

**Motivaciones para la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, en la contemporaneidad.\***

Danilo Rigoberto García Molina  
Richard Ordóñez Ordóñez.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Agosto 25 – 2014.

[danilo\\_garcia777@hotmail.com](mailto:danilo_garcia777@hotmail.com) – Teléfono. (11)59820135 – Becario de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales del Ecuador (SENESCYT) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires / Argentina.

[rordonez@ute.edu.ec](mailto:rordonez@ute.edu.ec) – (00593) 987156377 – Docente en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) – Quito (DM) / Ecuador.

**Agradecimientos a:**

Miembros de los posgrados en Ciencias Sociales y Educación Superior de las Universidades: UNTREF (Ciudad Autónoma de Buenos Aires); y, UTE (Quito, DM.)

**Agradecimientos especiales a:**

Dr. Juan Ignacio Doberti; Lcda. María Elina Estébanez; Mg. Vilma Paura; Dr. Daniel Cravacuore, Dr. Daniel Kozak.

---

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo, establecer conceptos fundamentales sobre la motivación de elección de la carrera docente universitaria en posgrados de ciencias sociales de las universidades Tres de Febrero y Tecnológica Equinoccial, ubicadas respectivamente en las ciudades de Buenos Aires y Quito. En ese contexto, se plantea una comparación entre los docentes de las muestras poblacionales de Argentina y Ecuador para determinar concordancia entre los resultados obtenidos. Para determinar la concordancia se usó el coeficiente de concordancia de Kendall, y se elaboró previamente una tabla de frecuencias acumuladas con su respectivo estadígrafo.

Para el levantamiento de la información se diseñó una entrevista fundamentada en cuestionarios precedentes elaborados por Fernando Toro Álvarez y María Teresa Montero

Mendoza. Las muestras poblacionales se constituyeron por 5 personas especialistas en cada ciudad.

Los resultados obtenidos en este trabajo revelan la necesidad de fortalecer las teorías de la motivación para esclarecer sus conceptos y mejorar su operacionalización en políticas públicas, institucionales y estrategias, para dinamizar el desarrollo institucional de las universidades.

Palabras claves: dimensiones motivacionales, estructuras organizacionales, subsistemas salariales, concepciones respecto al Hombre.

---

**Motivations for choosing the career of university teaching in postgraduate Social Sciences, National University of Tres de Febrero in Buenos Aires and Equinoccial Technological University of Quito, in contemporary times.**

#### **ABSTRACT**

This research aims to establish fundamental concepts about the motivation of choice of university teaching career in social science graduate of Tres de Febrero and Technology Equinoccial universities, located respectively in the cities of Buenos Aires and Quito. In this context, a comparison between teachers in sample populations of Argentina and Ecuador is proposed to determine correlation between the results obtained. To determine the concordance Kendall coefficient of concordance was used, and a table of cumulative frequencies with their respective statistician previously developed.

For removal of information based on interview previous questionnaires developed by Fernando Toro and Maria Teresa Alvarez Montero Mendoza designed. The population samples were constituted by 5 people specialists in each city.

The results obtained in this study indicate the need to strengthen the motivation theories to clarify their concepts and enhance their operationalization in public, institutional policies and strategies to stimulate the institutional development of universities.

Keywords: motivational dimensions, organizational structures, wage subsystems conceptions Man.

## INTRODUCCIÓN

*“Sin personas no existe organización”* nos dice Idalberto Chiavenato. De lo cual se deriva que, las personas fortalecen o vulneran a la organización con sus comportamientos. Por lo tanto es indispensable establecer qué factores condicionan sus comportamientos, específicamente aquellos que son intrínsecos a la motivación laboral. En tal virtud, cabe determinar que el objeto de estudio de esta breve investigación son: los motivos por los que profesionales de diversas carreras se dedican a la docencia universitaria, en posgrados de Ciencias Sociales en las ciudades de Buenos Aires y Quito, correspondientemente en la UNTREF (Universidad Nacional de Tres de Febrero) y en la UTE (Universidad Tecnológica Equinoccial).

Claro está que los canales o procesos de interacción entre las personas de la organización, así como sus roles, posicionamientos y relaciones entre sí, tanto como sus subjetividades son “mediadores” que condicionan la potencialidad de sus comportamientos, influyendo en sus probabilidades de convertirse en agentes de fortalecimiento organizacional, o agentes de vulneramiento de la organización.

Sin embargo de la existencia de estos “mediadores”, el presente trabajo se ocupa puntualmente de los factores que motivan la elección por el desempeño de una profesión: La profesión de docente – investigador de la Universidad.

Y ¿por qué habría que ocuparse en el análisis sobre la motivación laboral de los docentes universitarios? En general, porque los procesos de cambio que afectan a la institucionalidad

de los sistemas universitarios de la Argentina y del Ecuador exigen que se investigue y estudie los factores que constituyen el sistema de educación superior para fortalecerlo y desarrollarlo. En Ecuador las condiciones de transformación de las universidades y su personal docente son de reciente data, mientras que en Argentina, los procesos de cambio empezaron ya en la década de los noventa. Por estas razones fundamentales se ha realizado esta aproximación cualitativa, además de la accesibilidad a especialistas residentes en Buenos Aires que favorecen la realización de este trabajo.

De manera particular, para responder la pregunta planteada para el caso de Argentina, se toma las palabras del Profesor Juan Ignacio Doberti<sup>1</sup>, quien afirma que: *“debe considerarse que el mercado docente en las universidades a partir de la década del noventa está en un proceso de cambios, básicamente generados... por la Ley de Educación Superior... y especialmente mediante la Ley 24.521..., se instauraron cambios normativos a través de los cuales se eliminó el sistema de remuneraciones previamente imperante, en el cual los docentes del sector estatal eran empleados públicos pertenecientes a un escalafón único para todas las casas de altos estudios, en un esquema salarial centralizado e igualitario.*

En el caso del Ecuador, la reforma del Sistema de Educación Superior iniciado en el 2007, implicó el re-estructuramiento de las universidades públicas y privadas, e incluso el cierre de 14 instituciones universitarias de mantenimiento y gestión privada que no reunían estándares mínimos de calidad; abarcó también la elaboración, y finalmente la expedición del “Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del sistema de educación superior”, el 8 de noviembre del 2012, estandarizando sueldos y beneficios tanto en entidades privadas como en estatales. Estas condiciones exigen la revisión de los factores motivacionales del docente universitario, dado que el referido reglamento contempla la evaluación periódica de los docentes y universidades, so pena de sanciones por disminución de estándares de calidad y desempeño, de la misma manera que contempla estímulos por el mejoramiento y desarrollo de las entidades y sus catedráticos.

Por otro lado, más allá del contexto regional del continente, las condiciones de vulnerabilidad de las instituciones, dados los constantes y conmovedores cambios a los que están sujetas las sociedades enteras y sus organizaciones, urgen investigar sobre factores que fortalezcan su institucionalidad como lo plantea José da Souza Silva<sup>2</sup>, contrarrestando la acción de los procesos y agentes que las vulneran. Cabe entonces preguntar en categorías generales: ¿Qué factores o circunstancias motivan a profesionales de diversas carreras a elegir la docencia universitaria como ocupación laboral?, ¿si existen procesos o sistemas institucionalizados para incidir en los “complejos” motivacionales de los profesionales docentes universitarios?, y ¿cuál o cuáles son las variaciones de los condicionantes para aumentar la motivación de los docentes universitarios y por ende su productividad y calidad de sus trabajos?

En principio las respuestas están asociadas a: los “subsistemas de remuneraciones” y beneficios como lo plantea Hintze<sup>3</sup>; políticas institucionales de estratificación docente como lo señalan Doberti y Fanelli<sup>4</sup>; y otras estrategias integrales de desarrollo profesional como lo enfatiza Fanelli con otros estudios de varios autores. Los autores referidos coinciden en los conceptos empleados para el análisis de la carrera docente en Argentina, y convergen con criterios de otros autores europeos que citan en sus respectivos estudios.

En el caso de Ecuador, la sistematización de información es un proceso de reciente creación, por lo que la misma se encuentra en forma de bases de datos en proceso de construcción en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador<sup>5</sup>. Tales condiciones de construcción de la información, comparada con la realidad Argentina, son indicadores de la pertinencia de este trabajo y la necesidad urgente de profundizar en sus detalles, que aquí no han sido abordados por razones de tiempo, como son género, especialización profesional de los docentes investigados, dedicación, categorización según el escalafón, entre otros.

Una vez planteado el problema de estudio de esta investigación, cabe mencionar que su propósito final es establecer fundamentos de análisis de los “mediadores” y los factores constitutivos de las “categorías de motivación laboral” que aquí se menciona.

## MARCO TEÓRICO

Este análisis inicia con la revisión de los conceptos fundamentales de las teorías de la motivación: administración de recursos humanos, comportamiento, motivación, ciclo motivacional, teoría de la motivación y concepciones empresariales sobre el hombre.

Esta conceptualización preliminar permite establecer un discurso común entre el lector y el autor del texto, para optimizar la comprensión de la discusión planteada más adelante, y el establecimiento de conclusiones.

### **Contextualización sobre la administración de recursos humanos y las personas.**

Chiavenato explica que la moderna administración de recursos humanos procura tratar al personal de una organización como personas y como recursos organizacionales, y no solo como medios de producción, como se hacía antes. Toda vez que el omitir la dimensión humana de los miembros de la organización provocó entre otras graves dificultades, “*problemas de calidad y productividad*” que fueron mal abordados, pues se los enfocó como problemas que debía resolver la gerencia y la dirección de las organizaciones, subestimando a las personas y excluyéndolas en su resolución, generando a la vez la “*disminución de la competitividad*” de las mismas organizaciones<sup>6</sup>.

El referido autor: Sostiene que la moderna administración de recursos humanos (ARH) procura que todos los miembros de las organizaciones se empoderen de un rol protagónico en el cumplimiento de sus responsabilidades, en la posición que sea que se encuentre al interior de la organización.

Explica también, que la relación entre el individuo-persona y la organización es difícil de construir y sostener en armonía, puesto que “*cada persona miembro de la organización es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables*”, corroborando

la afirmación de Thompson James que sostiene que *“las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros”*.<sup>1</sup>

En síntesis, la administración de recursos humanos trata sobre la influencia que ejerce la organización sobre el comportamiento de sus miembros para producir bienes o servicios. A continuación se presenta un resumen breve sobre las teorías del comportamiento humano, que incidieron en la teoría y práctica de la administración de recursos humanos.

### **Teorías del comportamiento humano.**

Chiavenato destaca dos teorías para la comprensión del comportamiento de las personas. La teoría del campo de Lewin, y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.<sup>2</sup>

Apunta el autor, que la teoría del campo se fundamenta en dos factores:

1. *“Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt), involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.”*
2. *“Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea.”*

La teoría del campo reduce la relación entre el Comportamiento en función de la interacción de la Persona con su Medio ambiente en la siguiente ecuación:

$$C = f(P,M)$$

*“En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con el ambiente.”*

*“La teoría del campo explica porque cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente cada objeto, situación o persona.”*

---

<sup>1</sup> (Chiavenato. Pg.62)

<sup>2</sup> (Chiavenato. Pg. 63-65)

## Teoría de la disonancia cognitiva

Según Chiavenato, Festinger sostiene su teoría sobre la siguiente premisa: *“el individuo se esfuerza por establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo...si los conocimientos... no son coherente entre sí... se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento...las personas no toleran la incoherencia, y cuando ella ocurre... el individuo se halla motivado para reducir el conflicto denominado disonancia... Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras: disonante, consonante e irrelevante.”*

Chiavenato determina que: *“las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir, de acuerdo a sus conocimientos personales.”*

En consecuencia, para la empresa: *“el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).”<sup>3</sup>*

## Conceptos de motivación

En concordancia con Fernando Toro Álvarez, es necesario subrayar que el término “motivación” ha sido usado con diferentes significados entre los autores, llegando incluso a confundir: Clima organizacional, satisfacción en el trabajo, motivación y cultura de la empresa, y de igual manera se ha confundido las relaciones entre estos términos.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> (Chiavenato. Pg. 66)

Chiavenato corrobora esta afirmación cuando dice que *“el concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos”*.<sup>4</sup>

Las definiciones sobre motivación dadas respectivamente por los autores son:

Según Toro: *“La motivación consiste en el interés que una persona experimenta por realizar cabalmente las actividades que le han asignado en el trabajo. Se manifiesta como responsabilidad, cumplimiento, interés por la tarea, dedicación, esfuerzo, rendimiento y productividad personal. Estos indicadores de motivación se incrementan con el aumento en la motivación y se reducen cuando disminuye la motivación. Por otra parte, una persona altamente motivada suele ser productiva, aunque no esté satisfecha con el trabajo.”*

*“Motivación y satisfacción son dos realidades psicológicas diferentes, que provocan efectos diferentes y que tienen relación con la productividad de modos muy distintos... El Clima Organizacional es un tercer elemento relacionado con la productividad de las personas y de la empresa... La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de ver la realidad.”*<sup>5</sup>

Por su parte, Chiavenato en la página 68 de la obra citada, refiere a Fremont E. Kast, y James E. Rosenzweig para conceptualizar “el motivo” diciendo que: *“motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”*. Explica que *...puede provocarlo un estímulo externo... o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo... se asocia con el sistema de cognición del individuo...*. Y agrega: *“la motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas en palabras como deseo y rechazo”* asociadas a las condiciones de identificación y satisfacción de necesidades, las cuales *“varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.”*

---

<sup>4</sup> (Chiavenato. Pg. 68)

<sup>5</sup> (Toro. Pg. 68)

En este contexto, se plantea las premisas de Harold J. Leavitt, para explicar el comportamiento humano, antes de exponer las teorías de la motivación en su texto. Las premisas son las siguientes:

1. *“El comportamiento es causado...La herencia y el ambiente influyen ...en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.”*
2. *“El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad... siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.”*
3. *“El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia... que sirven para indicar los motivos del comportamiento”.*

Concluye esta sección Chiavenato, diciendo: *“que el comportamiento de las personas no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique.”*<sup>6</sup>

Por lo expuesto, Chiavenato propone que la motivación cumple un modelo dinámico de acción en la persona, compuesto por la percepción de un estímulo, las necesidades y el conocimiento que posee cada sujeto.

### **Ciclo motivacional**

El ciclo motivacional, dice Chiavenato, que se activa con el surgimiento de una necesidad que rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo tensión que dinamiza la acción en el individuo para liberarse del estado de desequilibrio. Si la acción es eficaz, el organismo recobra su estado de equilibrio, toda vez que ha satisfecho la necesidad.

Cuando la necesidad no es satisfecha, pueden darse dos condiciones alternativas: la compensación o transferencia, o la frustración. La compensación o transferencia reduce la intensidad de la necesidad, aunque no se haya satisfecho completamente esa necesidad.

---

<sup>6</sup> (Chiavenato. Pg. 69)

Mientras que la frustración se da cuando no se puede liberar la tensión por la presencia de barreras que impiden la satisfacción de la necesidad desequilibrante.

Chiavenato sostiene que muchas necesidades son transitorias y que por lo tanto la motivación es cíclica, determinando que el comportamiento humano es un proceso continuo de satisfacción de necesidades emergentes.

Por lo tanto, las teorías sobre la motivación están relacionadas con la identificación y satisfacción de necesidades humanas.

### **Teorías de la motivación**

Las teorías más relevantes sobre las necesidades humanas para Chiavenato, son:

1. Jerarquía de las necesidades de Maslow.
2. Teoría de los dos factores de Herzberg.
3. El modelo situacional de motivación de Vroom.
4. La teoría de la expectativa.
5. El clima organizacional.
6. Teoría de la Motivación para el Trabajo de Fernando Toro Álvarez.

Las teorías de las necesidades plantean que las motivaciones generan comportamientos que radican en la interioridad del individuo – persona, y que por lo tanto, el sujeto persona es consciente de unas necesidades y de otras no. Se expone a continuación una síntesis breve de dos de las teorías enunciadas, dada su proximidad conceptual que será verificada en la sección de la discusión, en este documento.

Lawler III propuso en su teoría de la expectativa *“que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el*

*dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones.”*

*“Concluyó que su teoría tiene dos fundamentos sólidos”:*

- 1. “Las personas desean ganar dinero... porque permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.” (Pg. 84)*
- 2. “Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.”<sup>7</sup>*

Sobre esta teoría, Chiavenato resalta que *“si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.”*

### **La motivación para el trabajo según Fernando Toro Álvarez**

Fernando Toro Álvarez aborda la investigación de la motivación para el trabajo desde la academia colombiana de psicología, realizando avances significativos respecto a la teoría de la motivación en el comportamiento de las personas durante el desempeño de sus labores, y su productividad.

Sus desarrollos teóricos abarcan la integración de algunos elementos de las teorías de la motivación enunciadas anteriormente, y como elemento más notable, su postulado teórico desemboca en su Cuestionario de Motivación para el Trabajo, que constituye una herramienta de investigación de amplia aplicación en empresas y otras organizaciones en Centroamérica, Colombia, Venezuela y Perú.

Toro determina que la motivación en las personas se realiza en tres dimensiones: dimensión de las condiciones motivacionales internas, dimensión de las condiciones motivacionales externas y dimensión de las condiciones relacionales entre las dos.

---

<sup>7</sup> (Chiavenato. Pg. 84)

Para Toro, son parte de las condiciones motivacionales internas tres categorías de variables: las fisiológicas; psicológicas; y psico-sociales. Las variables fisiológicas por ser de tipo biológico y de igual importancia para todas las personas no son estudiadas por el investigador. En tanto que las variables psicológicas son seguridad, autoestima y autorrealización (Maslow). Las variables psico-sociales son reconocimiento y afecto o estima de otros (Maslow).<sup>8</sup>

Toro establece que las condiciones motivacionales externas se constituyen de una categoría compuesta de eventos externos y personas o agentes, los cuales coinciden con los factores motivacionales y los factores higiénicos de Herzberg. Las variables de esta categoría son: grupos de trabajo; contenido del trabajo; salario; supervisión; oportunidad de promoción.

En lo respectivo a la dimensión relacional, concluye que las condiciones motivacionales externas prevalecen por sobre las condiciones motivacionales internas, puesto que estas últimas por sí solas no mantienen la motivación en la persona.

Como se dijo antes, las teorías sobre el comportamiento, la motivación y la administración de recursos humanos, se vertebran en torno a las diversas concepciones de lo que es el hombre, o de su caracterización, y dichas concepciones predominaron históricamente en el gobierno de las organizaciones productivas, (entiéndase como productivas, a las empresas).

### **La organización productiva y sus concepciones del hombre en la administración de sus recursos humanos.**

Este tema es tratado por Chiavenato con el título “Concepto de hombre complejo”<sup>9</sup> y describe las concepciones que las teorías de las organizaciones han formulado o institucionalizado en sus prácticas administrativas, en sus épocas correspondientes a partir del comienzo del siglo XX hasta la actualidad, dando mayor relieve a algunos aspectos de

---

<sup>8</sup> (Toro. Pg. 15 – 16)

<sup>9</sup> (Chiavenato. Pg. 97)

la conducta de las personas, determinando las maneras cómo las organizaciones administran el trabajo de su personal.

A continuación se presenta una síntesis de las concepciones del hombre que han sido formuladas para la teoría de la administración de los recursos humanos de las organizaciones productivas. Al final, como anexo se presenta un cuadro adaptado y enriquecido, derivado del original realizado por Chiavenato.

Cabe referir a la nueva historia de la empresa que según Edgar Monteros se compone de 7 etapas<sup>8</sup> ya que en ese marco histórico, la síntesis que se presenta a continuación, corresponde solo a las etapas de desarrollo industrial, gigantismo industrial y globalización, dejando las primeras etapas, artesanal hasta la revolución industrial, y la transición al industrialismo, fuera de esta breve descripción.

Es así que, la organización productiva de comienzos del siglo XX, consideraba que las personas eran indolentes y perezosas y era necesario controlarlas y fiscalizarlas con rigidez. La única manera de motivar a las personas, según los miembros de la organización de aquel tiempo, era por medio de recompensas salariales y financieras. Sus rasgos de funcionamiento tomaban como analogía la máquina y su fundamento era el racionalismo. Se desarrolló simultáneamente con los postulados de la Administración científica que tuvo aportes de Taylor, Gilbreth, Gantt y otros. Su concepto sobre el ser humano era el de “Hombre económico”.

En la década de 1930, como reacción al racionalismo mecanicista, autores como Mayo, Lewin, Roethlisberger, Dickson y otros, fundamentaron en la teoría de las Relaciones humanas, la flexibilización del mecanicismo industrial imperante en el funcionamiento de las organizaciones productivas de ese tiempo. Surgió entonces el estructuralismo que promovió como motivación de las personas el uso de recompensas sociales, sobre las materiales y simbólica. Su supuesto fundamental era que, el hombre es un ser gregario, y que las personas trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones. El postulado teórico fundamental de la organización de los 30 es

satisfacer necesidades sociales, considerando la autoestima de sus miembros. El paradigma sobre las personas, que regía en esas organizaciones es el de Hombre social.

Al principio de la década de los 50, emerge el estructuralismo, definiendo al Hombre organizacional como principio administrativo de los recursos humanos de la nueva organización productiva, misma que estaba regida por la teoría de la burocracia. En esa organización se aplicó como motivación de sus miembros, las recompensas sociales y salariales, tratando de superar los modelos precedentes. Las premisas fundamentales sobre la naturaleza de las personas afirmaban que: El hombre vive en sociedades de organizaciones en las que cada persona desempeña un rol diferente en las organizaciones en las que participa. Y que no puede vivir fuera de las organizaciones, ya que las necesita para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

Sin embargo, pese a la propuesta del estructuralismo, a finales de la misma década de 1950, organizaciones productivas allegadas a las nuevas propuestas de la teoría del comportamiento promovido por Simon, elaboraron una nueva concepción del hombre como parte de su sistema de producción: el Hombre administrativo. Desde esta perspectiva se promueve que El hombre busca la manera satisfactoria y no la mejor manera posible de hacer su trabajo; siempre considera sus satisfacciones contentándose con lo que está a su alcance aunque sea lo mínimo, pero que en ese momento puede representar lo máximo. Sus aspiraciones son relativas, teniendo en cuenta la situación a que se enfrenta en cada momento. Por lo tanto, en las organizaciones de corte comportamental el esquema que orientaba su actividad la enfocaba en el diseño y desarrollo de procesos decisorios y búsqueda de soluciones satisfactorias. La forma de motivar a sus miembros era la consecución de soluciones satisfactorias.

Al iniciar la década de los 70, empezó a constituirse la concepción de Hombre complejo. Esta concepción surgió en el contexto de la teoría situacional promovida por Lawrence, Lorsch y Schein. De acuerdo a ella, el hombre en sus intercambios con el ambiente empresarial está motivado por un deseo de utilizar sus habilidades para dominar el mundo externo. Las percepciones, los valores y los motivos están estrechamente interrelacionados,

constituyen perfiles motivacionales que son afectados por la experiencia que la persona vive en la organización a la que pertenece y son cambiantes de acuerdo a las situaciones a las que se ve sometido el individuo-persona. Cada persona es un mundo aparte, nada es absoluto ni perfecto; todo es relativo y contingente. Y no existe una estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos. El paradigma regente en momento de desarrollo de la organización es: La empresa es un medio al que se vincula el individuo para solucionar los problemas externos y dominarlos; mientras que las personas son microsistemas individuales y complejos.<sup>10</sup>

Establecida la conceptualización, se procede con el siguiente análisis.

### **Hipótesis**

Las motivaciones para la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, en la contemporaneidad, son significativamente concordantes.

### **Metodología**

Este modesto estudio es una exploración comparativa, fundamentada en investigación cualitativa descriptiva sobre historias de vida, que implicó la aplicación de entrevistas, en una población construida sistemáticamente, conformada por 10 docentes – investigadores. Los participantes accedieron voluntariamente a la entrevista, una vez que recibieron la solicitud, presentación y cuestionario correspondientes, con el respectivo consentimiento informado para el uso de la información proporcionada por ellos.

La selección de las universidades y los posgrados se realizó en función de los criterios de accesibilidad al potencial personal participante, tanto en Ciudad de Buenos Aires como en Quito.

---

<sup>10</sup> (Chiavenato. Pg. 98 – 101)

## **Muestra**

La muestra fue extraída de la población de docentes – investigadores de los posgrados de Ciencias Sociales en las universidades de Tres de Febrero de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina) y Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito (Ecuador).

La técnica de selección de los casos fue sistemática y exploratoria, no probabilística, pues se ordenó alfabéticamente los nombres del personal docente de los posgrados de Ciencias Sociales de las Universidades referidas y se seleccionó los nombres de las personas cuya carrera es destacada por sus logros profesionales y las funciones de líderes y autoridades que cumplen en sus respectivas áreas de las Ciencias Sociales, en la actualidad. Posteriormente se tomó contacto con ellos vía mail y se solicitó su participación. La entrevista se realizó con quienes aceptaron participar.

## **Variables**

Para explorar la presencia de las dimensiones motivacionales en los docentes universitarios de la muestra descrita, se estableció como categorías de análisis a las dimensiones interna y externa definidas por Fernando Toro, mientras que las variables de medición fueron constituidas por las frecuencias con que esas dimensiones se manifestaban en los miembros de las poblaciones estudiadas.

## **Materiales**

El insumo fundamental para la realización de este trabajo fue la entrevista elaborada con los criterios de Fernando Toro Álvarez. La misma está constituida de 27 preguntas: 5 para estratificación de la información y legitimación de la persona participante, 10 monodimensionales para conexión y refuerzo de contextos indicadores de dimensiones y 12 bidimensionales para análisis del predominio de las dimensiones motivacionales. Solo las 12 preguntas de respuesta alternativa entre las dos dimensiones establecidas fueron

consideradas como reactivos válidos para explorar la presencia de factores motivacionales entre los docentes de posgrados de la UNTREF y la UTE.

Para el análisis estadístico comparativo de las respuestas obtenidas se empleó una tabla de frecuencias absolutas, gráficos de barras, y el coeficiente de concordancia de Kendall fue usado para relacionar los resultados de las entrevistas aplicadas en Buenos Aires y Quito.

## **Métodos**

Las dimensiones motivacionales no fueron analizadas en sus elementos constitutivos, sino que por el contrario: ya que las repuestas dadas por los participantes indicaban conceptos particulares, los mismos fueron aglutinados en cada dimensión, interna o externa, de acuerdo a los enunciados de los participantes, facilitando la operativización de la información y cumpliendo con el propósito fundamental de este trabajo: establecer conceptos preliminares que justifiquen estudios pormenorizados más adelante.

La información recabada fue comparada para establecer el predominio de alguna de las dimensiones motivacionales en cada grupo poblacional y luego fue comparada entre los grupos para definir concordancia entre los resultados obtenidos en cada lugar.

## **Resultados**

Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis de trabajo, es decir que las motivaciones para la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, en la contemporaneidad, sí son significativamente concordantes.

Y puesto que para establecer la comparación entre los resultados de la UNTREF y la UTE, se debió obtener frecuencias absolutas, se realizó una comparación descriptiva con gráfico de barras para visualizar la comparación.

Los resultados de la entrevista fueron tabulados y sintetizados en una tabla de frecuencias absolutas en las que verticalmente se registra las veces que se manifestó cada dimensión motivacional en las muestras de Buenos Aires y Quito. El número de respuestas por muestra poblacional es 60, el cual corresponde a la frecuencia absoluta en cada grupo de participantes.

En sus respuestas, los docentes de la UNTREF (BA = Buenos Aires) manifestaron el predominio de la dimensión motivacional interna, con 40 respuestas relacionadas con ella, y 20 incluidas en la dimensión motivacional externa. Por su parte, los docentes de la UTE (Q = Quito) permitieron entrever en sus palabras el mismo predominio dimensional, pues también imponen los factores internos sobre los externos, pero con una leve variación de inferioridad en 2 puntos; es decir que sus respuestas dieron superioridad a la motivación interna con 38 puntos, sobre la dimensión motivacional externa que reunió 22 puntos.

No	BA	Q
DI	40	38
DE	20	22

El análisis de concordancia de Kendall, construido por el software INFOSTAT, fue obtenido en la siguiente matriz:

Variable (1)	Variable (2)	n	Concordancia	p – valor
Columna 1	Columna 2	2	0,98	sd

La concordancia entre las respuestas obtenidas de los docentes universitarios de la UNTREF y la UTE es casi perfecta, por lo que cabe señalar que es significativa.

Mientras que la dominancia de la Dimensión motivacional interna sobre la Dimensión motivacional externa es evidente, según las respuestas entregadas por los participantes de la entrevista.

### **Discusión**

Los estudios realizados por especialistas respetables como Doberti (Los Sistemas de Remuneraciones de los Docentes Universitarios: Situación Actual y Nuevos Desafíos), Fanelli (Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales) y Hintze (Administración de estructuras organizativas; El sistema salarial: Aspectos conceptuales; Los salarios como radiografía de la política de los recursos humanos) coinciden en preocuparse en factores como: políticas institucionales para regular sueldos y salarios; estructuras salariales; estructuras institucionales referidas a modelos de gestión y modelos funcionales; estratificación del personal docente; legislación y normativización de las relaciones laborales entre universidades y personal docente; sindicalización del personal docente.

En lo tocante a motivación, satisfacción con el salario y el trabajo, y estímulos laborales, Fanelli refiere a estudios realizados en estudios precedentes pero enfatiza que en esos trabajos su “... atención se concentró en algunas dimensiones que varían según los individuos, tales como el rango (profesor o auxiliar) y la disciplina. En este último caso, como el objetivo fue explorar algunas hipótesis sobre la relación de estas variables con la satisfacción que manifiestan respecto de los recursos físicos, organizacionales y financieros en un plano cualitativo y no cuantitativo”.<sup>11</sup>

Del relacionamiento entre el marco teórico sustentado con Fernando Toro Álvarez, y Chiavenato, con los elementos de juicio de los especialistas nombrados en esta sección, se infiere que existen conceptos que no están esclarecidos satisfactoriamente, como mencionan Toro y Chiavenato, lo cual genera dificultades para el establecimiento de mediciones precisas y por ende dificulta el diseño de estrategias para operativizarlos con

---

<sup>11</sup> García de Fanelli A., 2008. Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales. Pg. 20. 23.

más eficacia e incidir en los procesos motivacionales de quienes constituyen las organizaciones de producción. El mismo concepto de “motivación” debería ser definido de mejor manera, para que admita la aplicación de analogías cuantitativas más confiables, o redes semánticas más complejas.

Por otra parte, se puede afirmar que la literatura referida en esta sección (Doberti, Fanelli, Hintze) constituye un valioso aporte al diseño de políticas públicas, institucionales y estrategias integrales para mejorar la motivación en los docentes universitarios de las Universidades de Tres de Febrero y Tecnológica Equinoccial puesto que abordan la dimensión motivacional externa definida por Fernando Toro, pero la misma debe ser complementada o contextualizada con el diseño de procesos que dinamicen la dimensión motivacional interna de los docentes porque aunque como se señaló en el marco teórico, Lawler III afirma: “... *el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización...*” Y “...*Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones.*” Y Fernando Toro sostiene: “...*que las condiciones motivacionales externas prevalecen por sobre las condiciones motivacionales internas, puesto que estas últimas por sí solas no mantienen la motivación en la persona.*” Existe una clara complementariedad entre las dimensiones motivacionales que aún no han sido abordadas operativamente y que requieren la atención de los investigadores del área.

### **Conclusiones:**

1. Los resultados de los estudios en las muestras poblacionales de Buenos Aires y Quito son significativamente concordantes al aplicar el coeficiente de concordancia de Kendall a la tabla de frecuencias absolutas de las respuestas recopiladas en las entrevistas. La concordancia también puede visualizarse en un gráfico de barras.
2. Las dimensiones motivacionales internas predominaron en la elección de la carrera de docencia universitaria en posgrados de Ciencias Sociales, de la Universidad Nacional de Tres de Febrero de la ciudad de Buenos Aires y de la Universidad

Tecnológica Equinoccial de la ciudad de Quito, según este breve estudio contemporáneo.

3. La teoría de la motivación aún requiere ser fortalecida conceptualmente y en el caso del desarrollo de la institucionalidad universitaria, requiere ser elaborada con un enfoque especializado en esa área.
4. Puesto que la organización productiva empresarial ha dirigido sus procesos internos desde sus propias concepciones del hombre, es indispensable que al pensar y elaborar teorías y postulados sobre el desarrollo de la institucionalidad universitaria se cuestione y se formule concepciones del hombre que constituye y que ofrece la academia, antes de re-pensar y re-conceptualizar su productividad y sus formas de interactuar y de ser la universidad en sí mismo.
5. Quedan cuestionamientos sobre la necesidad de ampliar este estudio con la aplicación del Cuestionario de Fernando Toro Álvarez a muestras poblacionales más grandes, quizás de las mismas universidades, o de una o de otra de ellas, u otras, para corroborar o refutar los resultados de este trabajo, pero es necesario también reconocer la necesidad de crear un Cuestionario especializado y actual, para diagnosticar la motivación del docente universitario.

## Resumen de citas bibliográficas

- 
- <sup>1</sup> Doberti J.I., 2014. Los Sistemas de Remuneraciones de los Docentes Universitarios: Situación Actual y Nuevos Desafíos. Pg. 1. Ciudad de Buenos Aires.
- <sup>2</sup> De Souza Silva J., (2001). La dimensión institucional del desarrollo sostenible. Pontificia Universidad Católica del Ecuador – sede Ibarra.
- <sup>3</sup> Hintze J., (1999). El sistema salarial, aspectos conceptuales. Documentos TOP sobre Gestión Pública (1999), Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública TOP, Buenos Aires, [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)
- <sup>4</sup> De Fanelli García A., (2008). Profesión Académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales. CEDES. Buenos Aires.
- <sup>5</sup> <http://www.sniese.gob.ec> <http://www.senescyt.gob.ec> .
- <sup>6</sup> Chiavenato I., (2001). Administración de recursos humanos. 5ª Ed. McGraw Hill Interamericana S.A., Santa Fé de Bogotá. (Pg. 60-61)
- <sup>7</sup> Toro Álvarez F., Clima Organizacional y productividad laboral. Revista Temas de Administración. Bogotá. Pg.67.
- <sup>8</sup> Monteros E., Historia de la empresa. Disponible en: <http://edgarmonteros.blogspot.com.ar/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>)