

Desarrollo de una Escala para Medir la Motivación Laboral del Empleado Puertorriqueño

**José Armando Pérez Santiago¹
Cecilia Amador López**

Universidad Carlos Albizu, San Juan, Puerto Rico

Compendio

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de desarrollar una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. Un total de 639 empleados/as participaron en este estudio psicométrico. La mayoría pertenece al género femenino (72%), con un promedio de edad de 36.37 años y una desviación estándar de 9.31. El 69.1% de los participantes informó no ocupar un puesto gerencial o de supervisión. Los resultados reflejaron una solución de cuatro factores como la más apropiada para explicar la variancia en las puntuaciones. Estos factores fueron denominados *pareo esfuerzo-recompensa*, *autonomía en el desempeño de las tareas*, *reconocimiento por parte de otros* y *calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo*. Un total de 47 reactivos cumplieron con los criterios de discriminación y cargas factoriales apropiadas en uno de los cuatro factores. El índice de confiabilidad obtenido para la versión de 47 reactivos de la escala fue .93.

Palabras clave: Motivación; actitud del empleado; psicometría

Development of a Scale for the Measurement of the Puerto Rican Employee Work Motivation

Abstract

The purpose of this study was the developing of a scale to measure the job motivation of the puertorrican employee. A total of 639 employees participated in this psicometric study. The majority belongs to the feminine gender (72%), with an average of 36.37 years of age and a standard deviation of 9.31. The 69.1% of the participants informed not to occupy a management or supervision position. The results reflected a solution of four factors as the most appropriate one to explain the variance in the scorings. These factors were denominated *pareo esfuerzo-recompensa*, *autonomía en el desempeño de las tareas*, *reconocimiento por parte de otros* y *calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo*. A total of 47 items complied with the criteria of discrimination and presented appropriate factor loadings in one of the four factors. The reliability index obtained for the version of 47 items of the scale was .93.

Keywords: Motivation; employee attitudes; psychometrics.

La motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes centrales en la investigación dentro del comportamiento organizacional (Knippenberg, 2000). Los recientes desarrollos económicos, tecnológicos, y sociales han cambiado fundamentalmente la naturaleza de los trabajos (Edwards, Scully, & Brtek, 2000) y como consecuencia ha provocado un renovado interés en el estudio del significado del trabajo, los contextos sociales e interpersonales del ambiente laboral y cómo estos ambientes dinámicos y los procesos que allí se escenifican tienen un efecto en el comportamiento de los empleados. La falta de motivación en el trabajo, su efecto negativo en el desempeño de los empleados y por consiguiente la disminución en la productividad que esto provoca representan una amenaza para el bienestar y la estabilidad de toda organización (Kleinbeck & Furhman, 2000).

La motivación ha sido conceptualizada como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana (Steers, Porter, & Bigley, 2003). Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) establecen que la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar acción, sino que además influye la forma,

dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta. En otras palabras, la motivación determina qué los empleados están motivados a alcanzar, cómo intentarán alcanzarlo, cuánto se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo. Es importante considerar y reconocer que estos procesos no ocurren en un ambiente aislado, sino en contextos sociales y ambientales en los cuales estas fuerzas están en una transformación constante y determinación recíproca (Rosa, 1998).

Aunque la motivación es muchas veces tratada como un constructo singular, hasta la reflexión superficial sugiere que las personas son dirigidas a actuar por muchos factores distintos, con experiencias y consecuencias muy variadas (Ryan & Deci, 2000a). La simple observación e intuición, sugieren que las personas difieren sistemática y constantemente en sus orientaciones motivacionales hacia el trabajo (Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994). Es decir, no todos los seres humanos nos sentimos motivados por los mismos factores o causas, ni con la misma intensidad o nivel. Las personas no solo difieren en los niveles de motivación que sienten hacia las tareas, si no que también varían en la orientación de esta motivación. Esta orientación comprende las actitudes y la finalidad que promueven e inician la acción, es decir el por qué de las acciones (Ryan & Deci, 2000b).

¹ Dirección: Universidad Carlos Albizu, Recinto de San Juan, Apartado 9023711, San Juan, Puerto Rico 00902-3711. E-mail: jperez@sju.albizu.edu

En el intento para poder explicar estas diferencias motivacionales se han propuesto múltiples teorías, siendo una de las corrientes más influyentes el análisis de las necesidades de los individuos (Haslam, Powell, & Turner, 2000). Para efectos de este trabajo y dada la pertinencia conceptual que tuvo para el desarrollo de la escala de motivación laboral aquí presentada, concentraremos nuestra discusión en los supuestos principales de la teoría de auto-determinación desarrollada por Ryan y Deci (2000a, 2000b). Esta se enfoca en identificar las condiciones que deben darse en el contexto social de los trabajos para facilitar los procesos naturales orientados hacia la satisfacción de nuestras necesidades psicológicas fundamentales, la auto-motivación y el desarrollo psicológico saludable.

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

La necesidad de competencia implica que los individuos buscan ser efectivos en sus interacciones con el ambiente y necesitan experimentar percepciones acerca de sus competencias al llevar a cabo una actividad. De acuerdo a la teoría de auto-determinación, estas percepciones no realzarán su funcionamiento óptimo, a menos que estén acompañadas por un sentimiento de autonomía. La necesidad de autonomía implica que los individuos se esfuerzan por experimentar que poseen la alternativa de elección en la iniciación, mantenimiento y regulación del comportamiento humano. Por último, la necesidad de correspondencia o de relacionarnos con otras personas, requiere que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás, lo que ofrece un marco de seguridad y estabilidad para poder satisfacer tanto la necesidad de competencia como la de autonomía. Cada una de estas necesidades juega un papel necesario en el desarrollo óptimo de los seres humanos y deben ser satisfechas para poder experimentar un sentimiento de bienestar psicológico. Ninguna de ellas puede ser frustrada o abandonada sin consecuencias negativas significativas (Deci & Ryan 2000; Guay et al., 2003).

En este punto es pertinente discutir la teoría de evaluación cognitiva, desarrollada por Ryan y Deci (1985, 2000a, 2000b), como una sub-teoría dentro de la teoría de autodeterminación. Esta pretende determinar qué factores en los contextos sociales producen variabilidad en la motivación intrínseca. La teoría de evaluación cognitiva establece que subyacente a la motivación intrínseca se encuentran las necesidades psicológicas innatas de competencia y auto-determinación y que los efectos que puedan tener los eventos externos (recompensas, evaluaciones,

fechas límites) en la motivación intrínseca serán en función de cómo estos eventos influyan la percepción de competencia y auto-determinación que tenga la persona (Deci, Koestner, & Ryan, 2001). Ser auto-determinado significa experimentar un sentido de elección en iniciar y regular nuestras propias acciones (Deci, Conell, & Ryan, 1989). Mientras mayor sea la percepción de competencia y autonomía, más se fortalecerá la motivación intrínseca de los individuos.

Sin embargo, no todas las tareas que debemos realizar los seres humanos, nos resultan placenteras ni interesantes. La motivación extrínseca asume que las personas se involucran en una actividad o tarea para que esta le sirva como medio para obtener un fin o resultado deseado. Las influencias externas impuestas en las personas como parte del proceso de socialización tienen el potencial de limitar nuestro sentido de autonomía (Meyer et al., 2004). Cuando el comportamiento está siendo dirigido por un locus de causalidad externo las personas no gozan del sentido de autonomía sobre la tarea realizada, lo que puede a su vez afectar la percepción de sí mismo y sus competencias. Aunque todas las formas de comportamiento regulado externamente pueden ser muy motivadoras (Meyer et al., 2004), de acuerdo a la teoría de auto-determinación este tipo de regulación puede tener consecuencias negativas, ya que las necesidades esenciales del individuo no estarán siendo satisfechas y por consecuencia disminuyen la satisfacción en las tareas, el esfuerzo y la persistencia de la conducta. La evidencia sugiere que el perseguir una meta de un fuerte contenido extrínseco es menos satisfactorio a las necesidades básicas y tiende a ser asociado con una salud mental más pobre y una autoestima inestable (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, & Deci, 2004).

Precisamente para salvaguardar el bienestar psicológico del individuo y tomando en consideración el punto anteriormente discutido es que la teoría de auto-determinación presenta una segunda sub-teoría: la teoría de integración del organismo (Ryan & Deci, 1985). Esta describe distintos tipos de motivación desde una perspectiva teórica, de experiencias, y funcional y las clasifica dependiendo de la fuente de regulación percibida, trascendiendo la dicotomía motivación intrínseca-motivación extrínseca y visualizándola dentro de un continuo de locus causal (Meyer et al., 2004). La teoría sugiere un proceso donde los comportamientos completamente regulados por factores externos puedan llegar a convertirse en comportamientos auto-determinados, tomado en cuenta la manera en que el ambiente social afecta dichos procesos y como éstos varían en el grado de autonomía percibida (Ryan & Deci, 2000a).

De acuerdo a la teoría de integración del organismo, existen varios niveles motivacionales los cuales varían de acuerdo a la externalidad de su locus de causalidad. El primero de ellos, denominado regulación externa, implica el responder a una demanda externa o recibir una recompensa impuesta externamente, siendo nuestro locus de causalidad completamente externo. Un segundo tipo de motivación

extrínseca es la regulación introyectada, en la cual a persona busca evadir castigos, sentimientos de culpa, o el miedo a perder su imagen propia, actuando bajo la presión de una medida externa en actividades que tienen un locus de causalidad externo y no están integradas al yo fenomenológico. La regulación por identificación es de carácter más autónomo y en esta la persona se ha identificado con y aceptado la regulación como suya. El locus de causalidad en esta regulación es de carácter interno, aunque no en su totalidad, porque la importancia del comportamiento no ha sido integrada al yo fenomenológico. Finalmente, la más autónoma de todas las regulaciones extrínsecas del comportamiento es la regulación integrada. Esto ocurre a través de la introspección y la asimilación de las nuevas regulaciones, haciendo éstas congruentes con los demás valores y necesidades que componen el yo y por consecuencia el comportamiento es experimentado cómo completamente autónomo (Ryan & Deci, 2000a).

Esta integración gradual de las regulaciones externas a las cuales se expone la persona para satisfacer las necesidades de su yo fenomenológico tiene su antecedente en la teoría del auto-concepto. La teoría del auto-concepto se basa en la premisa de que los seres humanos tiene una necesidad fundamental de mantener y realzar el yo fenomenal (Snyder & Williams, 1982). Estos autores proponen que los seres humanos dirigimos nuestro comportamiento por la necesidad de comprender nuestro yo. En una perspectiva similar Frick (1982) propone que las personas orientadas hacia el crecimiento están guiadas por un yo ideal, que consiste en la imagen de integración o totalidad y el concepto de movimiento hacia la auto-perfección.

Siguiendo estas elaboraciones, Deci y Ryan (2000) proponen en la teoría de la auto-determinación que dada su naturaleza orgánica el concepto de yo comienza con la actividad intrínseca y el proceso de integración del organismo, es decir, la tendencia innata de los seres humanos de involucrarse en actividades para refinar sus representaciones internas de si mismos en el mundo. La tendencia inherente hacia la actividad, el proceso integrativo, las necesidades fundamentales, son todos aspectos de un yo naciente y gradualmente el auto-concepto o yo es elaborado y refinado a través del proceso de integración. Las actividades inherentes de crecimiento, desarrollo y el comportamiento intrínsecamente motivado a través de las cuales éstas se manifiestan, son parte de ese yo naciente y en constante desarrollo.

Por su parte los valores culturales, motivaciones extrínsecas, y regulaciones emocionales pueden convertirse en parte del yo a través del proceso de integración. Los comportamientos que son motivados por regulaciones que no han sido completamente integradas al yo, no pueden considerarse auto-determinados. Es decir, para que un comportamiento pase de ser regulado externamente a una

regulación interna, y por ende logre ser completamente auto-determinado, este tiene que haber sido integrado al yo (Deci & Ryan, 2000).

En una reciente integración de los procesos basados en el auto-concepto a la motivación laboral, Leonard, Beauvais y Scholl (1999) proveen una detallada descripción de la estructura y contenido del auto-concepto, cómo este se desarrolla, y cómo afecta el comportamiento dentro de las organizaciones. Barbutto, Fritz y Marx (2002), conceptuaron las fuentes de motivación utilizando la tipología propuesta por Leonard et al. (1999) y las clasificaron en cinco dimensiones: motivación de procesos intrínsecos, motivación instrumental, motivación del auto-concepto externo, motivación del auto-concepto interno, y motivación de internalización de metas.

La motivación de procesos intrínsecos se refiere a los momentos en que las personas están motivadas a desempeñar cierto tipo de trabajo o comportamiento por la diversión que este le produce en si mismo. La motivación instrumental es la fuente de motivación de aquellos que necesitan percibir que su trabajo les llevará a un resultado específico (recompensas tangibles). Cuando la fuente de motivación es predominantemente por auto-concepto externo, las personas actúan de determinada manera para satisfacer las expectativas de los demás y recibir retrocomunicación social cónsona con su auto-concepto o la visión que éstos tienen de sí mismos. Por otra parte, la motivación de auto-concepto interno es la que lleva a las personas a comportarse buscando en el ambiente refuerzos para sus estándares internos de conducta, lo cual los impulsa a alcanzar mayores niveles de competencia. Por último, la motivación de internalización de las metas es aquella que lleva a los individuos a sólo adoptar comportamientos congruentes a su sistema de valores y tienen que creer en las metas hacia la cual se dirigen antes de trabajar para alcanzarlas (Leonard et al., 1999). Como se observa, esta taxonomía es consistente con la conceptualización de los procesos motivacionales dentro de un continuo de causalidad percibida, que va de elementos cuyo locus de causalidad es puramente extrínseco a unos definidos por su mayor integración al yo y por consiguiente dirigidos esencialmente a la manifestación de conductas regidas por un componente motivacional predominantemente intrínseco.

Cónsono con el desarrollo de nuevas teorías que intenten explicar la motivación del comportamiento humano, es necesario el desarrollo de investigaciones que puedan corroborar y ampliar el conocimiento adquirido sobre este fenómeno. Un problema crucial para las teorías de motivación contemporáneas y su investigación, redundando en cómo conceptualizar, medir y evaluar las diferencias individuales en las tendencias motivacionales (Kanfer & Ackerman, 2000). Autores hispanoamericanos hacen eco de este sentir y entienden que el tema de motivación debería tener mayor presencia en la literatura. Saéz y Vega (1989), según citados por Martínez y Mckenzie (1997), sugieren que cabría

esperar que los estudios sobre la motivación en general encontrarán aplicaciones prácticas en el empleo, pero son muy pocas las investigaciones aplicadas a seres humanos que han sido realizadas hasta el día de hoy.

Dentro del contexto de trabajo puertorriqueño, las investigaciones realizadas sobre la motivación han hecho énfasis en destacar el perfil motivacional de los empleados de diversos sectores económicos, evidenciando en particular diferencias por género sexual y edad en algunos indicadores motivacionales (González, Martínez, & Pérez, 2002; Martínez Lugo & García Passalacqua, 1999; Martínez Lugo & McKenzie, 1997; Vélez & Martínez, 1995). En todas estas investigaciones, ante la ausencia de instrumentos desarrollados para la población puertorriqueña, se ha utilizado para la medición de este constructo el Cuestionario de Motivación Laboral desarrollado por Toro (1992) en Colombia.

Dicho instrumento evalúa 15 factores motivacionales, divididos en tres dimensiones principales, a través de 75 reactivos. Tiene como objetivo recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para el trabajador y sobre las acciones que estos están dispuestos a realizar para conseguirlos. Las dimensiones identificadas por el autor son motivaciones internas, medios preferidos para recibir retribuciones y condiciones motivacionales externas. Cada factor posee cinco reactivos, los cuales deben ser ordenados de acuerdo a las preferencias de la persona que contesta el instrumento. Los índices de confiabilidad informados en las investigaciones en Puerto Rico fluctúan de .64 a .85.

Ante la evidente escasez de instrumentos que evalúen el fenómeno de la motivación laboral en Puerto Rico e Hispanoamérica, el propósito de esta investigación fue el desarrollo de una escala que mida la motivación laboral desde la perspectiva del empleado puertorriqueño. De hecho, en el escenario actual de la psicología industrial organizacional en Puerto Rico esta investigación se enmarca dentro de los variados esfuerzos que realizamos varios colegas en lo que Cirino Gerena (2000) considera uno de los desarrollos recientes de nuestra práctica investigativa y profesional: el avance de la medición psicológica. Esto último implica la construcción de instrumentos de medición que respondan a nuestra idiosincrasia, permitiéndonos de esta manera generar un conocimiento cónsono con nuestra realidad particular. Para aportar al conocimiento científico obtenido hasta el momento sobre el constructo de motivación laboral, utilizamos como marco de referencia conceptual los desarrollos teóricos postulados por Ryan y Deci (2000) y Leonard et al. (1999) discutidos anteriormente para el desarrollo de este instrumento.

De igual forma, tomamos en consideración dos aspectos que entendemos fundamentales para todo instrumento que se desarrolla con la intención de utilizarse en el ambiente laboral: facilidad para contestar los reactivos y el tiempo que toma el contestar el instrumento. Estos elementos parten de la

experiencia previa de los investigadores anteriormente citados en Puerto Rico, los cuales han encontrado ciertas dificultades al administrar el Cuestionario de Motivación Laboral de Toro (1992) debido al uso de una escala ordinal de respuesta y el largo período de tiempo que toma el completar dicho cuestionario. Por tanto, los objetivos de esta investigación fueron los siguientes: 1) diseñar una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño; 2) analizar empíricamente la capacidad de discriminación de los reactivos de la escala; 3) analizar la consistencia interna de los reactivos que constituyen la escala; 4) explorar la estructura factorial de la escala; y, 5) redactar la versión final de la escala de acuerdo a los resultados obtenidos en los objetivos anteriores.

Método

Participantes

Un total de 639 empleados/as participaron en este estudio psicométrico. La muestra de empleados fue seleccionada por disponibilidad. La mayoría pertenece al género femenino (72%), informándose bachillerato como el grado académico más frecuente (49.1%). El 49.7% de los participantes informó ser solteros/as, con un promedio de 36.37 años de edad y una desviación estándar de 9.31. La mayoría de ellos trabajan para una organización del sector de servicios y organizaciones consideradas grandes empresas (80.4% y 63.2% respectivamente), informándose entre 31 a 40 horas semanales de trabajo como el intervalo más frecuente (82.5%). El 69.1% de los participantes informó no ocupar un puesto gerencial o de supervisión. Por último el promedio de tiempo que llevan en la organización trabajando fue de 14.60, con una desviación estándar de 8.27.

Instrumentos

Para cumplir con el propósito y objetivos estipulados en esta investigación se utilizaron dos instrumentos: una Hoja de Datos Demográficos y la versión preliminar de la Escala de Motivación Laboral desarrollada por Pérez, Arroyo, García y Torres. A continuación describimos ambos instrumentos.

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

La versión preliminar de la Escala de Motivación Laboral se desarrolló con el propósito de determinar las preferencias motivacionales de los empleados/as, tomando su punto de vista como base de referencia, en su contexto laboral. Esta versión estuvo constituida por un total de 122 reactivos, tomando como base para la redacción de los mismos la taxonomía del constructo motivación desarrollada por Ryan y Deci (2000) y

su aplicación específica en el ambiente laboral (Leonard, et al., 1999). Cada reactivo posee una escala de respuesta de cinco puntos, cuyos límites lo constituyen las respuestas *siempre me motiva a nunca me motiva*. Todos los reactivos fueron redactados utilizando aseveraciones positivas y ninguno de ellos requiere una corrección invertida. A mayor la puntuación obtenida en el reactivo, mayor el nivel de motivación laboral que implica la actividad o aseveración descrita en el mismo. Ejemplos de reactivos que constituyeron esta versión preliminar fueron los siguientes: 1) sentir que ayudé a lograr una meta organizacional; 2) participar en la toma de decisiones relacionadas a mis tareas; y, 3) estar siempre ocupado(a) en mi trabajo para que los otros empleados y mi supervisor tengan una buena imagen de mí.

Procedimiento

Para reclutar a los participantes de esta investigación se contactaron representantes de un total de 12 organizaciones a través de carta o por vía telefónica. De éstos, nueve accedieron a participar en este estudio. Los investigadores coordinaron visitas a cada una de estas organizaciones, en las cuales orientaron al personal gerencial sobre los propósitos del estudio. Una vez obtenida la autorización formal, los investigadores procedieron a la administración de los instrumentos.

A cada participante se le explicó a través de una Hoja de Consentimiento el propósito de la investigación y el carácter voluntario de su participación. En esta misma hoja se detallaron las garantías de confidencialidad, beneficios y riesgos de la investigación y su derecho a abandonar el estudio en cualquier momento. Todas las dudas que surgieron referentes a este documento fueron aclaradas verbalmente por los investigadores. Luego de los investigadores cerciorarse de que la persona comprendía cabalmente la información y accedía a participar se le entregaba un sobre con los instrumentos anteriormente descritos. Una vez completados los instrumentos se entregaban sellados en el mismo sobre, identificándose los mismos con un código asignado por los investigadores.

Resultados

Análisis de Reactivos

Con los datos obtenidos se llevó a cabo el análisis de los reactivos para determinar sus índices de discriminación. La técnica utilizada para esto fue la correlación del reactivo con el total de la prueba. Los resultados reflejaron unos índices de discriminación que fluctuaron de $-.018$ a $.62$, con un promedio de $.40$, para los 122 reactivos. Diversos psicómetras recomiendan la selección de reactivos que presenten índices de discriminación de $.30$ o más, ya que se entiende que estos discriminan apropiadamente en la

medición del constructo de interés (DeVellis, 1991; Kline, 2000). De los 122 reactivos, 100 cumplieron con este criterio de inclusión.

Validez de Construcción Lógica

Para determinar la validez de construcción lógica del instrumento, se llevó a cabo un análisis de factores. Este análisis se llevó a cabo con los 100 reactivos que presentaron índices de discriminación iguales o mayores de $.30$. Para la extracción de factores se utilizó el método de componentes principales, combinando los valores *Eigen* mayores de uno junto a la revisión de la distribución de pendiente (*Scree Plot*) para la identificación de los mismos. Como método de rotación de la matriz factorial se utilizó la técnica ortogonal *Varimax*.

Los resultados mostraron una estructura factorial de 13 factores con valores *Eigen* de uno o más. Al examinar la distribución de pendiente (*Scree Plot*) se identifican claramente cuatro factores en los datos evaluados. Estos cuatro factores explican el 37% de la variancia de los datos originales, explicando el factor principal el 18% de la variancia, el segundo factor el 9%, el tercer factor el 6% y el cuarto factor el 4% de la variancia. Al ser este último método el que nos ofrece una manera parsimoniosa de interpretar estos datos, concluimos que la escala posee una estructura factorial de cuatro factores.

Identificados los factores se procedió a examinar las cargas factoriales de cada reactivo en relación con éstos. Un total de 47 de los 100 reactivos presentaron cargas factoriales superiores a $.30$ únicamente en uno solo de estos factores. Todos estos reactivos habían presentado índices de discriminación de $.30$ o más, según el análisis de reactivos anteriormente realizado. Estos son los criterios recomendados por los psicómetras para la selección de los reactivos que deben constituir una escala para la medición de un constructo en particular, ya que apoyan evidencia de validez de construcción lógica del instrumento (De Vellis, 1991; Kline, 2000). La Tabla 1 presenta estos resultados.

Análisis de Confiabilidad

Estos 47 reactivos fueron sometidos a un análisis de consistencia interna para determinar el índice de confiabilidad de la escala. Para esto se utilizaron las técnicas de Alfa de *Cronbach* y división en mitades de *Spearman-Brown*. Los resultados mostraron un coeficiente Alfa de $.93$ y de $.80$ para la prueba *Spearman-Brown*.

Estos análisis se llevaron a cabo para cada uno de los factores identificados, tomando en consideración aquellos reactivos que presentaron cargas factoriales para cada uno de ellos. Los coeficientes Alfa obtenidos fueron los siguientes: Factor 1, $.94$; Factor 2, $.91$; Factor 3, $.88$; Factor 4, $.93$.

Tabla 1
 Reactivos cuyas Cargas Factoriales fueron Superiores a .30 junto a los Factores Correspondientes

Reactivo	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	.437			
2	.383			
3	.647			
4	.648			
5	.466			
6	.781			
7	.499			
8	.802			
9	.538			
10	.717			
11	.435			
12	.394			
13	.378			
14	.803			
15		.335		
16		.493		
17		.320		
18		.328		
19		.353		
20		.518		
21		.432		
22		.554		
23		.411		
24		.768		
25		.616		
26		.376		
27			.612	
28			.793	
29			.785	
30			.381	
31			.679	
32			.635	
33			.352	
34			.532	
35				.550
36				.309
37				.485
38				.409
39				.501
40				.689
41				.634
42				.651
43				.444
44				.682
45				.327
46				.725
47				.304

Por último, se realizó un análisis correlacional de los cuatro factores identificados, utilizando el coeficiente Producto-Momento Pearson. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Como se puede apreciar, todos los coeficientes de correlación obtenidos fueron estadísticamente significativos. La magnitud de los coeficientes fue de baja a moderada.

Fundamentado en los resultados anteriormente discutidos, se construyó la versión final de la Escala de Motivación Laboral. La misma cuenta con un total de 47 reactivos, subdivididos en cuatro subescalas. El orden de los reactivos en esta versión final fue asignado aleatoriamente, de manera tal que los mismos no están organizados de acuerdo al factor al cual se encuentran asociados. Dados los coeficientes correlacionales moderados y estadísticamente significativos obtenidos entre las diversas subescalas del instrumento, la suma de las puntuaciones en cada una de ellas se considera un índice general de motivación laboral. Las puntuaciones posibles a obtenerse fluctúan de 47 a 235. A mayor la puntuación, mayor la motivación laboral experimentada. Tomando en consideración la base conceptual utilizada para su construcción y el análisis de contenido de los reactivos que constituyen cada factor, a continuación presentamos las definiciones de cada una de las subescalas.

Pareo Esfuerzo-Recompensa

Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado/a de ser recompensado de manera apropiada de acuerdo a su percepción sobre el esfuerzo que realiza al cumplir con sus labores, evidenciadas en un buen desempeño. Esto incluye recibir una compensación adecuada, según la percepción del empleado/a, de acuerdo al esfuerzo que invierte en el trabajo, reconocimiento de su esfuerzo y ascenso en la jeraquía organizacional producto de este esfuerzo como factores motivacionales principales. Las puntuaciones posibles a obtenerse en esta subescala fluctúan de 14 a 70 puntos. A mayor la puntuación obtenida en la subescala, mayor preferencia motivacional mostrada hacia este factor. Esta subescala contiene un total de 14 reactivos. Ejemplos de los reactivos que constituyen esta subescala son los siguientes: 1) que mi labor la recompensen como espero; y, 2) que reconozcan mi labor con palabras de agradecimiento.

Autonomía en el Desempeño de Tareas

Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado/a de acuerdo al marco discrecional que le brinda la organización para utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas al llevar a cabo sus tareas. Lo anterior incluye la oportunidad de brindar recomendaciones en el trabajo, participación activa en las evaluaciones de desempeño, flexibilidad en los procesos de supervisión, entre otros aspectos. Las puntuaciones posibles a obtenerse en esta subescala fluctúan de 12 a 60 puntos. A mayor la puntuación obtenida en esta subescala, mayor preferencia motivacional mostrada hacia este factor. Esta subescala contiene un total de 12 reactivos. Dos reactivos que ejemplifican los que contiene esta subescala son los siguientes: 1) tener la oportunidad para brindar mis recomendaciones en el trabajo; y, 2) participar activamente en mis evaluaciones de desempeño.

Reconocimiento por Parte de Otros

Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado/a de acuerdo al reconocimiento que entiende recibe su labor por parte de su supervisor/a y sus compañeros/as de trabajo. Incluye los medios en los cuales prefiere recibir ese reconocimiento (certificados, placas, recibir el mérito por la labor realizada, entre otros) y la importancia relativa de la percepción que tengan los supervisores y otros compañeros sobre su calidad de trabajo (evitar que piensen que soy incompetente, evitar ser penalizado por el supervisor, entre otros). Las puntuaciones posibles a obtenerse en esta subescala fluctúan de 8 a 40 puntos. A mayor la puntuación obtenida en esta subescala, mayor preferencia motivacional mostrada hacia este factor. Esta subescala contiene un total de ocho reactivos. Ejemplos de los mismos se presentan a continuación: 1) el dedicarle mucho tiempo a mi trabajo para que mis compañeros(as) reconozcan que soy bueno(a) en lo que hago; y, 2) estar siempre ocupado(a) en mi trabajo para que los otros empleados y mi supervisor tengan una buena imagen de mí.

Calidad de la Relación con los/as Compañeros/as de Trabajo

Los reactivos que constituyen esta subescala van dirigidos a medir la preferencia motivacional del empleado/a tomando en consideración la calidad de las relaciones interpersonales

Tabla 2
Coefficientes de Intercorrelación de los Cuatro Factores Identificados en el Análisis Factorial

	Factor 4	Factor 3	Factor 2
Factor 1	.466**	.442**	.526**
Factor 2	.583**	.224*	
Factor 3	.175*		

Notas. * $p=.05$ ** $p=.01$

prevalecientes en su área de trabajo en ese momento y sus consecuencias organizacionales. Esto incluye la manifestación de aspectos de confianza, apoyo, cooperación y actitudes de los/as compañeros/as de trabajo, según percibidos por el/la empleado/a. Las puntuaciones posibles a obtenerse en esta subescala fluctúan de 13 a 65 puntos. A mayor la puntuación obtenida en esta subescala, mayor preferencia motivacional mostrada hacia este factor. Esta subescala contiene un total de 13 reactivos. A continuación presentamos ejemplos de los reactivos que constituyen esta subescala: 1) tener buenas relaciones con mis compañeros de trabajo; y, 2) que mis compañeros(as) de trabajo consulten sus opiniones conmigo acerca de las tareas.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que la Escala de Motivación Laboral posee propiedades psicométricas apropiadas para la medición de este constructo en el escenario laboral puertorriqueño. Por otro lado, vistas desde la concepción de motivación intrínseca y extrínseca, tres de las dimensiones encontradas (pareo esfuerzo-recompensa, autonomía en el desempeño de las tareas y reconocimiento por parte de otros) pueden considerarse de naturaleza intrínseca y una de ellas de naturaleza extrínseca (calidad de la relación con los compañeros/as de trabajo). Sin embargo y de acuerdo a la evidencia que hemos presentado, cada una de estas dimensiones se encuentran íntimamente relacionadas, respondiendo de esta manera a la perspectiva taxonómica de continuidad causal en la cual se fundamentan.

De esta manera observamos que la dimensión denominada pareo esfuerzo-recompensa es una forma representativa de la necesidad básica de competencia, donde esta relación le sirve a los individuos para evaluar su efectividad al llevar a cabo ciertas actividades. Aquí adquiere mayor importancia el experimentar el dominio de ciertas destrezas a través de un reforzamiento ambiental, cognitivo o afectivo considerado personalmente apropiado, pero más importante aún, la percepción de que esta recompensa satisface el deseo continuo de demostrar una efectividad en las interacciones con el medio ambiente. Investigaciones realizadas en una variedad de perspectivas, han demostrado que el bienestar psicológico de las personas dependerá de un continuo sentido de efectividad y competencia (Deci & Ryan 2000; Guay et al., 2003; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996).

Por otro lado, la dimensión del instrumento que evalúa la autonomía en el desempeño de las tareas hace referencia a la necesidad de autonomía, tal como propone la teoría de auto-determinación de Ryan y Deci (1985, 2000a, 2000b), la cual sostiene que los individuos se esfuerzan por experimentar actividades que les permitan la alternativa de

elección en la iniciación, mantenimiento y regulación de su comportamiento (Guay et al., 2003). Lo anterior incluye la oportunidad de brindar recomendaciones en el trabajo, participación activa en las evaluaciones de desempeño, flexibilidad en los procesos de supervisión, entre otros aspectos. El apoyo a la autonomía requiere que el supervisor entienda y reconozca las perspectivas de sus empleados, proveyendo información de relevancia en un estilo informativo, ofreciendo oportunidades para su elección y promover la iniciativa (Deci et al., 2001). Todos estos elementos se consideran en los reactivos del instrumento que evalúan esta dimensión.

Los reactivos que constituyen la dimensión reconocimiento por parte de otros van dirigidos, como ya hemos mencionado, a medir la preferencia motivacional del empleado/a de acuerdo al reconocimiento que éste entiende recibe su labor por parte de su supervisor/a y sus compañeros/as de trabajo. De acuerdo a los argumentos presentados en la teoría de evaluación cognitiva (Ryan & Deci, 1985, 2000a, 2000b) estos reconocimientos son parte de los factores contextuales que de una manera u otra influyen la percepción de competencia y auto-determinación. Si los eventos externos (reconocimientos tangibles y no tangibles) aumentan la competencia percibida, éstos tendrán un efecto positivo en la motivación intrínseca, siempre y cuando estén acompañadas por el factor de auto-determinación percibida (Deci et al., 2001). Estos elementos se recogen en los reactivos de esta sub-escala y a su vez complementa los datos que se recopilan en las sub-escalas discutidas anteriormente.

Por último, la dimensión denominada calidad de la relación con los/as compañeros/as de trabajo mide la necesidad de correspondencia que Ryan y Deci (2000a, 2000b) presentan como una de las tres necesidades fundamentales del individuo. La necesidad de relacionarnos con otras personas, requiere que exista un sentido de respeto mutuo, afecto y confianza para con los demás. Esto ofrece un marco de seguridad y estabilidad que promueve la satisfacción de las necesidades de competencia y autonomía (Deci & Ryan, 2000; Guay et al., 2003). Por lo tanto, la medición de este factor nos ofrece la oportunidad de evaluar el efecto que tiene este componente extrínseco por sí mismo en la motivación laboral, además de su influencia en los otros factores anteriormente discutidos.

En resumen, los resultados de este estudio muestran una íntima relación entre la taxonomía conceptual utilizada para el desarrollo del instrumento de medición aquí presentado y la evidencia empírica obtenida, la cual apoya dicha relación. De hecho, los resultados de las intercorrelaciones entre los factores muestran la mutua influencia que tienen los factores entre sí, apoyando los argumentos teóricos presentados sobre la relación existente entre las necesidades intrínsecas de competencia, autonomía y correspondencia y la influencia del ambiente en la satisfacción de las mismas.

Cabe destacar que los coeficientes Alfa obtenidos para esta escala a nivel general y para cada una de sus subescalas fueron altos (de .88 a .94). Si comparamos estos resultados con los obtenidos en las investigaciones en Puerto Rico que han utilizado el Cuestionario de Motivación Laboral de Toro (1992), los cuales fluctúan de .64 a .85 (Vélez & Martínez, 1995), es evidente la superioridad psicométrica de la escala desarrollada en este estudio en cuanto al aspecto de confiabilidad de refiere. Este dato es relevante al momento de decidir qué instrumento utilizar para medir el constructo de motivación laboral en la población de empleados puertorriqueños.

Limitaciones y Recomendaciones

Como toda investigación, varias son las limitaciones de este estudio que podemos mencionar. En primer lugar, la muestra utilizada no puede considerarse representativa del universo de empleados en Puerto Rico. La gran mayoría de los participantes provienen de organizaciones del sector económico de servicios, lo cual no considera las manifestaciones motivacionales de empleados de otros sectores. Por otro lado, los análisis utilizados no incluyeron el uso de modelos fundamentados en la teoría de respuesta al ítem y modelos de ecuaciones estructurales, lo cual hubiese permitido identificar posibles variaciones en los resultados como producto de las técnicas utilizadas.

Para futuras investigaciones recomendamos que haya una mayor representación de empleados de otros sectores económicos. Además, sugerimos aumentar la muestra de manera tal que permita llevar a cabo un estudio confirmatorio sobre las propiedades psicométricas obtenidas en esta investigación. Por otro lado, se debe explorar la validez divergente de este instrumento como manera de aportar más a sus propiedades psicométricas. El uso de modelos fundamentados en la teoría de respuesta al ítem y de ecuaciones estructurales sería una manera adicional de examinar la estabilidad de las propiedades psicométricas del instrumento aquí expuestas. Por último, sugerimos llevar a cabo estudios a través del tiempo para examinar la consistencia temporal de este instrumento.

Esta investigación constituye una aportación única al ser el primer instrumento conocido por los autores que mida el constructo de motivación laboral desarrollado específicamente para la población puertorriqueña. Otro elemento novedoso de este instrumento es que está conceptualizado partiendo de los desarrollos teóricos sobre el auto-concepto y sus aplicaciones en el ambiente laboral. Como hemos demostrado posee índices de discriminación, consistencia interna y validez de construcción lógica apropiados. Por su brevedad y su cualidad de ser auto-administrable se convierte en una herramienta diagnóstica útil para el practicante de la psicología en las

organizaciones, al igual que para la investigación futura que se realice sobre tan discutido tema.

Referencias

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*, 950-967.
- Barbutto, J. E., Fritz, S. M., & Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *Journal of Social Psychology, 142*(5), 601-616.
- Cirino Gerena, G. (2000). Pasado, presente y futuro de la psicología industrial-organizacional en Puerto Rico. *Interamerican Journal of Psychology, 34*(2), 119-126.
- De Vellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. California: Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.
- Deci, E. L., Conell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research, 71*, 1-27.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazherva, B. P., (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc Country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
- Edwards, J. R., Scully, J. A., & Brtek, M. D. (2000). The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research. *Journal of Applied Psychology, 85*, 860-868.
- Frick, W. B. (1982). Conceptual foundations of self-actualization: A contribution to motivation theory. *Journal of Humanistic Psychology, 22*, 33-52.
- González Colón, Z., Martínez Lugo, M., & Pérez Santiago, J. A. (2002). Estudio comparativo de perfil motivacional de una muestra de empleados en una organización de manufactura farmacéutica. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 21*, 69-81.
- Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., & Fernet, C., (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology, 50*, 165-177.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 319-339.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 470-482.
- Kleinbeck, U., & Fuhrmann, H. (2000). Effects of a psychologically based management system on work motivation and productivity. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 596-610.
- Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing*. New York: Routledge.
- Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 357-371.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept based process. *Human Relations, 52*, 969-998.
- Martínez Lugo, M., & García Passalacqua, A. (1999). Comparación del perfil motivacional de un grupo de empleados en Puerto Rico: Diferencias por género y función supervisora. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 18*, 19-29.

- Martínez Lugo, M., & Mckenzie, A. (1997). Comparación del perfil motivacional de una muestra de empleados jóvenes y empleados viejos de Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 16*, 127-134.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*, 991-1007.
- Rosa, D. C. (1998). *Estudio sobre la motivación en un grupo de empleados públicos de Puerto Rico*. Tesis de Doctorado no publicada, Instituto Psicológico de Puerto Rico, Recinto de San Juan, Porto Rico.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1270-1279.
- Snyder, R. A., & Williams, R. R. (1982). Self-theory: An integrative theory of work motivation. *Journal of Occupational Psychology, 55*, 257-267.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de motivación para el trabajo: Manual de instrucciones* (2nd ed.). Medellín: CINCEL.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 246-260.
- Vélez, L. M., & Martínez Lugo, M. (1995). El mundo del trabajo en Puerto Rico: Perfil motivacional de un grupo de trabajadores. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 27*, 283-304.

Received 01/12/2004
Accepted 24/05/2005

Jose Armando Perez. Areas of interest: Organizational motivation, test construction, individual and organizational assessment, work spirituality.

Cecilia Amador. Areas of interest: Organizational motivation, leadership, group dynamics.