

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN UN GRUPO DE DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO DE LA CIUDAD**

**DE GUATEMALA."**  
TESIS DE GRADO

**DAVID ENRIQUE JUÁREZ MORALES**  
CARNET 10821-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN UN GRUPO DE DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO DE LA CIUDAD**

**DE GUATEMALA."**  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**DAVID ENRIQUE JUÁREZ MORALES**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS  
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LIC. ANDREA MARROQUIN CABRERA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. SILVIA PATRICIA MELGAR LAINEZ DE LOPEZ

Guatemala, noviembre 2015

Señores  
Consejo Facultad de Humanidades

Presente  
Estimados señores:

Por este medio certifico que he revisado el trabajo de tesis del alumno David Enrique Juárez Morales, carnet 1082011 titulado **“Relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala”**

A mi criterio dicha tesis cumple con los requisitos de la Universidad Rafael Landívar, por lo que solicito se le asigne un revisor para la misma.

Atentamente,



Licda. Andrea Marroquín de Reyna  
Docente 21636



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 051261-2016

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante DAVID ENRIQUE JUÁREZ MORALES, Carnet 10821-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05625-2016 de fecha 13 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES DE MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y DESEMPEÑO LABORAL EN UN GRUPO DE DOCENTES DE UN COLEGIO PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 21 días del mes de enero del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar

## ÍNDICE

I. Introducción .....	1
II. Planteamiento del Problema .....	36
2.1 Objetivo general .....	37
2.2 Objetivos específicos .....	37
2.3 Elemento de Estudio .....	38
2.4 Definición variables .....	38
2.4.1 Definición conceptual .....	38
2.4.2 Definición operacional .....	38
2.5 Alcances y límites .....	39
2.6 Aporte .....	39
III. Método .....	40
3.1 Sujetos .....	40
3.2 Instrumento .....	41
3.3 Procedimiento .....	44
3.4 Tipo de investigación y metodología estadística .....	44
IV. Presentación y análisis de resultados .....	46
V. Discusión de resultados .....	57
VI. Conclusiones .....	61
VII. Recomendaciones .....	62
VIII. Referencias.....	63

Anexos

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala. Se tomó como sujetos de estudio a 32 docentes, de los cuales 5 son de género masculino comprendidos en edades entre 28 y 54 años y 27 personas de género femenino comprendidos en edades entre 24 y 58 años.

Para identificar el nivel de motivación intrínseca, el instrumento aplicado fue una escala de tipo Likert, de auto-aplicación compuesta por 25 ítems cuyos rangos de calificación oscilan entre 1 y 4 puntos. Del mismo modo se aplicó una encuesta de Evaluación del desempeño a 2 superiores y a los sujetos de estudio a manera de autoevaluación. Ésta consta de 46 reactivos divididos en 9 factores de desempeño relevantes: Trabajo en equipo, Compromiso, Comunicación, Disciplina, Adaptabilidad al cambio, Integridad, Aprendizaje/ Capacidad de Aprender, Productividad y Liderazgo.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional cuya metodología estadística fue el coeficiente de correlación de Pearson con el fin de determinar el grado de relación entre los factores de motivación intrínseca y desempeño laboral. Como resultado de la investigación, se obtiene que no existe relación estadísticamente significativa entre ambas variables, lo cual indica que una persona motivada intrínsecamente no precisamente tiene un desempeño laboral proporcional o inverso. Tampoco se determinaron diferencias significativas en los indicadores de la escala con el desempeño laboral, así como tampoco se obtuvo relación según rango de edad o tiempo de ejercer labores.

Por lo tanto, se concluye que las personas que presentan un alto nivel de motivación intrínseca, no ven relacionado su desempeño laboral a este hecho. Adicionalmente se recomienda a la empresa objeto de estudio establecer un programa de evaluación del desempeño periódico apropiado e implementar una herramienta que determine el nivel de motivación laboral de los colaboradores con el fin de monitorear la situación del personal y tomar acciones encaminadas a mejorar continuamente.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual es importante resaltar la valoración del estudio y la medición sobre todo lo realizado en una organización. Esto debido a que la única manera de tener una comparación sistemática establecida entre la inversión y el retorno de la misma, pasa en parte por el trabajo realizado por el Recurso Humano de las empresas. Ante la dificultad que representa medir el buen desempeño de los colaboradores, surge el reto de plantear sistemas efectivos, eficaces y confiables.

Asimismo, las organizaciones actuales tienen que hacer frente a la baja de productividad de los empleados, así como también, el detrimento de deseo en el trabajo y posiblemente ausentismo y abandono de labores. Ante ello cada empresa busca contrarrestar el problema, con el diagnóstico indicado y el análisis de motivadores adecuados para contar con el talento idóneo todo el tiempo.

Mediante el constante análisis del desempeño de los colaboradores se puede determinar la sucesión de planes a realizar, con el fin de resolver las problemáticas que se estén dando en cierto momento en la organización. De esta manera existe un control que puede permitir a la empresa, basarse en una trayectoria que indique como se puede generar valor a la misma, a través del recurso más valioso, importante y determinante que tiene que es el talento humano.

Toda vez que el capital humano este a disposición de las instrucciones, normas, reglamentaciones y políticas de la empresa, debería de existir una especie de sistema predefinido de funcionamiento sin mayor inconveniente. Sin embargo, esto a su vez genera desconformidades, ciertos desacuerdos y conflictos. De este modo el objetivo importante de toda empresa debe ser mantener al personal motivado y alineado con las estructuras que propone.

Bajo esta línea, en Guatemala se pueden observar varios estudios relacionados con este tema, como el realizado por Palma (2000), al efectuar una investigación de tipo correlacional con el objetivo de determinar la relación existente entre la motivación al logro y el desempeño laboral. El estudio fue realizado con el universo de trabajadores de la planta de producción de pinturas que se dedica a la fabricación de diferentes calidades y marcas de este producto. El grupo fue conformado por 118 hombres y 2 mujeres; los trabajadores encuestados tienen edades comprendidas entre los 16 y 58 años y más de 3 meses de laborar en la empresa. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos motivacionales fue la escala de Motivación al Logro, elaborado por el Doctor en Pedagogía Pedro Morales en 1988 en la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España, el cual evalúa los siguientes factores: Nivel de aspiraciones, Nivel de organización y métodos de trabajo, Nivel de Constancia en el trabajo. Para la recolección de datos referentes al desempeño laboral, se utilizó el instrumento de evaluación de desempeño que la empresa emplea, el cual fue diseñado por la misma para responder a las necesidades internas. El instrumento toma en cuenta las siguientes áreas clave de resultados: Operación del Reactor Universal, Orden y limpieza, Seguridad, Comunicación, Capacitación. Los resultados obtenidos fueron que el nivel de organización y métodos de trabajo es el factor de mayor influencia en el desempeño laboral, luego el nivel de aspiraciones y por último el nivel de constancia. Sin embargo se concluye que no existe diferencia en el desempeño laboral, entre los trabajadores con motivación al logro, nivel de aspiraciones, nivel de organización y métodos de trabajo, nivel de constancia en el trabajo y aquellos que no lo tienen. Como recomendación sugiere el enriquecimiento en creación de programas que motiven al logro, e identificar otras necesidades que puedan utilizarse como motivadores.

En la misma línea, Alfonso (2003) realizó una investigación en la ciudad de Quetzaltenango, de tipo descriptiva con el objetivo de determinar si la motivación puede mejorar el desempeño del empleado en su trabajo. El estudio comprendió una población con 16 personas de las cuales fue necesario tomar en cuenta la totalidad de la población, por lo tanto no se utilizó ninguna tabla, ni fórmula estadística para realizar un muestreo. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y se hizo

uso de la técnica de la entrevista. En los resultados obtenidos se puede apreciar que en la empresa no existe evaluación del desempeño, además el 56% de los empleados explicó que su salario no es acorde a las tareas que realiza en comparación a los otros; el 37% de los trabajadores indicaron que no existe ningún tipo de motivación o incentivos, aunque un 38% manifestó que reciben una comisión por ventas al principio de año. En conclusión la mayoría de empleados manifestó que nunca los han ascendido, por lo tanto esto repercute en su desempeño e identificación con la empresa porque no les brinda oportunidad de crecer dentro de la misma. Además dado que no se evalúa el desempeño de los empleados no se conocen las cualidades y deficiencias de los mismos, por lo que no existen incentivos en relación al desempeño.

Igualmente, Barrera (2010) realizó un estudio en la ciudad de Quetzaltenango, con el fin de determinar el problema de motivación que presenta el recurso humano de la empresa Sistemas Metálicos y la forma de evaluación que se aplica para reconocer las necesidades de los empleados y la capacitación de los mismos. Para obtener la información necesaria se realizó una encuesta con diez preguntas cerradas, en la cual se manejaron las variables más importantes para observar el entorno del fenómeno estudiado. Se encuestaron 43 trabajadores de la empresa Sistemas Metálicos, conformados entre 19-40 años de edad, todos ellos del sexo masculino, divididos en diferentes áreas de trabajo. Como resultado se obtuvo que la empresa no brinda a los empleados: capacitación, participación, remuneraciones y conocimientos técnicos para hacer un personal eficiente en el desempeño laboral. Dentro de las principales conclusiones se deriva que el éxito del desempeño laboral de una empresa, depende no solo de la efectividad de sus miembros individuales sino de la alta cooperación de todo el personal. Adicionalmente se sugiere que gerencia asista a talleres, capacitaciones, y se asesore con seminarios y profesionales de la administración moderna sobre cómo se debe dirigir el personal.

Por otra parte, Marroquín y Saucedo (2011) realizaron una investigación en el Departamento de Quiché, en la cual se tenía como objetivo determinar si las técnicas de motivación intrínseca que los jefes utilicen, aumentan el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección del Área de Salud de Ixcán, El Quiché. Para la muestra se seleccionaron a 10 jefes inmediatos y 5 empleados de

cada una de las jefaturas, lo cual hizo una muestra de 50 personas. Los 50 trabajadores que se tomaron como muestra desempeñan funciones tales como administrativo, operativo y técnico. Se les aplicó la encuesta referente a motivación, que consiste en una serie de diez preguntas las cuales fueron de tipo abiertas y de opción múltiple, la cual sirvió para detectar y/o diagnosticar qué tan motivados están los trabajadores para cumplir eficientemente con sus actividades y a través de estos resultados se procedió a un análisis bibliográfico el cual sirvió para la elaboración del manual. A través de la utilización de una guía de entrevista de validación, dicho manual fue validado con los jefes o coordinadores de diferentes departamentos y programas. Los resultados obtenidos determinan que el 54% de los colaboradores refirió que no han recibido incentivos ni reconocimientos durante los últimos años en la organización, seguidamente un 84% refirieron que deben establecerse mejoras en el ambiente físico y clima organizacional para lograr mayores niveles de satisfacción y productividad; por lo tanto se concluye que las técnicas de motivación intrínseca que los jefes utilicen efectivamente aumenta el grado de satisfacción laboral de los trabajadores. Del mismo modo se exhorta utilizar como una guía o herramienta más en el trabajo el manual de técnicas de motivación intrínseca propuesto a los gerentes y/o coordinadores, para mejorar diferentes situaciones laborales que estén orientadas a lograr un incremento en la satisfacción laboral de sus colaboradores

Por último, Loarca (2012), realizó un estudio en la ciudad de Quetzaltenango, con el fin de determinar el programa ideal de motivación dirigido al Recurso Humano para alcanzar el mejor desempeño en las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango. Se tomó en cuenta una población completa de 100 personas distribuidas de la siguiente manera: 15 directores y 85 maestros, todos ellos trabajadores de las Escuelas de Español. Los métodos que se utilizaron para recopilar la información en esta investigación fueron: La entrevista, la cual se dirigió al director de la Escuela de Español y la encuesta que se orientó a los maestros, la cual contenía preguntas cerradas y de respuesta múltiple. Los resultados obtenidos determinan que un alto porcentaje de las personas que laboran en las Escuelas de Español manifestaron que el incentivo que más los motiva es el monetario, un porcentaje menor expresó que les gustaría recibir reconocimientos, capacitaciones, actividades recreativas, prestaciones de ley, al mismo tiempo manifestaron que les gustaría mejorar las relaciones interpersonales. Como conclusión la mayoría de

directores consideran afirmativo el hecho de que la motivación sí influye en el desempeño del personal e igualmente se sugiere hacer todo lo posible por mantener el nivel alto de desempeño que tienen sus trabajadores, otorgándoles incentivos para mantener su motivación.

Bajo la línea científica, es mucho más valioso el aporte analítico sobre la motivación y el valor que tiene bajo el concepto de factor influyente en el comportamiento humano y sobre todo en su desempeño en cualquier ámbito como lo es el laboral.

Por ello, a nivel internacional Ortega y Piña (2005), realizaron en Venezuela, una investigación cuyo objetivo era de analizar la motivación en el personal de la Empresa FMF Construcciones C.A.; la población objeto de estudio estuvo conformada por 15 empleados, 73% del sexo femenino y el resto del sexo masculino, con edades entre 18 y 49 años, que representan la población total de la empresa. Para la recopilación de información se utilizaron varias técnicas como la observación directa, utilizada en la zona Industrial con la finalidad de obtener una visión clara del ambiente laboral, de manera que permitió visualizar y deducir el comportamiento, las cualidades y necesidades; la encuesta, la cual permitió obtener la información a través de preguntas referidas al tema. La encuesta referida consta con un cuestionario de preguntas, relacionadas con factores de la teoría de Víctor Vroom. Los resultados determinan que los empleados consideran que la empresa debe implementar estrategias que le permitan dar a conocer a todos los trabajadores las políticas de incentivos que ella posee. Como conclusión se dedujo que los empleados de la organización consideran que la motivación es un factor importante para la realización de sus labores cotidianas, además que las estrategias motivacionales que aplique la Empresa deben estar más enfocada a motivar a los empleados de sexo femenino, en vista que son estos quienes desarrollan la mayor cantidad de roles dentro de la Empresa y adicionalmente tener una variedad de estrategias dirigidas a motivar personal de diversas edades siendo mayoría personal de entre 26 y 33 años.

De la misma manera, en Perú, Solf (2006) realizó una investigación de tipo descriptiva que tuvo como objetivo indagar en la relación entre la Motivación intrínseca laboral con las variables de personalidad, Orientación a la meta y Tesón.

Para ello aplicó la escala de Hackman y Oldham, el instrumento World Domain Goal Orientation, y la escala de Tesón que forma parte del cuestionario de Big Five de Caprara et al. Dichos instrumentos fueron aplicados sobre una muestra de 228 trabajadores de los 60 cargos, de 31 años en adelante, con 6 o más años de antigüedad en el puesto en una empresa textil ubicada en Lima. Los resultados obtenidos mostraron que la motivación intrínseca laboral presentaba una relación positiva con la orientación a la meta centrada en el aprendizaje, concluyendo así que dicha relación puede servir en el proceso de evaluación psicológica en el ámbito laboral, como podría ser el caso de selección de personal, donde un posible indicador de la presencia de Orientación a la Meta y aprendizaje en el evaluado sería el nivel de variabilidad de estado de ánimo en función de la calidad autopercebida de su desempeño laboral.

Por otra parte, a nivel internacional, Schubert (2009) realizó en El Salvador una investigación de tipo descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar si los factores motivacionales: aceptación e interés social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, poder y seguridad; se relacionan con el desempeño laboral de los empleados de una Institución Autónoma en la Ciudad de San Salvador. Para ello se utilizó la “Escala de Motivaciones Psicosociales” (MPS) elaborada por J. L. Fernández Seara y fue administrada en forma grupal en un tiempo que osciló entre 30 y 45 minutos. La escala evalúa seis factores: (As): aceptación e integración social, (Rs): reconocimiento social, (Ac): autoestima/autoconcepto, (Ad): autodesarrollo, (Po): poder y (Se): seguridad la cual fue aplicada a una población estuvo conformada por 156 empleados de sexo femenino y masculino, que laboran en las diferentes dependencias de una Institución Autónoma de la Ciudad de San Salvador. Los resultados de la investigación muestran que no existe una relación significativa entre los factores mencionados y el desempeño laboral de los empleados, por lo que se concluyó que independientemente de las condiciones en las que se encuentren cada uno de los factores, realizarán de igual manera sus labores, con el mismo esfuerzo y dedicación.

En Caracas, Venezuela, Delgado y Di Antonio (2010), realizaron una investigación de campo de tipo descriptiva, con el propósito de analizar el grado de

motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” y cómo esto puede influir en el desempeño organizacional. Para llevar a cabo el estudio se aplicó una encuesta a todos los empleados que laboran en la empresa, siendo estos un total de 12 empleados abarcando ambos sexos y diversas edades, con el fin de definir las expectativas que tienen con respecto al salario, el clima organizacional, las relaciones laborales y la filosofía de gestión, considerando éstos como factores que inciden directamente en la motivación laboral. Finalmente se concluye que: dado que la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados fue que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas; la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

Por último, Castillo (2014) realizó una investigación en Perú, con el fin de precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. Para cumplir con el propósito de la investigación, se trabajó con una muestra de 100 trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la cual mide 5 dimensiones: Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación, Condiciones Laborales y Autorrealización. Cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert. La escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) con cinco a evaluar dimensiones que son: A-motivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada y Motivación Intrínseca. Y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), la cual está compuesta por cuatro reactivos, en donde primero se presenta una pregunta general que hace referencia al nivel de satisfacción que se tiene con las afirmaciones (ítems) a presentar, y luego, aparecen los mencionados ítems. Los resultados muestran la existencia de una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional,

motivación intrínseca y satisfacción laboral. Además se observó que existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Como conclusión se determinó que los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

Valiéndose de la importancia del estudio analítico de la repercusión que tienen diversos factores en el desempeño de los trabajadores y su impacto en la empresa, en el ámbito nacional, Castillo (2002) realizó una investigación con el objetivo de encontrar alguna relación entre la aplicación de los programas de incentivos y el desempeño laboral de los empleados. La muestra está dividida en dos partes la primera es de Programas de Incentivos, donde se encuestó a 4 personas responsables de administrar los incentivos, en las plantas de producción. En segundo lugar se tomó en cuenta a 154 empleados que forman parte del área operativa; específicamente de las áreas de fabricación, empaque, etiquetado y almacenaje. La muestra abarca cuatro empresas, dos de origen nacional, que se definen como empresas que operan con capital guatemalteco; y dos de origen multinacional, empresas que operan con capital extranjero con sedes en varios países; y que cuentan con una planta de producción en Guatemala respectivamente. Se tomaron en cuenta únicamente los trabajadores que hayan terminado sexto primaria, que se encuentren en un rango de edad de 20 a 35 años de edad y que trabajen en un turno diurno. Se utilizaron tres instrumentos: Programas de Incentivos, una encuesta dirigida a los encargados de administrar los incentivos en cada una de las empresas que forman la población. Cuenta con dos secciones, la primera está formada por una lista que contiene diecisiete tipos de incentivos más utilizados y en la segunda sección los encuestados nombraron todos aquellos incentivos que utilizan y que no fueron incluidos en la lista anterior. Desempeño Laboral se midió por medio de una Evaluación del Desempeño, un cuestionario basado en el método de escala de calificación, definiendo 15 factores a evaluar y cinco rangos de medición. El tercer instrumento es una encuesta de opinión que se dirigió a los empleados que conforman la muestra. La encuesta está integrada por cuatro preguntas. Todas son de respuesta cerrada y una pretendió evaluar el conocimiento de los empleados sobre los beneficios que reciben y si los consideran

atractivos o no. Los resultados demostraron que las empresas encuestadas utilizan un total de siete incentivos, siendo estos: por producción, no financieros, conocimientos especializados, reducción de costos, por pieza o destajo, grupales y por habilidad. Se concluyó que existe diferencia estadísticamente significativa en el desempeño laboral entre las empresas que aplican el programa de incentivos por producción y las que no, a diferencia de las que aplican el incentivo no financiero.

Aguja (2006) realizó una investigación de tipo descriptiva correlacional en la Ciudad de Guatemala, en el cual buscaba determinar la relación que existe entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño, en los trabajadores de nivel ejecutivo de la empresa Spectrum. La población utilizada fue de 68 trabajadores, 61% mujeres y el resto hombres, con edades de entre 21 y 41 años, de nivel ejecutivo divididos por los departamentos: Financiero, Corporativo, Ventas, Administración, Comercialización y Desarrollo de una empresa mediana dedicada al desarrollo y venta de bienes inmuebles. Para medir Satisfacción Laboral se utilizó la encuesta Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) que fue elaborada por Sonia Palma Carrillo de la Universidad Ricardo Palma en Lima, Perú; bajo el método likert. Así también se utilizó la Evaluación del Desempeño que la empresa aplica a sus trabajadores semestralmente. En los resultados obtenidos se identificó el grado de satisfacción laboral que existe en los empleados que es de un 65% y el desempeño de los trabajadores de un 62%. Como conclusión se determinó que si existe correlación significativa, aunque baja, entre satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de nivel administrativo de la empresa, a un nivel de confianza de .05.

Asimismo, Meléndez (2011) realizó un estudio de tipo correlacional cuyo objetivo fue determinar si existe relación entre la autoestima y el desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia ubicada en la Ciudad de Guatemala. Para ello se contó con 164 mensajeros adultos de ambos géneros, entre las edades de 18 a 63 años y se dedican a la entrega de correspondencia en motocicleta. El instrumento utilizado fue elaborado para realizar este estudio y está basado en la pirámide de autoestima de Rodríguez, Pellicer y Domínguez (1998), la cual toma cinco aspectos los cuales son: autorrespeto, autoaceptación, autoevaluación, autoconcepto y autoconocimiento. Este cuestionario consiste en una serie de afirmaciones en las cuales el sujeto debe escoger la opción

con la que más se identifique a través de una escala de Likert; consta de 40 preguntas, 8 ítems para cada aspecto. A su vez el desempeño de los mensajeros fue evaluado por el número de cartas que entregaron en un periodo determinado, de acuerdo al rango utilizado por la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de ellos tienen un buen desempeño y solo un 5 % presentan uno malo, se puede observar en la media de los subfactores de autoestima, que cuentan con un autorrespeto y autoconocimiento alto. En cuanto a los subfactores de autoaceptación y autoconcepto, ambos registran medias que corresponden a un nivel medio. La autoestima presenta una media que se ubica a un nivel medio. Finalmente se concluyó que la autoestima se correlaciona positivamente con la edad de los trabajadores y si existe correlación entre autoestima y desempeño laboral.

Por otra parte, Pineda (2011) realizó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de establecer la relación existente entre sentido de vida y el desempeño laboral de las colaboradoras divorciadas y casadas de una Universidad privada de la ciudad capital. Para el desarrollo del mismo se trabajó con una muestra de 20 colaboradoras divorciadas y 20 colaboradoras casadas del área administrativa, quienes trabajan por un mínimo de 6 horas al día y están comprendidas entre las edades de 20 a 65 años de edad, todas de género femenino. Todas cuentan con una educación de nivel diversificado y universitario, y pertenecen a un nivel socioeconómico medio, medio/alto. El instrumento utilizado fue el de Opiniones sobre la propia vida de Crumbaugh y Maholic (1969) adaptado por Morales (2010), que mide el sentido de vida. El cuestionario es de tipo escala Diferencial Semántico formada por ítems en forma de pares o adjetivos opuestos que van en una escala gráfica de seis respuestas con lo cual, en la medida que la persona marca una respuesta por cada pregunta indica su grado de acuerdo o desacuerdo con lo que se le pregunta. Para medir desempeño laboral, el cuestionario que se utilizó fue el de Evaluación del desempeño que utiliza la Universidad de estudio, cuyos autores son Campos, A., Vides, G., Motta, A., Méndez, R., Giordani, E. y Nadalini, C. (2001), Está dividido en tres grandes factores: Actitudes, Cumplimiento de responsabilidades y Relaciones interpersonales. Los resultados obtenidos determinan no existe relación entre el sentido de vida y el desempeño laboral de las colaboradoras divorciadas y las casadas de una Universidad privada de la ciudad capital. Se concluyó que su sentido de vida no se relaciona con ninguno de los

factores (edad, nivel académico y antigüedad laboral) sin embargo, su desempeño laboral si se relaciona con la antigüedad laboral. Respecto a las casadas, se encontró que el sentido de vida se relaciona con el nivel académico y antigüedad laboral, sin embargo el desempeño laboral no se relaciona con ningún factor. Por lo tanto se insta a las personas sujeto de estudio que, en la medida de lo posible, participen en la gran variedad de cursos de crecimiento personal y/o en los cursos de competencias laborales

Finalmente, Padilla (2014) realizó una investigación que tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre los resultados de la prueba de Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) y el desempeño laboral de un grupo de vendedores que trabajan para una empresa dedicada a comercializar los productos y servicios de Telecomunicaciones en Guatemala. La investigación se realizó con una muestra a conveniencia de 40 vendedores, 29 de sexo masculino y 11 de sexo femenino, comprendidos entre edades de 18 a 73 años, de diferente sexo, con un nivel académico de diversificado y maestría, que ocupan el puesto de asesores de ventas. Para la recopilación de datos se utilizó dos instrumentos. El primero corresponde a la prueba de Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) el cual permite, por una parte, evaluar la disposición general para la venta y por otra, construir un perfil individual basado en las dimensiones de la personalidad (comprensión, adaptabilidad, control de si mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad) que, con un peso más o menos grande según las situaciones particulares, jueguen un papel en las profesiones comerciales. Fue elaborado en 1977 en Francia, Paris, y baremado para Guatemala en 2003. Y el segundo corresponde a una herramienta de evaluación del desempeño elaborada por la investigadora, el cual evalúa las habilidades y el cumplimiento de objetivos. Los resultados encontrados en la evaluación del desempeño indican que es una variable que no guarda relación con los resultados del IPV de los vendedores, por lo que se concluyó que no existe correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.05 entre los factores de la prueba de Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) y el desempeño laboral. Debido a ello se propone la utilización de nuevas pruebas así como también formar en los cursos de psicometría pruebas que estén actualizadas y que se puedan aplicar en las distintas industrias tanto nacionales como internacionales.

Sabiendo pues de la importancia de la valoración de los factores influyentes en el desempeño laboral, se han realizado diversos estudios a nivel internacional, como el de Caballero (2003), quien realizó, en México, una investigación descriptiva cuyo objetivo fue determinar qué factores o condiciones son motivantes en los maestros de nivel medio superior para elevar su desempeño laboral. Para el desarrollo de la investigación se utilizó una encuesta que tenía como factores principales a considerar: Condiciones ofrecidas por la institución para desarrollar la docencia y El criterio central del prestigio académico en el centro de trabajo. La población estuvo conformada en un 85% por docentes de entre 34 a 55 años y un 15% de 56 años en adelante, siendo del total de estos 57% mujeres y 43% hombres. Los principales resultados obtenidos fueron que el factor de mayor incidencia en los docentes con 46.20% fue el de “tener buen salario es un incentivo para mejorar el desempeño laboral“, mientras que el segundo factor más influyente con 19.25% fue el de “la seguridad en el trabajo, es decir la permanencia en el es una motivación en los empleados para un buen desempeño laboral“. Como conclusión se determinó que los factores más influyentes entre los docentes de nivel superior para elevar su desempeño son de carácter extrínseco directamente relacionado con la institución, por encima de la influencia de factores individuales.

Del mismo modo, Caligiore y Díaz (2006), realizaron una investigación de tipo descriptiva en Venezuela, con el objetivo de hacer un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, De este grupo se tomaron docentes de cada una de las tres escuelas que conforman la Facultad de Medicina, aplicando el Muestreo Estratificado Simple. Para la recolección de información se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. El mismo tenía 32 items, estructurados con una escala tipo Lickert, de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, el cual fue validado mediante juicio de expertos. Los resultados revelaron que no hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición. Por ello se concluye que podría estar

relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye además que es vital trabajar sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

Por su parte, Jaén (2010) realizó un estudio de tipo descriptivo correlacional en México, en el cual se planteó el objetivo de estudiar la relación entre las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales y el papel que juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral. Para ello utilizó la MPS–Escala de Motivaciones Psicosociales se compone de 3 partes, con un total de 173 ítems: en la primera parte, los ítems para los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución, en la segunda y tercera partes, se responde mediante la valoración de los elementos elegidos por el sujeto en Incentivos y Satisfacción según el grado de satisfacción que cada ítem proporciona al trabajador. El BFQ– Cuestionario “Big Five”, que consta de 132 ítems en total integrado por las siguientes dimensiones y subdimensiones: Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad Emocional, Apertura Mental; en cada subdimensión (integrada por 12 elementos) la mitad de las afirmaciones están formuladas en positivo con respecto al nombre de la escala, mientras la otra mitad está formulada en sentido negativo, para controlar posibles sesgos de respuesta. El Cuestionario Multidimensional DECORE que se compone de 44 ítems que se responden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo), que hacen referencia a cómo el trabajador percibe los factores psicosociales. De esta manera, se obtienen cuatro puntuaciones, una para cada una de las escalas, Apoyo Organizacional, Recompensas, Control y Demandas Cognitivas. Cada una de estas cinco puntuaciones puede oscilar entre 100 y 500. A mayor puntuación, el trabajador tiene una mayor percepción del factor psicosocial. Por último se utilizó la herramienta de evaluación del rendimiento laboral, el supervisor evaluó, utilizando puntuaciones continuas (de 0 a 10), numerosos aspectos del rendimiento del vigilante, agrupándose todos ellos en seis dimensiones de rendimiento: Presentación personal, Actitud de trabajo, Uso herramientas de trabajo, Desempeño laboral, Condiciones de herramientas de trabajo y Respuesta a emergencias. Además se brinda una calificación categórica relativa al rendimiento global (bueno, regular, malo). El grupo de participantes estuvo constituido por 368 trabajadores, todos ellos

vigilantes de seguridad de una misma empresa ubicada en Ciudad de México. De todos los trabajadores, sólo 10 son mujeres, el rango de edad va de 18 a 69 años, siendo la media 37.5 años. El mayor porcentaje de sujetos se concentra en el grupo con estudios de secundaria (60,9%); el 19,8% de los vigilantes, se encuentra el grupo con estudios primarios, trabajadores con estudios universitarios (11,4%); el 2,7% reporta tener estudios de preparatoria y sólo uno de los participantes mencionó no tener estudios. En los resultados se obtuvo una correlación negativa de la satisfacción del trabajador y su nivel de estrés, pero positiva con su motivación y también con la autoevaluación del rendimiento laboral. Como conclusión resulta que el rendimiento global de los vigilantes se debía básicamente a su actitud de trabajo y respuesta a las emergencias.

Finalmente, Latorre (2012) realizó una tesis doctoral en España, cuyo objetivo fue el de analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Para ello, se llevo a cabo un análisis de ecuaciones estructurales en dos muestras una española y una muestra internacional aplicando una metodología multinivel. La muestra A: Los empleados pertenecían a tres sectores: alimentación (328 empleados de 10 organizaciones), ventas (245 empleados de 10 organizaciones y educación (262 empleados de 20 organizaciones), para una muestra estaba formada por 835 empleados españoles. La edad media de los trabajadores era de 34 años. El 51,1% eran mujeres. La muestra B: Los participantes formaban parte de 149 organizaciones de diferentes países y sectores. La muestra se compone de 3808 empleados y 149 gerentes o directores de recursos humanos de cada una de las empresas. la media de edad es de 37 años. El 44% de los empleados eran hombres. La muestra C: La muestra está formada por 5.345 empleados de 218 organizaciones. La media de edad era de 37 años Por lo que respecta al sexo, el 54% eran hombres y el 46% mujeres. Los empleados pertenecían a tres sectores: alimentación (2.082 empleados de 68 empresas), educación (1.775 empleados de 83 organizaciones) y ventas (1.488 empleados de 67 empresas). Las organizaciones pertenecían a 7 países diferentes (24 de Suecia, 32 de Alemania, 46 de Países Bajos, 23 de Bélgica, 19 de Reino Unido, 47 de España y 27 de Israel). Se tomo como marco teórico el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y algunas teorías clásicas

de la psicología del trabajo y las organizaciones. Asimismo, se profundiza en la teoría multinivel. Como conclusión el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) presenta algunas ventajas sobre el análisis de regresión múltiple. Tanto la mediación total como la parcial se confirman.

Todos estos estudios demuestran un importante aporte en cuanto al análisis propiamente dicho de la importancia de la motivación y motivación intrínseca en el desempeño laboral de los empleados. Dados los alcances y límites de los mismos no siempre pueden ser exactos o extrapolables, sin embargo son de suma utilidad por el contenido y amplio análisis que hay detrás de cada uno de ellos. Es así como se evidencia la importancia del conocimiento sobre los individuos que forman parte de un todo como lo es una organización, ya que detrás del talento, capacidades y habilidades, yace el interés propio y deseo por lograr la consecución de objetivos planteados por la empresa o por uno mismo.

Para comprender el funcionamiento de los individuos en las organizaciones y su repercusión en las mismas, es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los mismos colaboradores en el ambiente laboral y asimilar que existe una influencia en conocerse a sí mismo en cuanto a la capacidad de automotivación. Comprender las razones que motivan a otros y las que motivan a uno mismo, podría ser una de las claves del éxito; es por ello que se presenta el siguiente fundamento teórico basado en distintos autores cuyos aportes han contribuido a aclarar ciertos conceptos.

## **Motivación**

El término motivación puede tener diversas concepciones e incluso puede verse diversificada en varias vertientes inclinando el concepto a un determinado contexto más específico para el propósito que convenga. Así, con respecto al término más general de motivación, Palma (2000) cita a Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983), Davis y Newstrom (1993) y Dunnette y Krchner (1976) al indicar que la motivación es la dirección, fuerza de impulso hacia la acción para ejecutar la tarea y fuerza de la respuesta una vez el empleado decida seguir un curso de acción y la persistencia de la conducta o por cuánto tiempo la persona sigue portándose de

una manera en particular. Asimismo citó a Morris (1992) y Koontz (1994) quienes complementan aseverando que la motivación es un rasgo que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares que nos impulsa e inducen a las personas a la acción de satisfacer las necesidades del organismo en busca de alcanzar un estado de equilibrio.

Por otro lado, Smith y Kosslyn (2008) se refieren a la motivación como la tendencia a la acción que forma parte de algunas respuestas afectivas, siendo así que una de las funciones esenciales de la emoción es motivar a la acción lo cual se transforma en un factor determinante en un contexto organizacional-empresarial al valorar la actitud, actividad y determinación particularmente en un empleado efectivo.

Para Rubinsztein (s/f) motivar es equivalente a poner en movimiento, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya fuere por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción generan en el mismo.

Así, cada individuo se ve motivado por distintos elementos y de diferentes formas, dependiendo de las necesidades, situaciones, deseos y características de cada persona los cuales además varían en cada una de las etapas de la vida.

## **Motivación en el trabajo**

La motivación en el trabajo no es más que un conjunto de las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral.

Identificando algunos de los componentes principales involucrados en el producto de las respuestas y reacciones de dicha motivación, Smith y Kosslyn (2008) señalan que, dependiendo de la situación, existe una réplica fisiológica llamada arousal, es decir una intensidad de respuesta a un estímulo así como una activación o movilización de recursos particulares para cada caso. De este modo, explican, la excitación y el nerviosismo no provocan el mismo estado de arousal ya que la excitación es relativamente positiva y el nerviosismo relativamente negativo. Mediante el modelo de circunferencia de la emoción se determina que las

emociones pueden clasificarse a lo largo de una escala en la que según su deseo de aproximación o retirada al estímulo, conducen a diferentes objetivos de acción. Así pues en cualquier contexto, en cuenta el ámbito laboral, emociones de activación o emociones agradables como la alegría y la sorpresa conducen a un estado de alerta, excitación, o bien relajación y tranquilidad respectivamente; por otro lado emociones desagradables como la tristeza conducen a un estado de fatiga y aletargamiento, o la ira y el miedo que conducen a la tensión, nerviosismo y estrés.

Se determina además que si la motivación puede mejorarse de cierta manera, las organizaciones encuentran un punto de inflexión en el cual pueden involucrarse e interactuar, contrario a permanecer pasivas, simplemente esperando encontrar trabajadores motivados, sobre todo partiendo del hecho que siempre existirán diferencias tanto personales como ambientales que explican las variaciones en la motivación.

## **Motivación intrínseca**

Diferenciando las diversos tipos de motivación que existen, Marroquín y Saucedo (2011) definen que dependiendo de diversos factores, surgen diferentes clases de motivación impulsora en cada individuo. Mencionan que si bien se cree que al estar diferenciadas por la procedencia de la fuente de motivación, la motivación intrínseca y extrínseca deben ser interpretadas de manera opuesta y por separado; se conoce que el uso unificado y paralelo de ambas puede desarrollar resultados más enriquecedores que los que derivan del resultado de un solo tipo de motivación, lo que determina que en un momento dado puede requerirse el uso de un motivador extrínseco con el único objetivo de que el individuo identifique la satisfacción que se genera de manera interna y personal. Por su parte, particularmente definen a la motivación intrínseca como la tendencia a la acción o el impulso que se genera cuando el individuo realiza una actividad por simple placer de realizarla, sin que nada participe de manera obvia o intencional como incentivo externo, como por ejemplo la autosuperación, la sensación de éxito y placer, o los hobbies. Mientras tanto la motivación extrínseca se refiere a que la acción realizada, por sí misma, no es fuente de satisfacción sino aquello que se obtiene como resultado de haber realizado esa acción.

Estableciendo una diferenciación específica, Rubinsztein (s/f) indica que el incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo. Por otra parte, considera que mientras que el motivo, si bien puede ser provocado por un factor exterior, no existe un impulso lo suficientemente fuerte como para que desemboque en la acción y por lo tanto lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido más bien por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

Describiendo propiamente la teoría de la motivación intrínseca, Solf (2006) puntualiza que la motivación humana es un proceso psicológico vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos por lo que los motivadores extrínsecos están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social; de esta manera la motivación intrínseca laboral es resultado de la interacción de las características del puesto y las peculiaridades de los empleados, destacando la personalidad y el funcionamiento cognitivo. Esta es entonces, una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo y se presentará cuando el trabajador considere significativo su trabajo, si tiene alternativas para ejecutarlo y si percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado.

Así pues, concuerda con el supuesto de que si las personas están intrínsecamente motivadas, realizan las tareas por el placer inherente que se deriva de dichas tareas. Se piensa entonces que a las personas les gusta asumir la responsabilidad de sus acciones, sin pensar que las hacen por algo externo a ellos.

Definiendo particularmente las razones e impulsos de acción, Rodríguez (2015) describe que en ciertas ocasiones se encuentra una especie de estímulo y eventualmente se topa con un motivo de aliento, una idea inspiradora, un nuevo empuje pero también se reconoce que sólo se afianza si ese motivo o idea resuena con algo que está dentro de cada uno. Las deducciones conducen a indagar acerca del bienestar personal y del compromiso con la tarea cotidiana. Se obtienen conclusiones sobre cuánto de cada uno, qué porcentaje del potencial personal se involucra en el trabajo. Se cuestiona sobre si vale la pena asegurar y verificar si se conoce el verdadero potencial.

Bajo este concepto se propone que para renovar las energías y vitalizar los proyectos personales, se requiere fundamentalmente retirar el foco único de la atención en el mundo exterior, que sólo provee motivación extrínseca, complementándola con la motivación intrínseca. Es la motivación interior la que plantea las respuestas a preguntas relacionadas con aspectos sobre qué se desea conservar o resguardar, qué cosas apasionan en diversos proyectos, qué cosas son las que agrada hacer. Linear los propósitos internos y externos con otro aspecto denominado trascendente, es el punto que asigna sentido a lo que se realiza. Efectivamente lo que se necesita es despertar auténticamente lo que cada quien es y desde allí convertirlo en la fuente de inspiración para los propósitos que se llevan adelante.

Para De Catanzaro (2001) se considera una distinción importante entre el control intrínseco de los factores inmediatos y naturales que respaldan la conducta, y el control extrínseco, de los factores que son sobreimpuestos a los asuntos sociales; siendo así que la diferencia es que los factores intrínsecos y extrínsecos pueden trabajar a favor o en contra. “Los premios intrínsecos pueden ser solo descubiertos después de que los factores extrínsecos ponen a funcionar la conducta, como cuando los padres animan a comer brócoli con el premio extrínseco del postre y el hijo después decide que le gusta el brócoli”. (p. 275).

Asimismo considera que existen tareas que ofrecen premios intrínsecos potenciales, pero puede ser necesario un motivador extrínseco para encaminar la tarea. Subsecuentemente, con más maestría en las cosas, se convierte en un atractivo más intrínseco. Refiere que una conducta más probable se puede utilizar para motivar una conducta menos probable.

Una conclusión convergente de diversos puntos de vista estudiados es que en esencia lo que mueve a las personas con conciencia profunda es la motivación intrínseca. Castillo (2014) propone que fundamentalmente la motivación se ve reflejada en las organizaciones cuando se constata que la motivación intrínseca posee mayor calidad que la extrínseca, comprendiendo esto como poder de influencia en cuanto a efectos más favorables en el rendimiento y productividad de los trabajadores. Explica que estos se desempeñan mejor que aquellos que presentan más inclinación de respuesta en base a motivación extrínseca; además,

tienen una mayor satisfacción laboral y una actitud más positiva hacia la organización.

En esta línea, cita a Sánchez (2008), quien encontró que entre los factores principales que fomentan la motivación intrínseca en los empleados están las expectativas de promoción y línea de carrera, la confianza, el reconocimiento, además de la dirección y supervisión del jefe directo. Establece que todos estos factores por su parte, se relacionan con el devenir de la dinámica laboral, toda vez que aumentan la satisfacción que los trabajadores tienen hacia su trabajo. A diferencia de ello, los premios o reconocimientos tangibles la reducen, ya que se desplaza la atención que previamente se tenía hacia la tarea propia por el premio en sí.

Siguiendo la misma orientación, existe una teoría, la teoría de la Autodeterminación, según la cual es posible señalar que un aspecto fundamental que favorece a la motivación intrínseca en el trabajo es la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, entre las cuales se encuentran el sentido de autonomía, la competencia y el gregarismo. Dicho de otra forma, estos factores se refieren respectivamente a: la capacidad de elegir y decidir; la necesidad de sentirse capaz y poseer la habilidad para realizar alguna tarea o cumplir con ciertos resultados esperados; y el mantenimiento de relaciones favorables y cercanas con los otros. Es así, que la motivación de los empleados hacia su trabajo se verá incrementada si se desarrolla en un ambiente de confianza, buenas relaciones y autonomía, ya que de esa forma, los colaboradores podrán sentirse con mayor libertad para poder brindar opiniones, tomar decisiones propias y tener iniciativa, promoviendo así, su motivación intrínseca.

En términos generales, al nivel del individuo, si no existe un enlace auténtico con el trabajo a realizar, más allá de la recompensa económica, no desaparece el rechazo u oposición ante el mismo, toda vez que este no llene sus expectativas.

Con respecto a la motivación y la emoción, Smith y Kosslyn (2008) proponen que la emoción y la excitación dominan el sentido común, interactúan con la toma de decisiones. Explican que los sistemas neurales y la expresión comportamental de la emoción y la cognición son interdependientes en muchas circunstancias. Así pues,

el conocimiento de la cognición es incompleto si no se explora también el papel de la emoción.

Shaffer (2002) hace referencia a Harter (1981) cuando menciona que hay personas que consideran las tareas de logro un medio de satisfacer sus necesidades personales de competencia o dominio, definiendo una postura conductual cuya orientación es intrínseca; en tanto que otros se esfuerzan en hacer bien las cosas sobre todo para conseguir incentivos externos como consecución de metas según la respuesta en premios o aprobación social, considerando esta característica una orientación extrínseca que otros llaman “logro social”.

### **Características de la motivación Intrínseca**

Para Marroquín y Saucedo (2011) la teoría de la motivación intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan sumisión del trabajador, sino su compromiso e iniciativa. Es por ello que el nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores están más orientados a buscar recompensas intrínsecas con la mera ejecución del trabajo ya que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que hacer lo que se debe hacer provoca que la gente se sienta bien. Solf (2006) complementa este supuesto al exponer que los componentes cognitivos y afectivos distintivos que conforman a la motivación intrínseca son la autodeterminación y competencia, el interés y la excitación, la felicidad, la sorpresa, la diversión y el flujo del involucramiento profundo en la tarea.

Según Timón (2013) la motivación intrínseca está ligada con las emociones placenteras que actúan como recompensa los cuales tienen efectos motivacionales que son independientes y diferentes a los de alivio cuando se reduce una emoción negativa. Estos efectos motivacionales son los que dirigen hacia la acción y los que están íntimamente relacionados con la automotivación.

De esta manera motivación involucra dos tipos de sentimientos especialmente: el interés y el entusiasmo. “El interés, que implica estar intensamente sumergido y centrado en algo, una experiencia en la cual se absorbe la atención completamente;

y el entusiasmo que intensifica los esfuerzos para el logro de una meta. Tanto el interés como el entusiasmo son fuentes primarias de la motivación humana, guían el comportamiento exploratorio, por lo que son motor de crecimiento y desarrollo. La ausencia de estas experiencias emocionales provoca el estancamiento y el bloqueo emocional". (p.01).

Para Rodríguez (2015) también influyen como características principales el entusiasmo, las emociones y como resultado la efectividad personal. Se cuestiona bajo el principio de que trabajando arduamente, a pesar de la falta de regocijo en lo que se hace, se encontrará suficiente entusiasmo para continuar bajo la misma línea. Aún así, se continúa insistiendo, hasta que un fracaso o un fuerte dolor aparece, muchas veces de manera sorpresiva. Es más o menos de esta forma que los humanos aprendemos a percibir y darnos cuenta del peso específico de la interioridad y con ello, que no encontraremos la fuerza vital que sostiene nuestra motivación allí afuera, en el mundo exterior o en las cosas.

Las emociones forman parte de las actitudes y acontecimientos toda vez que en términos generales los seres humanos las experimentan, las actúan y luego, cuando están en las condiciones más apropiadas, reflexionan sobre lo realizado. De esta forma se evalúa y se es evaluado acerca de la efectividad con la que se lleva adelante los acontecimientos en contraposición con los resultados que se busca obtener. Por esta razón se pretende realizar un cambio en el cual se abandone el culto de la personalidad adaptada, es decir se lleva a la cotidianeidad lo profundo que configura a cada persona, lo cual significa un despertar que revalorice aquello que en verdad se es. Este cambio se fundamenta en la explosión de la interioridad que se irradia en el mundo exterior potenciando, sin pretenderlo, todas las acciones de las que se es parte y que se desarrollan.

Smith y Kosslyn (2008) bajo la misma línea, indica que "la emoción se refiere a un episodio relativamente breve de respuestas sincronizadas que indica la valoración de un acontecimiento externo o interno como significativo. Hace referencia a una serie de reacciones de duración limitada ante los acontecimientos, tales como sentir alegría, miedo o tristeza al enterarse de ciertas noticias" (p. 345).

Debido a ello, la emoción puede influir en las acciones y en la facilidad de respuesta dado que una medida indirecta del proceso de evaluación emocional es inhibir o

facilitar una conducta. Explican que las razones por las que las emociones influyen en el comportamiento, incluso en la memoria, son porque las reacciones emocionales conducen al arousal, que a su vez mejora nuestra capacidad de almacenar recuerdos, entre otras cosas.

Abarcando otras características importantes Gil, Jiménez, Moreno, García, Navarrete y Del Villar (2010) citan a Deci y Ryan (2000) cuando definen que la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas influirán en la motivación, por lo que la percepción de competencia, autonomía y relaciones sociales creará un estado de motivación intrínseca, mientras que una insatisfacción de las mismas estará asociada a un menor nivel de motivación intrínseca y a una mayor motivación extrínseca y desmotivación. Diferencian así también las principales características entre ambas formas de motivación.

Mendoza (2014) cita a McClelland (2008) quién considera que el deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los ejecutivos prósperos. De esta manera, quienes están impulsados por estos factores obtienen profunda satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en cuanto emprenden. Estas características apuntan que las personas con gran necesidad de logro son bastante más efectivas en un ambiente ideal rodeado de actividades propicias inclinadas a su rubro. Este tipo de método permite que las empresas trabajen en función de otros factores sin centrarse en motivar al colaborador y por lo tanto no necesiten proporcionar más formas de estimulación ya que independientemente de lo externo, ya la poseen. Sin embargo si se puede partir del hecho de que se deben crear condiciones que les permita alcanzar sus objetivos, de tal manera que la misma no disminuya.

### **Diferencias entre motivación intrínseca y motivación extrínseca**

En base a la diferenciación de estímulos motivacionales De Catanzaro (2001) expone que algunos son recompensados en forma innata, pero otros lo son a través de la experiencia. Muchas de las metas que los organismos buscan han adquirido su capacidad para influir en la conducta a través de alguna historia de asociación con la

satisfacción de impulsos. Es decir que no siempre los estímulos han iniciado a motivar a la persona particularmente como estímulos intrínsecos, sino más bien pudiendo haber iniciado como extrínsecos para luego transformarse en intrínsecos bajo un cambio directo en la persona y su percepción. “Una conducta más probable se puede utilizar para motivar una conducta menos probable. Esto es denominado el principio de Premack, donde la oportunidad de ejecutar una respuesta que premie más intrínsecamente antecede siempre a la respuesta que premie menos...Ocurre en muchas situaciones en donde el trabajo difícil y desagradable lleva a la comodidad, al consumo y al placer”. (p. 276).

De la misma forma, Quesada (s/f) extiende la implicación del principio conductual de Premack bajo un programa funcional de modificación de conducta, esto basándose en la motivación intrínseca como agente y factor implícito e impulsor. Advierte que se pueden incrementar las conductas de baja probabilidad logrando que las conductas de alta probabilidad sean contingentes a ellas, evidentemente dado que el objetivo principal de todo refuerzo es incrementar la frecuencia de aparición de las conductas metas o adaptativas.

Comprende fundamental entender la diferencia entre una conducta de alta probabilidad y una de baja probabilidad. Reconoce que una conducta de alta probabilidad es aquella conducta que tiene una alta posibilidad de aparición bajo circunstancias normales. Por otro lado, diferencia la conducta de baja probabilidad aduciendo que puede asumirse que una conducta de baja probabilidad es aquella que usualmente no aparecería en eventos cotidianos, o sea que es lo que a una persona en particular menos le gustaría hacer. En contexto quiere decir que no se refuerza con la conducta más placentera hasta que no se haya realizado la conducta menos apetecible. Es así que se evidencia la condición de factor determinante de la motivación intrínseca en la conducta humana.

Por su parte Guzmán y Carratalá (2006) referidos por Gil et. al. (2010) citan a cuando mencionan que las necesidades psicológicas básicas se relacionan con las diferentes formas de motivación intrínseca (hacia el conocimiento, ejecución y estimulación) y motivación extrínseca (identificada, introyectada y regulación externa), determinando que estas estaban directamente ligadas entre sí con las altas percepciones de autonomía, competencia y relaciones sociales.

Para establecer la disparidad entre ambos tipos, Rubinsztein (s/f) cita a Herzberg (1968) quien expone que es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos aduciendo que los factores extrínsecos, no necesariamente son motivadores, sin embargo pueden llegar a ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas. Esto se da si los motivadores no son propicios, indicados y parcializados, por lo que son manejados incorrectamente; en tanto los factores intrínsecos son propios de la persona, no hay razón para contradecirse a sí misma y efectivamente generan motivación y satisfacción en el trabajo.

Los factores extrínsecos, que no provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa-empleado, se asocian con las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, las remuneraciones y las condiciones de trabajo.

Se ve reflejada la distinción cuando en una dirección diametralmente opuesta entre los factores intrínsecos que son propios de cada persona se han identificado: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo.

Deci y Ryan (1985) a su vez citados por Gil, et. al. (2010) definen la diferenciación con la motivación extrínseca, la cual hace referencia al hecho de llevar a cabo una determinada actividad, motivado todo ello por la consecución de refuerzos externos y ajenos a la propia actividad. Por otro lado la motivación intrínseca se caracteriza por el compromiso de un sujeto con una actividad por el placer y el disfrute que le produce, siendo la actividad un fin en sí misma.

Evans y Lindsay (2005) sugieren que algunas circunstancias dan a las personas dignidad y autoestima. Por el contrario, las circunstancias que niegan a las personas estas ventajas reducen la motivación intrínseca. El temor no motiva a las personas; en vez de ello, evita que el sistema alcance todo su potencial. Si las personas no disfrutan de su trabajo, no serán productivas ni se enfocaran en los principios de calidad.

La psicología ayuda a nutrir y conservar estos atributos positivos innatos de las personas, de lo contrario, se tendrá que recurrir a falsas motivaciones que no ofrecen valores a largo plazo.

Una de las creencias más controversiales de Deming es la de que la remuneración no es un motivador, afirmación que los psicólogos industriales han hecho durante décadas. “El presidente de la General Motors dijo alguna vez que si GM duplicara el salario de cada empleado nada cambiaría. Los estímulos monetarios constituyen una salida para los administradores que no entienden cómo manejar la motivación intrínseca. Cuando la alegría en el trabajo queda por debajo del interés por obtener una buena evaluación, los empleados se rigen por fuerzas externas y deben actuar para proteger lo que tienen y evitar el castigo”. (p. 07). Se plantea de esta forma que si se pudiera llegar a motivar intrínsecamente a los colaboradores se lograría alcanzar una fuente mucho más eficiente de impulsador de desempeño laboral y mejora continua. Sin embargo, es difícil para una organización lograr una motivación de ese tipo dado que ésta queda dentro de lo particular de cada ser y cada personalidad, lo que conlleva una incapacidad de interacción en la cual se defina una manera de hacerlo de dos vías donde solo hay uno quien puede aplicar su razón sobre si existe interés en hacer algo o no.

Smith y Kosslyn (2008) explican este criterio por medio del aprendizaje de tipo emocional dado que según ellos, algunas personas, lugares u objetos son mejores o peores, reconfortantes o espeluznantes, o simplemente buenos o malos. De esta manera mencionan que el dinero es un ejemplo clásico de un reforzador secundario, un estímulo que adquiere sus propiedades de motivación mediante aprendizaje; la importancia que adquiere el dinero, surge cuando se relaciona que tiene valor debido a que se ha aprendido a asociarlo con estímulos que, efectivamente, si motivan por si mismos: por ejemplo con dinero se pueden comprar cosas que mantengan a las personas calientes, que tengan buen sabor y que proporcionen seguridad.

Por otra parte De Catanzaro (2001) indica que muchas actividades tienen premios directos e intrínsecos para cualquier respuesta que lleva a la satisfacción de los impulsos inmediatos, mientras existen premios impuestos por distintas autoridades que animan una forma particular de conducta; éstos son factores extrínsecos estructurados no por las consecuencias inmediatas de la conducta, sino por el ánimo externo.

## **Teoría de las necesidades de McClelland**

Marroquín y Saucedo (2011) defienden que esta se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Se enfoca en tres tipos de necesidades como: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación. Esta propuesta propone que la administración brinde un trato diferencial a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que cada encargado se comunique con sus empleados según la necesidad particular de cada persona. Smith y Kosslyn (2008) complementan lo expuesto anteriormente cuando explican que la necesidad de logro se ve definida como el deseo o la tendencia a hacer las cosas lo más rápidamente y lo mejor posible. De este modo, según diversos estudios, quienes en la medida de la necesidad de logro de McClelland, manifestaban un intenso deseo de éxito, solían alcanzar logros mayores que los que puntuaban bajo en esta necesidad. Adicionalmente Smith y Kosslyn (2008) citan a Atkinson (1964) quien sostiene que “la tendencia a buscar actividades de logro o a evitarlas depende de la fuerza relativa de dos motivos opuestos. Supone que la persona que acepta con gusto nuevos retos y obtiene muchos logros tiene un motivo para obtener éxito mucho más intenso que su motivo para evitar el fracaso. Por el contrario, quien obtiene logros escasos y huye de los retos tiene un motivo para evitar el fracaso más fuerte que el de alcanzar el éxito” (p. 218).

## **Teoría la escala de necesidades de Maslow**

Mendoza (2014) considera que la motivación está sostenida de las necesidades o deseos del hombre y que se relaciona a la jerarquía ya que el hombre siempre está en sus mejores condiciones de vida, siempre quiere lo que no tiene. En consecuencia, las necesidades ya atendidas pueden seguir motivándose y entonces una nueva necesidad se impone a las demás. Las de nivel inferior se satisfacen primero y solo entonces se atenderán a las del nivel superior.

De acuerdo con Quintero (s/f) quien cita a Colvin y Rutland (2008) la pirámide de Maslow es una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su

importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Este autor cita a Koltko (2006) que define las cinco categorías de necesidades que son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; Define particularmente las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel o más instintivas, prontas y menos complejas. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) relacionadas a la búsqueda de satisfacer una carencia; y de “desarrollo del ser” (auto-realización), inclinadas directamente al quehacer del individuo. Recalca que la diferencia particular entre una y otra se debe a los objetivos palpablemente distintos que persigue cada grupo.

Mendoza (2014) cita a Maslow (2008) para definir, a continuación, las cinco categorías de necesidades en orden ascendente.

- Necesidades fisiológicas, es decir las necesidades primarias del hombre que incluyen comida, oxígeno, agua, sueño, sexo o impulsos de actividad.
- Necesidades de seguridad, esto es, estabilidad, seguridad, orden e incolumidad física en el ambiente.
- Necesidades de pertenecer al grupo y de amor, son las que supone interacciones con otros; como el afecto, afiliación e identificación.
- Necesidades de estimación, son las necesidades de tipo personal como respeto de sí mismo, autoestima, prestigio y éxito.
- Necesidades de autorrealización. Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Además, Quintero (s/f) cita a Feist y Feist (2006) para describir que de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades: las estéticas, las cognitivas y las de auto-trascendencia. Esto originó una rectificación de la jerarquía de necesidades. La caracterización de estas tres nuevas por su parte es:

- Necesidades estéticas: sin ser universales, ciertos grupos de personas de todas las culturas se ven motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer. Este lo tiene la gran mayoría de las personas; se ven reflejadas en cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas.
- Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Es importante relacionar la escala con el tipo de motivación intrínseca, ya que se puede llegar a confundir una necesidad, la cual es un impulso irresistible que hace que las causas y acciones obren infaliblemente en cierto sentido, con la motivación. La diferencia es que la mayoría de las estructuras en la escala se refieren a la búsqueda de la suplencia de una determinada carencia, sin embargo en el nivel más alto se hace referencia al “desarrollo del ser” (auto-realización), es decir el quehacer del individuo; o bien en la nueva escala el nivel de auto-trascendencia, la devoción a un ideal. Es allí donde se establece una conexión con la motivación intrínseca dado que esta es “aquella que nace del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal”. Anónimo (s/f).

### **Efectos de la motivación intrínseca en el desempeño laboral**

La influencia marcada de la motivación intrínseca en la conducta humana es estudiada por Smith y Kosslyn (2008) de tal manera que determinan ciertos factores característicos de dicha motivación como la emoción, repercuten en el comportamiento, la memoria y el estado de ánimo, entre otros. Establecen que el arousal emocional puede potenciar el recuerdo ya que “según estudios de neuroimagen, existe una relación entre la fuerza de la respuesta de la amígdala en la codificación de un estímulo emocional y la posibilidad de recordar

satisfactoriamente ese estímulo más tarde” (p. 367). Además, reacciones contrarias a las producidas por individuos motivados intrínsecamente como el estrés, desarrollan un efecto opuesto perjudicando el rendimiento de la memoria, provocado en parte por los cambios hormonales que provoca éste a largo plazo. Finalmente señalan que personas motivadas tienden a tener un mejor estado de ánimo, debido a ello se refleja una tendencia hacia una actividad más creativa y productiva al igual que los efectos de la memoria son proporcionalmente más fuertes cuanto mejor es el estado de ánimo de la persona.

Harter (1981) citado por Shaffer (2002) propone que los resultados de ciertas investigaciones ponen de manifiesto que en los niños cuya orientación comportamental es intrínseca, tienen mayores probabilidades que los de orientación extrínseca de preferir problemas difíciles a fáciles y de considerarse muy competentes en las tareas escolares. Siendo así los resultados pueden desembocar en que en la adultez, en un contexto laboral, las personas motivadas intrínsecamente pueden aceptar con mayor facilidad los retos que representa la consecución de ciertas metas y objetivos independientemente de la dificultad de los mismos. Expone además que incluso cuando tienen que buscar ayuda para realizar una tarea, los niños de orientación intrínseca prefieren ayudas indirectas que les permitan la satisfacción personal de deducir la solución, en tanto que los niños de orientación extrínseca prefieren que les den la solución inmediatamente; lo cual proyectado a un ambiente laboral puede representar la diferencia entre un colaborador enfocado en lograr resolver problemas complejos, por la naturaleza del impulso conductual del individuo, con otro quien va necesitar de otros incentivos y motivadores que le ayuden a encontrar la respuesta a los problemas o situaciones complicadas que encuentre en el trabajo.

En lo que respecta directamente a acciones que tienen que ver con aportar un cinco por ciento más de concienciación al trabajo Branden (2013), sugiere que una persona pudiera lograr, entre otras cosas:

- Perder menos tiempo.
- Pensar más en prioridades.
- Conseguir más resultados.
- Estar menos confundido sobre lo que se debe hacer.

- Conseguir más con menor esfuerzo.
- Terminar a tiempo el trabajo.
- Intentar hacer más de lo que se nos pide.
- Aprender más sobre el trabajo.
- Estar menos inquieto.
- Tener más energía.
- Obtener un trabajo más estimulante.

Propone que para vivir conscientemente es necesario valorar y respetar la realidad sin evadir ni negar los acontecimientos, tener presente lo que realizamos, procurar asimilar y analizar todo lo que refiere a los intereses, valores y objetivos planteados por uno mismo. Es decir que estando motivado de manera intrínseca, relacionando y comprendiendo los intereses propios conjuntamente con los objetivos y el trabajo, se logra un desempeño más eficiente en cualquier área que se aplique esta filosofía. Igualmente Branden (2013) considera que de las ventajas de llevar a la práctica estos ejercicios están que se consigue una sensación de descubrimiento personal y conocimiento interior. “En términos generales se considera que en el mundo en que vivimos se precisa un nivel mucho más alto de conocimientos, de educación y de habilidades que en el pasado. Lo que no se comprende con tanta claridad es que también se precisa un nivel mucho más alto de autoestima, responsabilidad y mentalización”. (p. 129).

Se establece que existe una clase de persona que busca activamente aprender tanto como puede acerca de su trabajo y busca métodos para producir más y mejor, y al mismo tiempo intenta aceptar mayores responsabilidades que le conduzcan a su promoción; toda vez se sienta motivado, ilusionado y entusiasmado por las actividades que realiza y su desempeño en las tareas. Por otra parte, hay personas que no extienden su campo de visión más allá de la descripción literal de su tarea, y que realizan su trabajo exactamente como se le ha mandado, no tiene curiosidad para ampliar sus miras ni deseo de aprender ni de conseguir ningún tipo de promoción. Esto dado que ese tipo de personas no encuentra la motivación ni el deseo propio por realizar las actividades que involucra su trabajo y por consecuencia, bajo esta carencia no tienen un impulso por lograr nada más allá de lo establecido, aunque eso implique mejores remuneraciones económicas; lo que explica la necesidad de un motivador más intrínseco que promueva la mejora de su

desempeño. Branden (2013) nuevamente describe la situación aduciendo que “las organizaciones actuales necesitan un personal que quiera y sepa pensar, actuar por iniciativa propia, ejercitar la capacidad de decisión independientemente, la creatividad y la capacidad de responsabilizarse para resolver cada vez más los problemas que se le plantea sin tener que consultar con sus superiores...aquellos empleados con un futuro más brillante son los que habiendo asimilado los retos actuales se esfuerzan para superar los desafíos del mañana” (p.:130-131).

Para Rubinsztein (s/f) los emprendedores son vistos como las personas con tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales le determinan una poderosa automotivación, hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros. Asevera que puesto que las personas actúan sobre todo respondiendo a factores intrínsecos, en una organización, los administradores o empresarios tienen el reto de generar políticas y prácticas orientadas a fomentar la fuerza de motivadores mas parcializados como el logro, el reconocimiento, el crecimiento personal, en vez de buscar en elementos motivadores como la remuneración económica, para todos los casos en general. Asimismo también corresponde no apartar, sino atender a los factores extrínsecos de manera que orienten de forma positiva a la conducta de las personas en el ámbito de trabajo.

Relacionado con el efecto de la motivación intrínseca en los trabajadores Branden (2013) define que la tendencia actual es que se inste a que las personas creen sus propios trabajos y a que busquen activamente los conocimientos necesarios para progresar en su carrera de interés. En otras palabras la necesidad de mostrar un grado de concienciación mayor y también más activo. Bajo el mismo concepto Mendoza (2014) hace referencia a McClelland (2008) al indicar que el tomar riesgos bien calculados y a fijarse las metas moderadas, un individuo con motivación al logro asume constantemente tareas de dificultad mediana y de ese modo busca satisfacer las necesidades de logro. Si las tareas u objetivos fuesen demasiado fáciles, no tendrían éxito y tampoco el sentido de la realización personal. Dado que gran parte de la fuerza impulsora es tanto la potencial obtención de júbilo al finalizar un reto desafiante, como la satisfacción de estar involucrado en la tarea por sí misma, una persona motivada intrínsecamente, tiende a involucrarse en cualquier tarea independientemente de su nivel de dificultad.

La aplicación de estos conceptos adquiere un valor único cuando se pretende conseguir una mejora en los terrenos de la autoestima, la autocomprensión y la eficacia profesional y personal. Desemboca en la razón de que quienes obtienen el éxito laboral también se caracterizan por estar motivados intrínsecamente al conjuntar en esencia las características que por separado, son las principales para tener dicha motivación desarrollada a nivel personal. Y puesto que una organización no es otra cosa que un grupo de individuos que trabaja con un objetivo común, como conjunto su rendimiento económico dependerá en última instancia del grado de consciencia, de aplicación y de sentido de la responsabilidad de sus empleados dentro del ámbito interno de la cultura del negocio; lo cual se logra teniendo sujetos motivados tanto a nivel personal, individual como en conjunto, como parte de un grupo elemental para el funcionamiento general.

## **Desempeño Laboral**

Según Coens y Jenkins (2001) citados por Meléndez (2011) el desempeño es la manera en que una persona funciona o ejecuta sus funciones, agregando que este se evalúa en las organizaciones con el propósito de generar una hoja de ruta y dar seguimiento a los colaboradores de la empresa, generalmente mediante un proceso en el cual se estima, aprecia o calcula un valor estimado.

Pineda (2011) hace referencia a Koontz y Wehrich (2003), quienes exponen que el desempeño podría definirse como un conjunto de actividades designadas a evaluar qué tan bien los empleados han desempeñado sus funciones, actividades, tareas y responsabilidades, básicamente basados en cierto estándar de rendimiento esperado, y éste será calificado por medio de un instrumento de evaluación del desempeño. Por otro lado cita a Werther y Davis (2000), al definir que el desempeño laboral es el proceso mediante el cual se estima y categoriza el rendimiento global del empleado, siendo así que constituye una función esencial en la valoración de un colaborador como un sujeto productivo generador de beneficios a la organización.

Por último define que sin importar el énfasis, enfoque o proyección que se espere del desempeño de los colaboradores de cualquier empresa sin importar su giro de

negocio, un sistema de evaluación eficaz evalúa la totalidad de factores implícitos en el desempeño como los logros y la capacidad de cumplimiento de planes de desarrollo, metas y objetivos.

## **Evaluación del desempeño**

Chiavenato (2009) citado por Padilla (2014) define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de la manera que tiene cada individuo de desenvolverse en su puesto y el potencial que posee para desarrollar con éxito otro cargo en un futuro. A su vez cita también a Landy y Conte (2005) quienes expresan que la evaluación del desempeño debe poder realizarse conscientemente al menos una vez al año.

Chiavenato indica que la evaluación del desempeño es un proceso para estimular la excelencia en la empresa ya que en determinado momento puede ser utilizado como un instrumento que se emplee como base y fundamento para fijar un aumento salarial, un ascenso o incluso el despido. Asimismo este tipo de medición se vuelve una herramienta versátil en el contexto organizacional al ser de naturaleza dinámica pues existen distintas formas y métodos a utilizar para evaluar a los empleados de una empresa, como lo son: la evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance o evaluación de eficiencia en las funciones.

Por otro lado Dessler (2001) referido por Pineda (2011) conceptualiza la evaluación del desempeño como una comparación del rendimiento real del empleado con los criterios de desempeño determinados en la definición del puesto, que en conjunto es una etapa en la cual se hace posible detectar, entre otras cosas, la eficacia con las cuales se ha contratado, ubicado y motivado a los empleados.

Además, según Schultz (1991) la evaluación del desempeño se mide de acuerdo al buen rendimiento que esté teniendo el empleado en el puesto que se desenvuelve al momento y valora como una buena práctica calificar a un empleado dos veces por año, ya que si se le califica con demasiada frecuencia hay probabilidades de dejarse impresionar por su labor cotidiana; por el contrario si se espera mucho se pueden olvidar muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación cita Pineda (2011).

## **Relación entre satisfacción, motivación y desempeño**

Porter y Lawler (1991) citados por Aguja (2006) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo siendo consecuencia un cierto grado de cumplimiento en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. El modelo que utilizan plantea que los factores que tienen una incidencia directa y contundente sobre la satisfacción de los empleados son las recompensas intrínsecas como la autorrealización. Dichos factores son a su vez resultados del desempeño, desenvolvimiento o rendimiento que se tenga en el trabajo, lo que desarrolla la relación evidente entre estos aspectos.

De esta manera puede notarse la importancia que tiene la medición del desempeño en el contexto organizacional y empresarial dado que el personal tiene la obligación de cumplir con determinados objetivos y metas usualmente trazados al inicio de un ciclo laboral. La única forma en que se tenga constancia de la valoración y relación que tiene el trabajo que está realizando un empleado, con los resultados que se están obteniendo en un departamento o en una empresa en general es realizando dichas evaluaciones que determinen de manera objetiva, clara y contundente la ruta o los planes de acción que se deben tomar en base a esos resultados.

Dado que todas las empresas subsisten por los resultados que tienen al finalizar el análisis del balance financiero, buscando siempre ser más los beneficios que los costos, es importante tomar en cuenta todos los factores posibles involucrados en el rendimiento o desempeño del recurso más importante de una organización y sin el cual no pueden actuar que es el talento humano.

En definitiva la dinámica de una empresa es la consecuencia de la relación entre el lado humano y el lado profesional. Así pues la relación de las variables motivación intrínseca, el cual es un elemento propio y característico de los seres humanos, y el desempeño laboral se muestra como un vínculo insustituible e irremplazable digno de cualquier estudio a profundidad que se pueda realizar.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la cultura comercial competitiva actual, bajo la enorme demanda que conlleva mantener un nivel de cumplimiento de ciertos estándares, es importante valorar todos y cada uno de los factores que influyen en el potencial de la empresa, lo que dirige la mirada inevitablemente al material más importante con que cuenta una organización el cual es el talento humano.

Bajo este concepto cabe destacar que existe una infinidad de factores que influyen directa o indirectamente en el desempeño que tiene el personal en la ejecución de sus labores, tareas y funciones. Sin embargo en la reducción del marco de acción y en la selección de posibles fuentes de influencia directa que pueden tener los colaboradores en cualquier posición, empresa y giro de negocio, es más fácil identificar los aspectos que determinan el comportamiento visible y el rendimiento ostensible de los mismos. Estos se ven reflejados en conductas, actitudes, expresiones y posturas que definitivamente limitan o potencian las capacidades y habilidades de un empleado en el desempeño de sus labores y obligaciones. Por lo tanto es más sencillo definir los conceptos predominantes en la personalidad de un trabajador y el destello que estos tienen en la forma en que actúa y como percibe su situación cotidiana.

Es así como se llega a analizar más a profundidad, cuáles son las auténticas motivaciones, causas y razones que mas estimulan a las personas a ejercer su trabajo de manera más eficiente, efectiva y por lo tanto productiva; siendo sencillo reconocer que los impulsos que surgen de manera más natural son siempre internos, innatos e inherentes a la satisfacción personal y autorrealización obtenida en la ejecución de las tareas.

Por lo anteriormente expuesto, se decide realizar la siguiente investigación con un grupo de trabajadores de un colegio de la ciudad de Guatemala, dado el característico contexto del grupo.

Así pues, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe correlación estadística entre los factores de motivación intrínseca y el desempeño laboral en un grupo de maestros de un colegio privado de la ciudad de Guatemala?

## **2.1 Objetivo general**

Determinar si existe relación estadística entre los factores de motivación intrínseca y el desempeño laboral de un grupo de maestros de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre el tipo de Locus de control y el desempeño laboral, en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Motivación intrínseca al conocimiento y el desempeño laboral, en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Motivación intrínseca – autodeterminación y el desempeño laboral, en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Desmotivación y el desempeño laboral, en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- Determinar si existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Motivación integral-laboral y el desempeño laboral, en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- Determinar si existe relación estadísticamente significativa entre el nivel de motivación intrínseca y el desempeño laboral según rangos de edades y tiempo de laborar en la institución.

## **2.3 Variables de Investigación**

### **2.3.1 Motivación intrínseca**

### **2.3.2 Desempeño Laboral**

## **2.4 Definición de variables de investigación**

### **2.4.1 Definición conceptual:**

**2.4.1.1** Motivación intrínseca: “es el impulso que lleva a ocuparse de una tarea sin ninguna recompensa evidente, salvo la propia actividad, como medio y fin”. (Schunk ,1997)

**2.4.1.2** Desempeño Laboral: “Es el conjunto de características personales y laborales que determinan la eficacia de un trabajador en la realización de su trabajo”. (Wehrich y Koonts, 1994).

### **2.4.2 Definición operacional:**

**2.4.2.1** Motivación intrínseca: determinar por medio de las respuestas obtenidas por una escala tipo likert de Motivación Intrínseca en el trabajo. Se considerará que está motivado intrínsecamente si el punteo final oscila entre 85 y 100 puntos. Para efectos del presente estudio se medirá a través de los siguientes factores:

- Locus de control
- Motivación Intrínseca al conocimiento
- Motivación intrínseca – autodeterminación
- Desmotivación
- Motivación integral-laboral

**2.4.2.2** Desempeño Laboral: se determinará por medio de los puntajes obtenidos en la evaluación del desempeño proporcionada por la institución.

## **2.5 Alcances, límites y limitaciones**

El objetivo de la presente investigación se enfocó en el análisis de la relación que existe entre la motivación intrínseca de un empleado de nivel operativo y su repercusión en el desempeño laboral. El grupo objetivo estuvo conformado por personal docente perteneciente a un colegio privado de la ciudad capital únicamente.

Por otra parte, este estudio se limita al personal operativo, por lo que los resultados que se obtengan no pueden generalizarse a toda la empresa.

Por último el presente trabajo tuvo como limitante la poca cantidad de investigaciones relacionadas con las variables específicas del estudio; además la participación de los sujetos puede brindar información sesgada o parcializada ya que los instrumentos utilizados requieren de tiempo, esfuerzo y dedicación.

## **2.6 Aporte**

Los resultados de esta investigación permitirán indagar en los perfiles y condiciones motivacionales del personal objeto de estudio; a su vez darán a conocer los aspectos más comunes e influyentes en las personas motivadas intrínsecamente así como las personas carentes de motivación. Asimismo, la organización podrá obtener, a través del análisis de resultados, una guía y planes de acción que pueden ir enfocados a determinar las características idóneas deseadas en el personal a contratar. Además se podrá definir acciones concretas que tengan como fin mejorar el desempeño de los colaboradores, fundamentalmente bajo la motivación enfocada en el puesto de trabajo.

Por otro lado, la evaluación del desempeño será útil para definir los parámetros de diferencia con el ideal a alcanzar y así determinar líneas de mejora.

Adicionalmente se podrá tomar de referencia este estudio al momento de realizar futuras investigaciones relacionadas con determinar los factores más influyentes o las características más representativas de las personas motivadas intrínsecamente en cuanto a su trabajo se refiere, así como definir la influencia de estos factores en el desempeño propiamente dicho.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

En el desarrollo de esta investigación se contó con un grupo de 32 personas que ocupan posiciones de nivel operativo, siendo la totalidad de estos maestros de distintos grados de enseñanza. Los sujetos que formaron parte del grupo de estudio representan la totalidad de la población por lo que no fue necesario realizar ninguna técnica de muestreo. Los sujetos participantes poseen una preparación académica de nivel diversificado y universitario, en su mayoría de un nivel socio económico medio.

Tabla 1.

<b>Sexo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Edades comprendidas entre (años)</b>	
Femenino	27	24	58
Masculino	5	28	54

Tabla 2.

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Docente	32	100%

Tabla 3.

<b>Estado Civil</b>	<b>Cantidad</b>	
	<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Casados	14	3
Solteros	13	2

Tabla 4.

Tiempo de laborar en la institución	Cantidad	
	Femenino	Masculino
6 meses o menos	3	0
7 meses a 2 años	5	1
Más de 2 a 4 años	11	3
Más de 4 años en adelante	8	1
Total	<b>27</b>	<b>5</b>

### 3.2 Instrumento

Se elaboró una escala de Motivación enfocada en el ámbito laboral, basada en el análisis de la motivación intrínseca y diversas variantes. Dicha escala consta de 25 diferentes enunciados divididos de la siguiente manera:

- Locus de control: la percepción de diferenciación que una persona posee acerca de dónde se localiza el agente causal de sus acontecimientos. Está compuesto por los enunciados: 1, 6, 11, 16, 21, 25.
- Motivación Intrínseca al conocimiento: es la motivación interior impulsora del deseo de conocimiento por el placer propio de la acción. Está compuesto por los enunciados: 2, 7, 12, 17, 22.
- Motivación intrínseca – autodeterminación: es la motivación interior a ejercer la profesión por el placer que obtiene de ella. Está compuesto por los enunciados: 3, 8, 13, 18, 23.
- Desmotivación: se refiere a la falta de motivación o de intencionalidad de ejercer sus labores. Está compuesto por los enunciados: 4, 9, 14, 24.
- Motivación integral-laboral: se refiere al placer y satisfacción derivada del crecimiento personal y especialmente profesional en diversas áreas. Está compuesto por los enunciados: 5, 10, 15, 19, 20.

El cuestionario fue evaluado así: cada uno tiene 4 diferentes opciones de respuesta de las cuales se debe elegir la que más se acerque a las opiniones y convicciones personales.

El evaluado puede obtener puntuaciones de la siguiente manera:

1. Mínima: 25
2. Máxima: 100

De esta manera la calificación para identificar el grado de Motivación Intrínseca, se apoya en el siguiente cuadro de rangos:

<b>Motivación Intrínseca</b>		
<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Calificación</b>
85	100	Alta motivación intrínseca
70	84	Medianamente motivado intrínsecamente
69	0	Baja motivación intrínseca

Del mismo modo por cada factor influyente existe un sistema particular de calificación estructurado de la siguiente manera:

<b>Factores</b>				
<b>Locus de control</b>	<b>Motivación Intrínseca al conocimiento</b>	<b>Motivación intrínseca autodeterminación</b>	<b>Desmotivación</b>	<b>Motivación integral-laboral</b>
Mínimo 6 Máximo 24	Mínimo 5 Máximo 20	Mínimo 5 Máximo 20	Mínimo 4 Máximo 16	Mínimo 5 Máximo 20
20 < Locus de control interno	17 < alta	17 < alta	13 < Baja	17 < alta
20 > Locus de control externo	14 < media	14 < media	11 < media	14 < media
	14 > baja	14 > baja	11 > alta	14 > baja

Para obtener la información sobre el nivel de desempeño laboral de cada sujeto, se utilizó el instrumento de evaluación de desempeño empleado por la organización, el cual evalúa los siguientes parámetros de productividad:

- Trabajo en equipo: compuesto por 6 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 18 y máxima de 72. Equivale al 12% de la evaluación.
- Compromiso: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Comunicación: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Disciplina: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Adaptabilidad al cambio: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Integridad: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Aprendizaje/ Capacidad de aprender: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Productividad: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.
- Liderazgo: compuesto por 5 enunciados. este indicador tiene una puntuación mínima de 15 y máxima de 60. Equivale al 11% de la evaluación.

<b>Desempeño laboral</b>		
<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Calificación</b>
88%	100%	Muy buen desempeño
87%	70%	Buen desempeño
69%	50%	Desempeño intermedio
49%	0%	Bajo desempeño

### **3.3 Procedimiento**

Para llevar a cabo el proceso de investigación y fundamentación teórica se procedió de la siguiente manera:

- Se estableció el tema de investigación a realizar.
- Se realizó el planteamiento del problema, se trazaron los objetivos y se estableció una metodología a seguir.
- Seguidamente se contactó con la empresa y se pidió la autorización para realizar el estudio.
- Se recopiló la información necesaria y la fundamentación teórica del trabajo.
- Se determinaron los factores a tomar en cuenta en los instrumentos.
- Se creó la propuesta del instrumento con base en el fundamento teórico.
- Previo a la aplicación de los instrumentos, se procedió a la validación de la escala de motivación intrínseca, según la opinión de 5 expertos del área de Recursos Humanos.
- Se establecieron las fechas para la aplicación del instrumento de medición de y la evaluación del desempeño.
- Se realizó la tabulación de resultados para obtener la correlación de las variables y para facilitar la comprensión de la información obtenida.
- Se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como aquel tipo de investigación que se enfoca en especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población. Asimismo definen el diseño transeccional correlacional-causal como un estudio que mide y analiza o evalúa y analiza la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.

Como metodología estadística se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, dado que este tipo de estadístico es útil para medir el grado de relación de dos variables si ambas corresponden a variables cuantitativas. El coeficiente de correlación de Pearson se basa en valores absolutos que oscilan entre 0 y 1. Hernández, Fernández y Baptista (2006), además indican que los estudios correlacionales se utilizan para medir dos o más variables en las cuales se pretende ver si están o no relacionadas, la correlación puede variar en el rango de -1 y +1 entre más se acerque a este número, mayor será la relación positiva o negativa existente.

La fuerza de la correlación de la (r) de Pearson está determinada por el grado en que más se acerca a +1 que indica una correlación positiva perfecta, es decir que existe una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante. Por otro lado si se acerca al -1, que indica una correlación negativa perfecta es decir que existe una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante. Para realizar la correlación de las variables se utilizó el programa SPSS, versión 17 así como también Microsoft Excel.

## IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la escala de elaboración propia para medir la Motivación intrínseca, a un total de 32 colaboradores, que laboran en un Colegio privado en la ciudad de Guatemala en donde se realizó el estudio.

De esta manera se muestra en la primera tabla información general referente a las características individuales de los 32 sujetos, edad y género, exponiendo además los punteos obtenidos en la escala de Motivación intrínseca, los factores que componen la misma, así como también la puntuación derivada de la Evaluación de Desempeño.

Finalmente en las siguientes tablas, se pueden observar los resultados obtenidos de las correlaciones entre la Motivación intrínseca y el Desempeño laboral, así como también los resultados de las correlaciones entre este con cada uno de los 5 factores que conforman la escala (Locus de control, Motivación Intrínseca al conocimiento, Motivación intrínseca – autodeterminación, Desmotivación y Motivación integral-laboral).

### 4.1 Presentación de resultados

**Tabla 1. Media de las variables del estudio y factores de la escala**

Desempeño laboral Y/n	Motivación Intrínseca X/n	Locus de Control	Motivación Intrínseca al conocimiento	Motivación intrínseca – autodeterminación	Desmotivación	Motivación integral-laboral
85.69	81.03	16.91	18.25	17.69	9.50	18.69

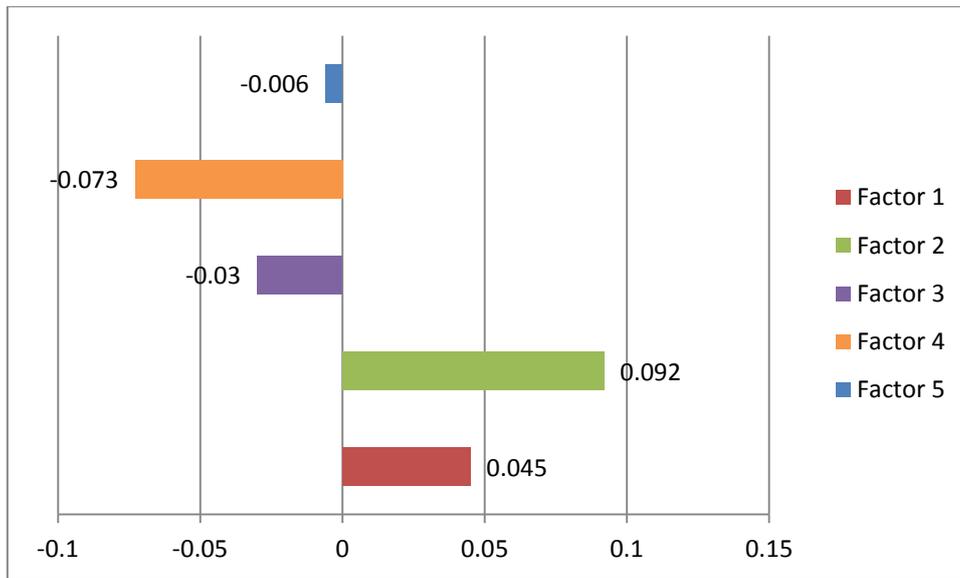
La tabla no. 1 muestra la media de las variables de la investigación, así como también la media de cada factor por separado involucrado en la escala; de esta manera se establece que, con respecto al máximo valor posible, la media de las variables de investigación están en un nivel alto, por otro lado la media del factor motivación integral-laboral es la más alta, mientras que la del factor desmotivación es la más baja.

**Tabla 2. Tabulación de resultados generales**

No.	Sexo	Edad	Desempeño Laboral	Motivación Intrínseca	Locus de Control	Motivación Intrínseca al conocimiento	Motivación intrínseca – autodeterminación	Desmotivación	Motivación integral-laboral
					Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
1	Masculino	48	81.28	80	18	19	17	7	19
2	Masculino	28	84.40	88	21	20	17	10	20
3	Masculino	54	89.22	86	19	19	20	8	20
4	Masculino	44	89.68	88	21	20	20	8	19
5	Masculinoxx	36	80.37	89	20	20	18	11	20
6	Femeninox	27	75.23	74	17	15	13	11	18
7	Femenino	50	85.55	86	16	20	20	10	20
8	Femenino	33	76.08	85	16	19	20	10	20
9	Femenino	35	91.13	77	15	18	16	10	18
10	Femenino	28	76.07	93	21	20	19	14	19
11	Femenino	29	91.58	69	16	15	14	5	19
12	Femenino	32	97.67	93	20	20	20	13	20
13	Femenino	31	80.62	79	17	17	17	10	18
14	Femenino	41	80.70	85	15	20	20	10	20
15	Femenino	28	77.87	70	13	14	16	12	15
16	Femenino	49	92.52	84	15	20	18	12	19
17	Femenino	45	85.40	77	17	18	18	9	15
18	Femenino	30	89.95	87	17	20	20	10	20
19	Femenino	36	76.45	80	15	18	19	9	19
20	Femenino	37	89.87	85	17	20	20	8	20
21	Femenino	27	85.87	78	17	17	18	6	20
22	Femenino	40	84.78	68	11	17	15	6	19
23	Femenino	29	88.92	67	13	14	16	12	12
24	Femenino	58	79.35	86	19	17	18	12	20
25	Femenino	27	80.03	78	15	19	19	8	17
26	Femenino	37	93.80	77	18	15	16	11	17
27	Femenino	29	92.50	81	17	19	17	10	18
28	Femenino	32	94.73	73	13	18	14	10	18
29	Femenino	24	78.60	84	19	19	17	9	20
30	Femenino	30	84.53	79	14	20	20	5	20
31	Femenino	29	91.13	78	20	17	14	8	19
32	Femenino	50	96.07	89	19	20	20	10	20

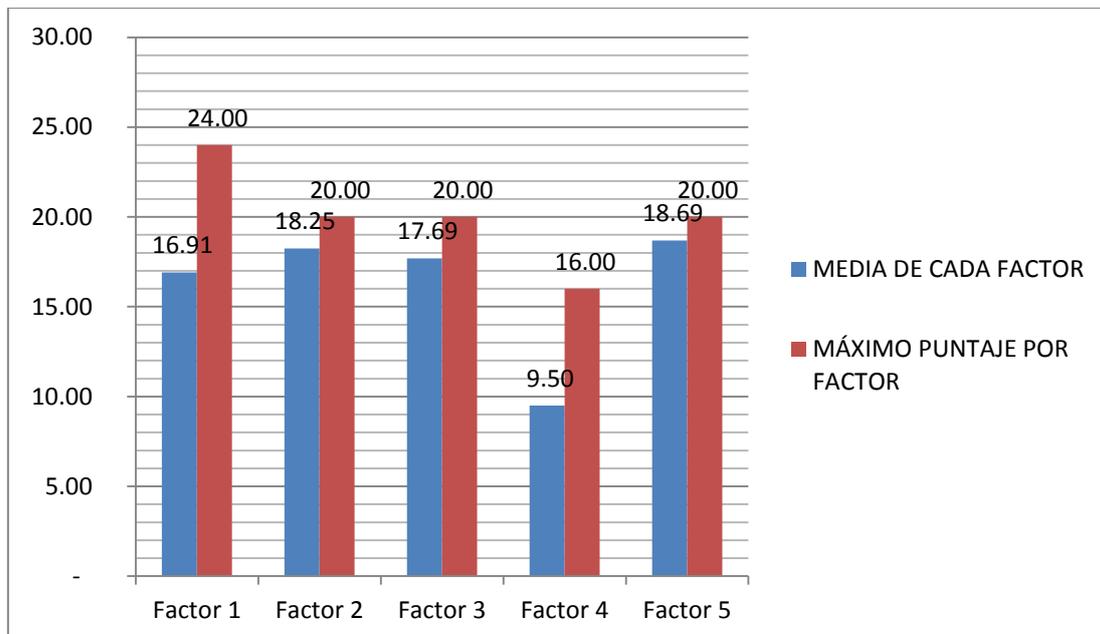
La tabla no. 2 muestra a los 32 sujetos que formaron parte del estudio con especificación por género, edad y puntuación según la escala y sus respectivos factores, y la evaluación de desempeño.

**Gráfica 1. Correlación de cada factor con Desempeño Laboral**



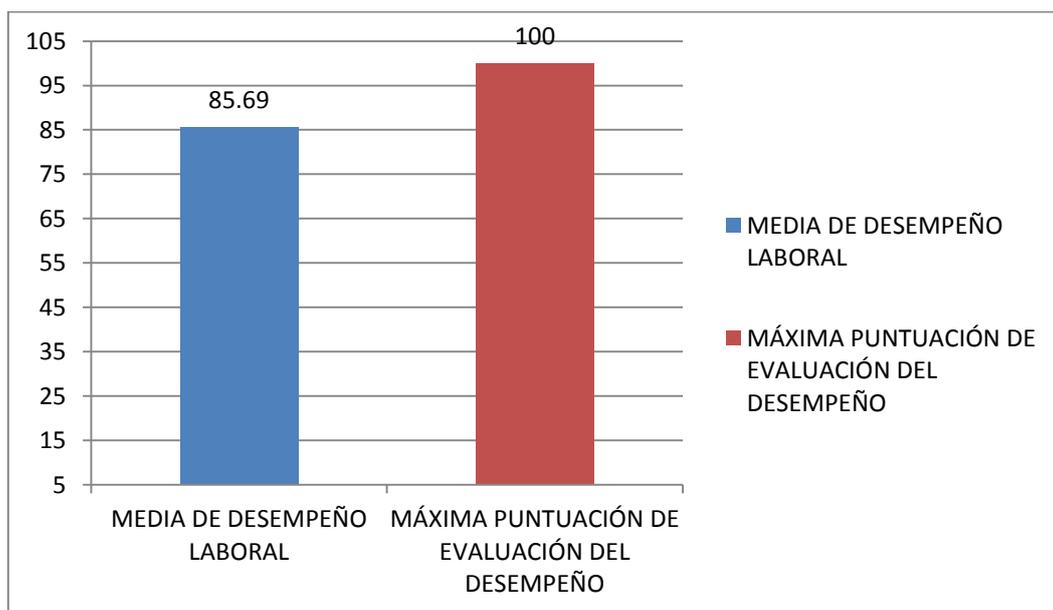
La gráfica no. 1 muestra la magnitud de correlación obtenida entre cada factor de la Escala de Motivación intrínseca y el Desempeño Laboral, en la cual se evidencia que no existe correlación alta ni significancia estadística entre las variables.

**Gráfica 2. Media de los factores de la Escala de Motivación Intrínseca vs Máximo puntaje por factor.**



La Gráfica no. 2 muestra la media de cada factor involucrado en la Escala de Motivación intrínseca, así como también el puntaje máximo posible en cada uno; esto indica que el factor 5 Motivación integral-laboral, posee la media proporcional más alta (93.44%), mientras que la media proporcional más baja corresponde al factor 4, Desmotivación (59.38%).

**Gráfica 3. Media de Desempeño Laboral vs máximo puntaje de Desempeño Laboral.**



La Gráfica no. 3 muestra la media obtenida en la variable Desempeño laboral, así como también el puntaje máximo posible; esto apunta que los sujetos de estudio en general poseen un buen desempeño.

**Tabla 3. Correlación entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral**

		Motivación Intrínseca	Desempeño Laboral
Motivación Intrínseca	Pearson Correlation	1	.008
	Sig. (2-tailed)		.964
	N	32	32

La tabla no.3 muestra los resultados de la correlación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral. Esto, pues, demuestra que no existe una relación entre la entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral. De esta manera, un docente motivado, no precisamente aumenta su desempeño en el trabajo.

**Tabla 4. Correlaciones generales entre los indicadores de Motivación Intrínseca y Desempeño laboral**

<b>N = número de sujetos</b>	<b>Indicadores de Motivación Intrínseca</b>	<b>Determinantes estadísticos</b>	<b>Correlación con Desempeño Laboral</b>
32	Locus de control	Correlación de Pearson (r)	0.045
		Significancia (Bilateral)	0.80
	Motivación Intrínseca al conocimiento	Correlación de Pearson (r)	0.092
		Significancia (Bilateral)	0.61
	Motivación intrínseca – autodeterminación	Correlación de Pearson (r)	-0.030
		Significancia (Bilateral)	0.87
	Desmotivación	Correlación de Pearson (r)	-0.073
		Significancia (Bilateral)	0.69
	Motivación integral-laboral	Correlación de Pearson (r)	-0.006
		Significancia (Bilateral)	0.97

La tabla no. 4 refleja que no existe una relación proporcional ni inversamente proporcional, así como tampoco existe significancia estadística entre cada uno de los 5 factores de la Motivación intrínseca y el desempeño laboral. Esto establece que ningún factor de la motivación intrínseca es influyente en el desempeño laboral, aunque el sujeto tenga un alto puntaje en dicho factor.

**Tabla 5. Correlación entre el factor 1: Locus de Control y Desempeño laboral**

		Locus de Control	Desempeño Laboral
Locus de Control	Pearson Correlation	1	.045
	Sig. (2-tailed)		.809
	N	32	32

La tabla no.5 muestra los resultados de la correlación entre el factor locus de control y el desempeño laboral. Se evidencia que no existe una relación entre el factor locus de control y el desempeño laboral. Esto indica que un trabajador con un locus de control interno, o bien, externo, no tiene incidencia particular en su desempeño en el trabajo.

**Tabla 6. Correlación entre el factor 2: Motivación Intrínseca al conocimiento y Desempeño laboral**

		Motivación Intrínseca al conocimiento	Desempeño Laboral
Motivación Intrínseca al conocimiento	Pearson Correlation	1	.092
	Sig. (2-tailed)		.615
	N	32	32

La tabla no.6 refleja que no existe una relación entre el factor Motivación Intrínseca al conocimiento y el desempeño laboral. De este modo, un docente con deseo de conocimiento que obtiene satisfacción personal por la obtención del mismo, no ve reflejado consigo un aumento en la productividad o desempeño laboral.

**Tabla 7. Correlación entre el factor 3: Motivación intrínseca – autodeterminación y Desempeño laboral**

		Motivación intrínseca – autodeterminación	Desempeño Laboral
Motivación intrínseca – autodeterminación	Pearson Correlation	1	-.030
	Sig. (2-tailed)		.870
	N	32	32

En la tabla no.7 se manifiestan los resultados de la correlación entre el factor Motivación intrínseca – autodeterminación y el desempeño laboral. Al no haber relación significativa se ignora la correlación negativa débil.

**Tabla 8. Correlación entre el factor 4: Desmotivación y Desempeño laboral**

		Desmotivación	Desempeño Laboral
Desmotivación	Pearson Correlation	1	-.073
	Sig. (2-tailed)		.693
	N	32	32

La tabla no.8 evidencia que no existe una relación negativa débil estadísticamente significativa entre el factor Desmotivación y el desempeño laboral; lo cual establece que un docente no ve disminuido su desempeño laboral a pesar de una alta desmotivación conforme a su trabajo.

**Tabla 9. Correlación entre el factor 5: Motivación integral-laboral y Desempeño laboral**

		Motivación integral-laboral	Desempeño Laboral
Motivación integral-laboral	Pearson Correlation	1	-.006
	Sig. (2-tailed)		.973
	N	32	32

La tabla no.9 refleja que no existe una relación entre el factor Motivación integral-laboral y el desempeño laboral. Se determina que el desempeño laboral de un colaborador no se ve influenciado por el alta o baja motivación orientada a la ejecución de labores.

**Tabla 10. Correlaciones entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral según rangos de edad (20 y 35 años; 36 y 60 años) y tiempo de laborar en la institución (0-3 años y 3 años o más).**

<b>N = número de sujetos</b>	<b>Determinantes estadísticos</b>	<b>Rangos de edad</b>	<b>Tiempo de laborar en la institución</b>
		<b>20 y 35 años</b>	<b>0-3 años</b>
18	Correlación de Pearson (r)	-0.066	0.017
	Significancia (Bilateral)	0.795	0.948
		<b>36 y 60 años</b>	<b>de 3 años en adelante</b>
14	Correlación de Pearson (r)	0.121	0.013
	Significancia (Bilateral)	0.681	0.965

La tabla no. 10 refleja que no existe una relación ni significancia estadística entre la Motivación intrínseca y el desempeño laboral según ambos rangos de edad, así como tampoco existe relación entre las variables según ambos rangos de tiempo de ejercer labores en la institución. Esto indica que la motivación intrínseca no se ve relacionada con el desempeño laboral, ni en trabajadores jóvenes, ni en trabajadores mayores, tengan mucho o poco tiempo de laborar en la organización.

**Tabla 11. Correlación entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral según rango de edad entre 20 y 35 años.**

		Motivación Intrínseca	Desempeño Laboral
Motivación Intrínseca	Pearson Correlation	1	-.066
	Sig. (2-tailed)		.795
	N	18	18

La tabla no.11 evidencia la inexistencia de correlación estadísticamente significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en los colaboradores entre 20 y 35 años. Es decir que el desempeño laboral no se ve afectado por la motivación intrínseca de los colaboradores jóvenes.

**Tabla 12. Correlación entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral según rango de edad entre 36 y 60 años.**

		Motivación intrínseca	desempeño laboral
Motivación intrínseca	Pearson Correlation	1	.121
	Sig. (2-tailed)		.681
	N	14	14

La tabla no.12 expone que existe una relación de magnitud leve mas no estadísticamente significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en los colaboradores mayores y más experimentados.

**Tabla 13. Correlación entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral según tiempo de laborar en la institución: entre 0 y 3 años.**

		MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	DESEMPEÑO O LABORAL
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Pearson Correlation	1	.017
	Sig. (2-tailed)		.948
N		18	18

La tabla no.13 indica que no existe correlación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en los colaboradores con menos tiempo de ejercer labores en la institución. Es decir que el desempeño laboral no está sujeto a la motivación intrínseca que tenga personal con poco tiempo de formar parte de la organización.

**Tabla 14. Correlación entre Motivación Intrínseca y Desempeño laboral según tiempo de laborar en la institución: de 3 años en adelante**

		MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	DESEMPEÑO LABORAL
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	Pearson Correlation	1	.013
	Sig. (2-tailed)		.965
N		14	14

La tabla no.14 expone que no existe correlación estadísticamente significativa entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en los colaboradores que llevan mucho tiempo de formar parte de la organización. Es decir que su desempeño laboral no se ve determinado por la motivación intrínseca que puedan tener a lo largo de sus años de practicar la docencia en la institución.

## 4.2 Análisis cualitativo de resultados

Los datos obtenidos en la estructuración de la información y presentados en las tablas exponen que no existe relación estadísticamente significativa entre las variables de motivación intrínseca y el desempeño laboral, por lo que se deduce que una persona altamente motivada, o poco motivada intrínsecamente a ejercer como docente en la institución objeto del estudio, no tiene un impacto directo o inverso en su desempeño laboral.

Se observa que la media de la motivación intrínseca del grupo de sujetos está en un rango medio, mientras que su desempeño evaluado se encuentra en un rango alto definido así como un buen desempeño.

Por otro lado se observa que la motivación integral laboral y la motivación intrínseca al conocimiento, son los factores con más incidencia en la motivación intrínseca de los sujetos de estudio; mientras tanto, la media del factor “Locus de control” determina que en su mayoría, los sujetos involucrados en dicho estudio poseen un locus de control central. Es decir que establecen el foco de su percepción sobre quien tiene la responsabilidad en una situación, en un punto medio, repartiendo la misma en agentes externos y en ellos mismos por igual.

En cuanto al tiempo de ejercer labores en la institución y la diferencia generacional o de edad entre los sujetos, ninguna situación reflejó ser un factor importante en cuanto a la relación entre motivación intrínseca y desempeño laboral, debido a que nunca existió significancia estadística ni una magnitud de correlación importante, por lo que aunque ciertos sujetos estén motivados intrínsecamente, esto puede no influir en su desempeño en el trabajo.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las organizaciones en la actualidad tienen como objetivo buscar el progreso y la mejora continua, lo que lleva inmediatamente a enfocarse en el recurso más valioso de las mismas que es el recurso humano. Debido a ello causa gran interés estudiar los factores más importantes comúnmente involucrados en ejercer como predictores de buen desempeño, con el fin de tener una hoja de ruta ideal que sirva de guía al momento de captar y mantener únicamente al personal idóneo para cada puesto en particular.

La motivación intrínseca se puede definir como un impulso interior y personal de cada uno, que lleva al planteamiento y ocupación de una actividad, sin que exista precisamente una recompensa evidente, salvo el gusto por realizar la propia actividad, como medio y un fin en sí misma.

Esto ha llevado a que diversos autores en muchos lugares se hayan enfocado en el estudio de la repercusión que tiene la motivación intrínseca o motivación en general, en el desarrollo y en la conducta, o desde el punto de vista empresarial, en el desempeño de las personas, con el fin de poder obtener, en la medida de lo posible, únicamente resultados satisfactorios del personal y así al alcanzar las metas propuestas y continuar a aumentar el nivel de productividad.

Bajo ese propósito se planteó el objetivo principal de este estudio que fue determinar si existe relación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado ubicado en la ciudad de Guatemala.

Los resultados obtenidos en dicho estudio determinan que no hay correlación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral, ya que se encontró una correlación de 0.008 y un nivel de significancia de 0.964, lo cual no es suficiente para definirla como estadísticamente significativa.

Debido a ello fue necesario evaluar los resultados obtenidos en esta investigación contrastándolos con otros estudios similares previamente realizados, encontrando así que Palma (2000), efectuó una investigación de tipo correlacional con el objetivo de determinar la relación existente entre la motivación al logro y el desempeño laboral. En ella determinó que no existe correlación entre motivación al logro y

desempeño laboral obteniendo únicamente una correlación de -0.096, de dirección negativa y fuerza débil. Dictaminó por otro lado, que el nivel de organización y métodos de trabajo es el factor de mayor influencia en el desempeño laboral, luego el nivel de aspiraciones y por último el nivel de constancia. Por el contrario Jaén (2010) realizó un estudio correlacional, en el cual se planteó el objetivo de estudiar la relación entre las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales y el papel que juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral. En los resultados obtuvo una correlación positiva entre satisfacción del trabajador con su motivación ( $r= 0.38$ , con significancia estadística de  $p<.01$ ). lo que significa que, cuando un trabajador sube en su motivación, sube también su satisfacción laboral; además obtuvo una correlación negativa entre motivación y nivel de estrés expresado,  $r=-0,22$  con significancia de  $p<.01$ , indicando que cuando la motivación del colaborador sube, su nivel de estrés disminuye, teniendo en este sentido un mejor desempeño; esto establece un paralelismo con lo mencionado por Smith y Kosslyn (2008) que se refieren a la motivación como la tendencia a la acción que forma parte de algunas respuestas afectivas. Asimismo Loarca (2012), realizó un estudio en la ciudad de Quetzaltenango, con el fin de determinar el programa ideal de motivación dirigido al Recurso Humano para alcanzar el mejor desempeño en las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango. Como conclusión la mayoría de directores consideraron afirmativo el hecho de que la motivación sí influye en el desempeño del personal.

En el presente estudio el factor involucrado en la escala de motivación intrínseca con la media más alta fue el de: Motivación integral laboral, si bien no existía correlación con la variable "desempeño laboral". Castillo (2014) por su parte encontró que existe una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca laboral ( $r(100)$  entre .40 y .58,  $p<.01$ ) y satisfacción laboral. Además determinó que los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral. Del mismo modo Pineda (2011) encontró que no existe relación entre el sentido de vida y el desempeño laboral, sin embargo obtuvo una relación positiva de 0.454 entre el sentido de vida y el nivel académico y una relación positiva de 0.456 entre el sentido de vida y la antigüedad laboral con una significancia estadística de  $p<0.044$ . Considera que podría deberse a que, a mayor realización

personal y profesional mayor es su sentido de vida. De este modo se establece una similitud cuando se contrasta con Rodríguez (2015) quien menciona que en la motivación también influyen como características principales el entusiasmo, las emociones y como resultado la efectividad personal.

Por otra parte el presente estudio determinó que el factor con la segunda media más influyente fue el de: Motivación intrínseca al conocimiento, es decir la orientación e impulso centrado en el aprendizaje por el placer propio de la acción, cuya correlación no existió con la variable de Desempeño laboral; distinto a lo descubierto por Solf (2006) quien obtuvo que la motivación intrínseca laboral presentaba una relación positiva con la “orientación a la meta centrada en el aprendizaje” con un nivel de  $r=0.43$  y significancia de  $p<0.01$ .

Respecto a la Motivación intrínseca – autodeterminación, la presente investigación demostró que no existe correlación de dicho factor con el desempeño laboral en el grupo de docentes. En la misma línea, Schubert (2009) realizó una investigación la cual determinó que los factores motivacionales autoestima/autoconcepto ( $r = 0.07738$ ), y autodesarrollo ( $r = 0.00283$ ) muestran que no existe una relación considerable ni significancia estadística entre estos y el desempeño laboral de los empleados. Por el contrario Meléndez (2011) concluyó que la autoestima se correlaciona positivamente con la edad de los trabajadores y si existe correlación entre autoestima y desempeño laboral a 0.461 con un nivel de significancia superior a 0.01.

Finalmente los resultados del estudio evidencian que no existe una relación entre el factor locus de control y el desempeño laboral. Esto indica que un trabajador con un locus de control interno o externo, no tiene incidencia particular en su desempeño en el trabajo, igualmente la media del factor “locus de control” determina que la mayoría de sujetos tiene un locus de control externo, es decir que el concepto predominante es que no importa los esfuerzos que el individuo haga, el resultado será consecuencia del azar o del poder de los demás. Bajo esta idea, Marroquín y Saucedo (2011) realizaron una investigación en la que buscaron definir si las técnicas de motivación intrínseca que los jefes utilicen, aumentan el grado de satisfacción laboral de los trabajadores de la Dirección del Área de Salud de Ixcán,

El Quiché. Los resultados exponen que entre un 54% y 84% de los colaboradores refirió que no han recibido incentivos ni reconocimientos durante los últimos años en la organización, que deben establecerse mejoras en el ambiente físico y clima organizacional para lograr mayores niveles de satisfacción y productividad; por lo tanto se concluye que las técnicas de motivación extrínseca que los jefes utilicen efectivamente aumenta el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

De la misma manera Caballero (2003), realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar qué factores o condiciones son motivantes en los maestros de nivel medio superior para elevar su desempeño laboral.

Los principales resultados revelaron que el factor de mayor incidencia en los docentes con 46.20% fue el de “tener buen salario es un incentivo para mejorar el desempeño laboral”, mientras que el segundo factor más influyente con 19.25% fue el de “la seguridad en el trabajo, es decir la permanencia en el es una motivación en los empleados para un buen desempeño laboral”. Como conclusión se determinó que los factores más influyentes entre los docentes de nivel superior para elevar su desempeño son de carácter extrínseco directamente relacionado con la institución, por encima de la influencia de factores individuales.

En términos generales, si bien existen algunos estudios que demuestran la incidencia de la motivación intrínseca en el desempeño laboral de los empleados, hay muchos otros que contradicen dicha hipótesis. Se puede deducir que, tomando en cuenta que existen diversos contextos y situaciones, el resultado que se obtendrá en mayor o menor medida, puede sujeto a la interpretación y a cambios.

## VI. CONCLUSIONES

- Los resultados de este estudio reflejan que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Motivación intrínseca y el desempeño laboral en un grupo de docentes de un colegio privado de la ciudad de Guatemala.
- La investigación determina que no existe correlación estadísticamente significativa entre el tipo de “Locus de control” y el desempeño laboral.
- Se estableció que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de “Motivación intrínseca al conocimiento” y el desempeño laboral.
- El resultado muestra que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de “Motivación intrínseca – autodeterminación” y el desempeño laboral.
- No existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de “Desmotivación” y el desempeño laboral.
- El presente estudio demuestra que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de “Motivación integral-laboral” y el desempeño laboral.
- Los resultados demuestran que no existe correlación estadísticamente significativa entre el nivel de Motivación intrínseca y el desempeño laboral, según rango de edad y tiempo de ejercer labores en la institución.

## VII. RECOMENDACIONES

- A la empresa objeto de estudio se le recomienda establecer un programa de evaluación del desempeño periódico apropiado con el fin de dar a conocer los objetivos del mismo, métodos, beneficios y metas, involucrando así a todo el personal.
- Se exhorta a los trabajadores sujetos de estudio a interiorizar el aprendizaje y conocimiento adquirido a lo largo del tiempo de ejercer labores para identificar las actividades que les genere más agrado y compaginarlas y aplicarlas en el desempeño de sus atribuciones.
- Se insta a la institución sujeto de estudio, establecer planificaciones anuales para definir, actualizar y establecer las competencias y criterios a evaluar en las evaluaciones del desempeño correspondientes.
- A los colaboradores sujetos de estudio, se les recomienda continuar el crecimiento profesional y académico con el fin de establecerse laboralmente en las áreas de su más profundo interés.
- Se recomienda a la empresa objeto de estudio, implementar una herramienta de uso interno, similar a la empleada en este estudio, que determine el nivel de motivación laboral de los colaboradores a fin de monitorear variaciones y proyectar mejoras.
- A futuros investigadores se les sugiere hacer otros estudios con indicadores diferentes y en diversas poblaciones, para conocer el comportamiento humano laboral en diferentes esferas poblacionales.
- Por último, a los estudiantes y futuros profesionales de la Psicología Industrial/Organizacional, se les recomienda también realizar nuevos estudios que certifiquen o refuten la correlación entre la motivación intrínseca y el desempeño laboral especificando diferencias muestrales para observar y comparar posibles similitudes y diferencias encontradas.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguja, Y. (2006). *La satisfacción laboral y su relación con el desempeño de los empleados de nivel administrativo de la Empresa Spectrum*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Alfonso, A. (2003). *Motivación como herramienta para mejorar el desempeño laboral : realizado en Librería Evangélica de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Angulo, R. (2008). *Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el rendimiento de los estudiantes de la Facultad de Educación de la UNMSM*. (Tesis de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2383/1/angulo\\_rj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2383/1/angulo_rj.pdf)
- Anónimo. (s/f). (Homepage). Recuperado de: <http://motivacion.euroresidentes.com/2013/11/motivacion-intrinseca.html>
- Barrera, S. (2010). *Motivación del personal y su incidencia en el Desempeño en la Empresa Sistemas Metálicos*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Branden, N. (2013). *El arte de vivir conscientemente*. España: Paidós Ibérica
- Caballero, A. (2003). *Factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral en los docentes de una escuela de nivel medio superior*. (Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020149163.pdf>
- Caligiore, I., y Díaz, J. (2006). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/9706/9692>
- Carratala, E. (2004). *Análisis de la teoría de metas de logro y de la autodeterminación en los planos de especialización deportiva de la generalitat valenciana*. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10183/carratala.pdf?sequence=1>

- Castillo, B. (2002). *Programas de incentivos en el área operativa, de empresas nacionales y multinacionales, y su relación con el desempeño laboral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica del Perú). Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO\\_DAVILA\\_NATALIA\\_CLIMA\\_MOTIVACION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1)
- Cecchini, J., González, C., Carmona, A., y Contreras, O. (2003). *Relaciones entre clima motivacional, la orientación de meta, la motivación intrínseca, la autoconfianza, la ansiedad y el estado de ánimo en jóvenes deportistas*. . (Homepage). Recuperado de: <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8195/8059>
- Contreras, O., Carrillo, J., Gracia, H., y Olea, J. y Olea, J. (2004). *Desempeño Laboral de las maquiladoras: Una evaluación de la seguridad en el trabajo*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU309.pdf>
- De Catanzaro, D. (2001). *Motivación y emoción*. México: Pearson Educación
- Delgado, M., y Di Antonio, A. (2010) *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*. (Tesis de licenciatura, Universidad Central de Venezuela). Recuperado de: <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>
- Espina N., Fuenzalida A. y Urrutia, M. (2005). *Relación entre rendimiento laboral y síndrome premenstrual*. (Homepage). Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75262005000200011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75262005000200011&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Evans, J., y Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning,
- Fernández, M. (2012). *La relación entre la adicción al trabajo y la identificación laboral en un grupo de empleados del área administrativa de una empresa guatemalteca de paquetería y logística*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gil, A., Jiménez, R., Moreno, M., García, L., Moreno, B., y Del Villar, F. (2010). *Análisis de la motivación intrínseca a través de las necesidades psicológicas básicas y la dimensión subjetiva de la toma de decisiones en jugadores de*

- voleibol. (Homepage). Recuperado de:  
[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3323049.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3323049.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. (Tesis de licenciatura, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de:  
<http://eprints.ucm.es/10843/1/T31913.pdf>
- Latorre, M. (2012). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral*. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia). Recuperado de:  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1>
- Loarca, A. (2012). *Motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Marroquín, R. y Saucedo, G. (2011). *Propuesta de un manual de técnicas de motivación intrínseca para incrementar la satisfacción laboral*. Tesis inédita, Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Meléndez, D. (2011). *Relación entre autoestima y desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Mendoza, S. (2014). *La Motivación intrínseca de los colaboradores de la Empresa Sistemas de las Verapaces de Cobán, A. V.* Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus San Pedro Claver, S.J., Alta Verapaz, Guatemala.
- Ortega, R. y Piña, S. (2005). *Análisis de la Motivación en el personal Administrativo*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Oriente). Recuperado de:  
[http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/667/1/TESIS-658.314\\_O71\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/667/1/TESIS-658.314_O71_01.pdf)
- Padilla, P. (2014). *Relación entre los resultados de la prueba de inventario de personalidad para vendedores (IPV) y el desempeño laboral de un grupo de vendedores que trabajan para una empresa dedicada a comercializar los*

- productos y servicios de telecomunicaciones en Guatemala*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Palma, A. (2000). *La motivación al logro como factor influyente en el desempeño laboral*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Pineda, G. (2011). *Correlación entre sentido de vida y desempeño laboral de las colaboradoras divorciadas y casadas de una universidad privada de la ciudad capital*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Quesada, H. (s/f). *El principio de Premack*. (Homepage). Recuperado de: <http://www.incocr.org/biblioteca/0049.pdf>
- Quintero, J. (s/f). *Teoría de las necesidades de Maslow*. (Homepage). Recuperado de: [http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria\\_Maslow\\_Jose\\_Quintero.pdf](http://doctorado.josequintero.net/documentos/Teoria_Maslow_Jose_Quintero.pdf)
- Rodríguez, G. (2015). *Entusiasmo, emociones y efectividad personal*. Neurofelicidad. Creciendo como Seres Humanos y Aprendiendo a Ser Felices. (Homepage). Recuperado de: <http://www.neurocapitalhumano.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=125>
- Rubinsztein, G.(s/f). *Motivación e incentivos no monetarios en el trabajo* (Homepage). Recuperado de: <http://salud.edomexico.gob.mx/html/Otros/MOTIVACION%20E%20INCENTIVOS%20NO%20MONETARIOS%20EN%20EL%20TRABAJO.%20ARTICULO.PDF>
- Sánchez, M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital "Dr. Adolfo Prince Lara"*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Experimental Politécnica). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara>
- Schubert, I. (2009) *La influencia de la motivación laboral en el desempeño laboral de los empleados*. (Tesis de licenciatura, Universidad Francisco Gavidia). Recuperado de: <http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/851/1/158.7-S562i.pdf>
- Schunk, D. (1997). *Teorías del aprendizaje*. México: Pearson Educación

- Shaffer, D. (2002). *Desarrollo social y de la personalidad*. España: S.A. Ediciones Paraninfo
- Smith, E., y Kosslyn, S. (2008). *Procesos cognitivos: modelos y bases neurales*. España: Pearson Educación
- Solf, A. (2006). *Motivación intrínseca laboral y su relación con las variables de personalidad orientación a la meta y tesón*. (Homepage). Recuperado de: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2872452.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2872452.pdf)
- Timón, M. (2013). *Motivación, interés y entusiasmo*. Psicología y crecimiento personal. (Homepage). Recuperado de: <http://www.monicatimon.com/2013/10/motivacion-interes-y-entusiasmo.html>
- Wehrich, H., y Koontz, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

## Anexo

<b>Ficha técnica I</b>	
<b>Nombre</b>	Cuestionario de Motivación Intrínseca Laboral
<b>Autor</b>	David Enrique Juárez Morales
<b>Objetivo</b>	Determinar el nivel de motivación intrínseca en los colaboradores.
<b>¿Qué mide?</b>	Niveles de motivación intrínseca, y tendencia motivacional.
<b>Reactivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locus de control: 1, 6, 11; <i>puntuados de forma negativa</i> 16, 21, 25.</li> <li>• Motivación Intrínseca al conocimiento: 2, 7, 12, 17, 22.</li> <li>• Motivación intrínseca – autodeterminación: 3, 8, 13, 18, 23.</li> <li>• Desmotivación: <i>puntuados de forma negativa</i>, 4, 9, 14, 24.</li> <li>• Motivación integral-laboral: 5, 10, 15, 19, 20.</li> </ul>
<b>Escala de medición</b>	<p>Se incluye los 6 indicadores ponderados de la siguiente manera:</p> <p style="padding-left: 20px;">Locus de control: Mínimo 6 Máximo 24</p> <p style="padding-left: 20px;">Motivación Intrínseca al conocimiento: Mínimo 5 Máximo 20</p> <p style="padding-left: 20px;">Motivación intrínseca – autodeterminación: Mínimo 5 Máximo 20</p> <p style="padding-left: 20px;">Desmotivación: Mínimo 4 Máximo 16</p> <p style="padding-left: 20px;">Motivación integral-laboral: Mínimo 5 Máximo 20</p>
<b>Punteos a obtener</b>	<p>El evaluado puede obtener puntuaciones de la siguiente manera:</p> <p style="padding-left: 20px;">3. Mínima: 25</p> <p style="padding-left: 20px;">4. Máxima: 100</p> <p>De esta manera se determinan rangos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivado Intrínsecamente: entre 85 y 100.</li> <li>• Medianamente Motivado Intrínsecamente en un punteo entre: 70 y 84.</li> <li>• Baja motivación intrínseca en los resultados entre: 69 y 0.</li> </ul>
<b>Tiempo de resolución</b>	No existe límite ni tiempo determinado.
<b>Forma de aplicación</b>	El cuestionario tiene formato de auto aplicación; Este se resuelve por medio de una escala tipo Likert que presenta distintas opciones de respuesta.

## Cuestionario de motivación intrínseca laboral

*El siguiente cuestionario servirá para determinar el nivel de motivación intrínseca presente en un trabajador, debido a ello es importante responder libremente con sinceridad y franqueza. La información brindada será de carácter estrictamente confidencial.*

<b>Edad:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Estado civil:</b>	<b>Género:</b>
<b>Tiempo de laborar en el puesto:</b>	

**Instrucciones:** a continuación se presentan 25 diferentes enunciados, cada uno tiene 4 diferentes opciones de respuesta de las cuales se debe elegir la que más se acerque a sus opiniones y convicciones personales:

- 4 - De acuerdo
- 3 - Parcialmente de acuerdo
- 2 - Desacuerdo
- 1 - Totalmente desacuerdo

No.	Enunciado	4	3	2	1
1.	Un trabajador es completamente responsable de su desempeño.				
2.	En mi trabajo siento que casi todos los días aprendo cosas nuevas.				
3.	Si tuviera la oportunidad de escoger un trabajo, escogería este de nuevo.				
4.	Tengo la intención de desarrollarme más para poder obtener un trabajo que me apasione.				
5.	Siempre me encuentro dispuesto a realizar las tareas y atribuciones que tengo.				
6.	El trabajador tiene su parte de responsabilidad en la situación en que se encuentre la empresa.				
7.	Siento la necesidad de aprender cosas sobre mi trabajo constantemente.				
8.	Si el dinero no fuera un factor importante, siempre desearía poder realizar este trabajo.				
9.	Si tuviera la oportunidad de escoger un trabajo, escogería uno en que realizara actividades que me gusten.				
10.	Me gusta entregarme y dedicarme diariamente en las funciones que desempeño.				
11.	El trabajador debe ser capaz de cumplir con los objetivos y las metas establecidas a pesar de las dificultades.				
12.	Me siento feliz por las cosas que he aprendido en este trabajo.				
13.	Siento que obtengo más que solo remuneración económica de este trabajo.				
14.	Realizo mis labores rutinarias porque no tengo otra opción.				

15.	En este trabajo doy lo mejor de mí como profesional y como persona.				
16.	Un trabajador ve influenciado su desempeño por los demás.				
17.	Puedo y deseo desarrollar más habilidades que son útiles en este trabajo.				
18.	Considero que debo alcanzar un nivel de excelencia en este trabajo.				
19.	Me siento feliz realizando las tareas correspondientes a mi puesto.				
20.	Me siento satisfecho con mi desempeño constante y el cumplimiento de mis atribuciones.				
21.	El trabajador difícilmente es responsable por la situación en que se encuentra la organización.				
22.	Me agrada tener la posibilidad de desarrollar mis conocimientos sobre mi trabajo.				
23.	Siempre busco superar las situaciones difíciles para poder desempeñarme correctamente en mis actividades y crecer como persona.				
24.	Me basta con cumplir con lo que se me demanda en mi puesto.				
25.	Un trabajador siempre está sujeto a la dinámica de la organización, lo cual es determinante en el cumplimiento de metas y objetivos.				

## Ficha técnica II

<b>Nombre</b>	Herramienta de Evaluación del Desempeño
<b>Autor</b>	Centro Escolar Kyool
<b>Objetivo</b>	Evaluar de forma individual los resultados que determinan el desempeño laboral del personal según los criterios establecidos.
<b>¿Qué mide?</b>	El nivel de desempeño laboral de acuerdo con los factores relevantes para la institución.
<b>Reactivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo: 1 – 6.</li> <li>• Compromiso: 7 - 11.</li> <li>• Comunicación: 12 - 16.</li> <li>• Disciplina: 17 - 21.</li> <li>• Adaptabilidad al cambio: 22 - 26.</li> <li>• Integridad: 27 – 31.</li> <li>• Aprendizaje/ Capacidad de Aprender: 32 – 36.</li> <li>• Productividad: 37 – 41.</li> <li>• Liderazgo: 42 – 46.</li> </ul>
<b>Escala de medición</b>	<p>Se evalúan 9 factores ponderados de la siguiente manera:</p> <p>Trabajo en equipo: Mínimo 18 Máximo 72</p> <p>Compromiso: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Comunicación: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Disciplina: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Adaptabilidad al cambio: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Integridad: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Aprendizaje/ Capacidad de Aprender: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Productividad: Mínimo 15 Máximo 60</p> <p>Liderazgo: Mínimo 15 Máximo 60</p>
<b>Punteos a obtener</b>	<p>Las puntuaciones se obtienen de la siguiente manera:</p> <p>5. Mínima: 138 = 25%</p> <p>6. Máxima: 552 = 100%</p> <p>De esta manera se determinan rangos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buen desempeño: 88% - 100%</li> <li>• Buen desempeño: 70% - 87%</li> <li>• Desempeño intermedio: 69% - 50%</li> <li>• Bajo desempeño: 49% - 0%</li> </ul>
<b>Forma de aplicación</b>	La herramienta se administra de manera individual a tres sujetos evaluadores: Evaluado, Jefe inmediato y Segundo Evaluador; este se resuelve por medio de una escala tipo Likert que presenta distintas opciones de respuesta.