

# **FACTORES DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE AUTO DETERMINACIÓN DE DECI Y RYAN PRESENTES EN LA RESIDENCIA NAVAL DE VERACRUZ**

Maribel Sotelo Juárez<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El estudio aborda el constructo propuesto por Deci y Ryan (1985) sobre la autodeterminación, como elemento clave en la motivación del empleado. Los resultados muestran una presencia significativa en la dimensión Esfuerzo-Recompensa (83.92%), Autonomía en el Desempeño de las Tareas (84.81%), Reconocimiento por Parte de Otros (85.43%), Calidad de la Relación con los Compañeros de Trabajo (86.59%). Con los resultados y en base a la evidencia en que se fundamenta este estudio, cada una de estas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas, respondiendo de esta forma a la perspectiva taxonómica de continuidad causal, reflejando los resultados en todas las dimensiones un porcentaje de aceptación por arriba del 80% que indica una presencia favorable de los factores de la teoría de Deci y Ryan en la Residencia Naval de Veracruz.

**CLAVE UCC: AEA1.5**

## **INTRODUCCIÓN**

El papel de las personas en la organización se ha transformado a lo largo del tiempo. En el inicio se hablaba exclusivamente de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, el cuál consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas,

motivación, talento, conocimiento, creatividad e innovación, de ahí que se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

Por lo anterior las empresas ---en busca de la competitividad-- son conscientes de la importancia de poseer una estructura favorablemente calificada y con un alto grado de motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por la empresa, haciéndolos suyos.

Ahora bien, con el trascorrir del tiempo se han generado diversas teorías intentando determinar los factores que expliquen el comportamiento humano, su relación con los demás individuos, así como los elementos que satisfacen sus necesidades, mismas que pueden ser motivadores y detonantes para las conductas manifiestas en su entorno. Se sabe que una de las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Las personas cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, en resumen, el buen ambiente laboral.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano, lo que ha derivado en un déficit de recursos cualificados, de ahí que las empresas busquen nuevas formas de atraer y retener los recursos humanos.

---

La autora agradece los comentarios del Dr. Arturo García Santillán y el Dr. Daniel Vázquez Cotera que ayudaron al desarrollo del presente estudio. El documento se terminó en el taller de titulación de maestría del área económico-administrativa.

<sup>1</sup>Egresada de la Maestría en Administración de la UCC.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los momentos actuales las organizaciones están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus trabajadores o clientes internos, quienes más que sus subordinados o empleados constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad del mercado actual de competencia, tan cambiante y exigente; mientras más o cuanto más sepa apreciar el directivo la importancia de sus recursos humanos, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y/o en la prestación de los servicios.

La misión de la satisfacción laboral es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas como demostró Taylor (2008) mediante sus estudios relacionados a la capacidad productiva de los trabajadores, esta gestión se encuentra encaminada a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada trabajador como célula básica para la reproducción empresarial definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal. Una vez que se logre su satisfacción, éste multiplicará con creces sus esfuerzos y pondrá más empeño y dedicación en la labor que realiza.

Maslow (1970); Vroom (1979); Deci y Ryan, (1985) y Herzberg (1993) a través de sus teorías motivacionales, refieren que existen muchos agentes generadores de la satisfacción o insatisfacción laboral que pueden clasificarse en dos grandes grupos: Los agentes internos y los

externos, los primeros están fundamentados sobre la base de las necesidades más importantes del individuo, relacionados con el interés por el trabajo, la estimulación moral, las oportunidades de escalar jerárquicamente, las condiciones de trabajo, la comunicación, el horario, entre otros; y los segundos son aquellos factores que condicionan las empresas entre sí, es decir las oportunidades que les brindan a sus trabajadores, en materia laboral y salarial, que motiva a que se muevan de un lugar a otro como lo haría el cliente externo.

Las empresas prósperas y saludables en su mayoría cuentan con personas muy motivadas y satisfechas con la labor que realizan, en cambio las empresas que son poco eficientes y económicamente enfermas se hallan saturadas de personal insatisfecho y con muy pocas motivaciones por el trabajo en espera de oportunidades para abandonar la organización.

Otro factor importante, es que las personas trabajan porque poseen un conjunto de necesidades de diversa índole que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral, o sea, que trabajan fundamentalmente para vivir o mantener económicamente una familia.

Como señala Camacaro (2006) las necesidades varían entre los individuos e inclusive en el mismo individuo dependiendo de su sexo, estado de ánimo, estado de salud, etc., por lo tanto las necesidades poseen diversos grados y formas de satisfacerlas. Lo que un individuo hace, los esfuerzos y sacrificios que llega a realizar, el empeño por alcanzar una meta, hasta donde es capaz de exigir más de sí mismo, depende en

primer lugar de las motivaciones que lo impulsan a actuar y estas motivaciones tienen su base en las necesidades que experimenta y las posibilidades de satisfacerla mediante su vínculo laboral.

La percepción del individuo sobre la posible realización de sus metas tributa a la motivación y ésta a su vez a la satisfacción, es por ello que reviste de gran importancia para los directivos de las organizaciones conocer las circunstancias que estimulan la acción humana, como destaca López (2005) al referir que los directivos pueden operar los elementos necesarios a fin de que las empresa coadyuven al logro de los objetivos comunes y los empleados se sientan satisfechos por el trabajo que desempeñan.

En el mismo tenor de ideas, Hernández (2008) refiere que las necesidades básicas de los individuos se pueden considerar ya cubiertas por las actuales organizaciones, sin embargo esta evolución trae para sí nuevos retos a las empresas, ya que los individuos como entes cambiantes ante su entorno, buscan otro tipo de reconocimientos o satisfactores en su trayectoria laboral y personal. Ya no es suficiente la creencia que los jefes debían motivar a sus empleados a través de la comunicación o el reconocimiento, debido a que las nuevas tendencias del entorno global obligan a proporcionar una mayor independencia en la toma de decisiones, nuevas formas de liderazgo, promueve el trabajo en equipo y la calidad de vida entre otras.

Referente a la motivación laboral, ésta es definida como un proceso que orienta, dinamiza

y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos específicos en donde la motivación aunada al desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional con esto podemos decir que la motivación laboral no solo conlleva a las personas a la ejecución de sus labores si no que también influye de manera directa en la orientación, intensidad y duración de su comportamiento o conducta. (Knippenberg 2000 y López 2005)

Por otra parte Hellín (2007) y Deci y Ryan (1985) dan evidencia sobre la teoría de la autodeterminación, misma que postula que las personas tienden a buscar el crecimiento psicológico y desarrollo de manera innata esforzándose en superar desafíos a la vez que acumulan experiencia de acuerdo a sus intereses, pero esta tendencia humana no se realiza de manera automática, si no que requiere de los estímulos que el entorno ofrece ya que el contexto social puede funcionar en ellos como un impulsor o una limitante en el compromiso activo o el crecimiento psicológico.

Como parte de esta investigación se tuvo acceso a la información de la encuesta de clima organizacional aplicada a finales del año 2009 a los 44 empleados que laboran en la Residencia Naval de Veracruz II de los cuales se desprenden los siguientes resultados:

Correspondiente al **ITEM Motivación se obtuvo el 17.29%** general, desglosado en los siguientes sub-criterios el 25.63% percibe el

interés de la institución por sus empleados, el 25.26% percibe que los individuos con los que trabaja lo tratan con respeto, 24.62% señala que le es reconocido el trabajo realizado y el 24.48% manifiesta que cuenta con la oportunidad de desarrollar sus habilidades.

Respecto al **ITEM Satisfacción laboral se obtuvo el 15.78%** general, con los siguientes resultados por sub-criterio: 25.87% aprecia los beneficios que le otorga la institución, el 25.78% manifiesta satisfacción por el reto que representa su trabajo, en tanto que el 24.32% identifica la oportunidad de acceder a cursos de capacitación y un 24.04% percibe apoyo por parte de los miembros de la unidad.

En cuanto al **ITEM Liderazgo el resultado general de la encuesta fue del 17.70%** conformado de la siguiente forma: el 20.27% de los encuestados percibe un aumento al fomento de trabajo en equipo, con una percepción de autonomía en la toma de decisiones del 20.01%, en tanto que al reconocimiento y aprovechamiento del talento el 19.93% lo aprecia, existe una paridad entre al concepto de equidad y equilibrio en las oportunidades en la institución con el concepto de comunicación de lo que ocurre en ella ambos con 19.90% de percepción.

En relación con el **ITEM calidad de vida en el trabajo el resultado general fue de 15.08%** con los siguientes sub-criterios 25.55% estabilidad laboral, 25.10% percibe una remuneración justa, el 24.97% manifiesta sentir

un nivel de seguridad en sus labores y el 24.38% percibe adecuadas sus condiciones de trabajo.

Y por último el **ITEM Socialización obtuvo el 18.63%** comprendido de la siguiente forma 21.72% manifiesta un sentido de pertenencia con la institución, el 20.13% reconoce los valores institucionales, 19.72% se identifica con la institución, el 19.71% de los encuestados conoce la política institucional en tanto que el 18.72% tiene una percepción por parte de la institución por los derechos humanos.

En base a los resultados y los argumentos expuestos, la presente investigación parte de los supuestos principales de la teoría de auto-determinación (SDT) desarrollada por Ryan y Deci (1985) la cual se centra en que las personas endosan sus acciones en el nivel más alto de la reflexión y se comprometen a las acciones con un sentido completo de opción, en donde se busca entender el funcionamiento óptimo de los seres humanos recalando que para alcanzar un bienestar psicológico se deben satisfacer tres necesidades fundamentales y universales: **competencia** refiriendo a la necesidad humana que tenemos de ejercitar nuestras habilidades y mejorarlas (Harter,1978); **autonomía** refiriendo a la necesidad de las personas de tomar sus propias decisiones (DeCharm,1968; Deci 1975) y **correspondencia**, refiriendo a la necesidad de conectarnos con otros seres humanos y sentirnos socialmente aceptados (Baumeister y Leary,1995).

Al respecto Guay, Senecal, Gauthier y Ferret (2003) citados por Pérez y Amador (2005)

sostienen que la posibilidad que esto se logre, debe de proporcionarla el contexto social en que el individuo se desenvuelve, para que de carácter natural se de la auto-motivación y el funcionamiento psicológico saludable.

Formalmente la SDT comprende cinco dimensiones (o mini teorías), cada una de los cuales fue desarrollado para explicar un conjunto de fenómenos motivacionales, cada una aborda una faceta de motivación o el funcionamiento de la personalidad.

La teoría de evaluación cognoscitiva (CET) trata los efectos de contextos sociales en la motivación intrínseca; la teoría de integración de organismos (OIT) trata el concepto de la aceptación con respecto al desarrollo de la motivación extrínseca. La teoría de las orientaciones de la causalidad (COT) describe diferencias individuales en las tendencias de la gente hacia comportamientos autodeterminados y hacia la orientación del ambiente en las formas que apoyan su autodeterminación. La teoría básica de las necesidades (BPNT) elabora el concepto de necesidades básicas y de su relación a la salud y al bienestar psicológicos. Y la teoría del objetivo contenido (GCT), crece fuera de las distinciones entre los objetivos intrínsecos y extrínsecos y su impacto sobre la motivación y el bienestar. Juntas estas mini-teorías constituyen SDT (Deci y Ryan, 2000)

Esta macro-teoría nos dice que la misma persona puede reaccionar muy diferentemente en el contexto social. SDT busca explicar el por qué de esto. Investiga las condiciones que generalmente

aumentan o disminuyen el entusiasmo natural de las personas.

Lo expuesto anteriormente da fundamento para plantear la siguiente interrogante.

*¿Qué factores de la teoría motivacional de autodeterminación de Deci y Ryan se encuentran presentes en la Residencia Naval de Veracruz II?*

## **OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Determinar qué factores motivacionales de la teoría de Deci y Ryan están presentes en la Residencia Naval de Veracruz II

## **ANTECEDENTES TEÓRICOS**

Durante el siglo XX se desarrollaron diversas teorías de la organización en donde encontró cabida la administración científica, misma que se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de la organización, siendo sus máximos expositores Frederick Taylor padre de los tiempos y movimientos que presenta la racionalización del trabajo a nivel operacional y Henry Fayol padre de la administración expositor de los principios administrativos.

Derivado de los cambios en la orientación de las organizaciones, emerge la teoría de las relaciones humanas con el fin de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo. Esta corriente teórica se refiere al comportamiento y desarrollo organizacional teniendo entre sus más destacados exponentes a Elton Mayo por sus estudios de Hawthorne, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Victor Vroom entre otros. A partir de la década de los sesentas, se incrementa

el pensamiento hacia el nuevo concepto de relaciones humanas integrando nuevos conceptos como lo son la calidad, el trabajo, las relaciones laborales, la satisfacción, entre otros.

Como producto de los cambios del contexto y a la necesidad de las organizaciones por evolucionar en sus procesos, que emerge el concepto *calidad de vida en el trabajo*, misma que podemos conceptualizarla por diversos indicadores entre los que se encuentran: el ingreso, calidad del medio ambiente laboral, el marco legal, satisfacción laboral, identificación con la organización y bienestar de los trabajadores entre otros.

Al respecto de la satisfacción laboral para Blum y Naylor (1982) es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros, ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

A partir de esta definición podemos inferir que la satisfacción laboral se dará o dependerá del grado de discrepancia existente entre los deseos del trabajador y lo que la organización le ofrece, así como de las expectativas y logros del individuo impactando directamente en la motivación del trabajador, al nivel de afectar su comportamiento en el trabajo ante las diferentes alternativas que se le plantean.

Entonces la satisfacción laboral estará dada en el grado en que se satisfagan las necesidades de los individuos, siendo estas:

1. Necesidades Físicas: son de carácter de supervivencia humana como son el alimento, el sueño, el sexo entre varias, es decir aquellas que son comunes entre todas las personas y solo difieren entre éstas por la intensidad en que se presentan.
2. Necesidades Psicológicas: son aquellas de carácter intangible o espiritual que se manifiestan en el individuo debido a las influencias del ambiente como son, sentido de pertenencia, estima, reconocimiento, motivación, por citar algunas.

Como señala Hernández (2008) y con relación a lo anterior, podemos plantear que la motivación se vincula a todos los aspectos del individuo ya sea a nivel individual, grupal o socio-cultural, haciéndose presente en todos los aspectos de la existencia humana.

Por tanto es importante conocer las causas que mueven la acción humana, para ello es necesario conocer las diversas teorías de la motivación, las cuales tratan de explicar el comportamiento del individuo, que es lo que lo impulsa actuar de cierta manera, como es que conserva esa postura y qué tipo de reacción subjetiva se presenta en la organización derivada de esta.

Abraham Maslow (1970) desarrollo la teoría de la motivación ***Jerarquía de las Necesidades*** en donde el individuo tiene deseos y comportamientos dirigidos hacia un objetivo, se



fundamenta en que el hombre se encuentra en un estado de necesidad permanente, misma que debe de ser satisfecha de acuerdo a una jerarquía de necesidades que se puede visualizar mediante una pirámide de cinco niveles, encontrándose en la base de estas las necesidades más básicas (necesidades fisiológicas) y en las superiores las más elevadas (necesidades de autorealización).

1. Necesidades fisiológicas: Son de vital importancia ya que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio. Relacionadas con la supervivencia del individuo y preservación de la especie.
2. Necesidades de seguridad o estabilidad: son las necesidades que proveen al individuo la protección contra amenazas externas o ambientales, son de gran importancia para el individuo ya que representan el grado de seguridad que le ofrece la empresa al trabajador contra de acciones arbitrarias o incoherentes que pueden tener como efecto incertidumbre o inseguridad en el empleado. Por lo cual también se relacionan fuertemente con la supervivencia.
3. Necesidades sociales o de afiliación: Son aquellas relacionadas con la vida social del individuo, cuando estas necesidades no son plenamente satisfechas el individuo puede volverse resistente u hostil con relación a las personas que le rodean, conduciendo a la falta de adaptación al entorno social y al aislamiento, por lo cual son de vital importancia como fuerzas motivantes.

4. Necesidades de estima o reconocimiento: son aquellas en donde el individuo se ve y se evalúa. Implican el reconocimiento, la necesidad de aprobación, la autoconfianza, independencia, autonomía. El satisfacer estas necesidades trae consigo a sentimientos de valor, prestigio, capacidad y su ausencia o frustración genera sentimientos inferioridad y desamparo.
5. Necesidades de autorealización: son las necesidades que se encuentran en la cúspide la pirámide, representando la realización de su potencial y autodesarrollo mediante sus aptitudes y capacidades. Se traducen en el intento que efectúa la persona a lo largo de su vida por el continuo desarrollo. Chiavenato(2007).

Refiere la teoría de Maslow que cuando una necesidad de determinado nivel jerárquico es satisfecha, la conducta es dirigida a satisfacer las necesidades del siguiente nivel, volviéndose éstas las motivadoras, en tanto que si una necesidad en un nivel específico no es satisfecha, generara un grado de tensión en el individuo provocando que el organismo tienda a la satisfacción apremiante de la misma.

Asimismo indica que existe más de una motivación es decir que todas las necesidades se encuentran vinculadas entre sí mediante la satisfacción-insatisfacción, al manifestarse una conducta motivada estará siendo resultante de una insatisfacción en otras necesidades a la vez, aunque siempre el individuo tiende a la satisfacción de las necesidades superiores no

todos logran satisfacer las que se encuentran en la cúspide.

En este tenor, el modelo de ERG de Alderfer (2010) reduce las necesidades a solo tres tipos:

1. Necesidades de existencia: Concentra los factores fisiológicos y de seguridad, el empleado está interesado en satisfacer sus necesidades de paga, físicas, de seguridad de puesto y los beneficios puede apuntar esta necesidad.
2. Necesidades de relación: es el nivel medio y comprende los vínculos sociales con las personas en todos los niveles del entorno laboral y fuera de este.
3. Necesidades de crecimiento: básicamente el individuo crece y desarrolla sus competencias, refiriéndose a la autoestima y autorealización.

Este modelo ERG identifica diferencias sustanciales con la teoría de la jerarquización, las necesidades a diferencia de Maslow no se encuentran jerárquicamente distribuidas, al contrario están alineadas y el individuo puede variar entre ellas o tener más de una necesidad sin tener que satisfacer un nivel para pasar al siguiente y ésta se convierta en motivador.

Como nos refiere Lévy-Leboyer (2003) ambas teorías carecen de una definición precisa de la necesidad y tampoco dan respuesta a si las necesidades pueden ser creadas o si es que algún tipo de necesidad motiva más que otras, lo que redundaría en no poder concluir que el hecho de satisfacer o cambiar de una necesidad a otra,

represente un cambio en el comportamiento laboral del individuo, ni cómo medir los grados de satisfacción que provoca.

Sin embargo la teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg expone una diferenciación entre la finalidad de producir condiciones satisfactorias en el ambiente laboral y de obviar aquellas de carácter insatisfactorio, de acuerdo a su teoría intervienen dos factores.

1. Factores Higiénicos o extrínsecos: Se refiere a los factores que se encuentran en el medio ambiente y por tanto salen del control de la persona, son aquellos que rodean al trabajador y las condiciones en que desempeña su trabajo mismo que están dados por las políticas y lineamientos de la empresa. Podemos señalar entre los principales factores, el salario, los beneficios sociales, las relaciones sociales con los integrantes de los grupos y los jefes y al tipo de supervisión al que se encuentran sujetos, el estatus.
2. Factores motivacionales o intrínsecos: Estos factores son aquellos que se ocupan de elevar la satisfacción y por ende la productividad, se encuentran bajo el control del individuo ya que está relacionado directamente con lo que hace y desempeña. Involucran los sentimientos de reconocimiento profesional y las necesidades de autorealización.

De acuerdo a Herzberg cuando los factores higiénicos son satisfechos, logran evitar en los



trabajadores el sentimiento de insatisfacción más no se obtiene satisfacción, sin embargo cuando estos factores no son satisfechos el individuo experimenta un alto grado de insatisfacción. En este sentido López (2005) expone que para lograr la satisfacción en el trabajador ya no es suficiente enriquecer la tarea, si no que en la actualidad se diseñan diversas herramientas para propiciar actitudes y comportamientos indispensables para el autodesempeño, asimismo los encargados de la dirección deben desarrollar su motivación intrínseca, con énfasis en la responsabilidad y desarrollo.

En este contexto de importancia para las organizaciones y su desarrollo constatare podemos resaltar el trabajo de McClelland y Solana (1989) quienes elaboraron la Teoría de Necesidades Aprendidas, a partir de la relación directa existente entre el éxito de países industrializados y la motivación de logro existente en los gerentes de las empresas de esos países.

La motivación por el logro se basa en el establecimiento de metas, y se caracteriza por la autoexigencia para alcanzar la excelencia en los resultados.

De acuerdo al factor motivador preponderante en el individuo será el tipo de meta a obtener.

1. Factor de realización o logro: estas personas están motivadas por el hecho de obtener el logro personal que por la recompensa a obtener, se plantean metas por el sentimiento de necesidad de lograrlas y superar retos, requieren retroalimentación sobre su rendimiento.

2. Factor afiliación: estas personas se encuentran motivadas por el establecimiento de relaciones sociales, aceptación de los demás, buscan situaciones que los lleven al trabajo en grupo para lograr la cooperación preocupándose por sus deficiencias en las relaciones con otros.
3. Factor de poder: en ella los individuos tratan de influir sobre las demás personas, guardando estrecha relación con el logro de estatus, superación y realización, buscan estar en constante competencia lo cual les permite hacerse de un prestigio, su pensamiento se dirige a la obtención y ejercicio de poder.

En cambio la teoría de la Contingencia de Vroom (1979) resalta las diferencias entre las personas y los puestos. Esta teoría se basa en las expectativas que los individuos tienen respecto a su trabajo, el entorno del mismo y la manera en que satisfacen estas expectativas. La motivación proviene de la voluntad del individuo y esta se dará en menor o mayor cuantía de acuerdo a la percepción que tenga el individuo en lograr su objetivo y así también que el resultado sea lo que él espera. En esta teoría el nivel de productividad se encuentra determinado por tres factores básicos que determinan la motivación y actuación la persona: Los objetivos individuales que representa la fuerza del deseo por alcanzarlo; La relación entre productividad y el objetivo; y La capacidad de influir en su propio nivel de productividad.

Cada persona tiene preferencias por determinar resultados finales, a esto se le conoce como valencias, en donde una valencia positiva indica el deseo de alcanzar el resultado final y una valencia positiva denota evadir cierto resultado.

Diversos teóricos han abordado el tema de la motivación buscando las repuestas sobre los factores que determinan y motivan el comportamiento humano, por lo antes expuesto podemos inferir que las personas a menudo se mueven por factores externos tales como sistemas de recompensa, grados, evaluaciones o las opiniones que otros podrían tener de ellos.

Sin embargo, con frecuencia las personas son motivadas desde dentro, por intereses, curiosidad, cuidado o valores perdurables. Estas motivaciones intrínsecas del individuo no necesariamente son recompensadas o compatibles, pero, no obstante, puede mantener la creatividad, las pasiones y los esfuerzos sostenidos (Deci, 1975).

La interacción entre las fuerzas extrínsecas que actúan sobre las personas y los motivos intrínsecos y las necesidades inherentes a la naturaleza humana es el territorio de la Teoría de la Autodeterminación o SDT. Así entonces, esta teoría desarrollada por Deci y Ryan (1985) plantea una macro-teoría de la motivación humana que tiene relación con el desarrollo y funcionamiento de la personalidad dentro de los contextos sociales. La teoría analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o autodeterminadas, es decir el grado en que las personas realizan sus acciones de forma

voluntaria, por elección propia. Está enfocada en identificar las condiciones que deben darse en el contexto social de los trabajos para facilitar los procesos naturales orientados hacia la satisfacción de nuestras necesidades psicológicas básicas fundamentadas, la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable.

Deci y Ryan (2000) argumentan que las necesidades psicológicas básicas son consideradas como algo innatas, universales y esenciales para la salud y el bienestar de las personas. Éstas necesidades son de un matiz natural en el individuo sin impactar su edad o cultura, y en la medida que estas necesidades vayan siendo cubiertas continuamente las personas funcionarán eficazmente y se desarrollan de una manera saludable, en sentido contrario al no conseguirse estas necesidades, la persona mostrara signos de enfermedad o funcionamiento no óptimo. Las tres necesidades básicas que debe satisfacer el individuo son:

1. **Necesidad de competencia** necesidad humana de ejercitar nuestras habilidades y mejorarlas (Harter, 1978).
2. **Necesidad de autonomía** necesidad de las personas de tomar sus propias decisiones (DeCharm,1968; Deci 1975).
3. **Necesidad de correspondencia** necesidad de conectarnos con otros seres humanos y sentirnos socialmente aceptados (Baumeister y Leary, 1995).

Para que las personas puedan satisfacer sus necesidades Guay, Senecal, Gauthier y Ferret

(2003) citados por Pérez y Amador (2005) señalan que la posibilidad de que las personas puedan satisfacer estas necesidades, depende de las condiciones del contexto social, lo que podría facilitar este proceso.

Formalmente SDT comprende cinco mini-teorías, de los cuales cada una fue desarrollada para explicar un conjunto de fenómenos motivacionales que han surgido mediante el desarrollo de investigación de laboratorio y de campo. Por lo tanto, cada una aborda una faceta de motivación o el funcionamiento de la personalidad.

1. La Teoría de evaluación cognitiva (CET) aborda específicamente los efectos de contextos sociales sobre la motivación intrínseca, y como los factores tales como recompensas, controles interpersonales y ego-intervenciones impactan la motivación intrínseca para aumentarla o disminuirla, al respecto Deci y Ryan (2000) refieren que los desafíos óptimos, la retroalimentación que promueva a la eficacia y la libertad, ayudarán a lograr esa motivación intrínseca, sin embargo estos sentimientos no mejorarán la motivación intrínseca a menos que estén acompañados de una sensación de autonomía.

A decir de Moreno (2007) el tercer factor que parece influir en la motivación intrínseca es la relación con los demás como ha quedado demostrado. Esta buena relación con otras personas potenciará la motivación

2. Teoría de integración de organismos (OIT), aborda el tema de la motivación extrínseca en sus diversas formas, con sus propiedades, determinantes y consecuencias, es decir la motivación se estructura a lo largo de la autodeterminación de la conducta que va de la autodeterminada a la no-autodeterminada en este camino de una conducta a otra comprenden tres tipos de motivación: la motivación intrínseca que constituye el primer grado y representa la mayor autodeterminación entendiendo por esta la participación del individuo en determinadas actividades por el hecho de la satisfacción o placer de participar en estas. La motivación extrínseca representa el menor grado de motivación, estas se entienden cuando el individuo realiza ciertas actividades que no tienen un fin en específico si no que son utilizadas como medios para lograr ciertos resultados y la no-motivación.

3. **Teoría de orientaciones de causalidad (COT)** la tercer mini-teoría describe las diferencias individuales en las tendencias de la gente para orientar hacia entornos y regular el comportamiento de diversas maneras. COT se describe y se evalúa tres tipos de causalidad orientaciones: la orientación de la autonomía en el que las personas actúan fuera de interés en y valoración de lo que está ocurriendo; la orientación de control en el que el foco está en recompensas, gana, y aprobación; y la orientación impersonal o sin motivación

que se caracteriza por ansiedad relativa a la competencia.

4. Teoría de las necesidades psicológicas Básicas (BPNT) elabora el concepto de necesidades psicológicas evolucionadas y sus relaciones para la salud psicológica y bienestar. BPNT argumenta que el bienestar psicológico y el óptimo funcionamiento se basan en la autonomía, la competencia y el parentesco. La teoría sostiene que todas las necesidades de tres son esenciales y que, si alguna es frustrada habrá distintos costos funcionales.

5. **La Teoría del objetivo contenido (GCT)**, crece fuera de las distinciones entre los objetivos intrínsecos y extrínsecos y su impacto sobre la motivación y el bienestar. Los objetivos son vistos como diferenciadores para ofrecer satisfacciones de necesidad básica y por lo tanto están diferencialmente asociados con bienestar. Los objetivos extrínsecos como éxito financiero, apariencia, popularidad y fama han sido específicamente contrastantes con objetivos intrínsecos, como lo son: comunidad, estrechar las relaciones y el crecimiento personal, estos asociados con bienestar y en menor y mayor grado de malestar en su ausencia.

Como hemos visto durante el desarrollo del presente trabajo, los teóricos a través del tiempo han estudiado la motivación, como la mayor parte de los factores que contribuyen al desarrollo del comportamiento, la cual es

inobservable infiriéndose su existencia a partir de la conducta manifiesta. La presente investigación está sustentada en la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan y su mini teoría de las necesidades psicológicas Básicas (BPNT) que sostiene que el bienestar psicológico y el óptimo funcionamiento del individuo se basa en la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, la competencia y el parentesco y que de no encontrarse una de ellas cubierta representa un costo funcional.

Por lo antes descrito, ahora es factible formular la siguiente hipótesis

**H1:** *Los factores de la Teoría de autodeterminación de Deci y Ryan están presentes en la Residencia Naval de Veracruz.*

#### **ANTECEDENTES EMPÍRICOS:**

La presente investigación toma de referencia la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, la cual como ya hemos mencionado se fundamenta en la satisfacción de tres necesidades básicas en el individuo para lograr su completo desarrollo, esta teoría ha encontrado eco en diversos ámbitos como educación, organizaciones, deporte y ejercicio, relaciones, psicoterapia entre otras.

Con respecto al área de psicología organizacional un estudio de referencia es la “Teoría de la autodeterminación para promover el crecimiento personal en el ámbito laboral” escrito por Lens, Neyrinck, Van, Vansteenkiste y Witte H. (2007) Citados por Herrera (2009) en el cual se expone la evolución del modelo de la teoría

incorporando nuevos paradigmas. Sus conclusiones señalan que esta teoría “propone estimular el bienestar de los empleados, yendo más allá de la mera satisfacción, experiencia que relacionan con la psicología positiva, buscando usarla de marco de referencia en una política de recursos humanos, que contribuiría a la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de los empleados”

Otro estudio de referencia es “*Una visión general teórica y empírica en la salud psicológica ocupacional*” escrito por Van, Vansteenkiste y Witte (2008) en este estudio se expone la evolución de la citada teoría y los estudios realizados por otros, concluye que los individuos tienen una tendencia natural al crecimiento y desarrollo, que esta tendencia natural se manifiesta regulando su conducta de acuerdo a los tipos de metas que ellos persiguen.

Y dentro de la autodeterminación se considera que los individuos tienen una tendencia natural al compromiso espontáneo intrínsecamente interesados a las actividades que disfrutan, esto es, que se encuentran intrínsecamente motivados, pero si las contingencias externas como los bonos o estímulos, el individuo los percibe como un medio de control a su autonomía, tiende a tomarlos de manera negativa minando su motivación. No todas las clases de motivación extrínseca son negativas ni suponen resultados negativos. Los tipos de motivación extrínseca autónoma como la identificación e integración del individuo suponen un funcionamiento positivo en este.

Los estudios de referencia, han contribuido en nuevo conocimiento de la teoría, asimismo han evidenciado la necesidad innata del individuo por el crecimiento y desarrollo, apoyados en la psicología positiva la cual trata de explicar los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano con el fin de aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana para alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar. Estos aspectos se encuentran directamente relacionados con la motivación laboral.

### **MARCO CONTEXTUAL**

La Secretaría de Marina Armada de México (SEMAR) es una institución de carácter permanente que tiene como misión emplear el poderío naval de la federación para la protección interior y defensa exterior del país, para tal efecto dentro del ordenamiento que la rige establece la constante capacitación de sus miembros y el desarrollo personal y profesional de los mismos, como sustento para la eficiente comisión de los servicios encomendados, siendo menester de los mandos de las diferentes regiones, zonas, sectores y subsectores, así como de los directores de área y unidades, vigilar el estricto cumplimiento de esta disposición.

En este contexto de importancia es que la Armada resalta hacia la preparación profesional, también reconoce la necesidad de una moral alta que fomente el entusiasmo y voluntad en el desempeño de las acciones que realiza el personal, pues el cumplimiento de la misión y sus resultados son un producto directo del esfuerzo honesto y profesional de quienes

integran los recursos humanos de la SEMAR, por lo tanto dentro de su estructura orgánica se encuentra la **Dirección General de Seguridad y Bienestar Social** (DIGASBISO) que tiene como atribuciones programar, gestionar y hacer efectivas las prestaciones y derechos que establece la Ley del Instituto de Seguridad para las Fuerzas Armadas Mexicanas.

Esta investigación se centra en la **RESIDENCIA NAVAL DE VERACRUZ II** ubicada en paseo del malecón esquina Mariano Arista sin número, colonia centro Veracruz, Ver. C. P. 91700. Este inmueble alojaba al Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL) que al cerrar sus operaciones queda en propiedad del Gobierno del Estado el cual fue donado a la SEMAR a través del programa de desarrollo institucional el 7 de enero del año 2007, comenzando su remodelación el 13 de diciembre del mismo año e iniciando sus operaciones el 26 de febrero del año 2008 proporcionando los siguientes servicios:

1. Servicio de hospedaje con 26 habitaciones, 8 suites y 1 master suite
2. Servicio de restaurante y bar
3. Servicio de lavandería
4. Servicio de boutique de artículos marinos

Los servicios que proporciona la Residencia Naval son brindados a un mercado cautivo, conformado por los Almirantes, Capitanes y Oficiales que integran a la Armada de México, así mismo a los familiares de estos exclusivamente, por lo que la competencia en el mercado es nula. El promedio mensual ocupacional de la

Residencia Naval de Veracruz fluctúa en un 60% durante la temporada baja y en temporada alta la ocupación promedio alcanza el 95%. La mayor parte de los que ahí se alojan son personal que se encuentra en comisión de servicio en la plaza, a quienes se les otorga el 50% de descuento sobre la cuota establecida, asimismo al personal retirado se le aplica un 20% de descuento en la cuota de hospedaje.

El personal que opera la Residencia Naval de Veracruz, es personal de los diferentes cuerpos y servicios de la Secretaría de Marina, el citado personal cuenta con algunos cursos de capacitación en el rubro de hotelería, atención a clientes y servicio a comensales, pero sin olvidar que su adoctrinamiento es castrense al igual que a los clientes que estos atienden.

En el transcurso del año 2008 DIGASBISO convocó a personal bajo su dirección, para recibir cursos de capacitación en el área de servicios, específicamente en el área de hotelería, los cuales se mencionan a continuación 1.- Administración Hotelera, 2.- Coordinación de los Servicios de Hospedaje, 3.-Calidad Total en el Servicio Hotelero, 4.- Servicio de Atención a Cuartos y Áreas Públicas, 5.- Planificación Turística, 6.- Atención a Huésped, 7.- Servicio de Banquetes 8.- Preparación de Alimentos 9.- Preparación de Bebidas y 10.- Presentación del Servicio de Comedor; esto lo ha realizado con la finalidad de coadyuvar en el desarrollo profesional del personal que se encuentra laborando en la Residencia Naval de Veracruz II, con visión al desarrollo de la competencia laboral.



## METODOLOGÍA

Se diseñó un instrumento tomando como marco de referencia conceptual los desarrollos teóricos de Deci y Ryan (2000) y la escala de medición para la motivación laboral del empleado puertorriqueño desarrollada por Pérez y Amador (2005). El instrumento se compone de dos partes:

1. Datos demográficos: dirigida a obtener las características demográficas generales de los participantes, las variables incluidas en este apartado fueron: sexo, edad, escolaridad, antigüedad en el empleo, grado (jerarquía), adscripción y área en la que labora.
2. La escala de motivación laboral se desarrolló con el propósito de determinar las preferencias motivacionales de los empleados, tomando su punto de vista con base en su contexto laboral. El citado instrumento está compuesto de 47 reactivos, para la redacción de los mismos se consideró la taxonomía del constructo motivacional desarrollado por Deci y Ryan (2000), cada reactivo posee una escala de respuesta de cinco puntos, cuyos límites lo constituyen las respuestas *siempre me motiva y nunca me motiva*. Todas las frases fueron redactadas utilizando aseveraciones positivas. A mayor puntuación obtenida en el reactivo, mayor es el nivel de motivación laboral que implica la actividad o aseveración descrita en el mismo.

Las necesidades psicológicas básicas como variable de estudio fue determinada de acuerdo a los argumentos expuestos por la teoría de Deci y Ryan (2000) y su mini teoría de las necesidades psicológicas Básicas (BPNT) que sostiene que el bienestar psicológico y el óptimo funcionamiento del individuo se basa en la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, la competencia y el parentesco (correspondencia) y que de no encontrarse una de ellas cubierta representa un costo funcional.

Estas necesidades psicológicas básicas de acuerdo a la escala de medición desarrollada por Pérez y Amador (2005) cuenta con cuatro dimensiones a evaluar, mismas que fueron fijadas de la siguiente manera:

1. Pareo esfuerzo-recompensa: los reactivos que forman esta dimensión van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado de ser recompensado de manera apropiada de acuerdo a su percepción sobre el esfuerzo que realiza al cumplir con sus labores, evidenciada en un buen desempeño. Las puntuaciones posibles a obtenerse en esta subescala fluctúan de 14 a 70 puntos, cuenta con un total de 14 reactivos.
2. Autonomía en el desempeño de tareas: los reactivos que forman esta dimensión van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado de acuerdo al marco discrecional que le brinda la organización para utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas al llevar a cabo sus tareas. Las puntuaciones

posibles a obtener en esta subescala fluctúan de 12 a 60 puntos, cuenta con un total de 12 reactivos.

3. Reconocimiento por parte de otros: los reactivos que forman esta dimensión van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado de acuerdo al reconocimiento que entiende recibe su trabajo por parte de su supervisor y de sus compañeros. Las puntuaciones posibles a obtener en esta subescala fluctúan de 8 a 40 puntos, cuenta con un total de 8 reactivos.
4. Calidad de la relación con los compañeros de trabajo: los reactivos que forman esta dimensión van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado tomando en consideración la calidad de las relaciones interpersonales prevalecientes en su área de trabajo en ese momento y sus consecuencias organizacionales. Las puntuaciones posibles a obtener en esta subescala fluctúan de 13 a 65 puntos, cuenta con un total de 13 reactivos.

Los reactivos se encuentran colocados dentro del cuerpo del instrumento de forma aleatoria y no agrupada por dimensión que evalúa. Estas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas, respondiendo de esta forma a la perspectiva taxonómica de continuidad causal en la que se fundamentan. Se observa que la dimensión denominada pareo esfuerzo-recompensa es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde esta relación sirve a los individuos para evaluar su efectividad al llevar a cabo ciertas actividades.

Por otro lado la dimensión que evalúa la autonomía en el desempeño de las tareas hace referencia a la necesidad de autonomía como lo propone la teoría de la autodeterminación que sostiene que los individuos se esfuerzan por experimentar actividades que les permitan la elección en la iniciación, mantenimiento y regulación de su comportamiento (Guay, Senécal, Gauthier, Fernet, 2003).

Los reactivos que constituyen la dimensión reconocimiento por parte de otros, van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado, esto es, como el empleado entiende que su labor es reconocida y valorada por parte de su supervisor y compañeros, en donde dichos reconocimientos forman parte de los factores contextuales que influyen de una manera u otra en la percepción de competencia y auto-determinación.

Y por último la dimensión calidad de la relación con los compañeros de trabajo está fuertemente vinculada con la necesidad de correspondencia que experimentan los individuos, misma que a su vez como lo propone Decy y Ryan (2000) promueve la satisfacción de las necesidades de competencia y autonomía.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**DATOS** Con los datos obtenidos y para efectos de este análisis se diseñó una hoja electrónica en el programa de Excel, en donde se capturaron los datos y se procesaron los 47 reactivos. Dado los coeficientes correlacionales moderados entre los subcriterios, la suma de las puntuaciones en cada uno de ellos se considera un índice general de

motivación laboral. En donde a las puntuaciones posibles a obtener fluctuaron de 47 a 235 en donde a mayor puntuación se percibe mayor motivación laboral experimentada.

**DATOS DEMOGRÁFICOS:** En cuanto a los datos demográficos se obtuvieron los siguientes datos del total de la población (35 elementos): Por su género: 19 son mujeres que representan el 54.28% y 16 son varones equivalente al 45.72%.

Antigüedad: Refleja que el 34.29% del personal oscila entre los 6 y 10 años de antigüedad en el servicio activo de la Armada de México siendo este el grupo más alto, siguiendo con un 31.42% el grupo de 11 a 15 años, sin embargo los otros tres rangos se encuentran en igual cantidad de proporción con un 11.43%.

Relativo a la jerarquía se encontró que el 8.58% lo componen oficiales, siendo esta la jerarquía más alta dentro de la unidad en tanto que el grosor del grupo con el 91.42% ostentan la jerarquía de clase y marinería conformado de la siguiente manera: 48.58% maestranza, el 31.42% cabos y el 11.42% marinería.

Edad: el 51.43% de los encuestados se encuentra en el rango del los 36 a los 45 años de edad, siguiéndole con el 34.29% aquellos de 26 a 35 años, 11.42% de 18 a 25 años y solo con el 2.86% oscila entre los 46 a 55 años.

Con referencia a la escolaridad el 71.42% cuenta solo con estudios de secundaria, en tanto que el 25.71% de ellos tienen estudios de preparatoria y el 2.85% realizó una carrera técnico profesional, no existiendo personal con estudios de licenciatura ni posgrado.

### **REACTIVOS DEL CUESTIONARIO**

Para la presentación de los resultados, estos se describen en la tabla 1: donde se plasman las cuatro dimensiones evaluadas que dan evidencia de la presencia de los factores motivacionales en los empleados en la Residencia Naval de Veracruz II de acuerdo al constructo taxonómico de la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan y su mini teoría de las necesidades Psicológicas Básicas.

Tabla 1:

ESFUERZO-RECOMPENSA	total parcial	numero de encuestados	puntos encuesta	puntos máximos	%
A1 Percepción de recibir una compensación adecuada	742	35	21.20	25	84.80
A2 Reconocimiento por el esfuerzo que realiza	555	35	15.86	20	79.29
A3 Posibilidad de ascenso dentro de la estructura jerárquica	759	35	21.69	25	86.74
<b>Total Dimensión</b>	<b>2056</b>	<b>35</b>	<b>58.74</b>	<b>70</b>	<b>83.92</b>
AUTONOMÍA EN EL DESEMPEÑO DE TAREAS	total parcial	numero de encuestados	puntos encuesta	puntos máximos	%
B1 Participación en la toma de decisiones	726	35	20.74	25	82.97
B2 Auto evaluación de sus labores	610	35	17.43	20	87.14
B3 Efectúa su trabajo sin necesidad de que se lo ordenen	445	35	12.71	15	84.76
<b>Total Dimensión</b>	<b>1781</b>	<b>35</b>	<b>50.89</b>	<b>60</b>	<b>84.81</b>
RECONOCIMIENTO POR PARTE DE OTROS	total parcial	numero de encuestados	puntos encuesta	puntos máximos	%
C1 Manifestación expresa de satisfacción por el trabajo que desempeña	288	35	8.23	10	82.29
C2 Premios y estímulos recibidos	448	35	12.80	15	85.33
C3 Cooperación entre compañeros	460	35	13.14	15	87.62
<b>Total Dimensión</b>	<b>1196</b>	<b>35</b>	<b>34.17</b>	<b>40</b>	<b>85.43</b>
CALIDAD DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	total parcial	numero de encuestados	puntos encuesta	puntos máximos	%
D1 Trabajo en equipo	444	35	12.69	15	84.57
D2 Distribución de las actividades	447	35	12.77	15	85.14
D3 Asesoría y apoyo en la realización del trabajo de otros	466	35	13.31	15	88.76
D4 Percepción del ambiente laboral	613	35	17.51	20	87.57
<b>Total Dimensión</b>	<b>1970</b>	<b>35</b>	<b>56.29</b>	<b>65</b>	<b>86.59</b>
<b>TOTAL GENERAL CUESTIONARIO</b>	<b>7003</b>	<b>35</b>	<b>200.09</b>	<b>235</b>	<b>85.14</b>

Fuente: elaboración propia

## DISCUSION DE RESULTADOS

Los factores resultantes del análisis de componentes de la teoría de las necesidades psicológicas básicas pueden interpretarse como sigue:

En el caso de la primera dimensión, pareo **Esfuerzo-Recompensa** alcanzo un puntaje total del 83.92% la cual es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde los individuos evalúan su efectividad al llevar a cabo ciertas labores, adquiere relevancia ya que esta necesidad denota la percepción de que la recompensa satisface el deseo continuo de demostrar una efectividad en las interacciones con el medio ambiente.

De acuerdo a Deci y Ryan (2000) investigaciones realizadas con anterioridad han demostrado que el bienestar psicológico de las personas dependerá de un continuo sentido de efectividad y competencia.

Sin embargo dentro de esta dimensión podemos notar que el subcriterio que evalúa el reconocimiento por el esfuerzo que realiza obtuvo como resultado un 79.29% siendo el resultado más bajo y la preferencia de los individuos por la posibilidad de ascenso dentro de la estructura jerárquica con la mayor puntuación fue del 86.74%.

Podemos inferir en esta dimensión que aunque su evaluación general fue alta, existe una deficiencia en como el empleado está percibiendo la manera en que la organización reconoce su labor, por debajo de una mejor

percepción a como se le compensa y las opciones de ascenso dentro de la estructura jerárquica.

La segunda dimensión que evalúa la **Autonomía en el Desempeño de las Tareas** obtuvo en total el 84.81%, lo cual hace referencia a la necesidad de autonomía, tal como propone la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985,2000), en donde los individuos se esfuerzan por experimentar actividades que les permitan el mantenimiento y regulación de su conducta, lo cual incluye una participación activa en las evaluaciones de desempeño, en donde el supervisor juega un rol de guía proporcionando información de relevancia que le permita al empleado tomar elecciones adecuadas en función de las actividades que realiza.

En esta dimensión el subcriterio participación en la toma de decisiones obtuvo como resultado un 82.97% siendo el resultado más bajo y la preferencia de los individuos de efectuar su trabajo sin necesidad de que se lo ordenen, presentó una puntuación más alta con un 86.74%.

Aun cuando el resultado global e individual de la dimensión y los subcriterios es positiva, la percepción de los individuos en cuanto a su participación en la toma de decisiones pudiéramos suponer que el medio en que estas personas se desarrollan, influye directamente en su percepción, ya que la doctrina castrense en si misma se rige por jerarquías y la unidad de mando, pudiendo ser este uno de los factores que influye fuertemente en esa percepción.

Los reactivos que conforman la tercera dimensión **Reconocimiento por Parte de Otros** obtuvo un total de 85.43% lo cual denota la preferencia motivacional de los trabajadores de acuerdo al reconocimiento que entiende de su supervisor y compañeros. Estos reconocimientos de acuerdo a teoría de la evaluación cognitiva de Deci y Ryan (1985,2000) son parte de los factores que influyen en la percepción de competencia y autodeterminación, si los reconocimientos externos aumentan tendrán un efecto positivo en la motivación siempre que estos estén acompañados de una autodeterminación percibida por el individuo.

En cuanto al subcriterio manifestación expresa de satisfacción por el trabajo que realiza, obtuvo 82.29% siendo el resultado más bajo, en tanto que la cooperación entre compañeros alcanzo la puntuación más alta 87.62%.

Referente a la ultima dimensión **Calidad de la Relación con los Compañeros de Trabajo** se obtuvo el 86.59% la cual nos indica el grado en que la necesidad de correspondencia se encuentra cubierta de acuerdo a la teoría de Deci y Ryan (2000) , que nos refiere a la necesidad de relacionarnos con otras personas, en donde el respeto mutuo, el afecto y la confianza con los demás son pilares fundamentales de este factor como refiere Guay et al (2003) lo que promueve la satisfacción de las necesidades de competencia y autonomía.

En sus resultados parciales encontramos que el subcriterio que mide el trabajo en equipo alcanzo un 84.57% siendo el de menor interés

motivacional entre los individuos en contraste con la percepción del ambiente laboral con un 87.57% que representa lo que más les motiva.

Como puede apreciarse en lo global (dentro de la organización) las cuatro dimensiones arrojan resultados altos por arriba del 80% que de acuerdo a lo anteriormente planteado, a mayor puntaje reflejado mayor grado de motivación manifiesta.

A la vista de los resultados obtenidos, podemos decir que la percepción que tiene el empleado por la recompensa que recibe por su esfuerzo en el desarrollo de sus labores incluso cuando el reconocimiento haya denotado un menor grado de motivación, la autonomía que tiene en el desempeño de sus tareas, el reconocimiento que recibe por parte de su supervisor y compañeros, así como la calidad de la relación con sus compañeros, se encuentran presentes de manera satisfactoria en la Residencia Naval de Veracruz, contribuyendo de acuerdo a la teoría al bienestar psicológico y el óptimo funcionamiento del individuo.

## CONCLUSIONES

Como podemos apreciar de acuerdo a los resultados logrados y en base a la evidencia que se ha presentado dentro del cuerpo de este estudio, cada una de estas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas, respondiendo de esta forma a la perspectiva taxonómica de continuidad causal en el cual se fundamenta, reflejando los resultados en todas las dimensiones un porcentaje de aceptación por



arriba del 80% que indica una presencia favorable de los factores de la teoría de Deci y Ryan en la Residencia Naval de Veracruz.

Sin embargo, en razón de que la motivación no es un concepto simple y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento y desempeño laboral, se debe prestar atención al repertorio de comportamiento de una persona y del entorno que acompaña al repertorio para mejorar el desempeño humano, pudiendo ser esta una nueva línea de investigación en aras de contribuir en la construcción del conocimiento de un tema de tanta importancia para la sociedad y sus empresas.

Esta investigación presenta limitaciones que deben ser tomadas en cuenta a la hora de interpretar los resultados, quizás de las más significativas el tamaño de la población aplicada, si bien es cierto que en general, vienen a apoyar la evidencia obtenida al respecto por la literatura, también es cierto que las conclusiones solo pueden generalizarse al caso de estudio y a otros casos de características similares.

Otra cuestión a tomar en cuenta es el carácter subjetivo de las medidas empleadas para hacer operativas las variables. Es cierto que su diseño ha sido realizado a partir de escalas cuya fiabilidad y validez han sido previamente contrastadas y probadas, pero su uso sigue llevando un grado de subjetividad tanto a la hora de elegir los ítems que componen la escala, como

las valoraciones realizadas por el que contesta el cuestionario.

El presente estudio solo contempla a personal militar y específicamente a personal que labora en el área de servicio como lo es la Residencia Naval de Veracruz II, por lo cual las características del entorno laboral por sí mismas son diferentes a las del resto de la institución, por tanto, existe la posibilidad de ampliar el estudio a otras áreas organizativas que ayuden a explicar el fenómeno estudiado.

Adicionalmente, puesto que este trabajo tiene como finalidad conocer el grado en que los factores motivacionales de la teoría de la autodeterminación se encuentran presentes y resulte de utilidad para la organización, se deja abierta la posibilidad de efectuar estudios posteriores que aporten nuevas evidencias, en aras de poner en práctica estrategias orientadas a estimular la motivación en los recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

**Ackoff, R.L.:** (2009) "On purposeful systems: an interdisciplinary analysis of individual and social behavior as a system of purposeful events". New Jersey, Transaction Publishers. En [http://books.google.com.mx/books?id=tEeKs5QpiEQ\\_C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=tEeKs5QpiEQ_C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consultado 8 de agosto 2010].

**Alderfer, P. C.:** (2010) "The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods" Oxford University Press.

**Baumeister, R.F y Leary, M.R.:** (1995) "The need to belong. Desire for Interpersonal

- attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. (p.117).
- Blum, M y Naylor J.:** (1982) "Psicología industrial (sus fundamentos teóricos y sociales)" México, Editorial Trillas.
- Camacaro, P.R.:** (2006) "Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana. (Caso: aviación militar venezolana)", En [www.eumed.net/tesis/2010/prc/](http://www.eumed.net/tesis/2010/prc/) [Consultado 3 de julio 2010].
- Deci, E.L.:** (1975) "Intrinsic Motivation" .New York. Plenum.
- Deci, E.L y Ryan, R.M.:** (1985) "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior" , New York, Plenum. En <http://books.google.com.mx/books?id=p96Wmn-ER4OC&printsec=frontcover&dq=self+determination+theory&cd=2#v=onepage&q=self%20determination%20theory&f=false>[Consultado 1 de julio 2010].
- Deci, E.L y Ryan, R.M.:** (2000) "The what and the why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, (pp.227-239).
- Deci, E.L y Ryan, R.M.:** (2000) "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being". *American Psychologist*. (pp. 68-78). En <http://www.vingus.com/course%20work%20data%20files/MBA%208165/self%20determination.pdf> [Consultado 1 de julio 2010].
- DeCharne, R.C.:** (1968) "Personal causation: internal affective determinants of behavior". New York. Academic Press.
- Fernández, R.:**(1999) "Diccionario de Recursos Humanos, organización y dirección". España: Díaz de Santos.
- Guay,F. Senécal,C. Gauthier,L. Fernet,C.:** (2003) "Predicting career indecision: A self-determination theory perspective". *Journal of Counseling Psychology*. <http://www.choixdecARRIERE.com/pdf/5873/49.pdf> [Consultado el 7 de agosto 2010].
- Harter, S. :**(1978) "Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model". *Human Development*. (pp.1,33-34).
- Hellin, R.G.:** (2007). "Motivación, autoconcepto físico, disciplina y orientación disposicional en estudiantes de educación física". Tesis Universidad de Murcia. Texto. En <http://www.tesisenred.net/TDR-0318108-102357> [Consultado el 2 de julio 2010]
- Hernández, E.M.:** (2008) "Factores de la teoría motivacional de Herzberg que están presentes en el área administrativa de la dirección general de difusión cultural de la universidad veracruzana" Tesis no editada, UCC. Veracruz, México.
- Herrera, D. :**(2009)"Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada" En <http://revistas.pucp.edu.pe/psicologia/sites/revistas.pucp.edu.pe/psicologia/files/images/6-Resena-RevistaPsicologia-27-2-2009.pdf> [Consultado en línea el 3 de julio 2010]
- Herzberg, F.:** (1993) "The motivation to work" New York, Wiley. Edición en línea: [http://books.google.com.mx/books?id=5ohNXIUWeXcC&printsec=frontcover&dq=herzberg&hl=es&ei=IEoxTPaKDZLhnAfmoKmGBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=5ohNXIUWeXcC&printsec=frontcover&dq=herzberg&hl=es&ei=IEoxTPaKDZLhnAfmoKmGBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)[Consultado el 3 de julio 2010]
- Knippenberg, D.:** (2000). "Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*": An International Review. (357-371).
- Lens W., Neyrinck B., Van D.B.A., Vansteenkiste M. y Witte H.:** (2007) "Teoría de la autodeterminación para promover el crecimiento personal en el ámbito laboral" En: Herrera D. (Eds.), *Teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada* (pp. 215-240). Lima, Perú, Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Lévy-Leboyer.C.:** (2003) "La motivación en la empresa" Edición en línea: <http://books.google.com.mx/books?id=KRuxg13-UsgC&pg=PA41&dq=alderfer+erg&cd=1#v=onepage&q=alderfer%20erg&f=false>[Consultado en línea el 20 de julio 2010].
- Ley Orgánica de la Armada de México (2002).** Diario Oficial de la Federación, México.
- López, M.J.:** (2005) "Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg". *Gestión del tercer milenio, Rev.UNMSM Vol.8, No.15* (pp. 25-35).

**Maslow, H.A.:** (1970) "Motivación y personalidad" Ed. Díaz de Santos. Edición electrónica [http://books.google.com.mx/books?id=8wPdij2JzqgoC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=8wPdij2JzqgoC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consultado en línea el 2 de junio 2010].

**McClelland, C.D. Solana, G.:**(1989) "Estudio de la motivación humana" Edición en línea: [http://books.google.com.mx/books?id=3fkGr6o2DTcC&printsec=frontcover&dq=mccllelland&hl=es&ei=pHVITOVNAYyesQPt\\_PBI&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=oCCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=3fkGr6o2DTcC&printsec=frontcover&dq=mccllelland&hl=es&ei=pHVITOVNAYyesQPt_PBI&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=oCCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)[Consultado el 21 de julio 2010].

**Miller, J.G.:** (1978) "Living systems". University of Minnesota, McGraw-Hill.

**Moreno, M.J.A.:** (2007) "Motivación, autoconcepto físico, disciplina y orientación disposicional en estudiantes de educación física" En: [http://www.tdr.cesca.es/TDR-0318108-102357/index\\_cs.html](http://www.tdr.cesca.es/TDR-0318108-102357/index_cs.html) [Consultado el 14 de julio 2010].

**Muchinsky, M.:**(2002) "Psicología aplicada al trabajo", México: Cengage Learning.

**Pérez, S.J.A y Amador, L.C.:** (2005) "Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño". Interamerican Journal of Psychology (pp. 421-430) En línea:<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/284/28439312/28439312.html> [Consultado en línea el 3 de junio 2010].

**Taylor, F.W.:** (2008) "The principles of scientific management" Forgotten Books. En: [http://books.google.com.mx/books?id=4qM7vJKC\\_nkC&printsec=frontcover&dq=frederick+winslow+taylor&hl=es&ei=PL4yTOFH8OUQf7rlyOBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=oCCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=4qM7vJKC_nkC&printsec=frontcover&dq=frederick+winslow+taylor&hl=es&ei=PL4yTOFH8OUQf7rlyOBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=oCCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false) [Consultado en línea el 5 de julio 2010].

**Van, D.B.A. Vansteenkiste M. Witte, H.:** (2008) "Self- Determination theory a theoretical and empirical overview in occupational health psychology" En: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/206175/1/EA-HP+Self+Determination+Theory.pdf> [Consultado en línea el 2 de Julio 2010].

**Vroom, V.H. (1979)** "Motivación y alta dirección", Mexico, Trillas.