirmaciones desfavorables que se mencionan. Es decir que no se identifican con la afirmación de esforzarse poco porque el trabajo no vale la pena o que malgastan su tiempo y por eso no se haga un esfuerzo o que no se le encuentra sentido a la actividad. El 19% se encuentra en el nivel promedio de desmotivación.

Tabla 3. Desmotivación.

Nivel de desmotivación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	19	61%
Bajo	5	16%
Promedio	6	19%
Alto	0	0%
Muy alto	1	3%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

4.2 Dimensión: Regulación externa

Se refiere a la realización de una actividad para obtener recompensas o evitar castigos que son puestos por otros.

En los resultados (ver tabla 4) se muestra que el 71% de los participantes representan un nivel muy bajo y bajo de motivación extrínseca en lo que respecta a su regulación externa, mientras el 13% resultó estar motivado en nivel alto y muy alto por aspectos externos y un 16% está en un nivel promedio.

Lo que significa que de todos los encuestados, el 71% no realiza sus actividades precisamente por obtener recompensas o evitar alguna sanción que es puesta por sus jefes o supervisores, su motivación es diferente a situaciones externas. Por otro lado, un 13% es altamente motivado por aspectos externos, como el hecho de ser premiados o gratificados por los jefes o que realizan las actividades porque desean evitar algún tipo de sanción. Dentro de los tipos de motivación extrínseca, se puede decir que en esta regulación no se interioriza en lo absoluto el comportamiento, dichas actividades suelen hacerse por factores externos.

Tabla 4. Regulación externa

Nivel de motivación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26%
Bajo	14	45%
Promedio	5	16%
Alto	1	3%
Muy alto	3	10%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

4.3 Dimensión: Regulación introyectada

Es aquella que regula la conducta por fuerzas de presión interna.

Los resultados muestran que el 58% de los funcionarios públicos se encuentran entre un nivel alto y muy alto con respecto a su regulación introyectada, el 26% del personal muestra una actitud baja de motivación en relación con este tipo de motivación, y un 16% se encuentra en el nivel promedio (ver tabla 5).

Los resultados reflejan que de los 31 encuestados, el 58% regula su conducta por fuerzas de presión interna de manera significativa, como pueden ser: el ego, la vergüenza, la culpa, etc. De alguna forma se interioriza el comportamiento, que funciona como un control interno. Aspectos como la autoestima y la autoaprobación

juegan un papel importante. Por otro lado, el 28% se encuentran en nivel bajo en este tipo de motivación, evidenciando que lo que los motiva a realizar sus actividades no son precisamente esos aspectos de presión interna.

Tabla 5. Regulación introyectada

Nivel de motivación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	2	7%
Bajo	6	19%
Promedio	5	16%
Alto	13	42%
Muy alto	5	16%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

4.4 Dimensión: Regulación identificada

Se refiere a la realización de una actividad porque uno se identifica con su valor o significado y la acepta como propia, de modo que se interioriza de manera voluntaria.

En la tabla 6 se muestra que el 65% de los encuestados se encuentra en un nivel alto y muy alto con respecto a la regulación identificada, lo que significa que realizan sus actividades porque suelen identificarse con el valor que éstas representan y aceptan dichas actividades como propias, existe una voluntad para llevarlas a cabo. Un 19% se encuentra en un nivel muy bajo y bajo con respecto a dicha regulación. Y un 16% muestra un nivel promedio de este tipo de motivación. Esta regulación es parte de la motivación autónoma.

Tabla 6. Regulación identificada

Nivel de motivación	Frecuencia	Frecuencia relativa
Muy bajo	1	3%
Bajo	5	16%
Promedio	5	16%
Alto	4	13%
Muy alto	16	52%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

4.5 Dimensión: Motivación intrínseca

Se define como la realización de una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable en sí. La motivación suele ser espontánea y natural, ya que proviene del interior.

Con base en los resultados se puede apreciar que el 54% de los funcionarios públicos se encuentran en un nivel muy alto y alto con respecto a la motivación intrínseca, lo que indica que suelen realizar sus tareas porque les resultan interesantes y agradables en sí misma. El 33% se encuentra en un nivel muy bajo y bajo, lo que indica que no se está muy a gusto con sus funciones o que no se disfrutan las tareas que se realizan (ver tabla 7).

Tabla 7. Motivación intrínseca

Nivel de motivación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	10%
Bajo	7	23%
Promedio	4	13%
Alto	2	6%
Muy alto	15	48%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

4.6 Motivación general

Como se muestra en la tabla 8 la mayoría del personal se encuentra en un nivel promedio de motivación, representando al 36% de los encuestados. El 42% se encuentra entre un nivel bajo y muy bajo de motivación. Y un 22% se encuentra motivado en un nivel alto y muy alto.

Tabla 8. Nivel general de motivación

Nivel de motivación	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	7	23%
Bajo	6	19%
Promedio	11	36%
Alto	5	16%
Muy alto	2	6%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados (2021).

5. Discusión y conclusiones

Resulta interesante desde el primer análisis de los resultados ver que más del 75% de los encuestados no se identifica con actitudes que hacen referencia a la desmotivación según la teoría de la autodeterminación, la primera suposición que resultó fue que sí creen que vale la pena esforzarse en su trabajo ¿cómo surge este impulso para realizar sus actividades? El resto de las dimensiones fue dando parte de las respuestas.

Entre los resultados más notorios se observó que los tipos de motivación autónoma (regulación identificada y motivación intrínseca) fueron de las que más se evidenciaron en niveles altos, dando un referente de que el personal suele tener un mejor desempeño, de su bienestar y de su compromiso. Si los colaboradores realizan sus actividades por voluntad y en cierto modo reflejan que disfrutan de ello por el hecho de parecerles interesante, la organización tiene la oportunidad de tener colaboradores motivados de manera autónoma.

Se pudo observar que una de las motivaciones controladas, la regulación introyectada, se encuentra también en niveles altos, con lo que se puede afirmar que la mayoría de los colaboradores tienen una regulación en su conducta a partir de que interiorizan el logro de sus objetivos, ya sea por mantener su autoestima, por evitar pasar una vergüenza o no sentir alguna culpa.

En una prueba que realizó Gagné y Deci (2005), comentan que el desempeño estuvo altamente correlacionado con la regulación identificada, más que con la motivación intrínseca. Se dice que por el contexto de trabajo de la organización no sorprendió el resultado, pues en toda organización existen tareas que deben realizarse de manera rutinaria, no suelen ser intrínsecamente interesantes. Ese tipo de regulación es el que se debe promover, internalizar las tareas, es decir que dichas actividades representen un valor que es bien comprendido por los colaboradores, así podrán ser aceptadas y adoptadas como propias, lo que se traduce en tener la voluntad de realizarla, entrando al cuadro de motivación autónoma.

El resultado del nivel de motivación general puede ayudar a dar una idea sobre dónde se encuentra la organización en referencia al tema, sin embargo, es adecuado realizar un análisis por cada dimensión para conocer los diversos niveles y saber cómo los colaboradores se motivan. La tendencia de la motivación laboral de la dependencia pública evaluada va del nivel promedio a nivel bajo, por lo que habrá que prestar atención a aquellos aspectos que pudiesen mejorar para que los colaboradores realicen sus funciones de manera que se logren las metas organizacionales, y a la vez sean tareas que se interiorizan para así alcanzar mejores niveles de motivación.

Se debe tomar en cuenta que al tratarse de una dependencia pública, los elementos que se relacionan con la motivación laboral pueden ser menos favorables o las circunstancias más complejas. Hablando de los aspectos externos materiales, por ejemplo, los salarios o incentivos no fácilmente pueden ser modificados ante nuevos criterios del directivo, las tareas que son rutinarias y con el nivel de formalidad organizacional llega a tener procesos estrictos y burocratizados. A pesar de ello, en el presente estudio se mostró que la dependencia pública cuenta con un porcentaje promedio de personas que están motivadas y que esforzarse en el trabajo representa más una situación favorable que un tema de desmotivación.

Se puede decir que la escala de motivación laboral multidimensional puede ser de ayuda a los directivos para idear estrategias que fortalezcan el logro de los objetivos organizacionales con base en el conocimiento del cómo suele comportarse su fuerza laboral. Dichos resultados pueden apoyar también a futuras investigaciones, donde se relacione a la motivación laboral con otras variables de interés para la organización, como pueden ser: el desempeño laboral, el tipo de liderazgo o el compromiso organizacional.

De manera general, la presente investigación evidencia con los resultados que una mayor parte de su personal se encuentra motivado de manera autónoma, lo que significa que existe cierta interiorización en sus funciones, las cuales son valoradas y van con un sentido a la suma de esfuerzos para el logro de los objetivos organizacional. A pesar de ello se requieren más investigaciones para determinar en sí que promueve la motivación de los colaboradores para obtener resultados satisfactorios en las organizaciones.

Referencias

- Celina, O. H., y Campo, A. A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 24 (4) 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Chaparro, E. L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7–32. <http://www.jstor.org/stable/23741491>
- Córdoba P.L., Bedoya M.D., Caicedo R.J., Cadavid O.Y. (2021). Niveles de estrés y motivación laboral en los patrulleros de la policía adscritos a la seccional de inteligencia policial que no aprobaron el ascenso a subintendentes. *Poliantea*. 16 (28), 32-37. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d0f2a1eb-3718-46b3-a3a6-c223b01d4ea0%40redis>
- Deci, E. L. [The brainwaves video anthology] (17 de octubre de 2017). Edward Deci Self-Determination Theory [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=m6fm1gt5YAM>
- Gagné, M. y Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A., Battistelli, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S.T., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti, D.L., Ndao, A., Martin-Albo, J., Molstad, M., Naudin, M., Ntalianis, F., Nuñez, J.L., ... Wang, C. (2012). Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale. Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain. Manuscript submitted. <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/74816?mode=full>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gastañaduy, K. (2013). Motivación Intrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntarios. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5012>
- González, S.D. (2008). Psicología de la motivación. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Médicas.
- Kermally, S. (2005). Chapter Seven: Victor Vroom (1932-). In *Gurus on People Management* (pp. 51–55). Thorogood Publishing Ltd. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22386367&lang=es&site=ehost-live>
- Klein, M. (2019). Czech Sociological Review. Vol. 55, (3) <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=138214963&lang=es&site=ehost-live>
- López, M. O. e Ibarra, C. M. (2019). Diseño de instrumento para medir motivación laboral y compromiso organizacional en personal operativo de SIDUE. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.39%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20instrumento%20SIDUE.pdf

- Masiá, A.J. (25 de enero de 2017). La ciencia de la motivación. Sintetia. <https://www.sintetia.com/la-ciencia-de-la-motivacion/>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13ª ed.). México, Distrito Federal, México: Mc Graw Hill. https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Pérez, R. J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, 80, 133–167. <https://doi.org/10.2307/40183920>
- Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>
- Torres, L. J. (2021). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach. https://www.researchgate.net/publication/350590351_Fiabilidad_de_las_escalas_interpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach

Anexo A. Escala de Motivación Laboral Multidimensional (MWMS) Gagné et al. (2015)

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo					
2. Me esfuerzo poco, porque no creo valga la pena esforzarse en este trabajo.					
3. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
4. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.					
5. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.					
6. Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
7. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					
8. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.					
9. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
10. Porque otras personas me van a respetar más (mis superiores, mis compañeros del trabajo, la familia, los clientes, etc.)					
11. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.					
12. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.					
13. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.					
14. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
15. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo					
16. No sé porque hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.					
17. Porque otras personas me van a compensar financieramente, solo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.					
18. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.					
19. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					