

# Factores motivacionales de los futbolistas profesionales, como deportistas y clientes internos en Boyacá, Colombia

## Motivational Factors of Professional Footballers, as Sportsmen and Internal Customers in Boyaca, Colombia

*Milena Margarita Villamizar Reyes, Julio Fernando Acosta Muñoz, Juan Gabriel Cuadros Molano, Juan Carlos Montoya*  
*Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*

### ABSTRACT

This research describes the motivational facts in the soccer professional players, as sportment and internal clients of the corporation Boyacá Chicó Soccer Club. Escala de Motivacion Deportiva (EMD), and Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) were both applied. Participants were twenty eight soccer players, whose ages were between 17-39. The results found that in EMD, the internal motivation, by stimulation, predominates over the rest subscales, the lack of motivation is not determinant in the sport behavior. The CMT, allowed finding the factors of salary, recognition and requisition, the latter understood as behavior aimed at obtaining desired rewards, yielded high scores, the self-realization and the content of the task scored low.

**Key words:** Motivational factors, professional, sportment and internal client.

### RESUMEN

Esta investigación describe los factores motivacionales en los futbolistas profesionales del Boyacá Chico Fútbol Club, como deportistas y clientes internos. Los instrumentos utilizados para esta valoración fueron la Escala de Motivación Deportiva (EMD) y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT). Participaron 28 jugadores profesionales de fútbol, cuyas edades oscilaron entre 17-39 años. Los resultados encontraron que, en el EMD, la motivación intrínseca por la estimulación predomina frente a las demás subescalas, la amotivación no es determinante en la conducta deportiva. El CMT, permitió hallar que los factores de salario, reconocimiento y requisición, este ultimo entendido como los comportamientos orientados a la obtención de retribuciones deseadas, puntuaron alto; la autorrealización y el contenido de la tarea puntuaron bajo.

**Palabras clave:** Factores motivacionales, profesional, deportista y cliente interno.

---

Artículo recibido/Article received: Abril 20, 2009/April 20, 2009, Artículo aceptado/Article accepted: Noviembre 10, 2009/November 10/2009

Dirección correspondencia/Mail Address:

Milena Margarita Villamizar Reyes, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Carrera 12 N° 23-44 casa A5 Urb. Manantial Duitama Boyacá, Colombia, mile\_juli@yahoo.com

Julio Fernando Acosta Muñoz, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Carrera 12 N° 23-44 casa A5 Urb. Manantial Duitama Boyacá, Colombia jufeacmu@hotmail.com

Juan Gabriel Cuadros Molano, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Carrera 12 N° 23-44 casa A5 Urb. Manantial Duitama Boyacá, Colombia, Juangabriel27@hotmail.com

Juan Carlos Montoya, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Carrera 12 N° 23-44 casa A5 Urb. Manantial Duitama Boyacá, Colombia, argenjuanca@gmail.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH esta incluida en PSERINFO, CENTRO DE INFORMACION PSICOLOGICA DE COLOMBIA, OPEN JOURNAL SYSTEM, BIBLIOTECA VIRTUAL DE PSICOLOGIA (ULAPSY-BIREME), DIALNET y GOOGLE SCHOLARS. Algunos de sus articulos aparecen en SOCIAL SCIENCE RESEARCH NETWORK y está en proceso de inclusion en diversas fuentes y bases de datos internacionales.

INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCH is included in PSERINFO, CENTRO DE INFORMACIÓN PSICOLÓGICA DE COLOMBIA, OPEN JOURNAL SYSTEM, BIBLIOTECA VIRTUAL DE PSICOLOGIA (ULAPSY-BIREME), DIALNET and GOOGLE SCHOLARS. Some of its articles are in SOCIAL SCIENCE RESEARCH NETWORK, and it is in the process of inclusion in a variety of sources and international databases.

## INTRODUCCIÓN

El deporte es un elemento integrante de la cultura en la sociedad moderna, al tiempo que constituye, para el individuo, un medio que contribuye a su salud psicofisiológica y a la interacción social, no es un fenómeno aislado en nuestra sociedad, por el contrario, este se halla íntimamente ligado a muchos aspectos de la vida cotidiana y socioeconómica (Brohm, 1982).

El estudio de la motivación no se puede reducir a un simple análisis, y menos aún como fenómeno únicamente visto desde el deporte, es necesaria la exploración del concepto desde otra área, para el caso, el abordaje del profesional desde el área de la psicología organizacional. Puesto que estudios demuestran que los motivos cambian en el deportista a través del tiempo, desde las situaciones individuales y la atmósfera social, afirmando que los motivos son tan diversos que implican su conocimiento. (Thompson & Wankel, 1985).

Según Dosil, (2004), el deporte como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes de este siglo, tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria del ciudadano, se desarrolla fundamentalmente a través de entidades y organizaciones deportivas. El deporte y el de la actividad física tienen un claro componente empresarial, convirtiéndose en una profesión para muchas personas.

Para este estudio se implementaron dos instrumentos la Escala de Motivación Deportiva (EMD) (Vallerand, et al., 1992); y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), (Toro, 1992), los cuales no han sido trabajados simultáneamente en otra investigación. Igualmente, esta relación de la psicología deportiva y organizacional no se aprecia en demasía en el campo de la investigación. Este estudio fue pertinente para la institución debido a la falta de profesionales en el campo de la psicología deportiva y la psicología organizacional, los cuales, además, no poseen las herramientas para describir el aspecto motivacional. Por lo anterior no se descarta la existencia de investigaciones relacionadas con el deporte pero no su relación con la psicología organizacional, ni con la aplicación de estos dos instrumentos.

El EMD está fundamentado desde el modelo jerárquico de la motivación deportiva intrínseca y extrínseca propuesto por Vallerand, et al. (1993). Singer, Hausenblas y Janelle (2001), plantean un marco que busca integrar estos dos tipos de motivación, donde la motivación es también un fenómeno intrapersonal, de acuerdo con el modelo jerárquico, y también resulta del efecto altibajo Top-down de la motivación en el próximo nivel más alto en la jerarquía. Así con un alto nivel de motivación intrínseca hacia el deporte *en el nivel contextual*, debería llevar a un atleta a estar intrínsecamente motivado hacia un deporte en un punto dado en el tiempo en el nivel situacional (Blanchard & Vallerand, 1996).

Los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca se manejan desde la teoría de la autodeterminación, la cual analiza desde un punto crítico los efectos del objetivo conseguido y lo concerniente al grado del logro por el cual la gente ha buscado satisfacer sus necesidades psicológicas básicas, y como ellos consiguen y evalúan sus propios resultados (Deci & Ryan, 1985). Esto es, el grado en que las personas realizan sus acciones de forma voluntaria, por propia elección (Carratalá, 2004). Según Deci (1975), el concepto de necesidades ha sido utilizado en la psicología empírica, para organizar el estudio de la motivación.

La motivación intrínseca que está en la esencia del ser humano, se compone básicamente de la elección libre, el compromiso por las actividades y el gusto e interés por las mismas, las cuales proveen consecuencias satisfactorias y cambios óptimos en las personas. Las actividades intrínsecamente motivadas son definidas cuando los individuos encuentran interés y hacen algo con la ausencia de condiciones operacionalizadas del ambiente. Donde además se propone que los comportamientos intrínsecamente motivados están basados en las necesidades de la gente por sentir competencia y autodeterminación (Deci & Ryan, 2000).

La motivación intrínseca en el deporte se refiere a la práctica de una actividad por ella misma y el placer y la satisfacción derivados de esta práctica Deci (1971). En el deporte la motivación intrínseca se describe desde tres tipos: a) motivación intrínseca para conocer: se refiere a la participación en una actividad por el placer y la satisfacción que se experimentan mientras se aprende, se explora o se trata de entender algo nuevo; b) motivación intrínseca para llevar a cabo: tiene que ver en una actividad dada por el placer y la satisfacción que se experimenta mientras se intenta llevar a cabo o crear algo, o superarse uno mismo. En este nivel, lo que importa es tratar de lograr o alcanzar algo y no el resultado como tal; c) la motivación intrínseca para experimentar estimulación, se da cuando el deportista se involucra en una actividad para experimentar sensaciones placenteras asociadas principalmente con la cinestesia (Vallerand, et al., 1993)

Dentro del fenómeno de la motivación extrínseca en la teoría de la autodeterminación, existe el proceso psicológico de la identificación; éste consiste en cómo la gente reconoce y acepta la evaluación fundamental de un comportamiento. Por esta identificación de la evaluación del comportamiento, las personas tienen más certeza que la internalización es regulada, ellos tienen más seguridad de aceptar lo sucedido. La internalización vendría siendo con la introyección un mecanismo para asumir y examinar los resultados y consecuencias. El comportamiento resultante sería más autonomía frente a las consecuencias externas, además de disfrutar espontáneamente de la satisfacción frente a las consecuencias instrumentales manipuladas por otros. (Deci & Ryan, 2000).

La motivación extrínseca en el deporte se refiere a la

participación en una actividad como un medio para lograr un fin y no un bienestar propio (Marshall, 2003). Los individuos y los deportistas pueden escoger realizar una actividad aún si ellos no lo hacen por placer. Existen cuatro tipos de motivación extrínseca en el deporte (Singer, et al., 2001): a) la regulación externa. Esta indica el comportamiento que es regulado a través de medios externos como recompensas y encierros; b) la regulación introyectada. Se refiere a cuando se comienzan a interiorizar las razones de las acciones, aunque este tipo de motivación no es autodeterminada, porque los individuos experimentan la presión autoimpuesta por la culpa y la ansiedad; c) la regulación identificada. Cuando el comportamiento del deportista es emitido voluntariamente. Cuando se lleva a cabo la regulación identificada los deportistas valoran considerablemente una actividad, el deportista piensa que es importante y escoge participar en ella, es por esto que la actividad es realizada libremente aún si no es placentera por sí misma y d) la regulación integrada: este tipo de motivación tiene que ver con la escogencia de la actividad, con la diferencia que la escogencia representa parte de la armonía del individuo. La escogencia del deportista está dada como función de su coherencia con otros aspectos de su ser.

La amotivación hace referencia a la falta de intencionalidad y, de esta forma, a la relativa ausencia de motivación; cuando los individuos están amotivados experimentan sentimientos de incompetencia y de incontrolabilidad, no poseen ningún propósito con respecto a la actividad y tienen muy poca motivación intrínseca y extrínseca (Singer, 2001);. La amotivación está caracterizada por la falta absoluta de motivación, tanto intrínseca como extrínseca, y corresponde al grado más bajo de autodeterminación (García-Calvo, 2004).

La amotivación hace referencia a la falta de intencionalidad para actuar, (Deci & Ryan, 1985), y se produce cuando el individuo no valora una actividad (Ryan, 1995), no sintiéndose competente para hacerla (Bandura, 1986), o no esperando la consecución del resultado esperado (Seligman, 1975).

Los atletas que están amotivados practican sin propósito, experimentan efectos negativos, como apatía, incompetencia, depresión, y no buscan objetivos afectivos, sociales ni materiales (Vallerand, 2001). En este sentido, Pelletier, Dion, Tuson, & Green-Demers, (1999), consideran cuatro tipos dentro de la amotivación: una amotivación relacionada con las creencias de capacidad/habilidad (por lo que la amotivación es el resultado de la falta de habilidad para realizar una conducta); un segundo tipo, resultado de las creencias del individuo (que piensa que la estrategia a seguir no dará el resultado esperado); otra tercera variante, relacionada con las creencias de capacidad y esfuerzo (la conducta requiere demasiado esfuerzo, y el individuo no quiere implicarse en ese esfuerzo); y un cuarto tipo de amotivación, relacionado

con las creencias de impotencia, donde el individuo percibe que el esfuerzo no tendrá gran trascendencia, teniendo en cuenta la gran tarea que debe realizar.

La motivacional laboral, vista desde la síntesis conceptual de Toro (1992), elaborada desde distintos estudios con variadas poblaciones y diferentes profesiones, determinó 15 factores globales de motivación para el trabajo, distribuidos en tres grupos, tales como las condiciones motivacionales internas, externas y los medio preferidos para obtener retribución en el trabajo; estos últimos desde la evaluación de diferentes aspectos como: a) factores motivacionales internos: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento, dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa; y b) condiciones motivacionales externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo y promoción

### **Condiciones Motivacionales Internas**

Está compuesta por cinco variables que representan las condiciones motivacionales internas: logro, poder, afiliación, reconocimiento y autorrealización. En conjunto estos factores describen condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo, que le permite al individuo mostrar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos específicos (Maslow, 1958, citado por Toro, 1985).

### **Medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo**

Toro (1985), afirma que como todos los fenómenos psicológicos, se observan grandes referencias individuales tanto en las condiciones motivacionales internas como externas, en tal sentido, las personas difieren en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en sus respectivos trabajos.

En cuanto a este tipo de condición, referida a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se desea determinar los valores o elementos que la persona atribuye a varios tipos de desempeño en relación con varios resultados o retribuciones deseadas (Toro, 1985). Encontrando cinco componentes determinantes como son dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa.

### **Condiciones motivacionales externas**

Esta dimensión comprende variables por eventos externos y otras personas o agentes, ambas coinciden el hecho de contener variables externa al organismo, propias al contexto laboral, y del puesto del trabajo, y cuyo análisis debe realizarse con los criterios propios de su condición de estímulos. La categoría de los eventos externos comprenden factores extrínsecos motivacionales relacionado directamente con el trabajo, y que permiten al individuo reaccionar ante una situación dada. Pretende, con la

identificación de las condiciones motivacionales externas, estudiar el valor que cada persona atribuye a los distintos tipos de retribuciones por el desempeño que la organización ofrece. Siendo estas supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción. (Vroom, 1964, citado por Toro, 1985).

Se tiene la creencia que cuando las personas ingresan a trabajar en una institución solo pretender recibir estímulos de carácter económico, pero realmente estas personas, en este caso los deportistas profesionales, también esperan de la organización que brinde otro tipo de estímulos que hagan que el trabajo sea mas agradable y provechoso. Dentro de la filosofía del buen servicio se enseña que el primer cliente que tiene cualquier entidad es su personal y por esto se le ha denominado el cliente interno debido a que es él, quien está en contacto directo con las personas que visitan las empresas y quien con su actuación crea los factores favorables o desfavorables del servicio, es quien en definitiva conquista la mente de los clientes externos, por la imagen positiva que proyecta durante la relación con ellos. Se puede afirmar de una manera general, que un cliente es tanto aquel que trabaja con la empresa, como el que compra los productos o servicios que esta ofrece (Parra, 2007).

El personal es el talento humano y factor clave de la organización, muchas instituciones no conceden a su personal el valor que deberían, no poseen convenientes relaciones con ellos y no saben vender la calidad del servicio a sus empleados, antes que vendérsela a sus clientes externos. Un empleado escéptico, con baja motivación y rodeado de un ambiente organizacional inapropiado es incapaz de convencer a un cliente, es susceptible a la agresividad y al maltrato de los clientes. Un empleado convencido, con óptimas relaciones con sus compañeros y directivos, que está orgulloso de su trabajo, se siente valorado y estimado por la empresa, hace las cosas bien, actúa lleno de entusiasmo, se compromete con los objetivos misionales y por ende el servicio que presta es de calidad y podrá satisfacer plenamente a los clientes externos. Un servicio extraordinario se convierte en una realidad cuando la organización cuenta con empleados satisfechos, motivados, comprometidos y de gran competencia profesional (Parra, 2007).

A los empleados de la empresa se les debe considerar como socios de la compañía y hay que empoderarlos, entendiendo empoderar, en el caso como, facultar a los empleados para prestar un servicio sobresaliente, y brindar un servicio de calidad (Parra, 2007).

## MÉTODO

### Tipo de estudio y diseño de investigación

Cuantitativo no experimental. Se realiza sin manipular deliberadamente variables y no se hace variar intencionalmente las variables independientes. El propósito de esta es observar fenómenos tal y como se dan en su

Villamizar, M.M., Acosta, J.F., Cuadros, J.G., & Montoya, J.C. (2009). Factores motivacionales de los futbolistas profesionales como deportistas y clientes internos en Boyacá, Colombia. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 148-157.

contexto natural, para después analizarlos. Es transeccional-descriptivo. Tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente mas variables y proporcionar su descripción en un momento de tiempo determinado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

### Participantes

Se seleccionaron 30 participantes, de edades entre los 17 y 38 años de edad, pertenecientes a la Corporación Profesional Boyacá Chico Fútbol Club. Los criterios de inclusión fueron: edad entre 17 y 38 años, que estén contratados, entrenando y compitiendo en su organización deportiva, legalmente inscritos en la División mayor del fútbol colombiano (Dimayor), catalogados como deportistas de rendimiento con intensidad laboral o de práctica mínima de cinco (5) días a la semana.

### Instrumentos

La Escala de Motivación en el Deporte (EMD) (Brière, Vallerand, Blais y Pelletier (1995). Adaptada al castellano por López (2000) y adaptada al contexto colombiano por Lozada y Rodríguez (2007). Esta escala consta de 28 reactivos relacionados con la motivación. La prueba considera siete subescalas: 1) sin motivación, 2) regulación externa, 3) regulación introyectada, 4) regulación identificada, 5) motivación intrínseca para aprender, 6) motivación intrínseca como satisfacción personal, 7) motivación intrínseca por la estimulación de los sentidos. Las escalas de la 2 a la 4 corresponden a la motivación extrínseca; y de la 5 a la 7 a la motivación intrínseca. Todas las subescalas fueron evaluadas con un peso de 7 puntos, en donde el 1 equivale a la respuesta "nunca", 2 "pocas veces", 3 "raras veces", 5 "algunas veces", 6 "muchas veces", el 7 indica "siempre", y el 4 como punto medio, significa "indeciso".

La validación se efectuó en dos estudios, en el primer estudio fue hecha la traducción en paralelo hacia atrás de la escala, del idioma francés al inglés y viceversa, efectuando la aplicación a 593 deportistas universitarios de diferentes disciplinas deportivas. Los resultados muestran niveles satisfactorios de consistencia interna, una alta correlación entre las 7 subescalas, confirmando la estructura de los factores medidos por el EMD y la teoría. En el segundo estudio se evaluó la estabilidad temporal del EMD, realiza una correlación test-retest, con un periodo de un mes de diferencia entre la primera y la segunda aplicación a 50 jugadores de fútbol. Los resultados proveen alta consistencia interna y alta correlación test-retest, y de moderados a altos índices de estabilidad temporal ofreciendo soporte para la estabilidad temporal sobre un periodo de un mes (Pelletier et al., 1995, citados por Lozada y Rodríguez, 2007). La prueba está en construcción de estandarización y no presenta impedimentos para su

aplicación, los datos de esta investigación constituyen un aporte de datos para dicho propósito.

Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) Toro (1992), el cual mide factores motivacionales laborales, distribuidos en tres grupos, desde la evaluación de diferentes aspectos como: a) factores motivacionales internos: logro, poder, afiliación, autorrealización, reconocimiento; b) dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectativa; c) condiciones motivacionales externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido de trabajo, salario y promoción. Este cuestionario está conformado por quince factores los cuales están compuestos por 5 ítems para un total de 75 ítems. La persona valorada deberá ordenar los ítems de cada grupo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los cuatro ítems. Este inventario se puede aplicar de forma individual o colectiva, con una duración de 30 minutos.

El CMT es producto de un exhaustivo estudio y sus posteriores revisiones; las anteriores versiones fueron analizadas desde análisis cualitativos y cuantitativos de los ítems, el estudio de los mismos que antecedió al cuestionario actual se llevo a cabo mediante el análisis factorial (Uribe, 1982, citado por Toro, 1992), realizándose el estudio para calcular los coeficientes de correlación, producto-momento de Pearson, entre el valor de cada ítem y el valor de la variable. Posteriormente se calcularon intercorrelaciones para los diferentes factores, elevando al cuadrado el promedio de los coeficientes de Pearson ítem-valor, enseguida se calculó el coeficiente de confiabilidad de cada uno de los factores a través de la fórmula de Spearman-Brown para intercorrelaciones obteniendo así una confiabilidad de ,72 a nivel de todos los factores, considerada alta. En lo relativo a la validez, Uribe y Toro (1983), exploraron la validez de la construcción del instrumento mediante análisis factorial a través del método de análisis de factor. Para determinar el número de factores se utilizó el criterio Scree-test, empleando además la fórmula de Burt-Banks, para determinar el valor significativo aceptable para cada carga factorial.

### Procedimiento

El proceso de investigación se realizó en un periodo de cuatro sesiones en cuatro semanas, cada sesión tuvo una sesión de treinta minutos y constó de tres etapas: 1) fase de sensibilización: se explicó a los participantes el objetivo de la investigación; 2) fase de desarrollo: se aplicaron los instrumentos establecidos para medir la motivación deportivo-laboral en los participantes; y 3) etapa de resultados: descripción y análisis de los resultados.

*Consideraciones éticas.* La investigación se realizará en el marco de las siguientes directrices éticas: Los profesionales de la psicología al planear o llevar a cabo investigaciones científicas deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el

Villamizar, M.M., Acosta, J.F., Cuadros, J.G., & Montoya, J.C. (2009). Factores motivacionales de los futbolistas profesionales como deportistas y clientes internos en Boyacá, Colombia. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 148-157.

bienestar y los derechos de los participantes. (Capítulo VII Art. 50 Ley 1090 de 2006).

Es preciso evitar en lo posible el recurso de la información incompleta o encubierta. Este solo se usara cuando se cumplan estas tres condiciones: que el problema de investigación sea importante; que solo pueda investigarse utilizando dicho tipo de información y que se garantice que al terminar la investigación se les va a brindar a los participantes la información correcta sobre las variables utilizadas y los objetivos de la investigación. (Capítulo VII Art. 51 Ley 1090 de 2006).

## RESULTADOS

Los datos fueron analizados para cada una de las variables, mediante la estadística descriptiva paramétrica, a través de las medidas de tendencia central y dispersión como la media y la desviación estándar. Se tomaron los datos arrojados en la aplicación de la Escala de Motivación Deportiva (EMD) y el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), para los jugadores Profesionales de la Corporación Deportiva Boyacá Chico Fútbol Club.

### Escala de Motivación Deportiva

Los datos generales obtenidos para la variable motivación intrínseca en la prueba del EMD, en los deportistas profesionales se muestra en la Tabla 1, donde la subescala MI por estimulación, obtuvo una media del 25,14, y una *DE* de 2,29 entre los tres niveles que componen el factor general de esta motivación intrínseca; en las subescalas de motivación extrínseca la subescala de introyección tuvo una media de 20,89 y una *DE* de 4,92, en la subescala de identificación obtuvo una media de 20,64 y una *DE* de 4,27, la amotivación tuvo una media de 7,54 y una *DE* de 3,73.

Tabla 1. *Media y desviación estándar de las subescalas del EMD.*

Subescalas	Media	DE
MI para conocer	21,86	3,92
MI por el resultado	24,36	3,63
MI por la estimulación	25,14	2,29
Regulación externa	19,36	5,30
Introyección	20,89	4,92
Identificación	20,64	4,27
Amotivación	7,54	3,73

En la Figura 1, se muestra el perfil motivacional de acuerdo a la media obtenida en cada una de las siete subescalas que componen el EMD.

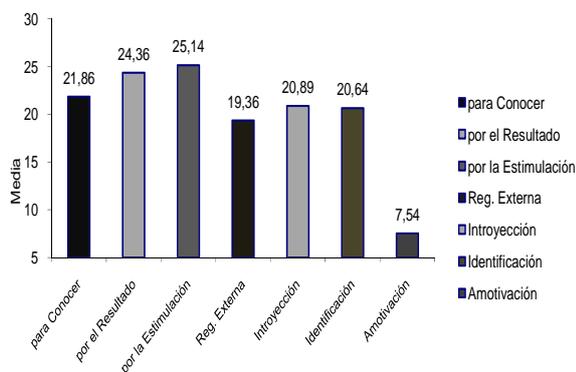


Figura 1. Perfil motivacional por subescalas EMD.

En la Figura 2, el factor general de motivación que predomina en la población es el componente global de motivación intrínseca, con una media equivalente a 71,4, entre los tres niveles que componen el EMD; el componente general de motivación extrínseca alcanza una media de 60,9, ubicándose en el segundo lugar de importancia y el factor amotivación con una media de 7,54 dentro de la población.

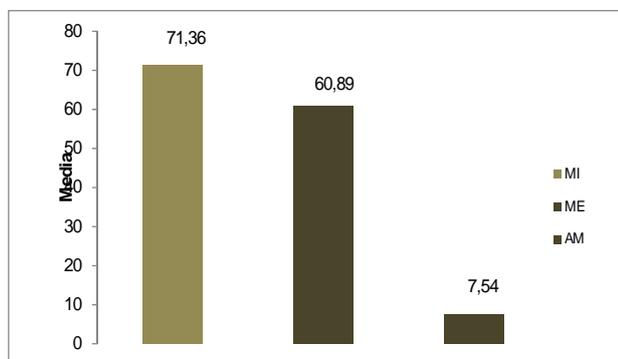


Figura 2. Distribución de la media de las escalas generales del EMD.

### Cuestionario de Motivación para el Trabajo

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario CMT, desde las tres escalas globales de análisis que compone el instrumento, como son las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas, de acuerdo a los 15 factores que compone el cuestionario.

Tabla 2. Media y desviación estándar de los factores del CMT

Factores	Media	DE
<b>Condiciones Motivacionales Internas</b>		
Logro	56,9	10,3
Poder	46,8	6,5
Afiliación	56,1	11,2
Autorrealización	35,4	9,6
Reconocimiento	68,3	10,8
<b>Medios Preferidos para obtener retribuciones</b>		
Dedicación a la tarea	47,1	11,5
Aceptación de la autoridad	47,4	10,9
Aceptación de normas y valores	45,8	8,0
Requisición	64,9	9,0
Expectación	56,3	8,9
<b>Condiciones Motivacionales Externas</b>		
Supervisión	49,8	11,2
Grupo de trabajo	51,8	11,6
Contenido del trabajo	28,5	10,4
Salario	72,8	14,4
Promoción	56,3	10,1

En la Tabla 2, se observa que en las condiciones motivacionales internas, predomina el factor de reconocimiento, con una media de 68,3, entre los cinco factores que componen las condiciones motivacionales internas, a su vez, el factor de autorrealización, obtuvo una media de 35,4, ubicándose en el último lugar de importancia para los participantes. El factor motivacional en este grupo con menos dispersión es el poder con una media de 46,8 y una desviación estándar de 6,5. Del mismo modo, se observa que en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, predomina, el factor de requisición, con una media de 64,9, entre los cinco factores, el factor de aceptación de normas y valores se ubicó en el último lugar de importancia, alcanzando una media de 45,8, entre la población. El factor motivacional en este grupo con menos dispersión es la aceptación de normas y valores con una media de 47,4 y una desviación estándar de 10,1. Igualmente, se observa que en las condiciones motivacionales externas predomina el factor de salario, con una media de 72,8, entre los cinco factores que componen estas condiciones motivacionales, y ubicándose en el último lugar de importancia está el factor de contenido del trabajo, alcanzando un promedio de 28,5, entre la población. Las

desviaciones en este grupo fueron altas y oscilan entre 10,1 y 14,4.

Los análisis estadísticos muestran unas desviaciones estándar altas, lo que permite comprobar que hay dispersión en los datos, los resultados son bastante heterogéneos, pero desde las medias permite una descripción de las subescalas de condiciones motivacionales en el trabajo.

En la Figura 3, se expone el perfil motivacional de los quince factores conforme a las medias obtenidas en cada factor, en este se muestra las medias más sobresalientes (equivalentes para los factores de reconocimiento (REC), requisición (REQ), y salario (SAL)), lo cual indica que están en un rango de valoración o interés relativamente alto; en cuanto a las medias menos sobresalientes, equivalentes para los factores de autorrealización (A-R), y contenido de la tarea (CT), esto evidencia que se ubican en un rango de valoración o interés relativamente bajo.

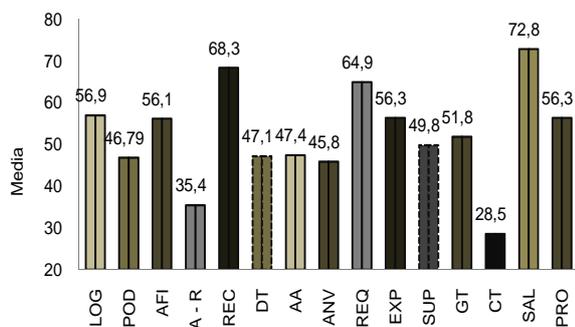


Figura 3. Perfil motivacional CMT.

## DISCUSIÓN

El deporte es uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes en el mundo, convirtiéndose en una institución que incluye todas las instancias, políticas, sociales, económicas e ideológicas, con la magnitud de movilizar grandes masas de gente. El deporte y el deportista son organismos que se conforman y se fundamentan desde distintos intereses dirigidos a la producción y productividad, que se construyen en beneficio de los directivos, jugadores profesionales y el público que se agasaja del espectáculo (Brohm, 1982).

De acuerdo con los objetivos que buscaba esta investigación, se logra establecer la descripción motivacional deportiva en la que los sujetos evaluados muestran una alta motivación intrínseca con una media de 71,4, considerada cualitativamente como alta y una motivación extrínseca que con un promedio de 60,9, ubicándose de igual forma dentro de una cualificación alta,

lo que significa que la práctica de este deporte es por sí misma placentera y satisfactoria, que se hace desde la elección libre y el compromiso por las actividades, además que generan gusto e interés, lo que se resume en que es un comportamiento autodeterminado. La motivación extrínseca está presente, pero no distorsiona la motivación intrínseca, por el grado de reconocimiento y autorregulación que tiene los jugadores frente a las condiciones o contingencias externas, como lo determinan Deci y Ryan (2000), en la teoría de la autodeterminación.

Según las subescalas estudiadas del EMD, en lo que respecta a la motivación intrínseca, los deportistas mostraron una alta motivación por la estimulación, con una media 25,1 y en menor proporción tanto en promedio como en la desviación, estuvo la motivación intrínseca por el resultado equivalente a una media de 24,4 y para conocer, con una media igual a 21,9, permitiendo inferir que los deportistas desarrollan experiencias apasionantes e intensas que son atractivas, llevándolos a interesarse más con su profesión, a través de las sensaciones generadas por el disfrute de la actividad (Vallerand, et al., 1993, citado por Singer, 2001). Una positiva retroalimentación aumenta la relativa motivación intrínseca, desde los efectos significativos que proveen satisfacción a la necesidad por competir, les satisface lo que hacen, resultando su actividad estimulante y desafiante, para poder lograr y potenciar sus habilidades, facilitando un mejor aprendizaje, crecimiento y bienestar; independiente de la experiencia profesional, los jugadores aún encuentran interés en la actividad que experimentan mientras aprenden, permitiéndoles explorar, entender y desarrollar nuevas técnicas frente a la actividad deportiva. El deportista es naturalmente activo y tiene tendencia hacia el desarrollo personal, desde distintos nutrimentos, en función efectiva de encontrar su propio desarrollo en el deporte (Deci & Ryan, 2000).

Para las subescalas que permiten un conocimiento más detallado de la escala de motivación extrínseca los resultados fueron altos, la introyección obtuvo una media de 20,9, para identificación 20,6, y regulación externa 19,4, se encuentran relativamente cercanas, pero sus desviaciones se presentan alejadas de la media, el análisis de dichos resultados permite observar que los evaluados muestran una motivación extrínseca de menor preferencia, al respecto reconocen e interiorizan los estímulos externos que afectan la conducta deportiva. Esto puede indicar que los participantes realizan actividades que no resultan placenteras en momentos, pero las hacen voluntariamente para mejorar su rendimiento, (Vallerand & Dossier, 1999), y suelen identificar las contingencias externas que se les presenten, actuando de acuerdo a las recompensas.

Por su parte, la subescala de amotivación muestra una ponderación baja, en los deportistas, con una media de 7,5, existiendo una mínima falta de intencionalidad frente a los intereses que impulsan la conducta deportiva intrínseca o extrínseca, no siendo este un factor determinante que afecte

el rendimiento de los jugadores, por tanto, las creencias frente a la incapacidad, la falta de esfuerzo, la impotencia y la no consecución de las metas, no son relevantes (Vallerand, 1997, citado por Singer, 2001), de acuerdo con los resultados generales, en la medida que se presenta alta motivación intrínseca, se presenta menor amotivación, tal como lo exponen Deci y Ryan (2000), siendo la amotivación inversamente proporcional a la motivación intrínseca, primando la conducta autodeterminada.

Según las tres escalas globales analizadas, se puede determinar que en las condiciones motivacionales internas, la puntuación más alta se da en el factor de reconocimiento, con una media de 68.3, puede que los jugadores empleados prefieran buscar la atención, aceptación y admiración por lo que hacen, a través de la calidad de su desempeño dentro y fuera de la cancha de fútbol (Toro, 1985), frente al logro, afiliación y poder, muestran el interés, valoración o tendencia a reaccionar promedio, es decir normal o común a la mayoría de la población para la cual se elaboró la escala. El futbolista participante en su rol de empleado muestra en cuanto a la autorrealización un interés bajo, con una media de 35,4, lo que indica que en el trabajo, su prioridad no está enfocada a la adquisición de nuevos conocimientos para la mejora, desarrollo personal y laboral, Toro, (1985). El factor motivacional interno con menos dispersión de datos es el poder, con una desviación estándar de 6,5; a pesar de encontrarse este factor dentro de la media poblacional establecida en la prueba, los jugadores reconocen la expresión de acciones que buscan ejercer control e influencia sobre personas y sobre medios que permitan adquirir incentivos y recompensas (McClelland, 1974, citado por Toro, 1985).

En la escala de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, los evaluados mostraron una alta requisición, con una media de 64,9, dejando ver que los participantes pueden llegar a elegir métodos como la confrontación y persuasión, para influenciar directamente sobre algunas decisiones de sus superiores (Toro, 1985); referente a la expectativa, aceptación de la autoridad, dedicación a la tarea y aceptación de normas y valores, tuvieron medianos desempeños en el promedio grupal, es decir normal al promedio de la población para la cual se elaboró la escala. Los tratamientos estadísticos de los resultados arrojados para estos factores, evidenciaron desviaciones altas, pero el factor con menos dispersión es el factor de aceptación de normas y valores con una desviación estándar de 8,0, mostrando que los jugadores reconocen comportamientos que reflejan valores creencias o normas relevantes para el funcionamiento para la permanencia del individuo dentro de la corporación, que permitan el logro de sus objetivos y metas (Toro, 1985).

En la escala de condiciones motivacionales externas el factor salario fue el de mayor ponderación con una media de 72,8, mostrando una desviación estándar alejada de la

media, puede ser que las percepciones para esta escala no son las más homogéneas del deportista empleado. Tal como lo expone Herzberg, (1968, citado por Toro, 1992), posiblemente prefieren las condiciones de la retribución económica, asociadas al desempeño y puesto del trabajo, que proporciona al empleado una compensación por su esfuerzo, prestigio y seguridad para atender las necesidades personales y de su familia. Para el orden de los factores de promoción, grupo de trabajo y supervisión, los valores muestran alta dispersión, la tendencia a reaccionar en estas escalas es común a la mayoría de la población para la cual se elaboró la escala. El contenido del trabajo presenta una ponderación baja, con una media similar a 28,5; para los participantes como empleados, pueden presentar desinterés hacia algunas condiciones intrínsecas del trabajo, que les pueda proporcionar autonomía, variedad e información sobre la contribución a los procesos del trabajo (Toro, 1992). Los análisis estadísticos muestran unas desviaciones estándar altas en las condiciones motivacionales externas, que oscilan entre 10,1 y 14,4, mostrando alta dispersión en estos factores.

Jerarquizando los factores evaluados en esta prueba, desde las medias generales obtenidas en los quince factores motivacionales, resulta de interés relativamente alto los factores de salario, reconocimiento y requisición, y de interés relativamente bajo los factores de autorreconocimiento y contenido del trabajo, sin embargo su dispersión es notoria, se puede interpretar que de algún modo, puede que sea importante el factor salario, que es realmente la situación motivacional más predominante entre los factores del grupo de jugadores, y es congruente con lo expuesto por Brohm, (1982), que afirma cómo en la empresa deportiva el esfuerzo físico es pagado con un salario; todo deporte espectáculo es en potencia un deporte profesional en el que el esfuerzo de los campeones es evaluado mediante un precio, en el mismo momento en que los espectadores pagan sus localidades, exigiéndole al deportista empleado profesionalismo, el salario deportivo es lo que mueve el esfuerzo del deportista para lograr una alta productividad; el jugador empleado cambia su fuerza de trabajo por un determinado salario: su utilización producen resultados que atraen multitudes. La atribución del salario es alto porque la carrera del futbolista profesional es corta en comparación a otras profesiones. En cuanto a la dispersión notoria frente a la media del salario, puede ser causal por la diferencia de la remuneración entre los jugadores, el salario en el futbolista profesional posiblemente se define, por los años de experiencia en la disciplina, en lo profesional, la nacionalidad y principalmente en el alto rendimiento y reconocimiento.

En el contexto futbolístico, el factor de reconocimiento está relacionado con el salario, debido que el jugador empleado es reconocido por sus habilidades y capacidades dentro y fuera del trabajo, Toro, (1985), además posee el atributo profesional de ser tenido en cuenta en la sociedad

de consumo, donde toda facultad, habilidad y cualidad se transforma en mercancía Brohm, (1982). La relación entre la autorrealización y el contenido de la tarea, se define en cuanto que en los participantes pueden creer, haber logrado su desarrollo profesional, porque de alguna forma han alcanzado las habilidades y conocimientos en la práctica deportiva, por lo tanto llegan a percibir el contenido de la tarea como algo rutinario, el interés suele limitarse a la repetición de las actividades. Ellos en comparación a lo anterior pueden sentirse más motivados por el factor salario, como la forma de obtener la seguridad y estabilidad laboral, desde el reconocimiento frente a su rendimiento deportivo-laboral. Igualmente es probable que la requisición sea un mecanismo por el cual ellos busquen asegurar la estabilidad y aquellas retribuciones deseadas en el trabajo.

La percepción y el perfil motivacional que habitualmente resulta de la valoración con el CMT en los profesionales contratados por las organizaciones de producción, no es el mismo que experimentan los deportistas empleados de las corporaciones deportivas, especialmente en los factores de reconocimiento, autorrealización, contenido del trabajo y salario.

Los participantes, son los clientes más importantes a nivel interno de la Corporación Deportiva, la cual está sujeta a fenómenos internos y externos, que influyen y afectan directamente a los integrantes que la componen, y desarrollar actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, brindando la oportunidad que expresen en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, para elevar su motivación por el trabajo (Conde, 2006), y de esta forma afectar positivamente el compromiso organizacional, que permitan el desarrollo y la apropiación del sentido laboral como un fenómeno paralelo a lo deportivo.

Los resultados de la presente investigación cobran especial importancia para la entidad participantes, al Cuerpo Técnico del Equipo de Fútbol Profesional, a los psicólogos del deporte y de la organización, a las demás agremiaciones deportivas similares, investigadores interesados en el conocimiento, la evaluación y entrenamiento en contextos caracterizados por esta modalidad deportiva y de acuerdo a la necesidad individual se deben de realizar trabajos con los deportistas a fin de mejorar su motivación propias de la Psicología del Deporte y de la Psicología Organizacional respectivamente. Es importante para tal fin, tener en cuenta las causas y por ende se debe realizar un seguimiento detallado para beneficiar significativamente el rendimiento deportivo y laboral de estos atletas – trabajadores.

## CONCLUSIONES

La motivación que más predominó en los participantes es la intrínseca, que se compone por tres niveles, para

conocer, por el resultado y por la estimulación, siendo este último el que predomina en el desempeño de los jugadores.

La motivación extrínseca, aunque es alta, no distorsiona la conducta autodeterminada en los futbolistas, siendo la introyección y la identificación los factores que autorregulan la conducta de los deportistas.

La amotivación no es un factor relevante, ni determinante que afecte la conducta deportiva de los sujetos estudiados.

En el campo laboral de los participantes, la condición motivacional interna más importante es el reconocimiento, y la de menor interés es la autorrealización.

En los medios preferidos por los jugadores para obtener retribuciones en el trabajo, la requisición es el más predominante, para los demás factores la percepción motivacional fue promedio (normal).

En las condiciones motivacionales externas la mas preferida fue el factor salario frente a la de menos interés el contenido del trabajo.

Según los estudios realizados por Toro desde 1982, se encontró que hay una relación entre los factores de reconocimiento y salario, determinada por los puntajes bajos; los factores de autorrealización y contenido del trabajo presentan una relación dada por los puntajes altos. En los resultados obtenidos en esta investigación se encuentra esta relación entre los mismos factores, con la diferencia que las ponderaciones de estos son inversas.

Los futbolistas profesionales de la entidad, encuentran más interés en las experiencias y satisfacciones que el deporte les brinda, más que las condiciones laborales que ofrece la corporación deportiva, lo cual evidencia falta de sentido laboral y organizacional de los jugadores frente a la institución que representan.

## REFERENCIAS

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Blanchard, C., & Vallerand, R. (1996). *Perceptions of competence, autonomy, and relatedness as psychological mediators of the social factor-contextual motivation relationship*. Unpublished manuscript, Université du Québec a Montreal. [http://www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UV/AVAILABLE/TDX0127105130259//carratala.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UV/AVAILABLE/TDX0127105130259//carratala.pdf)
- Brière, N. M., Vallerand, R. J., Blais, M. R., & Pelletier, L. G. (1995). *Développement et validation d'une mesure de motivation intrinsèque, extrinsèque et d'amotivation en contexte sportif: L'échelle de Motivation dans les Sports (ÉMS)*. *International Journal of Sport Psychology* 26, 645-489.
- Brohm, J. (1982). *Sociología Política del Deporte*. México, D.F., México: Jean Pierre Delargue-Editins Universitaires.

- Carratalá, E. (2004). *Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana*. Tesis doctoral. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Conde, E. (2006). *El Marketing Interno*. Centro Universitario José Martí Pérez. Cuba. Extraído el 10 de Enero de 2009 de <http://www.monografias.com>.
- Deci, E.L. (1971). *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York, USA: Plenum Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, USA: Plenum Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The "What" and "Why" of goal pursuit: human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 4, 227-268
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la actividad física y del deporte*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- García-Calvo, T. (2004). *La motivación y su importancia en el entrenamiento con jóvenes deportistas*, Madrid, España: CV Ciencias del Deporte.
- Ley 1090. (2006). Capítulo VII, *De la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones*. Bogotá: Colombia Diario Oficial 46.383 Artículos 50-51.
- López, J.M., (2000). Estandarización de la escala de motivación en el Deporte (emd) de Brière N.M., Vallerand R.J., Blais M.R. & Pelletier L.G. en deportistas mexicanos. *Revista Motricidad* 6, 67-93.
- Lozada, E., & Rodríguez, M. (2007). Validación de la Escala de Motivación Deportiva en Colombia. *Revista Psilabas* 2, 15-32.
- Marshall, J. (2003). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Parra, H. (2007). *El Arte del Servicio al Cliente*. Bogotá, Colombia: Giro Editores Ltda.
- Pelletier, L.G., Dion, S., Tuson, K., & Green-Demers, I. (1999). Why do people fail to adopt environmental behaviors? towards a taxonomy of environmental amotivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 2481-2504.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Ryan, R.M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Seligman, M. (1975). *Helplessness*. San Francisco, USA: Freeman.
- Singer, R., Hausenblas, H. & Janelle, C. (2001) *Handbook of sport psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Thompson, C.E., & Wankel, L.M. (1980). The effects of perceived activity choice upon frequency of exercise behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 10, 436-443.
- Toro, F. (1985). *Motivación para el trabajo: Conceptos, hechos y evidencias contemporáneas*. Medellín, Colombia: Graficas Ltda.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Medellín, Colombia: Cincel Ltda.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C., & Vallieres, E.F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: evidence on the concurrent and construct validity of the academic motivation. *Educational and Psychological Measurement*, 53, 159-172.
- Vallerand, R.J., & Dossier, G. (1999). An Integrative Analysis of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport. *Journal of applied sport psychology* 11, 142-169.
- Vallerand, R.J. & Rousseau, F.L. (2001). Intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise: a review using the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. En R. N. Singer, H. A. Hausenblas y C. M. Janelle (eds.), *Handbook of Sport Psychology*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Uribe, L., & Toro, F. (1983). Medición de la motivación para el trabajo: Evidencia Factorial. *Revista Interamericana de Psicología*, 2(3), 37-46.