

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de Oviedo

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones**

**LAURA GRISETTE RUBIO ARMAS**

**TUTOR: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

**ENERO, 2024**

**LAURA GRISETTE RUBIO ARMAS**

**Motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones**

Trabajo final presentado al Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Oviedo, como parte de los requisitos para la obtención del título de Máster en Administración y Dirección de Empresas.

**Tutor: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, quien me ha permitido obtener en la vida muchas bendiciones.

A la Virgen María, por arroparme con su manto de luz.

A mi madre, la Doctora Griselda Armas, por apoyarme e impulsarme a continuar mis estudios.

A mi hijo, por su apoyo y paciencia.

A mi primo Baltazar, por su paciencia y apoyo.

A toda mi familia, por motivarme en este emprendimiento.

A mis amistades, por apoyarme y darme ánimo cuando las necesité.

A la Universidad Simón Rodríguez, por los conocimientos obtenidos.

A la Universidad de Oviedo, por los nuevos conocimientos aprendidos.

A mi tutor Esteban Fernández, por su ánimo, paciencia y colaboración en el Trabajo Fin de Máster.

A los entrevistados el Ingeniero Freddy Martínez, la Ingeniera Ada Stefanelli y la Licenciada en Administración María del Carmen Rodríguez, por brindarme su tiempo para obtener la información requerida.

## **DEDICATORIA**

A mi abuela † por enseñarme la perseverancia.

A mi madre por su dedicación y enseñarme la constancia.

A mi hijo por su respeto durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

y

A los estudiantes universitarios para que estén motivados en este tema investigado.

# ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	11
1. Motivación .....	11
2. Teorías básicas sobre la motivación intrínseca y extrínseca.....	12
2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	12
2.2. Teoría X e Y .....	16
2.3. Teoría de los dos factores.....	17
2.4. Teoría de la equidad .....	19
2.4.1 Justicia organizativa .....	20
2.4.2. Comportamiento de ciudadanía organizativa .....	24
3. Motivación extrínseca.....	25
3.1. Motivadores extrínsecos negativos .....	26
3.1.1. Crítica .....	26
3.1.2. Castigo .....	27
3.2. Motivadores extrínsecos positivos .....	29
3.2.1. Reconocimiento .....	29
3.2.2. Retroalimentación.....	30
3.2.3. Incentivos .....	33
4. Motivación intrínseca .....	38
4.1. Autonomía.....	39
4.2. Competencia y relacionarse .....	39
5. Enfoques organizativos motivacionales.....	40
5.1. Ampliación horizontal del puesto .....	40
5.1.1. Extensión del puesto .....	40
5.1.2 Rotación de puestos .....	41
5.2. Enriquecimiento del puesto.....	42
5.3. Modelo de características del puesto.....	43
III. METODOLOGÍA.....	48
3.1. Tipo de investigación .....	49
3.2. Diseño de la investigación .....	49
3.3. Escenario de la investigación .....	51
3.4. Informantes.....	51

3.5. Técnica y medios de registro de recaudos de la información .....	53
3.5.1. Entrevista.....	53
3.5.2. Fiabilidad en la investigación .....	55
3.5.3. Hallazgos .....	56
3.6. Triangulación de los hallazgos .....	81
IV. RESULTADOS .....	84
V. CONCLUSIONES .....	85
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954).....	14
Figura 2. Adaptación de Maslow (Elaboración propia) .....	15
Figura 3. Justicia organizativa (Greenberg, 1987) .....	21
Figura 4. Posibles efectos negativos del castigo (Hellriegel y Slocum, 2004).....	27
Figura 5. Procedimiento disciplinario positivo (Bohlander <i>et al.</i> , 2000) .....	28
Figura 6. Modelo de las características del puesto en la motivación del trabajo (Hackman y Oldham, 1976) .....	44
Figura 7. Implementación de las características del puesto (Hackman <i>et al.</i> , 1975).....	46
Figura 8. Red de significado lógico-semántico, percepción hacia la recompensa de motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 1.....	62
Figura 9. Red de significado lógico – semántico, percepción hacia la motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 2.....	70
Figura 10. Red de significado lógico - semántico percepción hacia la motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 3.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo .....	17
Tabla 2. Distribución de los informantes.....	53
Tabla 3. Nivel jerárquico de los informantes .....	53
Tabla 4. Informante N°1 .....	59
Tabla 5. Informante N° 2 .....	67
Tabla 6. Informante N° 3 .....	75
Tabla 7. Malla de triangulación de la motivación intrínseca. Asignación de puesto adecuado al trabajador a partir de la verbalización de los agentes informantes.....	81
Tabla 8. Malla de triangulación de la motivación extrínseca positiva. Factor generador de satisfacción a partir de la verbalización de los agentes informantes. ....	82
Tabla 9. Malla de triangulación de la motivación extrínseca negativa. Factor generador de insatisfacción a partir de la verbalización de los agentes informantes. ....	83

## I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito del quehacer del ser humano, el hombre ha sido conmovido por la percepción que le hace la naturaleza y las necesidades que siente, como alimentarse, el contacto con otros hombres, lo social o mejorar las condiciones de vida. Todo ello le ha ido impulsando a transformar el mundo con el poder de la mente, la inteligencia como requerimiento que tiene de natura. Así lo hicieron hombres pensantes, como por ejemplo Platón, Aristóteles o Sócrates, aún citados, inspirándose en diferentes aspectos: el agrado o desagrado, el amor, los estados internos del ser que lo mueven a fines determinados, el alma, el hambre, la sed, la voluntad de aprender todo lo relacionado en el entorno y el proceso de un organismo hacia una meta.

Todas estas inquietudes e impulsos relacionados con acontecimientos vividos, hacia el año 1700, cuando en el continente europeo los talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde las máquinas eran operadas por cientos de personas con objetivos y formas de pensar distintos a los intereses patronales, fueron enfocados hacia cómo aumentar la productividad. Es así como Abraham Maslow, para el año 1954, inspirado en el estado de ánimo que hace que la conducta de una persona cambie su actividad para lograr metas concretas, se plantea los estudios de las motivaciones orientadas al comportamiento del trabajador en las organizaciones empresariales, el equilibrio del factor capital y el factor social. Maslow, psicólogo norteamericano influyente en la primera mitad del siglo XX, considera que la motivación es un impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades, clasificando estas en varios niveles: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y necesidades de estima, entre otras.

Entre las necesidades a satisfacer, adquiere especial relevancia la necesidad de formar parte de una organización, donde, desde el punto de vista de la motivación, el hombre puede ser y debe ser. Esta perspectiva basada en el análisis del comportamiento del trabajador en las organizaciones es la que provoca el interés y propósito de hacer un estudio de investigación relacionado con el estudio de la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, a nivel empresarial.

Los objetivos concretos de esta investigación son describir, identificar y determinar la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones. Mientras la motivación intrínseca proviene de un impulso del comportamiento de la persona que consiste en lograr una satisfacción interna, la motivación extrínseca proviene de factores externos que se utilizan para motivar a los miembros de una organización. Reconocer la importancia de ambas motivaciones dentro de las organizaciones, así como diferenciarlas claramente se ha convertido en requisito imprescindible. De otro lado, una parte de la literatura considera que la motivación extrínseca desplaza la motivación intrínseca, por lo que en este trabajo trataremos de verificar que esto no es así. La motivación intrínseca y la motivación extrínseca no son excluyentes, sino más bien complementarias. Ambas deben de coexistir para lograr trabajadores satisfechos y productivos.

Para lograr todos estos objetivos, primero se hace una revisión de la literatura, haciendo un recorrido por las distintas teorías existentes sobre motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones. Posteriormente, se hace una recopilación de una serie de entrevistas en profundidad realizadas a agentes informantes seleccionados. La entrevista en profundidad como método de obtención de información primaria nos permite captar los criterios crudos de los actores o entrevistados para conocer sus apreciaciones acerca de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Finalmente, se generan una serie de resultados y conclusiones que pretenden servir de referente para otros estudios de investigación relacionados con la motivación empresarial.

## **II. MARCO TEORICO**

### **1. Motivación**

En el comienzo del siglo XVIII, con la iniciación de la industrialización y la dispersión de los talleres artesanos, se induce una mayor complicación en las relaciones personales en el entorno laboral y se enmarca un estudio del comportamiento del trabajador para motivar a las organizaciones a hacer estudios sobre las motivaciones.

A la llegada del siglo XX, surgen las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a analizar el rendimiento laboral en las organizaciones y la satisfacción personal de los trabajadores al desarrollar su trabajo. Es importante destacar que los primeros estudios realizados concluían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo era eficaz, responsable y, además, contribuía a generar un buen clima laboral y mejorar la productividad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde 1920 ha luchado por el bienestar de los trabajadores, ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919, que tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo, promover empleo productivo para el necesario desarrollo social, así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

De esta manera, la recompensa se traduce como la motivación que surge de la alternativa ante conflictos como la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad o el desinterés por el trabajo, logrando la mediación entre los intereses patronales y las expectativas de los trabajadores. Es de este modo como la recompensa motivacional va a estar presente en las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo.

La motivación es una etapa interna que activa, administra y mantiene el comportamiento de la persona hacia fines determinados mediante un estímulo que le mueve a realizar determinadas acciones y permanecer en ellas para su culminación. La motivación es el origen de la conducta (Gómez, 2013), cita que guiará este estudio de investigación.

El conocimiento se va construyendo con la acumulación de ideas que se superponen unas a otras. Ninguna teoría, por muy novedosa que sea, surge de la nada, sino que emerge de infinitas eliminaciones anteriores. Por ello, en este contexto, se presentan algunos estudios previos sobre la motivación, los cuales analizan cómo los gerentes persiguen motivar a las personas en las organizaciones para que tengan niveles de desempeño elevados y para que trabajen de forma regular, haciendo contribuciones positivas dirigidas a la consecución de los objetivos de la organización. El despliegue de referentes teóricos realizado será la base de la presente investigación, apoyando y nutriendo sus reflexiones.

## **2. Teorías básicas sobre la motivación intrínseca y extrínseca**

### **2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

La teoría de las necesidades del psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) es la más conocida de la motivación. Esta se basa en dos supuestos fundamentales, necesidades de orden superior y necesidades de orden inferior, jerarquizadas de acuerdo con un orden de importancia. Maslow considera que las de orden inferior son las necesidades básicas, como son las fisiológicas (sueldo base) y las de seguridad (empleo fijo), mientras que, en el orden superior, se encuentran las sociales (relaciones con los compañeros), las de estima (valoración del puesto) y las de autorrealización (trabajo desafiante). Es importante resaltar que estas necesidades se activan en momentos distintos y que las insatisfechas influyen en la conducta.

Las necesidades que Maslow sitúa en la pirámide en orden ascendente según el grado de motivación y dificultad son las siguientes:

1. Fisiológicas: necesidades básicas y esenciales en la vida, tal como el alimento, el agua, el aire y el techo, que son indispensables para poder sobrevivir. Aquí se tiene en cuenta un sueldo básico, el descanso y condiciones de trabajo saludables. Según Maslow, si estas necesidades están insatisfechas, las demás necesidades no motivan.
2. De seguridad. Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas, florece la necesidad de estabilidad a través de un empleo fijo que abarque buenas condiciones laborales, incluyendo beneficios médicos y de jubilación. Esto

generará confianza, protección y sentimiento de seguridad, ausentándose el temor, la ansiedad y el caos.

3. Sociales. En esta categoría, Maslow acota la necesidad de relacionarse con otras personas para lograr una estabilidad emocional con afecto de amistad. De igual manera, son importantes las buenas relaciones con los compañeros de trabajo en la organización, así como la participación en actos sociales de la empresa. La soledad, la falta de amistad y el rechazo desfavorecen la empatía en las relaciones con otras personas y perjudican la motivación.
4. De estima. La participación en la toma de decisiones relativa a las tareas asignadas dentro de la organización permite el reconocimiento de un determinado rol responsable y desafiante en el desempeño del puesto.
5. De autorrealización. Según Maslow, el desempeño de un trabajo desafiante provoca un sentimiento de realización personal en el ámbito laboral, lo que genera una satisfacción profesional de logro al realizar un potencial propio en sus tareas.

Cuando las necesidades de nivel inferior están satisfechas, motiva ascender según Maslow (1954) al nivel superior de jerarquía para satisfacer esas necesidades. Esta progresión permite al individuo ascender en la jerarquía de necesidades. De esta manera, para motivar a una persona, es importante conocer en qué nivel jerárquico se encuentra y lograr satisfacer esa necesidad, tomando en cuenta que la única necesidad que no estará completamente satisfecha es la autorrealización.

Estas cinco necesidades se separan en dos niveles, las fisiológicas y de seguridad en un orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización en un orden superior. Maslow acota que las de orden superior suelen satisfacerse intrínsecamente y las de orden inferior se satisfacen extrínsecamente.

Es importante señalar que la teoría de Maslow viene a ser la base que va a generar otras teorías, tomando en cuenta el desempeño, la actitud y el esfuerzo en el tiempo; siendo esta teoría la base para determinar la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones.

En la Figura 1 se representa la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954).

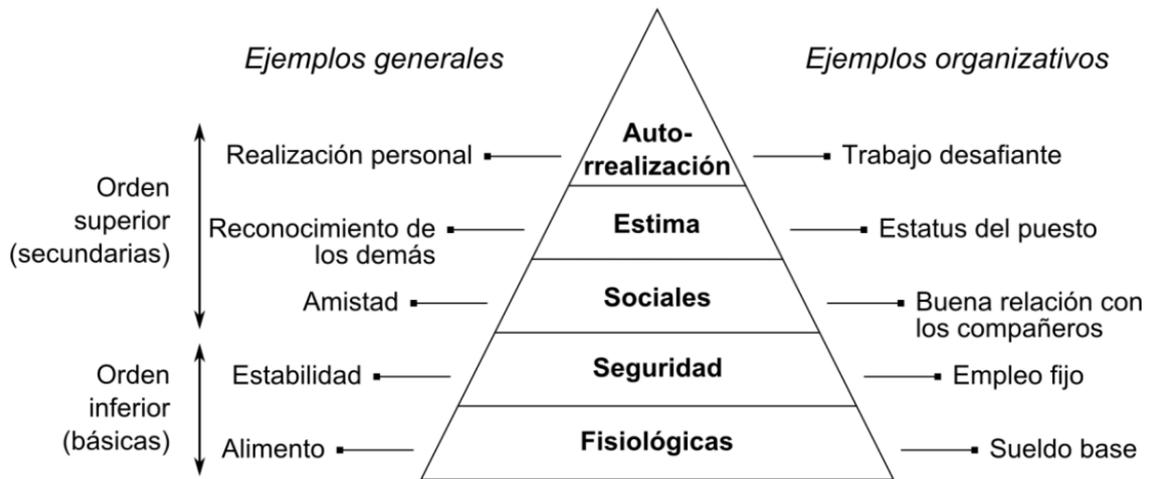
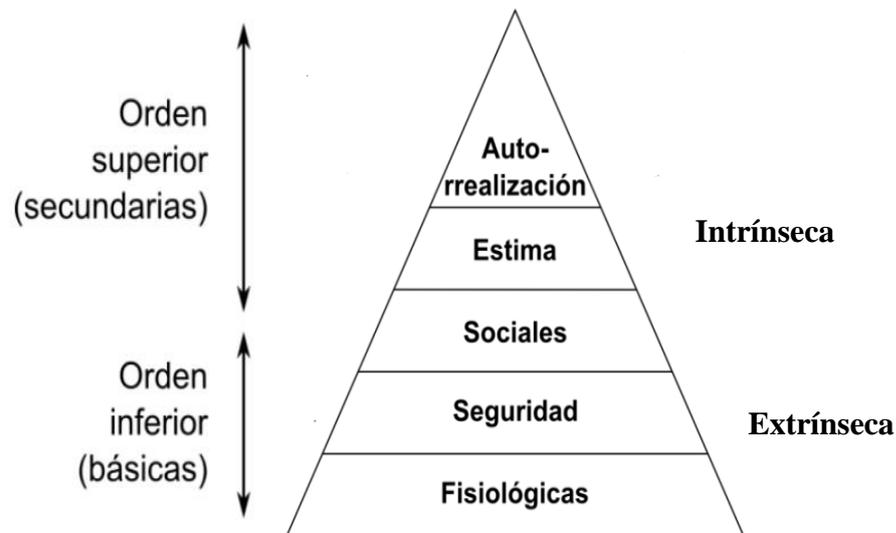


Figura 1. Jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)

En esta escala de Maslow se observa que, en un momento determinado, diversas necesidades podrán influir simultáneamente en la conducta de una persona. De esta manera reconoció que esta jerarquía de las necesidades no es una escalera de peldaños sino más bien las de orden superior como un conjunto y las de orden inferior como otro conjunto.

Es importante resaltar que un aspecto que no considera Maslow es cómo afecta el entorno a la conducta. Por otra parte, la jerarquía de necesidades probablemente no tenga el mismo orden en las diversas culturas, y tal vez ni siquiera de un individuo a otro; es decir, la cultura de un país afecta el orden de la jerarquía de las necesidades. Por ejemplo, en Grecia y México, las necesidades de seguridad deberían ubicarse en la parte superior de la escala; en Dinamarca y Suecia las necesidades sociales son las que deberían estar en la parte superior (Hofstede, 1980). En suma, estas necesidades que identificó Maslow difieren su orden en la jerarquía de una cultura a otra.

En este trabajo se hace referencia a Maslow como un modelo para el estudio de la motivación intrínseca y extrínseca. En él, su pirámide se ha tenido en cuenta en el orden donde la motivación intrínseca se ubica en la parte superior y la motivación extrínseca en la parte inferior (Figura 2). En su estudio, Maslow no tuvo en cuenta la intensidad ni la satisfacción de las necesidades, pero lo importante de su teoría es el estudio de la jerarquía de las necesidades teniendo en cuenta ambas motivaciones.



*Figura 2. Adaptación de Maslow (Elaboración propia)*

Todo el trabajo realizado se apoya en la teoría de Maslow debido a que su perspectiva permite enfocar de forma precisa los objetivos de esta investigación de diferenciar las recompensas intrínsecas, que vienen a ser la motivación interior, de las recompensas extrínsecas, que vienen a corresponder con las motivaciones externas de las organizaciones. Esta teoría está en la base de la definición de las variables que se utilizan en el estudio para buscar información de los actores del campo de acción determinado. El objetivo es determinar de qué manera está desarrollada la pirámide de necesidades en sus organizaciones.

Los fundamentos sobre los que Maslow desarrolló su teoría están determinados por la época en la que realizó su estudio, por lo que no representan características básicas relacionadas con la motivación observadas en épocas posteriores. Las incidencias empíricas varían, los contactos motivacionales varían, el comportamiento organizacional varía y la teoría de Maslow queda como un ejemplo de la motivación en el comportamiento humano, tanto para las organizaciones empresariales como para la psicología y la educación, que se presenta de forma rígida y que no se adapta a las diferentes épocas.

## 2.2. Teoría X e Y

La teoría X e Y fue desarrollada por Douglas McGregor (1906-1964). La teoría X sostiene que la mayoría de las personas son negligentes, irresponsables en el trabajo, prefiriendo ser dirigidas. Gran parte de los trabajadores tiene poco interés por su trabajo, implicando tener que ser supervisados por sus gerentes en sus tareas para que realicen la labor eficientemente. Estas personas no muestran una motivación intrínseca hacia el trabajo y su impulso tiene que hacerse a través de una motivación extrínseca, como la persuasión, la recompensa y el castigo (McGregor, 1960).

En la teoría Y las personas muestran interés por realizar su trabajo. Tienen satisfacción al realizarlo y gran predisposición para asumir responsabilidades que les permitan desarrollar su creatividad en los problemas que se les presenten dentro de la organización. Estos trabajadores proporcionan un clima organizativo favorable, utilizando su autonomía, autodirigiéndose y autocontrolándose en sus gestiones.

La teoría citada, llamada X e Y, también guarda una gran relación con este trabajo de investigación, señalando en este sentido que McGregor sustentada la Teoría X en la motivación extrínseca, de manera que el trabajador, desde su punto de interioridad, tiene que estar dirigido y al no tener una motivación intrínseca, debe motivarse extrínsecamente. Sin embargo, la teoría Y McGregor la enfoca en la motivación intrínseca del trabajador en las organizaciones, desarrollando capacidades innatas de los empleados. Así, la teoría de McGregor es perfectamente aplicable en este trabajo de investigación, el cual analiza la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones, determinándolas como teoría X e Y.

La teoría determina que la motivación extrínseca e intrínseca permite identificar la intencionalidad del trabajador mediante su actuación en las organizaciones. La organización puede identificar la posición de sus trabajadores revisando mediante evaluaciones cuál es el perfil de los mismos y reprogramando con motivaciones intrínsecas que se acompañen con motivaciones extrínsecas positivas.

A través de esta teoría, la organización identifica de qué manera se motiva al trabajador, bien sea extrínseca o intrínsecamente, para persuadirlo de desempeñar de la mejor manera posible sus tareas y dirigirlas al logro del objetivo empresarial.

### 2.3. Teoría de los dos factores

Al referirse a las personas que expresan insatisfacción laboral, Herzberg (1966) observó que estos sentimientos correspondían al entorno o contexto laboral. Este autor atribuía la satisfacción laboral a sensaciones en el trabajo en sí mismo, refiriéndose al contenido del puesto. Se considera que la satisfacción y la insatisfacción laboral corresponden a dos series independientes de factores en donde lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción; es decir, porque se eliminen características insatisfactorias en un trabajo no quiere decir que el puesto sea satisfactorio. Así, lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto a la insatisfacción es la no insatisfacción.

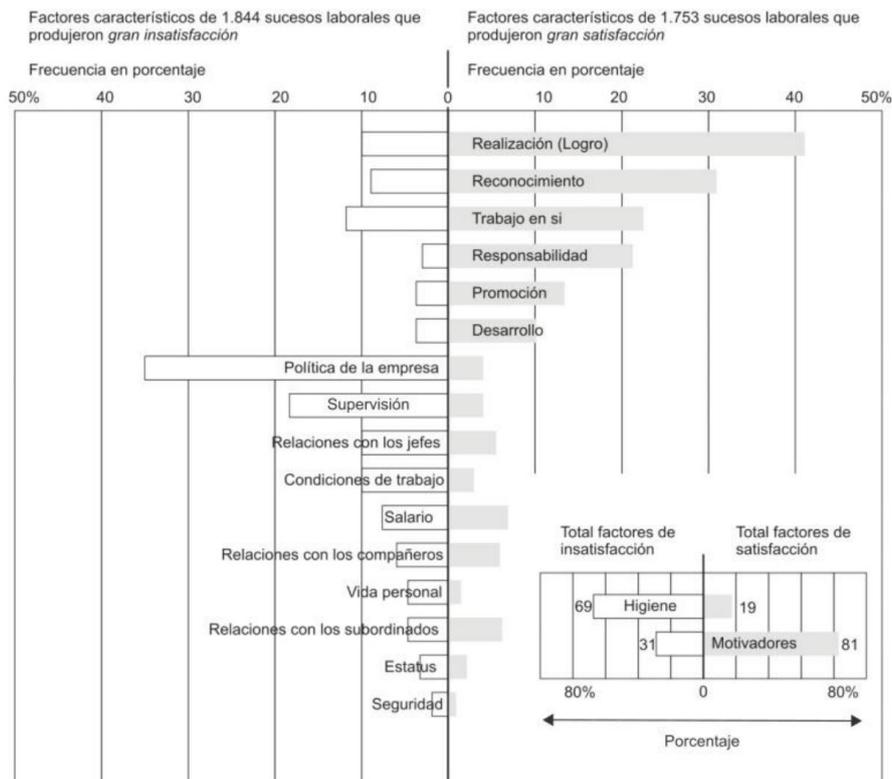


Tabla 1. Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo (Herzberg, 1966)

En la Tabla 1 se puede observar que los factores de insatisfacción (mantenimiento o higiénicos) incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y las relaciones con los superiores, es decir, todo aquello que afecta el contexto del trabajo. Según Herzberg (1966) esto quiere decir que lo positivo en estos factores no conlleva a la

satisfacción en el trabajo, sino más bien a la ausencia de la insatisfacción. De esta manera, los factores higiénicos percibidos negativamente generan una insatisfacción importante, pero a su vez no supone obtener satisfacción cuando están bien resueltos por la empresa, en cuyo caso solo eliminan la insatisfacción.

Con respecto a los factores de satisfacción, estos se refieren a los motivadores como el logro, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad y la promoción, es decir, todos aquellos en relación con el contenido del trabajo. La presencia de estos factores supone un incremento de la satisfacción, pero a su vez la ausencia, según Herzberg (1966), produce una falta de satisfacción.

Dentro de las organizaciones es importante que los gerentes generen armonía en el trabajo con la intención de eliminar los factores de insatisfacción, pero esto no les asegura que los trabajadores estén motivados, para que los trabajadores estén motivados, los gerentes deben enfocarse en los factores de satisfacción. Si los relacionamos con las necesidades jerárquicas de Maslow, los factores de insatisfacción estarían en el orden inferior, considerando que la diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es similar a la diferencia que puede existir entre la motivación intrínseca y extrínseca.

Los gerentes tienen que conocer que el significado de satisfacción y motivación de los trabajadores no es el mismo dentro de una organización, ya que el hecho de que un trabajador reaccione positivamente al realizar tareas retadoras puede hacer sentir satisfecho al trabajador, pero no necesariamente motivado, que consiste en tratar de realizar cada vez mejor su trabajo.

Con esta teoría también se destaca que un factor puede afectar de modo diferente en el individuo dependiendo de su cultura. Así, por ejemplo, para un trabajador, el salario puede afectar a la satisfacción, pero, para otro, a la insatisfacción, influyendo en ello la edad o el nivel organizativo en la empresa. Es decir, el marco de referencia variará dependiendo de la cultura donde se encuentre (Hofstede, 1980).

La teoría de los dos factores afecta la actitud hacia el trabajo en los factores de insatisfacción, los cuales incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y las relaciones con los superiores. Al ser percibidos positivamente, no contribuyen a obtener satisfacción, sino que solo eliminan la insatisfacción. A su vez, la ausencia de factores

motivadores como el logro, el reconocimiento propio, la responsabilidad y la promoción produce una falta de satisfacción, aunque no una insatisfacción activa.

#### **2.4. Teoría de la equidad**

En la teoría de la equidad de Adams (1963) se considera que una persona compara su ratio de resultados y aportaciones con la ratio de algún referente, considerando el que influye el grado de esfuerzo con la desigualdad.

En suma, los estudios, capacitaciones, habilidades, esfuerzos realizados y rasgos de la personalidad corresponden a las aportaciones del trabajador, mientras que los resultados agrupan los sueldos, prestaciones, seguridad en el trabajo, promociones, estatus, reconocimiento y las participaciones en la toma de decisiones.

En relación al referente, Goodman (1977) lo divide en tres categorías: el otro, el sistema y el yo. Al referirse al otro considera a las personas en los puestos similares como son los amigos, vecinos o colegas, tomando en cuenta que los individuos por lo general se comparan con aquellas personas con vínculos cercanos. Los procedimientos y políticas de la organización, así como la administración de esta, con mutuo acuerdo entre empleado y patrón, se incluyen en la categoría de sistema. Finalmente, la categoría del 'yo' hace referencia a las ratios de aportaciones y resultados del propio individuo, es decir, las experiencias personales pasadas del individuo, empleos anteriores o compromisos familiares. La relación que existe entre los resultados y las aportaciones del referente se denomina relación de referencia. Según Huseman, Hatfield y Miles (1987), las proposiciones de la teoría corresponden a que los individuos comparan la ratio de sus resultados y sus aportaciones a la relación de trabajo con la ratio de un referente; si la ratio de resultado o aportación de un individuo en comparación con el referente se entiende como desigual, existe inequidad. Al respecto mayor exista la inequidad en el individuo al referirnos a recompensa excesiva o recompensa insuficiente, este llegará sentir mayor angustia y cuando un individuo sienta mayor angustia más llegará a esforzarse para restaurar esa equidad, lo que generará alterar su conducta y distorsionar cognitivamente las aportaciones y sus resultados.

Se puede decir que, cuando un individuo siente inequidad, busca la manera de corregir esa inequidad, por ejemplo, eligiendo trabajar intensamente en sus funciones en relación a otros pagándole lo mismo; de esta manera, no se sentirá engañado, pero, si de

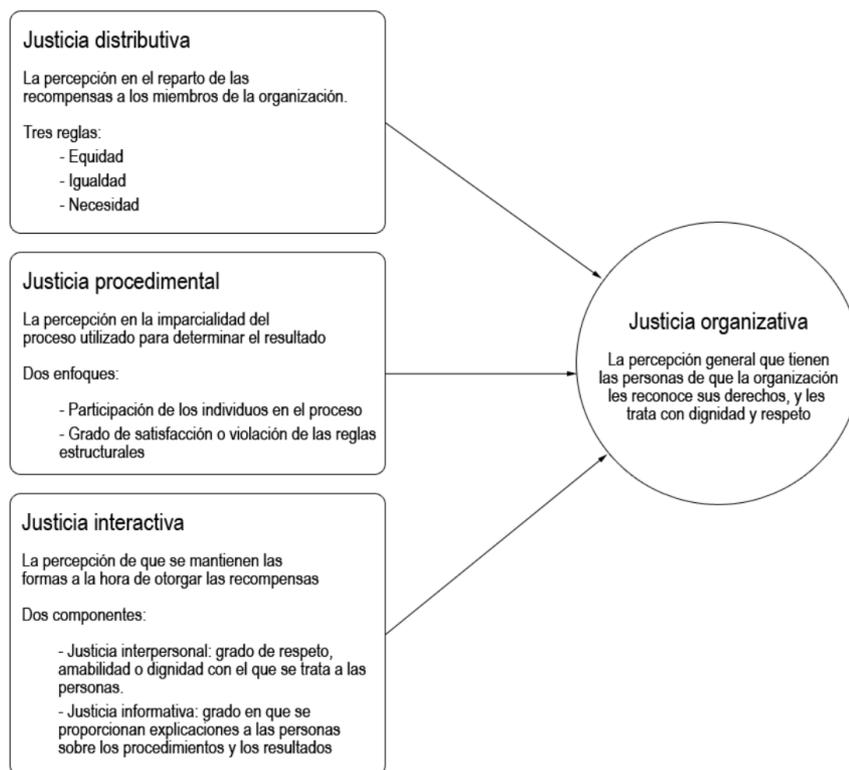
alguna manera su superior lo presiona a trabajar más con el mismo salario, se sentirá molesto.

Cuando un individuo siente equidad, estará motivado y realizará sus tareas con alto desempeño, mientras que, cuando un individuo se siente subretribuido, siente una disminución en su motivación. Una inequidad eficaz se refiere a cuando el individuo siente que está sobrecompensado, buscando la manera de restablecer la equidad con sentimiento de culpabilidad. De esta manera, se puede decir que las personas reflejan una sensibilidad a la equidad respondiendo de forma distinta a esta. Las personas que reflejan estados de benevolencia, sensibilidad e intolerancia son las más tolerantes ante la inequidad negativa y los individuos sensibles a la equidad se apegan a una norma estricta de reciprocidad, motivados para resolver la inequidad negativa y positiva. En relación a esto, los gerentes, a través de la sensibilidad de equidad, pueden llegar a identificar el grado de preferencia de individuos en su equidad.

La teoría de la equidad permite poner una balanza a la organización dependiendo de los intereses y objetivos de la misma, igualmente los códigos de valores elaborados de mano de los trabajadores y los gerentes. Por otra parte, se puede decir respecto al otro, el yo y el sistema, que el otro y el yo se corresponden con la motivación intrínseca y el sistema con la motivación extrínseca, de tal manera que nada más la equidad no existe en los trabajadores de una determinada empresa, sino que también las amistades, los vecinos y los colegas, es decir, el entorno social, también tiene una particularidad en las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Eso viene a conformar la familia dentro de la empresa y el sistema con acuerdos implícitos y explícitos entre el trabajador y su supervisor que se refieren a las motivaciones extrínsecas.

#### ***2.4.1 Justicia organizativa***

La justicia organizativa considera que las personas buscan que se respeten sus derechos dentro de la organización, que sean tratados con respeto y estimación dentro de su lugar de trabajo. También se puede decir que la justicia organizativa es algo subjetivo, la manera como una persona lo percibe, lo que para un individuo puede ser justo o perfectamente adecuado para otro individuo puede ser injusto o completamente inadecuado (Greenberg, 1987). Se considera que la justicia organizativa es multidimensional, es decir, que está compuesta por tres componentes: distributiva, procedimental e interactiva (Figura 3).



*Figura 3. Justicia organizativa (Greenberg, 1987)*

La imparcialidad en la justicia distributiva se identifica con tres reglas que son la equidad, la igualdad y la necesidad. La equidad se refiere a que las personas reciben su recompensa en relación a sus aportaciones; es decir, los que más trabajan deberán recibir mayores recompensas. La igualdad consiste en que cada individuo debe obtener la misma recompensa independientemente del esfuerzo que realice y la regla de la necesidad sugiere que las recompensas sean distribuidas en relación a la necesidad de cada individuo (Robbins y Judge, 2009).

La imparcialidad del proceso se refiere a la justicia procedimental en la toma de decisiones. En este caso, cuando el personal dentro de una organización observa que el procedimiento que se utiliza es justo, apoyará las decisiones de quien las toma y a su vez a la organización, y si a través de ese proceso ha generado un resultado desigual se acepta el resultado como justo inclusive siendo desigual.

En la justicia procedimental se utilizan dos enfoques. Primeramente, la participación del individuo en el proceso de toma de decisiones, siendo este justo al permitir que los individuos afectados tengan la oportunidad de influir en las decisiones

de sus actividades e incrementa la motivación en el individuo dentro de la organización y, la segunda, el grado de satisfacción o violación de las reglas estructuradas.

La imparcialidad en el proceso de toma de decisiones con la participación de los individuos incluye los cambios que se desean lograr y la ecuanimidad en los procesos que se ejecutan en relación de la distribución dentro de los mismos.

En la justicia interactiva se evalúa el grado en que un individuo es tratado con dignidad, preocupación y respeto. Se pueden distinguir dos componentes de la interactiva (Fernández, 2010): la justicia interpersonal y la justicia informativa. El nivel de respeto, amabilidad y dignidad con el que se trata al personal en una organización se refiere a la justicia interpersonal, y el proporcionar información al personal de la organización de los procedimientos y resultados se refiere a la justicia informativa, relacionadas ambas con la motivación intrínseca y extrínseca.

Dentro de la justicia interactiva, la confianza juega un papel importante en la organización, implicando colocar a una persona en una posición vulnerable por su propia naturaleza; de esta manera, la confianza genera tres dimensiones según Johnson–George y Swap (1982), la confianza global, que manifiesta empatía y sinceridad entre las personas, la confianza emocional, que consiste en que la persona no mienta a los otros y la confianza en que se cumplirán las promesas; con el cumplimiento de estas tres dimensiones se logra que los miembros de la organización cooperen para el cumplimiento de las tareas.

En los grupos donde existe confianza se genera una estrecha relación entre la motivación y el rendimiento, existiendo alto nivel de enlace grupal, de actitudes de apoyo entre ellos. Los comportamientos que permiten generar la confianza son: la comunicación a los miembros de la organización explicando las políticas y decisiones con retroalimentación; el dar apoyo a los miembros del equipo, respetando la autoridad de los miembros del equipo escuchando sus ideas; ser justo realizando las evaluaciones de rendimiento objetivamente; ser previsible cumpliendo promesas implícitas y explícitas y demostrar competencia desarrollando las habilidades y conocimientos en sus tareas. De esta manera se puede decir que la confianza en las organizaciones es reflejada a través de los comportamientos de los gerentes que son las personas que representan los valores de esta.

La teoría de justicia organizativa sirve en este trabajo de investigación para identificar la recompensa intrínseca de cada individuo, en donde el trabajador percibe como la organización reconoce sus derechos con dignidad y respeto, tomando en cuenta que esta justicia organizativa está integrada en tres componentes, la justicia distributiva que contempla el reparto de las recompensas en tres importantes reglas que permiten emitir dictámenes de equidad que consiste en que el trabajador recibe recompensas en consonancia con las aportaciones que realiza, la igualdad que considera que cada trabajador recibirá la misma cantidad de recompensas independientemente del esfuerzo realizado y la necesidad que sugiere que las recompensas sean distribuidas en proporción a la necesidad de cada trabajador. Dentro de la justicia organizativa se encuentra la justicia procedimental, que consiste en permitir la participación del trabajador en el proceso de la organización generando grado de satisfacción o violación de las normas estructuradas. Igualmente, la justicia interactiva que consiste en la relación entre la organización y el trabajador a través de la justicia interpersonal que atribuye al grado de respeto, amabilidad y dignidad en que es tratado el trabajador, y finalmente la justicia informativa que consiste en el grado de información que la organización proporciona explicación de los procedimientos y resultado a los trabajadores.

De esta manera, la justicia organizativa es una ampliación de teoría de la equidad realizada por Greenberg (1987), que considera que el ciudadano no es tratado como objeto, sino como un sujeto que realiza un trabajo como imperante en una sociedad, de tal manera que la percepción juega un papel importante, y es así, de manera distributiva, procedimental e interactiva, y en cuanto a la organizativa como su nombre lo indica organizar, y organizar a determinado trabajador y o a un grupo de trabajadores como es un juego de humanos no es un juego de objeto, la organización es subjetiva no objetiva el respeto al derecho, a la dignidad, la percepción es determinativa, en la justicia organizativa, de tal manera que la justicia organizativa se le puede denominar justicia multidimensional.

La justicia organizativa tiene relación con la teoría de la equidad pero la justicia organizativa está considerada dentro de la organización desde el punto de vista de las percepciones que se conforman de carácter subjetivo; esto indica que lo que una organización es justicia para otras organizaciones es injusticia, ya que se toma en cuenta la percepción tanto de los trabajadores como de la empresa; y se le determina de tres

modalidades: distributiva, procedimental e interactiva; estas tres denominaciones se corresponden con los derechos, con el trato, con la dignidad y el respeto.

#### ***2.4.2. Comportamiento de ciudadanía organizativa***

Una persona toma la actitud de buen ciudadano organizativo cuando siente que en la organización donde se encuentra está siendo tratado de manera justa. Esta actitud cívica genera un comportamiento dentro del trabajo de forma voluntaria lo que contribuye al funcionamiento eficiente dentro de la organización. Una manera de demostrar un comportamiento ciudadano es ayudando a los compañeros de trabajo, así como también realizando horas extras cuando se requiera y buscando la manera de ser cada vez más eficiente en el desempeño de las tareas asignadas, contribuyendo más al bienestar y eficiencia en el desempeño de las tareas dentro de la organización.

Según Organ (1988), la existencia de un buen clima laboral consiste en la existencia del altruismo ayudando de manera voluntaria a los demás en la organización en una tarea específica, la cortesía siendo atento, respetuoso con los demás, teniendo buenas relaciones con los otros compañeros de trabajo, una buena conducta evitando los cotilleos y problemas con los demás y una virtud cívica, estando siempre informados de los temas actuales de la organización, asistiendo a reuniones de la empresa para tener información actualizada de las políticas de la empresa.

La eficiencia con la que un trabajador consigue los objetivos técnicos o específicos es denominada por Borman y Motowidlo (1997) como el desempeño de tarea, mientras que el desempeño contextual consiste en las percepciones de apoyo que influyen en el clima laboral dentro de la empresa, relacionando este con el comportamiento cívico organizativo.

En relación al trabajo en estudio, se observa que la motivación intrínseca en el trabajador se relaciona con la percepción que tiene de la justicia organizacional comprometiéndose con su entorno de trabajo, lo que conlleva a manifestar mayores conductas de ciudadanía organizacional.

El comportamiento de ciudadanía organizativa se corresponde con el comportamiento cívico del trabajador, como es un comportamiento voluntario que va más allá del desempeño que tiene en la organización, este comportamiento se destaca por ser altruista, tener cortesía, ser atento, respetuoso, tener una conducta considerada,

es decir, adoptar una conducta prosocial que va enmarcar un comportamiento cívico dentro de la organización.

### **3. Motivación extrínseca**

La motivación extrínseca se describe como la que se origina en fuentes externas, como ganancias financieras potenciales u otras recompensas tangibles, así como en emociones como la presión, el miedo, la culpa y el orgullo competitivo. Empleados que están motivados extrínsecamente participan en el trabajo anticipando el estatus esperado y/o el rendimiento financiero, como un incentivo o un bonus. En consecuencia, ven su trabajo como un accesorio para lograr este fin. En este sentido, para el trabajo creativo no rutinario, la motivación extrínseca directa generalmente se considera una forma de motivación menos productiva que los empleadores no deberían buscar (Ryan y Deci, 2000).

La motivación extrínseca es importante en el estudio de este trabajo, las fuentes externas que logran motivar algunos trabajadores que ven su trabajo como accesorio generando recompensas que obtienen al realizar una tarea, mientras que en tareas creativas este tipo de motivación llegará a ser menos productivo. Igualmente es importante destacar que esta teoría se inició a partir del siglo XX.

La motivación como fuente externa desde la ganancia financiera es impulsada al trabajador para cubrir las necesidades y la retroalimentación otorgada por la organización; esto es una recompensa que tiene un radio externo que se debe corresponder con un radio interno en el trabajador, para sentirse satisfecho económicamente por la organización.

De igual manera, la Incentive Research Foundation (2023) acota que las recompensas deben diseñarse en las organizaciones para desadormecer, fortalecer y enriquecer emociones positivas que generan al trabajador sentirse valorado por su trabajo realizado, así como también apreciado e involucrado por la organización.

La motivación extrínseca en las organizaciones es una condición necesaria, es la recompensa que se le da al trabajador por su esfuerzo realizado dentro de la organización. Esta recompensa puede ser generada de manera objetiva cuando se corresponde con su sueldo y salario. Cuando es elogiada mediante el reconocimiento individual o colectivo es una motivación extrínseca porque viene de la empresa al

enriquecimiento extrínseco del trabajador que se va a corresponder por tener más incentivos que le den bienestar a la empresa desde el punto de vista de su productividad.

### **3.1. Motivadores extrínsecos negativos**

La crítica y el castigo son motivadores extrínsecos negativos como consecuencia desagradable al no alcanzar los objetivos establecidos en la organización.

#### ***3.1.1. Crítica***

Dentro de la organización la retroalimentación a los trabajadores, equipos, departamentos y divisiones es fundamental para conocer el nivel del logro de objetivos, debe ser rápida y veraz transmitiendo la información de forma objetiva. De aquí surge la retroalimentación instructiva y motivacional.

La retroalimentación instructiva se encarga de aclarar los roles, informa de los niveles del logro de los objetivos de la organización y los aprovechamientos de recursos, y la retroalimentación motivacional se utiliza como retribución de los objetivos logrados en tiempo real.

De igual manera, Podsakoff y Farh (1989) señalan que la retroalimentación negativa consigue que el trabajador se plantee perseguir objetivos más elevados mientras que la retroalimentación positiva conllevará menos motivación para mejorar.

En las organizaciones se develan motivaciones extrínsecas que están incluidas en las normas y procedimientos constituidos dentro de la organización, de tal manera cuando a un trabajador se le notifica retroalimentación positiva o negativa, cuando es negativa esto le permite al trabajador mejorar sus condiciones de trabajo porque a medida que la empresa realiza los correctivos hacia sus trabajadores se representa una motivación extrínseca que conlleva al crecimiento de manera corta y de manera larga en el tiempo debido a que en comportamiento organizacional del ser humano siempre va a existir el margen y el error, de esta manera se concluye que cuando exista el error se presenta una retroalimentación negativa conducida hacia lo positivo para el logro de objetivos y cuando es positiva se manifiesta con retribución del logro de los objetivos obtenidos.

### 3.1.2. Castigo

Consiste en la aplicación de un proceso que genera una consecuencia desagradable debido a una conducta no deseada; con la aplicación del castigo después de una conducta no deseada permitirá reducir la frecuencia de esta. El uso del castigo se apoya en cuatro principios denominados metáfora de la «estufa caliente»:

1. Respuesta inmediata: la aplicación de la acción debe ser inmediata de haberse producido la conducta indeseada.
2. Advertencia anticipada: los trabajadores deben conocer las normas de conducta de la organización y cuales comportamientos son castigados.
3. Consistencia: Los empleados que cometan la infracción tiene que aplicarle el mismo castigo.
4. Naturaleza impersonal: El incumplimiento específico requerirá de sanciones, pero no con el infractor.

El castigo está considerado como motivación extrínseca, esto lo genera la empresa a través de los códigos, las leyes de procedimientos administrativos y las normas de convivencia establecidas en la empresa cuando estas son incumplidas por el trabajador, y de esta manera la empresa se ve en la obligación de aplicar el castigo como correctivo a esa falta ocasionada. Por esta apreciación es que se le denomina al castigo reducción de conducta indeseable que va a redundar en una disciplina progresiva; se le ha catalogado con la expresión metafórica de estufa caliente, esto quiere decir si la tocas te quemas.

A continuación, en la Figura 4, se muestran los posibles efectos negativos del castigo:

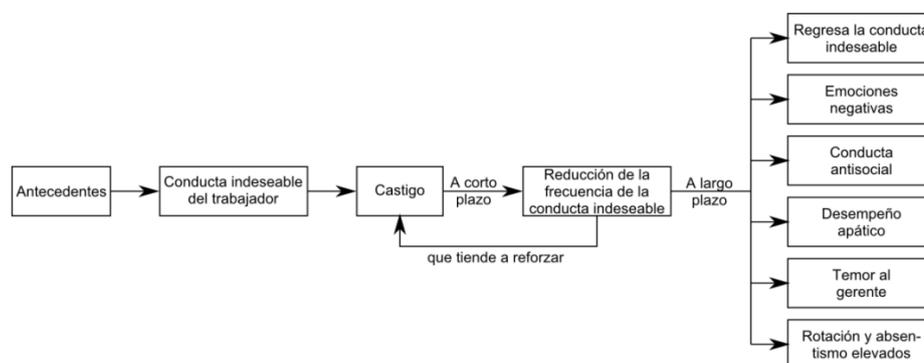


Figura 4. Posibles efectos negativos del castigo (Hellriegel y Slocum, 2004)

En la Figura 4 se puede observar como a través del castigo se puede restar la creatividad en el trabajador, a pesar de que el castigo contribuya a la disminución de una conducta indeseada también puede traer consecuencias negativas.

En suma, se puede decir que a medida que un infractor tenga castigos por desempeño inferior al estándar o por infracción de las reglas y las repita, se aplicará la disciplina progresiva. Esta consiste en que el primer incumplimiento, en el caso de no ser muy grave, recibirá una amonestación oral, en el segundo, una amonestación escrita, en el tercero, una amonestación temporal y, en el cuarto incumplimiento, el despido.

Al referirse a la suspensión temporal, la modalidad de algunas empresas es aplicar la disciplina positiva con la intención de lograr un cambio de conducta en el trabajador a través del razonamiento, como se muestra en la Figura 5. Esta disciplina consiste en dar una segunda oportunidad al trabajador, al darle un día de permiso para que reflexione sobre el comportamiento desarrollado.

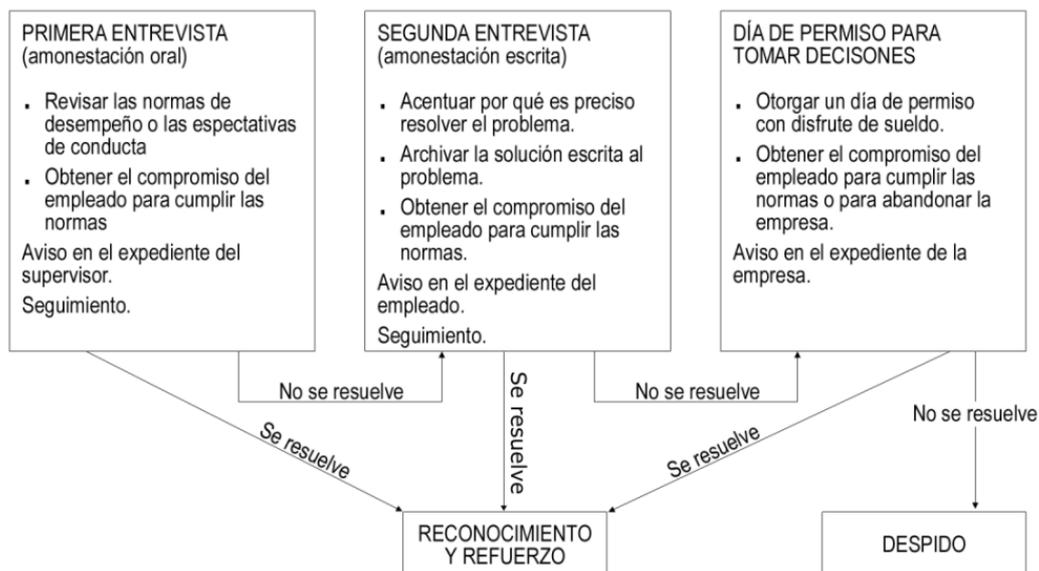


Figura 5. Procedimiento disciplinario positivo (Bohlander et al., 2000)

Al realizar alguna de estas amonestaciones los gerentes tengan una actitud tranquila, objetiva y al transmitir la información al trabajador mencionándole específicamente el problema en relación a su comportamiento, especificándole la fecha, hora, individuos involucrados para que así el trabajador vea la veracidad del problema planteado. Es muy importante que el gerente se dirija al empleado enfocado en su

comportamiento sin involucrar la parte subjetiva, permitiéndole al trabajador exponer su posición en el caso de que hubiera diferencias entre la versión del gerente y la del trabajador. También el gerente deberá manifestar las normas y reglas de la organización sin permitir ser interrumpido en ese momento y llegar a un acuerdo con el trabajador sobre cómo evitarse los incumplimientos en el futuro permitiéndole al empleado que manifieste la manera de cómo lo va a realizar. El gerente debe considerar que, si el trabajador vuelve a cometer la infracción, tendrá que hacer sanciones más fuertes.

### **3.2. Motivadores extrínsecos positivos**

El reconocimiento, la retroalimentación y el dinero son motivadores extrínsecos positivos en donde se desarrolla una actuación con la intención de conseguir algún tipo de recompensa.

Las fuentes externas en una organización vienen dadas por la motivación, tales como las recompensas, el reconocimiento y la retroalimentación que como resultado el trabajador lo visiona como el beneficio por una labor realizada; estos motivadores externos positivos son aplicados por la organización con la finalidad de que el trabajador realice cada vez mejor el desempeño de sus tareas para el logro de los objetivos de la empresa.

#### ***3.2.1. Reconocimiento***

Al examinar la acción de una persona como consecuencia de las características y rasgos reconociendo el mayor rendimiento de su desempeño que estén ligados con los objetivos de la organización. Los programas de reconocimiento son iniciativas de la empresa que busca agradecer y visibilizar el desempeño satisfactorio de un trabajador; estos programas van desde un elogio natural y privado hasta los premios publicitados para promover tipos de conductas y manifestando los procedimientos para lograr el reconocimiento.

El elogio genera un efecto eficaz y motivador a los empleados que realizan un mejor desempeño. En el momento que el gerente realiza la información específica al trabajador de la tarea que ha realizado bien, logrará que el elogio tenga gran significado, es por esto lo importante de elogiar al trabajador por la forma en que realiza la tarea más que por los resultados, considerando que un elogio puede llegar a ser más importante que el dinero. De igual manera, Deci, Koestner y Ryan (1999) refieren que, si el elogio

se realiza de manera genuina, ayudará a mejorar la autoestima y la motivación intrínseca del trabajador. El elogio no cuesta dinero, puede darse en cualquier momento, puede darse con frecuencia, no existe límite en la cantidad de elogios, todos los empleados son candidatos para hacerles un elogio.

Por otra parte, el premio es una manera de la empresa de hacer notar contribuciones de un trabajador o un equipo de trabajadores que le hacen a la empresa, siendo un ejemplo para los demás trabajadores. Los premios se deben entregar con regularidad y en pequeñas cuantías, generando al trabajador cierta emoción y, al no ser tan altos, no alteran el comportamiento. El premio engalana la motivación tanto para el trabajador premiado como para los demás trabajadores al notar que la empresa reconoce las contribuciones que hace a los trabajadores, de tal manera cuando la empresa mediante el premio es representativa ante la comunidad, ella conforma una imagen corporativa que le genera una prestancia a la misma (Pfeffer y Sutton, 2006).

A los impulsos generados por las empresas u organizaciones, mediante reconocimientos que busca mejorar la calidad de los trabajadores, se consideran aspectos endógenos de un trabajador, el cual son retroalimentados con elementos exógenos, que lo enmarcan el elogio con significación, destacados por los valores internos hacia el perfil de la empresa y sus políticas que en ocasiones el dinero no sería suficiente para la valoración que el trabajador da a la empresa. Existen motivadores intrínsecos generados por motivadores extrínsecos que a futuro esa motivación extrínseca deja huellas importantes por la intensidad como se dé el premio y el elogio; es decir, el premio engalana la motivación extrínseca de la empresa.

### ***3.2.2. Retroalimentación***

La retroalimentación como uno de los elementos importantes dentro de la comunicación porque para que exista una retroalimentación está un emisor y un receptor y que a su vez se intercambian las ideas que se quieren transmitir de uno a otro y viceversa, de tal manera que en la empresa la retroalimentación juega un papel muy importante porque mantenerse en retroalimentación indica que va a existir una comunicación permanente. Esta retroalimentación es objetiva cuando la información genera un rendimiento individual o colectivo que está logrando los objetivos dentro de la empresa, que se va a compartir de acuerdo a las tareas y de acuerdo a la funcionalidad que se tiene en dicha empresa, pero también se puede hablar de una retroalimentación

subjetiva cuando está retroalimentación genera estímulo afectivos, respeto, emociones que también va a cohabitar dentro de las personas que trabajan en una organización, esto permite la grandeza y el progreso dentro de una de una organización. Igualmente, Cialdini (2001) menciona que la influencia es importante dentro de la retroalimentación; esta influencia viene a ser la manera de cómo se establecen estrategias para persuadir con la finalidad de cambiar o modificar el comportamiento o actitudes de las personas, porque si no genera una influencia que dé un resultado positivo al trabajador o al grupo de trabajadores se caería la retroalimentación, lo que sería negativo para la empresa.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa, la positiva repite la conducta y la negativa tiende abandonar la conducta. Se puede decir que la retroalimentación negativa en el individuo se lo plantea como un reto para lograr los objetivos, mientras que en la retroalimentación positiva están menos motivados para mejorar. Es importante resaltar, según Bannister (1986) refiere, que la retroalimentación positiva se percibe y se recuerda con mayor exactitud que la negativa, e impulsa a repetir la conducta mejorando cada vez más el desempeño.

La retroalimentación aparte de ser un intercambio interactivo entre los miembros de una organización, tanto el empresario como los trabajadores en la retroalimentación pueden marcarse, desde el punto de vista negativo y desde el punto de vista positivo cuando se destacan en una organización los aspectos relevantes tales como el buen trabajo, el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se implementa el reconocimiento, bien sea a los trabajadores de manera individual o de manera colectiva ese tipo de retroalimentación conduce a elevar los estándares de calidad dentro de la misma.

De igual manera se puede desprender el efecto boomerang (Schultz *et al.*, 2007) con la advertencia de que, si se quiere orientar a las personas hacia una conducta socialmente deseable, no hay que hacerlas sentir que se están comportando mejor que la norma social, ya que de hacerlo bajan su rendimiento.

Dentro de esta retroalimentación, también existe la retroalimentación negativa refiriéndose a cuando se le hace críticas destructivas a los trabajadores en forma pública o con lenguajes poco empáticos; por ejemplo, si se les reclama si han tenido retardos en los trabajos, es decir, si se utiliza un lenguaje complejo que no llegue de una manera que conduzca hacia los aspectos positivos de la empresa, se produce de esta manera una

retroalimentación negativa, o también cuando se les informa de resultados no favorables de sus tareas se debe dar la información lo más objetiva posible y de fuentes creíbles y detallada para que sea bien recibida por parte del trabajador.

Cuando la retroalimentación se alimenta a través de la escritura se puede utilizar una figura que actualmente la informática promueve, la llamada “emoticone”, una expresión digital que refleja el rostro con el objeto de aludir un afecto; por ejemplo se le puede colocar en el computador o en la oficina donde está el trabajador un emoticono que indica alegría que indique una persuasión de agradabilidad para que la parte psicológica del trabajador también sea alimentada mediante la motivación.

La retroalimentación es imprescindible en una organización, y tiene que realizarse rápida, y veraz a los trabajadores en corto plazo, es importante destacar que la retroalimentación es instructiva cuando enseña nuevos comportamientos e informa del nivel de aprovechamiento de los recursos y del logro de los objetivos, y la retroalimentación motivacional siendo aquella donde se promete una retribución.

Los errores de la retroalimentación consisten en realizar críticas destructivas, utilizarla para castigar, cuando el receptor no lo percibe pertinentemente, se realice demasiado tarde y cuando para los receptores es difícil de entender y de interpretar.

La retroalimentación es un elemento de la comunicación que permanece activo en las organizaciones empresariales; la retroalimentación en ciertos casos se presenta de manera negativa o positiva; cuando se requiere expresarle al trabajador el progreso en el trabajo y en su conducta se ha de poseer un lenguaje que llene al trabajador para que alimente su motivación intrínseca, de manera que se ha de tener cuidado con las expresiones que se le expresen al trabajador.

Actualmente, tomando en cuenta los avances tecnológicos en las empresas, se utiliza una figura llamada “emoticone”, que permite mediante una persuasión visual hacer que el receptor se sienta motivado de manera positiva. Igualmente se utilizan como retroalimentación aspectos que no permitan que el trabajador se desestime haciéndole una retroalimentación de cuál ha sido de manera destacada dentro de la organización motivado a que esta puede generar una desmotivación, esta figura se denomina efecto boomerang.

No obstante, la retroalimentación puede tener efectos negativos cuando la expresión de quien surte el efecto recíproco en la comunicación, hace referencias de críticas destructivas en forma pública utilizando un lenguaje no empático; cabe señalar que cuando la retroalimentación le informa los resultados no favorables de sus tareas al trabajador debe hacerlo de manera objetiva y creíble y detallada para que sea bien recibida de lo contrario no surtiría efectos positivos.

En la retroalimentación es importante cuando se detecte una falla conductual en el empleado no aludir el comportamiento negativo de manera inmediata, sino comenzar retroalimentándole los aspectos positivos que ha desarrollado y finalizar destacándole los aspectos negativos.

### **3.2.3. Incentivos**

Las empresas aplican los incentivos para reforzar un comportamiento del trabajador que le disgusta o no le parece prioritario realizar dentro de la organización, no necesariamente tiene que ser financiero; persigue equilibrar el riesgo y la motivación donde la empresa aplica cualquier tipo de retribución en relación al rendimiento del trabajador dentro de la organización siendo estos incentivos extrínsecos.

La teoría X, según McGregor (1960), acota que la gente aborrece el trabajo, de modo que hay que sobornarla para que se esfuerce. De esta manera, surge que una de las funciones principales de los incentivos es conseguir que los trabajadores realicen un mayor esfuerzo alineando su rendimiento con los objetivos de la empresa.

Con la existencia de incentivos en la organización produce un «efecto esfuerzo» generando un cambio en el comportamiento del empleado produciendo un mayor rendimiento en sus actividades. De igual manera, se genera el «efecto autoselección» con la implementación de incentivos, la organización atraerá y retendrá a los mejores empleados, induciendo a la salida de los trabajadores menores productivos, así como también una organización que implementa incentivos será más atractiva. El «efecto dirección» se produce con la aplicación de incentivos logrando que los trabajadores direccionen sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa (Fernández *et al.*, 2021).

El incentivo es un proceso conductual, que permite reforzar el comportamiento de un trabajador que le sea a gusto o no a gusto dentro de la organización, no necesariamente el incentivo en la empresa tiene que ser financiero; no obstante, el

incentivo persigue equilibrar la motivación aplicando retribuciones en relación al rendimiento del trabajador siendo esto, también una figura de incentivo extrínseco.

En las empresas se presentan diferentes tipologías de trabajadores, cuando se presenta un trabajador que aborrece sus funciones la empresa soborna al trabajador para que se esfuerce, esta apreciación obedece a lo que McGregor determina como teoría X. De tal manera, que de lo expresado se parte que este incentivo es para conseguir que los trabajadores realicen un mayor esfuerzo relacionado con los objetivos de la empresa.

El objetivo primordial de los incentivos es que se haga presente el efecto esfuerzo que conlleve al rendimiento empresarial; utilizar incentivos que atraigan y retengan a los mejores empleados, también aplicar un efecto autoselección, al igual que generándose de tal manera que los trabajadores se direccionen permanentemente hacia los objetivos de la empresa destacándose el efecto dirección.

Cuando se entremeten efecto esfuerzo, efecto selección y efecto dirección la empresa toma un camino orientado hacia los objetivos planificados dentro de la organización.

### **3.2.3.1. Incentivos económicos individuales *versus* grupales**

La aplicación de incentivos individuales se llevan a cabo en aquellas tareas repetitivas que realicen independientemente los trabajadores, donde la calidad de lo realizado puede detectarse en el momento.

Las organizaciones consideran que el trabajo en equipo es más productivo y resulta de mejor calidad que el trabajo individual, es por esto que al aplicar los incentivos grupales, según Milkovich y Newman (1990), la organización puede lograr que todo y cada uno de los trabajadores del grupo trabajen con gran eficacia y mayor grado de satisfacción, se genera que los trabajadores colaboren entre sí, se ayuden mutuamente cubriéndose unos con otros y asumen un esfuerzo adicional cuando falta un miembro del grupo.

Los incentivos individuales pueden detectarse en el momento; este caso se presenta cuando la tarea es repetitiva, es fácil detectar su realización.

No obstante, cuando el trabajo es en equipo depende del carácter productivo al que se quiera lograr en la organización; esto se demuestra cuando todos y cada uno de

los trabajadores lo realizan con la misma eficiencia y mayor grado de satisfacción; esto indica que el todo está por encima de las partes, demostrándose así que cuando falta un miembro del grupo el mismo grupo asume un esfuerzo adicional; de manera tal que el trabajo en equipo es más productivo porque acumula fuerzas mancomunadas.

### **3.2.3.2. Incentivos económicos individuales basados en resultados**

Los gerentes consideran diseñar un sistema de incentivo individual basado en los resultados del trabajador que conlleve a motivar al trabajador y lo alinee con los objetivos de la empresa.

En ciertas ocasiones se presenta que los trabajadores realicen multitarea en el desempeño de su trabajo, ocasionando que el trabajador tiende a centrarse en la tarea incentivada, delimitando que el incentivo estimule una parte de los comportamientos, centrándose el trabajador en su propio interés, teniendo mayor atención en la tarea incentivada y obviando el resto. Otro aspecto relevante en la multitarea, es cuando el trabajador tiene dos jefes debido a que el trabajador, en este caso, se enfocará en el jefe que influye en su nómina. Es por esto lo importante en la multitarea es diseñar el incentivo en consonancia con la estructura del puesto de trabajo; es decir, si al empleado se le asignan múltiples tareas el incentivo se basará en múltiples factores para lograr mejores resultados de las diferentes tareas y no solo centrándose en una sola (Fernández, 2010).

Por otra parte, un deterioro en el funcionamiento de los incentivos es el «efecto trinquete», que consiste cuando los directivos al obtener buenos resultados generado de las nuevas actuaciones de los trabajadores tienden a aumentar el estándar de desempeño, siendo esto improductivo, debido a que los trabajadores notaran que el estándar futuro depende del desempeño que realicen en la actualidad y, de esta manera, buscarán no colaborar con la dirección para mejorar su producción, para así no mostrar lo tan productivos que pueden llegar a ser dentro de la organización (Fernández *et al.*, 2021).

En los incentivos se puede presentar entre los trabajadores presión del colectivo al imponer resultados iguales a todos los del sistema, generando que los que tengan mayor desempeño disminuyan la cantidad ejecutada, de esta manera se puede presentar de trabajadores que castiguen a los trabajadores que se esfuerzan demasiado amenazando con profundizar la norma del trabajo lento. Esta situación puede conllevar a una presión

social en el grupo en donde los empleados más eficientes reduzcan su rendimiento o abandonar la empresa.

En suma, los incentivos pueden originar falta de colaboración entre los trabajadores al no tener la motivación de ayudar a los demás, debido a que el tiempo dedicado a otro es más costoso y reduce el desempeño al que está colaborando y de mejorar el desempeño a quien lo recibe, inclusive la evaluación del desempeño podría ocasionar sabotaje entre los trabajadores.

El valor límite es una restricción al incentivo económico individual basado en resultados determinado por la cantidad del incentivo, y refiriéndose a que para un trabajador alcanzar un determinado nivel de ingreso puede dejar de funcionar como incentivo, esto quiere decir que pagar más a un trabajador no asegura que aplique el mayor esfuerzo en su tarea durante un tiempo posible (Thaler y Sunstein, 2008). Es por esto que lo importante al formular el estándar de desempeño y diseñar el sistema de incentivos, según Kahneman (2011), es conocer las preferencias retributivas de los trabajadores, considerando que lo que para algunos trabajadores además del dinero tengan preferencias no financieras como mejorar condiciones de trabajo.

Un desembolso del incentivo antes de la ejecución del trabajo comprometiendo al trabajador con recuperarlo al no obtener los resultados propuestos por la organización, genera un incremento en el desempeño del rendimiento más que pagarle el incentivo después de haber obtenido los resultados (Hossain y List, 2012).

Al referirnos al salario de eficiencia, nos referimos a cuando la organización provee un salario superior al trabajador con relación al promedio del mercado. De esta manera la organización conseguirá que la mano de obra realice sus labores con más estímulo, sea más leal a sus tareas y exista poco absentismo, de igual manera los altos salarios en una organización conllevan, según Capelli y Chauvin (1991), a una menor tasa de despido y menos abandono al trabajo, así como también el trabajador estará pendiente de no desatender sus tareas para no arriesgarse a perder su alto salario.

Las organizaciones, al aplicar incentivos económicos individuales basados resultados, deben considerar las consecuencias positivas y negativas entre los trabajadores para el logro de los objetivos, así como también tiene que conocer el tipo

de incentivo que sea más atractivo para el trabajador con la finalidad de conseguir que se desempeñe con el mayor esfuerzo en sus tareas.

En este tópico, cuando al trabajador realiza multitarea, puede ocasionar que se enfoque mayormente en la tarea con la que tendrá el incentivo e igualmente si tiene dos supervisores tomara mayor atención al supervisor encargado de la nómina, es decir, estará encaminado hacia la motivación extrínseca positiva.

En el efecto trinquete las organizaciones buscarán la manera de conocer si los trabajadores están realizando el mayor esfuerzo para lograr los objetivos o en el caso de que los trabajadores no demuestren a la directiva hasta donde pueden llegar con su rendimiento para que la organización no aumente el estándar del desempeño.

Cabe también señalar en el incentivo individual, cuando el trabajador realiza sus labores con mayor estímulo, con mayor motivación extrínseca en sus tareas, igualmente conlleva a obtener una mayor motivación intrínseca, de tal manera, a lo señalado por Capelli y Chauvin (1991) existirá una menor tasa de despido y un menor abandono de trabajo, el trabajador estará pendiente de no desatender sus tareas para no perder su alto salario; de tal manera que existe un encuentro positivo tanto de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca en los incentivos económicos individuales, igualmente una retroalimentación positiva.

### **3.2.3.3. Incentivo económico que anula el comportamiento moral**

Al referirnos al desplazamiento moral que se atenúa en que los incentivos económicos pueden alterar el comportamiento moral del trabajador que lleva su tarea con gran desempeño, debido a que lo asume como una obligación y no porque le produzca satisfacción intrínseca, produciéndose una distorsión por conferir la transacción que lleva a cabo el trabajador por una perspectiva económica.

Es importante tomar en cuenta en un diseño de incentivo evitar que los comportamientos cívicos y altruistas se conviertan en transacciones económicas, de esta manera se puede decir que el dinero es con mucha frecuencia la manera más cara de motivar a la gente mientras que las normas sociales y morales son las más baratas y resultan ser más efectivas.

Los incentivos morales y éticos están por encima de los incentivos económicos de manera que se debe inducir con una mano de seda la retribución económica para que no se destruya el comportamiento altruista del trabajador, cabe destacar en el incentivo económico se debe dar mayor provecho a la motivación intrínseca que la extrínseca para que el trabajador se sienta motivado internamente en la producción y ejecución de su trabajo de manera que resulta más barato las motivaciones sociales y morales para que genere un resultado efectivo.

#### **4. Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca, según Deci y Ryan (1985), es el impulso que motiva al ser humano a la realización de un fin social, ético, económico y político ligado al placer en la realización de su tarea.

Cabe señalar, que la motivación intrínseca es un estimulante al esfuerzo, tomando en cuenta ciertos elementos como el lugar de trabajo, el trato entre los compañeros y el respeto, todo ello lo complementa cuando se empodera la autonomía en el dominio de las tareas.

La connotación intrínseca de los trabajadores repercute en una denotación benéfica y bien vista por la sociedad a quien le sirve de beneficio.

La motivación intrínseca es importante en este trabajo de investigación tomando en cuenta la teoría Y según McGregor (1960), que contribuye al crecimiento personal del trabajador y por ende a sus compañeros y las características morales y éticas que destacan a la organización.

En suma, siendo fundamental en el presente estudio, permitiendo identificar las características que potencian la motivación intrínseca en aquellos empleados que se sienten motivados al permitirles desarrollar sus habilidades (es decir, ser competentes), otorgarles autonomía en sus tareas y permitirles relacionarse con otros para enfocarse en la consecución de un objetivo valioso.

El motor regente en una organización esta empoderado en la motivación intrínseca porque se generan varios aspectos: la empatía hacia el trabajo a realizar, las habilidades y destrezas en el desempeño de su trabajo, las directrices morales y éticas en la organización (código de ética). Todo ello contribuye a lo referido por McGregor en su

teoría Y, motivado estos aspectos anteriormente mencionados contribuye al crecimiento personal del trabajador y de sus compañeros conjugadas las características morales y éticas que destacan a la organización.

#### **4.1. Autonomía**

Siguiendo el orden de la motivación intrínseca se puede decir que es innata en el ser, amparada por conocimientos anteriores. En este aspecto, según Deci y Ryan (1985), contribuye a que los trabajos sean retos donde se manifiesta la voluntad, generando respuestas e informaciones útiles, es decir, se enlaza que la motivación intrínsecamente posee características *empowerment*.

Las condiciones innatas en el ser humano contribuyen a que la voluntad genere respuestas e informaciones útiles repercutiendo una conducta motivacional intrínseca, de tal manera se destaca lo señalado por Deci y Ryan (1985): cuando el trabajo gusta los incentivos sobran.

#### **4.2. Competencia y relacionarse**

El dominio de una actividad, cualquiera que sea, es resultado de una práctica intensa durante al menos diez años; de ahí parte el tener competencia. La competencia va aunada a la evidencia en las relaciones seguras en el que se le da importancia a la motivación intrínseca. Ello implica los entornos sociales que pueden facilitar o entorpecer la motivación intrínseca al apoyar o frustrar las necesidades psicológicas innatas de las personas al relacionarse. La necesidad de relacionarse facilita la motivación intrínseca, coadyuvando de manera decisiva la autonomía y la competencia.

La competencia y relacionarse indica que la antigüedad laboral tiene su incidencia en la competencia, la sumatoria de las actividades y los años de prácticas de las mismas le van a generar mayor aumento a la motivación intrínseca. Ello le va a dar una mayor productividad a la empresa porque el trabajador va a estar empoderado por la empresa, igualmente asimismado a las actividades que viene realizando por años, determinándose 10 años.

## **5. Enfoques organizativos motivacionales**

Los enfoques motivacionales del diseño de puestos intentan mejorar las reacciones afectivas y las actitudes de los empleados, como la satisfacción en el trabajo derivada de la motivación intrínseca, además de muchos otros resultados de la conducta, como el absentismo, la rotación de personal y el rendimiento (Edwards *et al.*, 2000). Entre otros enfoques se encuentran los siguientes: ampliación horizontal del puesto, enriquecimiento del puesto y características del puesto.

Existen diseños de puestos que permiten engrosar la motivación intrínseca que mejora resultados como el absentismo, la rotación de personal y el rendimiento (Edwards *et al.*, 2000). Estos diseños enfocan lo siguiente: ampliación horizontal del puesto, enriquecimiento del puesto y característica del puesto.

### **5.1. Ampliación horizontal del puesto**

La actitud de los empleados crea una serie de cambios que son pertinentes al crecimiento y enriquecimiento de las organizaciones; de manera tal situación le genera a los superiores de las organizaciones ampliar el horizonte del puesto para eliminar el aburrimiento del trabajador; igualmente se ha de tomar en cuenta que esta ampliación del puesto se encuentre en el mismo nivel de la jerarquía organizativa. De lo expresado en la ampliación horizontal del puesto conlleva a la extensión del puesto y la rotación del puesto.

La actitud y la aptitud son elementos pertinentes al crecimiento y enriquecimiento en una organización, ello permite a los superiores ampliar el puesto de manera que el trabajador con los cambios adquiridos en las nuevas funciones le desestime el aburrimiento. Una vez realizada la ampliación horizontal del puesto se genera la extensión del puesto y la rotación del puesto. Esto conlleva a aumentar la motivación intrínseca en las organizaciones, en la variedad está el cambio y la mayor productividad.

#### ***5.1.1. Extensión del puesto***

En la aplicación de la extensión del puesto los gerentes asignan una serie de tareas a un nuevo puesto que debe desempeñar un trabajador; en lo sucesivo se amplía el puesto con un enfoque extenso y con tareas especializadas, que permite que se apliquen

métodos motivacionales diversos, por sí solo no tenían efecto positivo duradero y significativo en el rendimiento laboral (Campion, y McClelland 1993).

La extensión del puesto tiene relación con la reingeniería que se aplica en las empresas, a mayor enriquecimiento del conocimiento y de las habilidades y destrezas las tareas se van especializando; tal situación les permite a los superiores extender el puesto a sus trabajadores obteniendo un efecto positivo y duradero.

La extensión del puesto conlleva a un enriquecimiento interno que se convierte en el enriquecimiento de una motivación intrínseca.

### ***5.1.2 Rotación de puestos***

La organización al detectar que la actividad asignada al trabajador ya no es un reto, puede realizar una rotación de puesto con habilidades similares y en el mismo nivel jerárquico.

La rotación de puesto es importante en las organizaciones proporcionando el despertar de la creatividad; de tal manera que la rotación, según Champion, Cheraskin, y Stevens (1994), conduce a la maximización de producción en la organización, permitiendo al trabajador la familiarización con los trabajadores, variedad de experiencias, proporciona flexibilidad y reduce la monotonía, obtener una visión más amplia de la empresa solucionando problemas y desarrollando ideas de mejora.

Una de las ventajas de la rotación de puesto es favorecer las mejoras con los trabajadores recién llegado a la empresa, facilitando actividades susceptibles con las demás experiencias en el puesto. Otra ventaja es la disminución de incidencias de lesiones por tensión repetitiva.

Todo ello indica que la rotación de puesto conlleva a una motivación intrínseca, el trabajador se siente inspirado por aprender nuevos roles y aumentar su autoestima; sin descartar que la motivación extrínseca debe estar presente y se corresponda con la cuantidad del trabajo; de tal manera que la rotación de puesto aunada a la motivación intrínseca, tiene que ir pareada con la motivación extrínseca.

La existencia de actividades diversas pero homogéneas en su contenido que permiten el despertar de la creatividad del trabajador facilitando, según Champion y McClelland (1993), maximizar la producción en la organización, permitiendo al

trabajador familiarizarse con los trabajadores por la variedad de experiencia, la flexibilidad y la reducción de la monotonía; la rotación del puesto le permite al trabajador una visión amplia de la organización que lo conlleva a solucionar problemas y proporcionar ideas de mejoras en la organización.

La rotación del puesto le permite una factibilidad a la empresa, ya que cuando rota un trabajador es susceptible con sus experiencias de proporcionarle optimización al nuevo puesto evitando de igual manera la disminución de las incidencias de lesiones por tensión repetitiva.

La rotación de puesto aumenta la motivación intrínseca tanto al trabajador de nuevo ingreso como el de aumentar la autoestima del trabajador de larga data; sin descartar que la motivación intrínseca se corresponda con la motivación extrínseca.

## **5.2. Enriquecimiento del puesto**

El enriquecimiento del puesto aumenta el número de tareas que realizan los trabajadores, de igual manera la profundidad del puesto le otorga al empleado mayor pertenencia, porque ha obtenido mayores aprendizajes dentro de la organización que lo ayuda a obtener mayor motivación. Es importante resaltar la diferencia entre ampliación del puesto y enriquecimiento del puesto, con la ampliación va a existir mayor carga de trabajo de manera horizontal mientras que en el enriquecimiento del puesto además de aumentar la carga horizontal va a existir un crecimiento vertical porque va a asumirse en el trabajador aspectos como la planificación y la organización hasta la evaluación de los resultados; este enriquecimiento va a conllevar el aumento del número de tareas, la variedad de las tareas, la autonomía que van a tener los trabajadores en cuanto a el conocimiento que trae y el nuevo conocimiento que van a experimentar teniendo más responsabilidades, la calidad del trabajo va a ser más rendidora y con la libertad para determinados trabajos porque por la experiencia del conocimiento va a obtener libertad en las terminaciones del complemento de trabajo; es decir, que el enriquecimiento del puesto va a permitir al trabajador que aumente su autonomía y va tener más responsabilidad dentro de sus tareas proporcionando una retroalimentación positiva y de motivación intrínseca y extrínseca positiva porque se van a tomar en cuenta en esa retroalimentación el enriquecimiento del personal más enriquecimiento vertical de la empresa, de tal manera que va a existir un éxito en el enriquecimiento del trabajo, la única delimitante es cuando se incrementa el determinismo tecnología que en muchas

ocasiones hay que someter el personal a la inducción de las tecnologías para que pueda existir la flexibilidad dentro del trabajo que es la única barrera que se ha observado o se observa en el enriquecimiento del puesto, pero tampoco es una delimitante excesiva, porque al darle inducción al personal sobre las nuevas tecnologías inmediatamente será una inversión en la empresa. Finalmente, la persistencia de la teoría X de McGregor (1960) se refuta cuando en este momento se le aplica las inducciones de las nuevas tecnologías en la empresa; es decir, que esa parte negativa se corresponde cuando al trabajador se le aparea a que él aprenda y se corresponda y enriquezca el puesto donde él está colocado con las nuevas tecnologías.

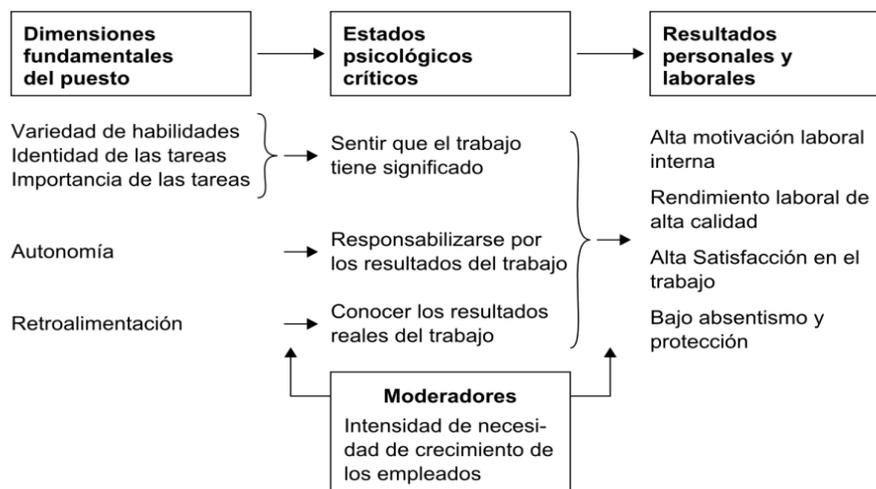
Cabe destacar que el enriquecimiento del puesto conlleva dos aspectos muy importantes, la parte psicológica donde el trabajador tiene un enriquecimiento temperamental y conductual y una puesta en práctica de la sociología laboral, llevando esta al enriquecimiento global de la organización, encontrándose el trabajador enriquecido emocionalmente y cubriendo conocimientos nuevos, lo que incluye la tecnología innovadora.

Existe una valoración cuando el trabajador ha profundizado en el desenvolvimiento del puesto donde está empleado, su pertenencia conlleva a los superiores a generar mayor carga de trabajo, aumentar la carga horizontal que de igual manera va a existir un crecimiento vertical en el que por el enriquecimiento del puesto desde el punto de vista de la administración va a tomar decisiones en la planificación, organización y evaluación de los resultados. Uno de los aspectos delimitando en el enriquecimiento del puesto es que a mayor enriquecimiento del puesto implica la intromisión de elementos innovadores como es referido a las tecnologías de punta para el momento; en el que el trabajador recibe inducción que permitan apartar las barreras en el enriquecimiento del puesto. En este aspecto se va a denotar una motivación extrínseca negativa de acuerdo a la teoría X de McGregor (1960), pero se contrasta con la inducción de las nuevas tecnologías en la empresa, es decir, que se desprende una motivación extrínseca positiva.

### **5.3. Modelo de características del puesto**

El modelo de características del puesto de Hackman y Oldham (1976) se enfoca en el desarrollo de un determinado modelo de motivación: se trata de determinar cómo se puede estructurar el trabajo para que los empleados estén motivados de manera

intrínseca o, mejor dicho, también motivados internamente, de esto se va a considerar una serie de dimensiones: una que van a soportarse en estado psicológicos del personal generando una serie de resultados de tal manera que cuando en una organización existen dimensiones funcionales del puesto, es decir, que va a existir una variabilidad de habilidades identificadas con las mismas tareas jerárquicas que el trabajador viene desarrollando, en ese momento el trabajador se va a sentir más motivado porque su estado psicológico va a tener significado y el resultado va a ser una alta motivación intrínseca dentro de su personalidad y de esta manera va a obtener un rendimiento laboral de alta calidad; igualmente, que estas características del modelo del puesto le va a crear al trabajador una autonomía, es decir, que va a tener un empoderamiento en el puesto de trabajo y por supuesto su estado psicológico se va a corresponder en la responsabilidad que él va a tener en su labor generando resultados personales y laborales de su trabajo; esto genera como resultado a que el trabajador va a tener una alta satisfacción en el trabajo y por supuesto va a existir un bajo absentismo dentro de la organización, porque en cuanto a la retroalimentación se va a expresar desde el punto de vista psicológico en los resultados y en los roles que se van a corresponder con esos trabajadores, de manera que una vez que el trabajador va a obtener una serie de dimensiones específicas como es la identificación con las habilidades, el empoderamiento y la retroalimentación positiva va a dar como resultado un crecimiento intrínseco y psicológico dentro de la organización.



*Figura 6. Modelo de las características del puesto en la motivación del trabajo (Hackman y Oldham, 1976)*

En la Figura 6 se presenta el modelo de las características del puesto en la motivación del trabajo que está presente en los diferentes grados en todos los puestos de trabajo en donde se combinan las tres dimensiones con la finalidad de conseguir el significado del trabajo, primeramente con la variedad de habilidades que permitirá al trabajador desarrollar sus talentos y habilidades y de esta manera con la identidad de las tareas permitiendo al trabajador realizar una tarea completa y que se sienta identificado con el trabajo a realizar, que generará darle un valor a lo que está realizando, es decir, importancia de la tarea apoyada en la autonomía que se le permita desarrollar, teniendo libertad y determinación en los procedimientos que aplicará. Una vez que se obtienen los resultados se realizará la retroalimentación de estos resultados en donde se le dará información clara y precisa al trabajador de la efectividad, como desarrollo de sus tareas dentro de la organización alineadas a los objetivos planteados.

Las características del puesto es una importante en la ubicación del empleado, determina cómo se va a estructurar el trabajador y cómo va a estar motivado internamente o intrínsecamente dentro de la organización y su desempeño a una gran calidad; esto considera varios aspectos, considera que está haciendo algo significativo porque su trabajo es importante ante otras personas, se siente personalmente responsable con su trabajo, y sabe cuán eficiente es su desempeño, lo que genera una serie de aspectos muy importantes dentro de las organizaciones. Se puede considerar que la parte psicológica en el trabajador va a tomar una gran preeminencia desde el punto de vista psicológico, la empresa de acuerdo al enriquecimiento de las características del puesto va a tener una imagen corporativa dentro de la sociedad, de tal manera que esta característica de puesto va a redundar en las habilidades y tareas del trabajador. Por supuesto el trabajador se va a sentir significativo obteniendo un alto grado motivacional y un rendimiento laboral, también va a conllevar una dimensión de autonomía; esta autonomía le va a dar más responsabilidades desde el punto de vista psicológico, igualmente una motivación interna, rendimiento y gran satisfacción del trabajo, en cuanto a la dimensión de la retroalimentación mientras que existan dentro del campo laboral, es así como el resultado de los supervisores en ejecución de su trabajo va a determinar su rendimiento y de esta manera la empresa o la organización va a tener un bajo en absentismo, y la protección de su empresa; la necesidad de crecimiento tanto en los empleados como la empresa ayuda al crecimiento poblacional, porque a medida que

se enriquecen las empresas y se enriquece la población esto conlleva a una mejor calidad de vida dentro de la sociedad.

Se añade igualmente, que las características del puesto es un gran potencial motivador, ya que la variabilidad en las habilidades, identifica la tarea del trabajador y da importancia a sus tareas, aumentando de igual manera la autonomía. Estos aspectos se van a multiplicar con la retroalimentación; es decir que este trabajador va a obtener un intercambio, una interacción entre la empresa y el trabajador, para llegar al aumento de su autonomía, de tal manera, que esto también conlleva el resultado potencial de una motivación tanto intrínseca como extrínseca. En la Figura 7 se muestra una expansión de la teoría de las características del puesto incorporando directrices generales que ayudaran a los gerentes en agrupar tareas similares para sus empleados.

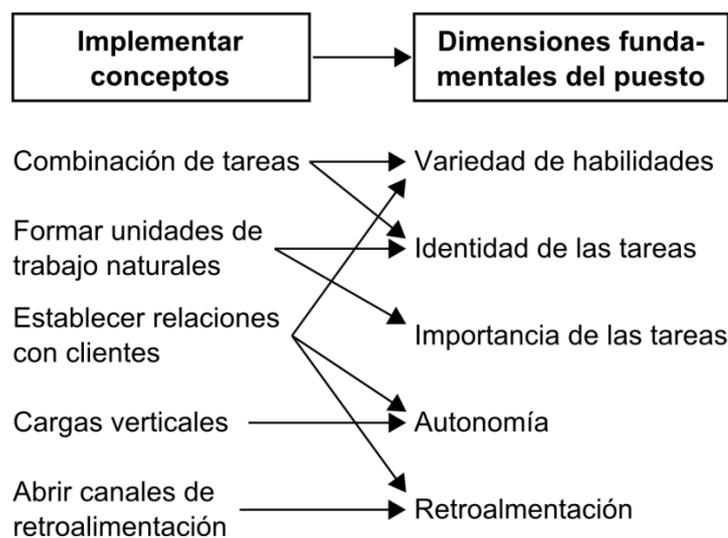


Figura 7. Implementación de las características del puesto (Hackman et al., 1975)

Con la implementación de las características del puesto permitirá a los gerentes formar unidades de trabajos naturales, combinando las tareas existentes con las más complejas, generar relaciones directas entre los trabajadores y los clientes, permitiéndoles a los trabajadores autonomía con carga vertical del puesto generando retroalimentación de los resultados obtenidos. Hackman y Oldham (1976) acotan que no todos los trabajadores pueden necesitar niveles altos de estas dimensiones, por lo que los gerentes deben identificar los trabajadores con necesidad de crecer y desarrollarse dentro de la organización.

El modelo de características del puesto tiene una carga específica en el estado de ánimo de crecimiento del trabajador, porque al sentir que el trabajo tiene significado el trabajador le va a dar mayor responsabilidad a su trabajo y va a obtener una retroalimentación al conocer los resultados reales del trabajo. El estado anímico del trabajador le genera como resultado de una alta motivación interna una calidad de trabajo una satisfacción, tanto intrínseca como extrínseca, esto se enmarca en la intensidad de crecimiento de los empleados, es decir, que se va a generar un alto crecimiento motivacional intrínseco, que va a ser recompensado por la empresa mediante la motivación extrínseca.

De tal manera, que para los gerentes es una alta tarea la rotación de puesto, la extensión del puesto, el enriquecimiento del puesto que en conjunto va a repercutir un modelo de características del puesto, imperando el estado psicológico del trabajador por la intensidad de crecimiento y la elevada autoestima interna: motivación intrínseca.

### **III. METODOLOGÍA**

Toda investigación requiere de una posición del investigador acorde a las definidas por la comunidad científica, dentro de una particular corriente de pensamiento. En este trabajo se refiere a una fundamentación epistemológica que obedece a que por su carácter está configurada desde los actores conforme a lo establecido en el título de esta investigación acorde a su propósito, el cual es la motivación intrínseca y extrínseca en la investigación que surge desde un punto de vista analítico, y se circunscribe al plano del conocimiento científico que no puede deslastrarse del contexto social, el cual se apoya en una lógica de configuración de deconstrucción y reconstrucción.

Esta investigación posee un enfoque cualitativo que, según Strauss y Corbin (2002), es un proceso no matemático de interpretación realizado con el propósito de describir conceptos y relaciones de datos brutos y luego organizarlo en un esquema teórico que se ubica en un concepto de las ciencias sociales dentro de las cuales se encuentra la organización, debido a que posee un fundamento humanista para entender la realidad social y su función primordial, la cual es la producción de conocimiento que permite comprender y explicar la vida social como un producto de la creatividad compartida de los individuos, profundizando el estudio de los fenómenos desde una perspectiva de los participantes de cada situación.

El presente trabajo de investigación puntualiza que sus peculiaridades trazan grandes pinceladas, desde una mirada a través de los actores, abordando un trabajo no determinante, esto es encaminarse a una tejedora olímpica para la deconstrucción y reconstrucción de donde se parte a través de una malla semántica de interpretación y comunicación interpersonal, en un sentido de boca a oreja que tiene implicaciones sociológicas y psicológicas. La comunicación implica un diálogo que genera orden, contribuyendo al desarrollo de las organizaciones.

Igualmente se alude de la naturaleza de esta investigación, es una realidad de estudios en el que se aprecian ideas y eventos del aporte de los actores, se describen y se estudian, y esto va a generar y a validar el conocimiento de la ciencia, es decir, que se toma desde un punto de vista heurístico el cual es descubrir y crear.

### **3.1. Tipo de investigación**

Se desarrolla mediante un análisis empírico que pretende realizarse en tres entrevistas de profundidad a través del punto de vista de los actores, se contrastan en algunos aspectos relevantes analizados mediante las teorías anteriormente estudiadas, pretendiéndose conocer cuáles son los elementos tanto intrínsecos como extrínsecos que motivan a las personas.

Los fenómenos se ubican sin buscar ni ataduras ni causas ni consecuencias, las características se observan, se configuran y se comparan los fenómenos. También se acota lo que Castillo y Yépez (2017) señalan: la investigación cualitativa busca obtener información de hechos observados que son poco cuantificables y se cuentan en aspectos descriptivos.

El presente trabajo de investigación traza pincelada desde un punto de vista de los actores abordando un trabajo impredecible, no determinante, esto es encaminarse a una tejedora olímpica para la deconstrucción y reconstrucción donde se pone en práctica la malla semántica, las interpretaciones y la comunicación interpersonal en un sentido de boca a oreja, la cual tiene implicaciones sociológicas y psicológicas. Esto indica un diálogo en el que se genera un orden, desorden, que se rechazan, generado por organizaciones que se develan en esta investigación.

Se continúa señalando que la investigación cualitativa vivencial es porque aborda el fenómeno tal cual como sucede en su contexto natural y se trata de explicar desde el punto de vista de los actores el porqué de lo sucedido de esta investigación, partiendo de la idea de Gómez *et al.* (1996), que plantearon que toda investigación que obedece a un fenómeno es un estudio de experiencia vital del mundo de vida de la cotidianidad donde se aclara dicha imagen de cotidianidad que alude a la conciencia intencionada a través de la experiencia.

### **3.2. Diseño de la investigación**

Según Márquez (2003), el diseño puede ir como resultado de la interacción del investigador hacia los actores con sus propias características, quienes aportan el conocimiento para construir la nueva realidad. Es así como el diseño de la investigación empleado por la autora en el presente trabajo de investigación implicó una adecuación de la fenomenología, se estudian los contenidos de las entrevistas crudas para a través

de ellos interpretar y comprender dichos escritos en verbalizaciones que buscan transmitir las percepciones de las acciones humanas; siendo un estudio que la investigadora realizó a través de un proceso sistematizado de manera libre y no preestructurada para llegar a la categorización. Acertó Martínez (2000) al referir: categorizar, es decir, clasificar conceptualizar o codificar mediante un término o expresión, lo que deriva en la definición macrocategorial como colorario del análisis, como cierre al procedimiento de análisis per sé que se aplicó en este estudio de investigación; donde la autora denomina las nuevas concepciones de forma autóctona. La importancia de este diseño se centra en la atención de mostrar las experiencias vividas con la finalidad de darle el sentido crítico a la realidad del fenómeno estudiado, centrado en identificar y determinar la motivación intrínseca y extrínseca en trabajadores satisfechos y altamente productivos.

En suma, se cumplió una ruta metodológica que según Colas (1992) consiste en: exploración, descripción, interpretación y establecimiento de relaciones, resultados y conclusiones. Cabe señalar que la cita reafirma la opinión formada por la investigadora del presente trabajo, desde la investigación de la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones, relacionándose la misma con la experiencia vivida y el mundo de reinterpretación, que hace el investigador desde sus hallazgos, hasta llegar a los resultados y conclusiones.

De igual manera se añade que Husserl (1992), padre de la fenomenología, en su planteamiento considera que para poder estudiar las vivencias en cuanto a tales hay que modificar nuestro modo ordinario de vivirlas, por lo que la investigadora asume que el mundo ordinario hace referencia a la actitud natural como un directo ingenuo que apunta desde la conciencia al mundo y a sus objetos con intención e intereses en ellos, de allí surge el famoso epojé suspensión del juicio, razón de peso en esta investigación.

El método fenomenológico según Martínez (2007) es el más indicado cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información, y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar muy alejado de su propia vida.

### **3.3. Escenario de la investigación**

En relación al escenario, Martínez (2006) lo define como el lugar donde se estudia el fenómeno, tal como se desarrolla en el ambiente natural en el sentido de no alterar las condiciones de la realidad. Tomando en consideración las condiciones de accesibilidad por parte de la investigadora, el escenario es:

- Fom International LLC, ubicada en Charlotte (Carolina del Norte, Estados Unidos), fundada en 1986 con la función es asesor de empresas del área automotriz, aluminio, metal y hierro ubicadas en Estados Unidos, México y Venezuela.
- Colgate Palmolive C.A., ubicada en Valencia (Estado Carabobo, Venezuela), fundada en 1925 se encarga de la fábrica de jabones.
- Sacyr Social, ubicada en Gijón (Asturias, España), fundada en 2008 presta servicio de ayuda a domicilio a personas dependientes.

### **3.4. Informantes**

Permite mostrar y facilitar los descriptores de este proyecto, los cuales son la organización, la motivación intrínseca y extrínseca, para de esta manera conocer cuáles son las motivaciones dentro de la organización, mediante teorías y entrevistas de profundidad a través de los actores. El informante, de acuerdo con Martínez (2006), es aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador. A su vez, Rusque (2010) establece que la selección de los sujetos es flexible y abierta hasta llegar a la saturación y redundancia teórica de las unidades de análisis y sus categorías y subcategorías que surjan. De este modo, siguiendo estos criterios de estudio se toma el contexto de la investigación de cada escenario de donde cada ente está ubicado de acuerdo a su espacio geográfico, los cuales son: Estados Unidos (América del Norte), Venezuela (América del Sur) y España (Europa).

Igualmente se realiza la muestra por conveniencia, que es cuando el propio investigador escoge los sujetos de la muestra basándose en criterios de facilidad para acceder a los agentes informantes (Arias, 2012). El perfil de los informantes en esta investigación es el siguiente:

### **Informante N° 1**

María del Carmen Rodríguez, de Profesión Licenciada en Administración con Máster en Educación Superior, Estudios Avanzados en Marketing, Certificado de Profesionalidad de Atención Sociosanitaria a personas dependientes en Instituciones Sociales. Con 4 años de experiencia de atención al usuario. Auxiliar de ayuda a domicilio Sacyr Social durante 2 años.

### **Informante N° 2**

Freddy Martínez de Profesión Ingeniero Metalúrgico con 40 años de experiencia en el área de asesoría a empresas automotriz, aluminio, metal y hierro de los países: Estados Unidos, México y Venezuela. Presidente de Fom International LLC durante 40 años.

En Estados Unidos realizó asesoría y proyectos en las empresas: Chrysler, General Motors, Ford Motors Company.

En México en las empresas Ford Motors, Chrysler, General Motors, Novacast Foundry, Nemak Aluminun Foundry, Industrias Fronteriza CMI, SA De CV, Tisamatic S. De R.L De C.V, Draxton Company.

En Venezuela en las empresas Chrysler, Ford Motors Company, Rialca, Aluminum Wheels.

### **Informante N° 3**

Ada Stefanelli, de Profesión Ingeniero Químico, Máster en Calidad y Productividad, Diplomado en Cadena de Suministro y Logística, Diplomado en Gerencia y Máster en Calidad y Productividad. Los puestos que ha recorrido en la empresa son los siguientes: Químico de Investigación y Desarrollo, Coordinador de Compras Directas, Coordinador de Seguridad del Departamento Técnico, Supervisor de Laboratorio Analítico, Coordinador de Aseguramiento de Calidad y actualmente Gerente Técnico, con 28 años de experiencia en Colgate Palmolive, C.A.

Los informantes fueron seleccionados debido a que su experiencia permitirá mostrar que están familiarizados con los descriptores de este trabajo de investigación, la

motivación intrínseca y extrínseca, así como una alta productividad y satisfacción en el desarrollo de sus tareas.

1	2	3	4	5	6
Identificación	Procedencia	Inicial	Sexo	Municipio	Grado académico
Fom International LLC	Estados Unidos	Apellido Martínez Nombre Freddy	H	Charlotte	Ingeniero Metalúrgico
Colgate Palmolive C.A	Venezuela	Apellido Stefanelli Nombre Ada	M	Valencia	Ingeniero Químico
Sacyr Social	España	Apellido Rodríguez Nombre M <sup>a</sup> del Carmen	M	Gijón	Licenciada en Administración

*Tabla 2. Distribución de los informantes*

Se muestra a través de la Tabla 2 el número de informantes que han ejercido sus funciones en las organizaciones, cuyas experiencias permitirá mostrar que están familiarizados con los descriptores de este trabajo de investigación; por ejemplo, organización, presidente, empleado, roles, formación de ciudadano, los cuales se especifican en la Tabla 3.

Función o cargo	Nombre de la empresa	Nº de informantes
Presidente	Fom International LLC	1
Gerente	Colgate Palmolive C.A	1
Auxiliar	Sacyr Social	1
Total de informantes		3

*Tabla 3. Nivel jerárquico de los informantes*

### 3.5. Técnica y medios de registro de recaudos de la información

#### 3.5.1. Entrevista

Los registros de información en la actualidad pueden realizarse acompañado bajo el consentimiento informado del entrevistado con una grabadora, que ayudan en la preservación de la fidelidad de la información. De igual manera, la investigadora configura una guía de tópicos no estructurados para tomar nota de los planteamientos abiertos que propician los mismos entrevistados como expresión propia de su

perspectiva personal sobre el tema; las entrevistas analizadas aparecerán en los resultados del trabajo de investigación.

De esta manera, aproximarse al informante a través de la entrevista de profundidad, de acuerdo a Gurdián-Fernández (2007), se pretende hacer un holograma dinámico de la configuración vivencial y cognitiva de una persona, situación que se consideró de manera ideal en la presente investigación, por lo que se trató del arte de la conversación indirecta y no estructurada. La técnica de la entrevista de profundidad se caracteriza por ser de un corte cualitativo captando una estructura simbólica del entrevistado, en el momento inmediato de la entrevista. A lo que Galindo (1998) describe así: la entrevista cualitativa en profundidad es especialmente útil en la investigación de normas, valores, captación de imágenes, y de representación colectiva análisis de las creencias individualizadas y el conocimiento de los códigos de expresión, así como las cristalizaciones ideológicas.

Es por esta razón citada, que se explica y se considera a la entrevista de profundidad como la más indicada para la recolección de la información, necesaria para la investigación, en la cual, de acuerdo a Maldonado (2000), se utilizará como instrumento propio del investigador en sí mismo para conducir el encuentro, así como se empleó la grabación audiófónica con la finalidad de resguardar la información suministrada por los informantes.

En este trabajo de investigación, a través de entrevistas no estructuradas se obtiene información del versionante, buscando los rasgos sociales comunes que tiene con otros actores en el mismo contexto social.

La entrevista planteada para este estudio pretende obtener información acerca de los siguientes aspectos:

- Referencia de la empresa
- Referencia del puesto de trabajo
- Relación con el supervisor
- Perspectiva sobre su salario
- Satisfacción personal
- Situación laboral
- Horario de trabajo

- Jerarquía organizacional
- Incentivos salariales

Las entrevistas se han elaborado de forma individual para realizar la comparación con otros entrevistados, que acogieran una posición mayoritaria o se dejarán influir por los demás miembros, es decir, con el fin de evitar distorsión en la respuesta de las preguntas diseñadas.

Con las entrevistas realizadas se pretende conocer la repetición de comportamientos que confirmen las posiciones sociales sobre las individuales, buscando lo social o la posición en común de los entrevistados.

### ***3.5.2. Fiabilidad en la investigación***

Para Martínez (2004), la credibilidad puede estar definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan en forma clara y representativa una realidad o situación dada. Para este autor la mayor fuerza de la investigación cualitativa es su fiabilidad. Durante este estudio de investigación la fiabilidad se centra en la triangulación, que para Denzin y Lincoln (2005) hace referencia a la utilización de múltiples métodos materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación.

Esta modalidad de análisis de la triangulación permite en sí misma a partir de los actores establecer intrínsecamente durante los análisis de cada actor social con sus mapas de categorías, lo cual bien podrían recontrastarse entre ellos mismos; existen diferentes niveles de triangulación de fuentes primarias de informantes en este caso se utilizó el sofisticado proceso de contrastación en dos vueltas prevaleciendo la reducción fenomenológica en primer comparativo desde la fuente original, o sea, la entrevista en análisis crudo durante la obtención de las primeras identidades, subcategorías a modo de tablas o de cuadros categoriales, y la segunda fue utilizando un contraste categorial por criterios establecidos por la autora de este trabajo de investigación; es decir, de acuerdo a los tópicos a develar la cual como se aprecia en los siguientes capítulos; la fiabilidad presente en esta investigación, cabe destacar explícitamente que se aplicó una triangulación de fuentes primarias en tres niveles de profundidad, un nivel agregado, un nivel interactivo y un nivel colectivo, que se explica a continuación. Análisis de nivel agregado es donde la recopilación de las características de un fenómeno sin tener en

cuenta los vínculos sociales. Análisis nivel interactivo resulta evidente que en muchas ocasiones las propiedades organizativas no pueden deducirse de la misma manera, de forma que, de la acumulación de propiedades individuales, se establecen familias de categorías. En el análisis colectivo se tienen en cuenta las redes lógicas existentes entre individuos, grupos mediante observación del investigador para determinar los criterios develados para la construcción de las conclusiones.

### ***3.5.3. Hallazgos***

Con la intención de mostrar en esta sección, cuáles son los hallazgos que se extrajeron de los versionantes mediante las entrevistas, cuyo objetivo o propósito es conocer a través de las diferentes organizaciones la motivación intrínseca y extrínseca. De manera que, esta sesión nos va a conducir a realizar análisis, claves de categorías a través de estos diferentes actores para llegar a los resultados y conclusión.

También generar una apreciación tomando en cuenta las estructuras o las entrevistas de profundidad de estos actores para que de esta manera sirvan de apoyo a otros estudios que se relacionen con la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, y buscar soluciones o aspectos relevantes que permitan mejorar las condiciones dentro de las organizaciones empresariales.

A continuación, resumimos la entrevista del Informante N° 1:

## Sacyr Social

Línea	Texto	Categoría
	Entrevista-Grabaciones-Anotaciones	
1	En su razón social se siente favorecido de pertenecer a esta	
2	organización, que incluye atención al usuario, para el	
3	bienestar de vida de las personas mayores dependientes;	
4	tomando en cuenta que usted es un puente entre la	
5	organización y el usuario.	
6	<b>Informante:</b> Mi nombre es María, trabajo en esta	
7	organización desde hace dos años. Para ingresar a la	
8	organización se requiere indispensablemente obtener el título	Motivación
9	de profesionalidad de atención sociosanitaria con una	intrínseca
10	duración de un año.	
11	<b>Investigador:</b> Cuando realiza el servicio al usuario, ¿cómo se	
12	siente?	
13	<b>Informante:</b> Me siento bien prestando el servicio a los	Motivación
14	usuarios, solo que lo enseñado en el curso no guarda relación	intrínseca,
15	en muchas ocasiones con el apoyo que solicita el usuario.	Sin
16	<b>Investigador:</b> ¿Podría explicar cómo se concibe usted en el	motivación
17	encuentro con el usuario? ¿Implica un compromiso	intrínseca
18	humanitario o ético?	
19	<b>Informante:</b> El usuario es un ente que merece afecto,	
20	empatía, aceptabilidad, amistad y siento satisfacción, ellos	
21	son nuestra empresa, son las buenas relaciones sociales, me	
22	siento capacitada en el ámbito laboral, me motivan por el	Motivación
23	trato que me dan, se me insertan satisfacciones personales	intrínseca,
24	logro de mi trabajo cuando hago lo que me piden y ellos me	Relacionarse
25	responden con cariño y satisfacción.	
26	<b>Investigador:</b> ¿Se siente usted correspondido con la	
27	actividad otorgada por la empresa y su estabilidad	
28	económica?	
29	<b>Informante:</b> Bueno...Para serle sincera la actividad con el	
30	usuario no es correspondida por el salario, el grueso de las	Insatisfacción

31	actividades para el tiempo otorgado, el cual es de una hora	Salario
32	por usuario, que implica limpieza de pisos, cristales, cocina,	Motivación
33	azulejos, más atender al usuario.	extrínseca
34	<b>Investigador:</b> ¿Podría usted decirme si se presenta que la	negativa
35	empresa la presiona en realizar más actividades de las que les	
36	corresponde, usted la realizaría?	
37	<b>Informante:</b> Se ha presentado que la empresa no realiza un	
38	entrenamiento por parte del coordinador a las auxiliares	
39	nuevas, y por esto me han solicitado en realizar	Motivación
40	entrenamiento a las auxiliares que ingresan a la organización	extrínseca
41	sin recibir compensación económica por esta actividad	positiva
42	sintiendo insatisfacción económica, mientras que mis	Motivación
43	compañeras de puesto fijo reciben un bono de calidad cada 6	extrínseca
44	meses y las de puesto de suplente no lo recibimos. A pesar de	negativa
45	no recibir ningún tipo de compensación económica, siento	Inequidad
46	satisfacción al poder ayudar a mis compañeras nuevas para el	Altruismo
47	desarrollo del trabajo.	
48	<b>Investigador:</b> ¿Pudiera decirme usted si se siente con los	
49	conocimientos adecuados para desempeñar sus actividades en	
50	la empresa?	
51	<b>Informante:</b> Mi cognición como trabajadora me condujo a	
52	seleccionar el título de profesionalidad debido a que en mi	Pensamiento
53	núcleo familiar atendí a mis abuelos en el momento preciso y	previo,
54	me sentía preparada en conocimiento y de manera emocional	autoeficacia,
55	para emprender este trabajo	competencia
56	<b>Investigador:</b> ¿Podría explicarme si en sus actividades	motivación
57	laborales requiere desempeñar creatividad o son actividades	intrínseca,
58	rutinarias?	
59	<b>Informante:</b> En el trabajo desempeño actividades de rutina	Aversión al
60	en las que me siento aburrida por realizar trabajos simples y	trabajo
61	repetitivos.	
62	<b>Investigador:</b> Para finalizar, ¿existe algún proceso	
63	implantado en el desempeño de sus actividades que no se	

64	corresponda? Explique.	
65	<b>Informante:</b> Hace poco tiempo se implementó el uso de un	
66	móvil para fichar la entrada y salida en cada usuario, esto	
67	generó realizar un trabajo con estrés, el tiempo de	
68	desplazamiento entre un usuario y otro establecido en la	
69	empresa es menor que el tiempo real, lo que ocasiona que no	
70	se fiche a la hora correspondiente ocasionando impuntualidad	
71	en la entrada a otro usuario motivado que para el enlace entre	
72	un usuario y otro no se tomó en cuenta en tiempo real	Motivación
73	recorrido por el efecto de los semáforos generando más tarde	extrínseca
74	la salida laboral sin ser recompensada	negativa
75		
76		

*Tabla 4. Construido con la información aportada por el Informante N° 1. Adaptado al formato de Piñero y Rivera (2020).*

### **Descripción del análisis del Informante N° 1**

Desde la percepción del informante y acorde con su experiencia se teje una red de significados lógicos la cual se representa en la línea 8 a 10 indica que el trabajo de especialización va tomando sentido de orden semántico de acuerdo a la verbalización develando su experiencia. Desde este inicio la entrevista del informante manifestó que fue preparado con anticipación para realizar la ayuda a domicilio al usuario, la cual se establece de la siguiente manera:

En las líneas 8, 9 y 10: “requiere indispensablemente obtener el título de profesionalidad de atención sociosanitaria con una duración de un año” se refiere a la motivación intrínseca debido a lo expresado por Deci y Ryan (1985) que para la persona que realiza el trabajo sea estimulante, variado e interesante; dando la oportunidad de utilizar habilidades y adquirir otras habilidades en su lugar de trabajo todo esto centrado en un flujo de ideas y conocimientos, de manera que aplica al aspecto sociológico.

En las líneas 13, 14, 15 y 16: “me siento bien prestando el servicio a los usuarios solo que lo enseñado en el curso no guarda relación en muchas ocasiones con el apoyo que solicita el usuario”, es una expresión que indica que existe una motivación

intrínseca debido a que siente satisfacción realizando las actividades en su trabajo abalado por lo que refiere Deci y Ryan (1985); sin embargo, la aplicabilidad del curso no se relaciona con la ejecución del trabajo conllevando esto a una falta de satisfacción, no generando una motivación intrínseca.

En las líneas 23, 24 y 25: “me motivan por el trato que me dan se me insertan satisfacciones personales logro de mi trabajo” devela una empatía que expresa el informante y le genera un estado emocional positivo, prevalece la motivación intrínseca con pertenencia, basado en relaciones seguras entre el informante y el usuario, según Deci y Ryan (1985) acotan lo importante de tener un buen entorno social facilitando la motivación intrínseca apoyando la necesidad psicológica innata de relacionarse entre las personas.

En relación con las líneas 30 y 31: “la actividad con el usuario no es correspondida por el salario”, basándose en la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (1985) destacan que cuando un individuo se ve afectado por la recompensa tangible, llega a sentir emociones de culpa, miedo, presión y orgullo competitivo, generando esto una motivación extrínseca negativa. De igual manera, la Incentive Research Foundation (2023) acota que las recompensas deben diseñarse en las organizaciones para desadormecer, fortalecer y enriquecer emociones positivas que generan al trabajador sentirse valorado por su trabajo realizado, así como también apreciado e involucrado por la organización.

En las líneas 40, 41, 42 y 43: “y por esto me han solicitado en realizar entrenamiento a las auxiliares que ingresan a la organización sin recibir compensación económica por esta actividad sintiendo insatisfacción económica” con la verificación del informante se crea, de acuerdo con Adams (1963), inequidad, al referirse que para el individuo al obtener recompensa excesiva o recompensa insuficiente le producirá sentir mayor angustia conllevándolo a esforzarse para restaurar esa equidad proporcionando esto alterar su conducta y distorsionar cognitivamente las aportaciones y los resultados a la organización. De igual manera, surge una motivación extrínseca negativa, al manifestar no recibir ninguna compensación por asignarle entrenar personal nuevo que ingresa a la empresa mientras que las empleadas de puesto fijo reciben un bono de calidad y el informante por ser personal no fijo no lo recibió. Sin embargo, por parte de

la organización se observa un elogio al escoger al trabajador para inducir a un personal que ingresa.

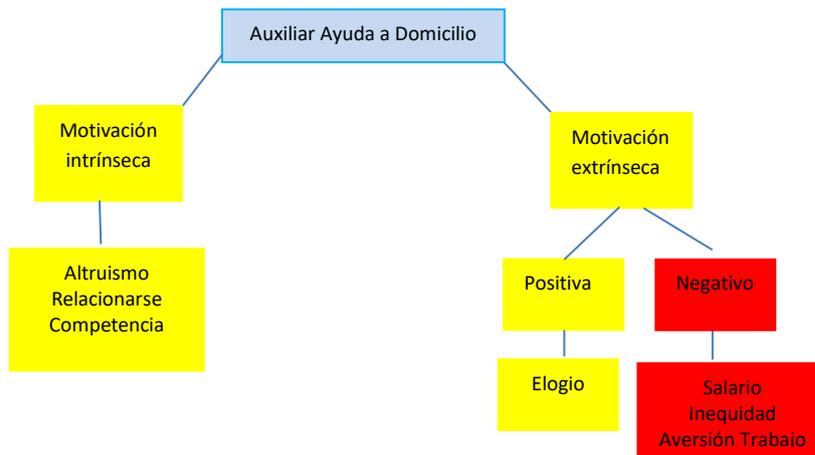
Queda claro que, de acuerdo al Informante N° 1, la atención al usuario revela motivaciones intrínsecas, motivaciones extrínsecas que a su vez se despliega la intrínseca en aspectos positivos como lo es el aspecto social, amistad la cual ambas generan una actitud altruista dentro de la organización.

En las líneas 46, 47 y 48: “A pesar de no recibir ningún tipo de compensación económica, siento satisfacción al poder ayudar a mis compañeras nuevas para el desarrollo del trabajo”, al referirse a lo acotado por el informante, se percibe una actitud de altruismo generando un buen clima laboral. Según Organ (1988) señala, el altruismo es la manera voluntaria de ayudar a los demás dentro de la organización, en este caso el informante manifiesta una motivación intrínseca por su nivel de altruismo.

En las líneas 53, 54, 55 y 56: “en mi núcleo familiar atendí a mis abuelos en el momento preciso y me sentía preparada en conocimiento y de manera emocional para emprender este trabajo”, el informante refleja una motivación intrínseca, al tener un aprendizaje previo cuando atendió a sus familiares generándole dominio en el momento de desempeñar sus tareas en la empresa lo que le produce una satisfacción. Basándose en la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (1985) consideran la competencia dentro de la motivación intrínseca al conocer bien lo que hace. En este caso el informante manifiesta que atendió a familiares en el cuidado, lo que conllevó en ser competente en esta área, conociendo bien su trabajo.

En las líneas 60, 61 y 62: “desempeño actividades de rutina en las que me siento aburrida por realizar trabajos simples y repetitivos” el informante manifiesta sentirse aburrido al realizar trabajos simples y repetitivos reflejando aversión al trabajo, tomándose como referencia en este análisis de la teoría X de MacGregor (1960).

En las líneas 75 y 76: “generando más tarde la salida laboral sin ser recompensada” el informante acota que el tiempo considerado por la empresa de desplazamiento entre un usuario y otro no coincide con el tiempo real, lo que conlleva a salir más tarde de lo establecido en su horario, no siendo compensado por la empresa proporcionándose una motivación extrínseca negativa en el informante.



*Figura 8. Red de significado lógico-semántico, percepción hacia la recompensa de motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 1.*

En la Figura 8 se muestra la posición del Informante N° 1, que es referente al Auxiliar de Ayuda a Domicilio, y se ha de destacar que en las líneas 8, 9 y 10 “requiere indispensablemente obtener el título de profesionalidad de atención socio sanitaria con una duración de un año” el hecho de obtener el título de profesionalidad de atención sociosanitaria fue debido a un impulso de su motivación intrínseca. De igual manera, se hace referencia a la teoría Y de McGregor (1960) acotando en este caso que la trabajadora tiene la capacidad para resolver problemas que se le presente en sus tareas en la organización.

En las líneas 13, 14, 15 y 16 “me siento bien prestando el servicio a los usuarios solo que lo enseñado en el curso no guarda relación en muchas ocasiones con el apoyo que solicita el usuario” se constata la existencia de una motivación intrínseca; sin embargo, la aplicabilidad del curso no se relaciona con la ejecución del trabajo conllevando esto a una falta de satisfacción. Según Herzberg (1966), los factores motivadores que acotan que el contenido del trabajo no tiene relación con la ejecución de las actividades conllevan la falta de satisfacción en el informante, por lo que no existe una motivación intrínseca.

En las líneas 23, 24 y 25: “me motivan por el trato que me dan se me insertan satisfacciones personales logro de mi trabajo” prevalece la teoría de la autodeterminación con pertenecía en el informante sintiendo satisfacción y motivación

por el trato recibido de sus usuarios, según Deci y Ryan (1985), que refieren la importancia de un buen entorno social permitiendo una motivación al trabajador al realizar sus tareas en la organización.

En las líneas 30 y 31: “la actividad con el usuario no es correspondida por el salario” refleja que cuando un individuo se ve afectado por la recompensa tangible le genera una motivación extrínseca negativa, de esta manera se observa lo importante de los incentivos económicos individuales basados en resultados, y por esto la organización tiene que formular un estándar de desempeño, diseñando un sistema de incentivos acorde a la organización y sus trabajadores, según acota Kahneman (2011), que es vital para la organización conocer las preferencias retributivas de los trabajadores, debido que lo que para algunos trabajadores el nivel de ingreso funcione como incentivo para otro trabajador puede dejar de funcionar, es decir existirá un valor límite económico distinto entre los trabajadores.

En las líneas 40, 41, 42 y 43: “y por esto me han solicitado en realizar entrenamiento a las auxiliares que ingresan a la organización sin recibir compensación económica por esta actividad sintiendo insatisfacción económica”, basándose en la teoría de Maslow (1954), se refiere al nivel inferior de la jerarquía en donde el trabajador siente seguridad en su trabajo a través de un empleo fijo. En el caso del informante señala que no posee puesto fijo, y a su vez ningún tipo de compensación por entrenar al personal nuevo que ingresa a la organización, de esta manera el informante presenta déficit en la necesidad de seguridad sintiéndose desmotivado por no recibir compensación económica; sin embargo, la inducción al personal que ingresa a la organización es asignado a la trabajadora para realizar entrenamiento, bajo la percepción del investigador esta posición se caracteriza por ser un reconocimiento de elogio, así lo refieren Deci, Koestner y Ryan (1999) al señalar que el elogio es un esfuerzo social que utilizan los gerentes para estimular la motivación a los trabajadores.

En las líneas 46, 47 y 48: “A pesar de no recibir ningún tipo de compensación económica, siento satisfacción al poder ayudar a mis compañeras nuevas para el desarrollo del trabajo”, el informante manifiesta un comportamiento de ciudadanía organizativa, al realizar una tarea específica siendo atento, respetuoso y colaborador con sus nuevos compañeros de trabajo. Según Organ (1988), es una virtud cívica el apoyar a sus compañeros de nuevo ingreso en el trabajo en actividades de la organización.

En las líneas 53, 54, 55 y 56: “en mi núcleo familiar atendí a mis abuelos en el momento preciso y me sentía preparada en conocimiento y de manera emocional para emprender este trabajo”, se refleja una motivación intrínseca en la que el informante se siente preparado para realizar sus actividades, al sentir seguridad en lo que hace le proporciona empoderamiento. Según Deci y Ryan (1985), la persona con competencia llega alcanzar control de las actividades que realiza en niveles muy altos; en el caso del informante con su experiencia previa de sus familiares le permitió sentirse competente y desarrollar sus actividades con dominio en atención a los usuarios.

En las líneas 60, 61 y 62: “desempeño actividades de rutina en las que me siento aburrida por realizar trabajos simples y repetitivos”, el informante manifiesta lo que refleja en la Figura 8 motivación extrínseca negativa, sintiéndose aburrido al realizar trabajos simples y repetitivos reflejando aversión al trabajo tomándose como referencia en este análisis la teoría X de McGregor (1960).

En las líneas 75 y 76: “generando más tarde la salida laboral sin ser recompensada” el informante acota que el tiempo considerado por la empresa de desplazamiento entre un usuario y otro no coincide con el tiempo real, saliendo más tarde de su hora de salida, no siendo compensado por la empresa, lo que le genera una motivación extrínseca negativa al trabajador. Tal motivación es afectada por no recibir una recompensa ni tangible ni intangible, conllevando el mismo a no tener el éxito esperado tanto por el trabajador como por el usuario, en el caso del trabajador insatisfacción por no recibir recompensa y al usuario insatisfacción por falta de puntualidad en el servicio recibido. Todo lo reseñado anteriormente se traduce en una motivación extrínseca negativa en el trabajador.

**Fom International LLC**

Línea	Texto	Categoría
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30</p>	<p style="text-align: center;">Entrevista-Grabaciones-Anotaciones</p> <p><b>Investigadora:</b> Gracias por aceptar participar en consentimiento informado para esta investigación magistral. La conversación versará con libertad sobre las perspectivas desde el trabajador como parte de la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones.</p> <p><b>Informante:</b> Encantado de poder servirle en esta investigación en su principio deseo hablar como me siento yo en mi puesto de trabajo, y cuál es mi función en esta empresa u organización. Yo soy presidente, mi profesión es ingeniero en Metalúrgica y Máster en Metalúrgica, la razón social de la empresa es de servicios de consultoría a empresas, ubicada en Charlotte carolina del norte en los estados unidos, tiene más de 30 años de fundada. Aquí me siento satisfecho con lo que hago, me gusta mi trabajo, conozco bien los procedimientos de las empresas automotrices realizando asesorías de proyectos, es decir son empresas con procesos de especialización en funciones.</p> <p>Los empleados de las empresas automotriz se sienten satisfechos con los salarios que tienen en relación a las actividades laborales, así como también gozan de vacaciones, pagas extras y beneficios de bonos de alimentación. De igual manera existe un grato ambiente laboral donde hay buenas relaciones entre los compañeros, supervisores y gerente de la empresa.</p> <p><b>Investigadora:</b> Pasando a otro tópico, ¿podría aportar su opinión en relación de cuando implementa un proyecto a la empresa qué tipo de necesidad le produce satisfacción e insatisfacción?</p> <p><b>Informante:</b> Me siento satisfecho al lograr la ejecución</p>	<p>Autorrealización, Motivación intrínseca, Competencia</p> <p>Motivación extrínseca, Seguridad laboral, Relaciones sociales, Incentivos grupales</p>

<p>31</p> <p>32</p> <p>33</p> <p>34</p> <p>35</p> <p>36</p> <p>37</p> <p>38</p> <p>39</p> <p>40</p> <p>41</p> <p>42</p> <p>43</p> <p>44</p> <p>45</p> <p>46</p> <p>47</p> <p>48</p> <p>49</p> <p>50</p> <p>51</p> <p>52</p> <p>53</p> <p>54</p> <p>55</p> <p>56</p> <p>57</p> <p>58</p> <p>59</p> <p>60</p> <p>61</p> <p>62</p> <p>63</p>	<p>de un proyecto solicitado por la empresa automotriz que sea realizado con éxito alcanzando la excelencia. Y siento insatisfacción al observar como la alta gerencia de la mayoría de la empresa automotriz influye en los empleados controlando el entorno.</p> <p><b>Investigadora:</b> Cuando un empleado ingresa nuevo a la empresa automotriz, ¿recibe algún entrenamiento específico de sus tareas? Puede explicarme al respecto.</p> <p><b>Informante:</b> Los empleados nuevos reciben entrenamiento general y entrenamiento de la especialización de la tarea, que permite que la empresa aumente la habilidad en el trabajador de la tarea que realiza y asignar el puesto adecuado,</p> <p><b>Investigadora:</b> ¿Desea aportar como observa al empleado al realizar tareas repetitivas en la empresa automotriz?</p> <p><b>Informante:</b> Los empleados en muchas ocasiones se sienten estresados, aburridos al realizar tareas simples y repetitivas, generando absentismos e insatisfacción en el trabajo.</p> <p><b>Investigadora:</b> ¿La empresa aplica alguna estrategia para motivar al empleado en los trabajos simples y repetitivos que realiza?</p> <p><b>Informante:</b> La empresa a los empleados cuando observa que la tarea que realiza deja de ser un reto al trabajador asigna otras funciones de trabajo, aplicando una rotación de puestos entre los trabajadores, lo que genera familiarización a los trabajadores con varios puestos de la empresa; que los empleados se formen en amplia variedad de tareas, así como también se establece mejor relaciones personales entre los trabajadores y de esta manera se sienten satisfechos con el trabajo que están realizando.</p>	<p>Satisfacción,</p> <p>Logro</p> <p>Competencia,</p> <p>Motivación intrínseca</p> <p>Motivación extrínseca negativa,</p> <p>Aversión al trabajo</p> <p>Satisfacción,</p> <p>Rotación de puesto,</p> <p>Motivación intrínseca</p>
---	--	---

64	<b>Investigadora:</b> ¿Desea aportar algunas consideraciones	
65	si existe algún aspecto relevante de motivación al	
66	empleado?	
67	<b>Informante:</b> Un aspecto motivacional para el empleado	
68	es el conocer los resultados reales de su trabajo, que	
69	siente una retroalimentación de lo que hace, lo que le	
70	genera satisfacción en su tarea realizada y bajo	Retroalimentación
71	absentismo laboral.	positiva,
72	<b>Investigadora:</b> ¿Podría comentar si ha observado alguna	Bajo absentismo
73	debilidad de algún proyecto que se haya aplicado en	
74	algunas de las empresas que asesora?	
75	<b>Informante:</b> En algunas se me presentó un problema en	
76	el que he tenido que tomar otras estrategias por ser una	Motivación
77	condición específica de ese país, es decir, caso	extrínseca
78	Venezuela, las estrategias en el proyecto han tenido que	negativa,
79	cambiarse para adaptarlas a la condición país, por	Retroalimentación
80	ejemplo incorporar personal de afuera especializado para	negativa
81	fortalecer un aspecto negativo en el proceso debido a que	
	para ese entonces existía escaso personal calificado.	

*Tabla 5. Construido con la información aportada por el Informante N° 2. Adaptado al formato de Piñero y Rivera (2020).*

### **Descripción del análisis del Informante N° 2**

Tomando en cuenta las aportaciones del informante 2 acorde con sus experiencias, se teje una red de significados lógicos, la cual se representa en la gráfica más adelante, red que va tomando sentido en un orden semántico de sus verbalizaciones para develar sus experiencias. Desde su concepción inicial el informante indicó en las líneas 14, 15 y 16: “Aquí me siento satisfecho con lo que hago, me gusta mi trabajo, conozco bien los procedimientos de las empresas automotrices”. En la cita centrada se establece que la autorrealización, según Maslow (1954), viene a estar interpretada mediante una motivación intrínseca generada por la línea de gerencia central el cual es el presidente de Fom International LLC, creando un ambiente laboral de satisfacción con la obtención de sus logros, a través de un desarrollo profesional satisfactorio.

En las líneas 19, 20, 21, 22, 23 y 24: “se sienten satisfechos con los salarios que tienen en relación a las actividades laborales, así como también gozan de vacaciones, pagas extras y beneficios de bonos de alimentación. De igual manera existe un grato ambiente laboral”, se acota de acuerdo a la expresión del informante que los trabajadores de la empresa automotriz tienen una alta motivación extrínseca basada en el salario e incentivos salariales, que corresponde al nivel de seguridad de Maslow (1954): los trabajadores con empleo fijo y buenas condiciones laborales. Y también una motivación intrínseca destacándose lo social, manifestando que existen buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, generando satisfacción a los empleados en sus actividades dentro de la organización.

En las líneas 30, 31 y 32: “Me siento satisfecho al lograr la ejecución de un proyecto solicitado por la empresa automotriz que sea realizado con éxito alcanzando la excelencia. Y siento insatisfacción al observar como la alta gerencia influye en los empleados controlando el entorno”, el Presidente de la empresa asesora Fom International LLC refleja satisfacción por el logro de la ejecución de los proyectos para alcanzar la excelencia. Esta necesidad de satisfacción se ubica en la pirámide de Maslow (1954) en la autorrealización, sintiendo realización personal en el ámbito laboral.

En las líneas 46, 47, 48 y 49 “se sienten, estresados, aburridos al realizar tareas simples y repetitivas generando absentismos e insatisfacción en el trabajo”, el informante manifiesta que los trabajadores en la empresa automotriz se sienten insatisfechos al realizar tareas simples rutinarias, ya que les generan estrés, aburrimiento y absentismo en su puesto laboral afectando su motivación intrínseca. Tomándose como referencia en este análisis la teoría X de MacGregor (1960), en este caso los trabajadores de la empresa automotriz sienten aburrimiento, estrés realizando sus tareas lo que genera aversión en el trabajo.

En las líneas 55, 56, 59 y 60: “aplicando una rotación de puestos entre los trabajadores. se establecen mejores relaciones personales entre los trabajadores” el informante de la empresa Fom International LLC acota que los trabajadores de la empresa automotriz se sienten satisfechos al hacerle rotación de puesto, ya que aprenden nuevas tareas, se relacionan con otros compañeros de trabajo enriqueciendo su motivación intrínseca, de esta manera, se observa que la organización tiene enfoque

motivacional a los trabajadores. Tomándose como referencia a *Campion et al.* (1994), la rotación de puesto es un cambio de puesto a los trabajadores de forma estructurada en el mismo nivel jerárquico. En este caso se observa que la organización cuando para los trabajadores sus tareas dejan de ser un reto, aplica una rotación de puesto a los trabajadores para influir en su motivación intrínseca, y se establecen buenas relaciones entre ellos.

En las líneas 68, 69 y 70: “siente una retroalimentación de lo que hace, lo que le genera satisfacción en su tarea realizada y bajo absentismo laboral”, se refiere a que los trabajadores de la empresa automotriz contratada por la empresa Fom International LLC sienten satisfacción al conocer los resultados de sus tareas realizadas, es decir una retroalimentación positiva por parte de su superior generando bajo absentismo laboral, de esta manera, se hace referencia a Bannister (1986), que refiere que la retroalimentación positiva se percibe y recuerda con mayor exactitud mejorando el desempeño en la actividad que se realiza, en este caso los trabajadores de la empresa automotriz se verán afectados con una motivación extrínseca positiva al realizar sus tareas.

En las líneas 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80 y 81: “un problema en el que he tenido que tomar otras estrategias por ser una condición específica de ese país, es decir caso Venezuela, las estrategias en el proyecto han tenido que cambiarse para adaptarla a la condición país, por ejemplo incorporar personal de afuera especializado para fortalecer un aspecto negativo en el proceso debido a que para ese entonces exista escaso personal calificado”, el informante acota estar afectado por la motivación extrínseca debido a que la empresa automotriz le informa a Fom International LLC empresa asesora de tener que cambiar las estrategias del proyecto adaptándola a condiciones específicas del país, teniendo que incorporar personal de afuera para realizar tareas de un proceso encontrándose escaso personal en el mismo. Tomándose como referencia a Podsakoff y Farh (1989), la retroalimentación negativa genera al trabajador plantearse perseguir objetivos más elevados; en este caso el Presidente de Fom International se plantea utilizar estrategias de niveles más altos para el logro de los objetivos de la empresa asesorada.

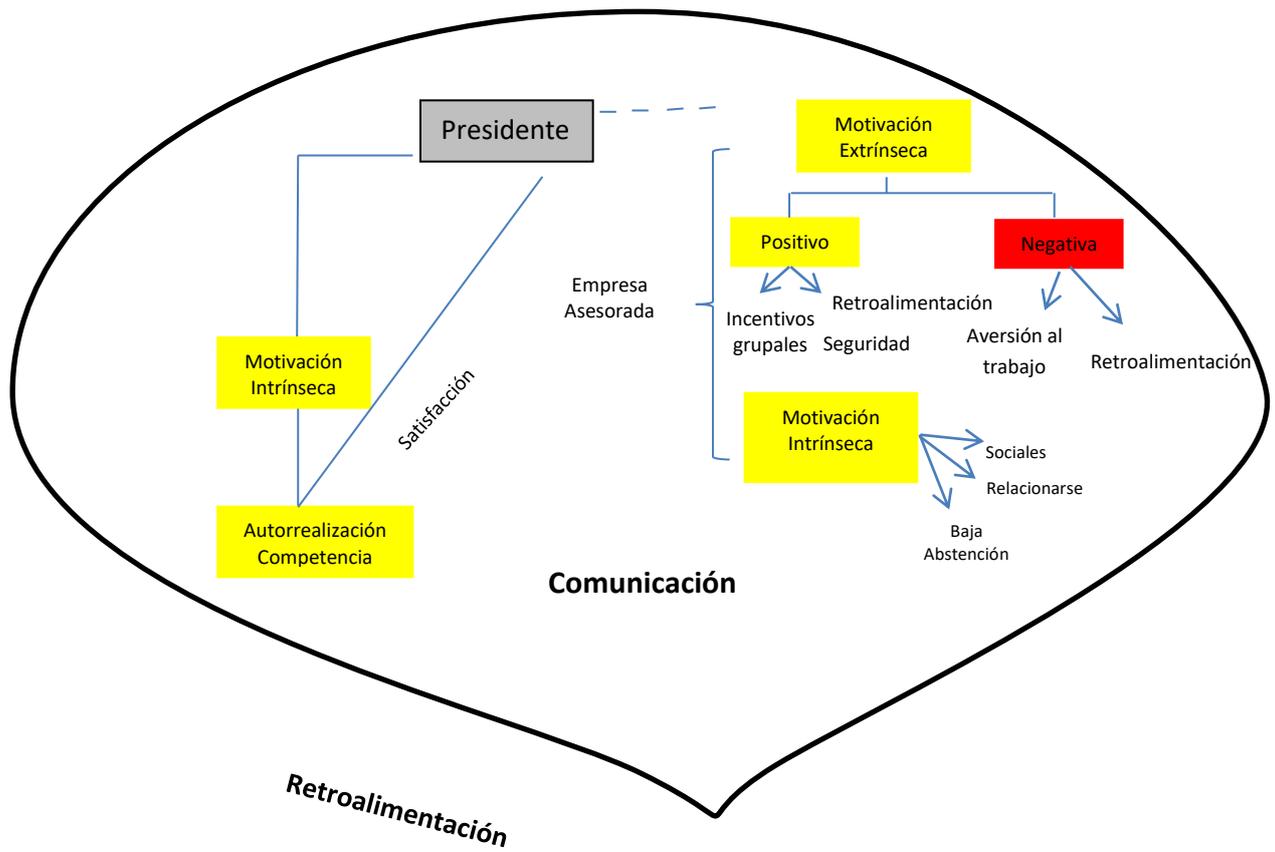


Figura 9. Red de significado lógico – semántico, percepción hacia la motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 2.

En la Figura 9 se muestra la posición del Informante N° 2, que es el Presidente de Fom International, y se ha de destacar que en las líneas 14, 15 y 16 : “Aquí me siento satisfecho con lo que hago, me gusta mi trabajo, conozco bien los procedimientos de las empresas automotrices” el informante manifiesta conocer bien los procesos de las empresas automotrices. Refieren Deci y Ryan (1985) que dentro de la motivación intrínseca prevalece el dominio de las tareas, en este caso el presidente de Fom International conoce bien el área de procesos automotrices; es decir, expresó alta competencia en la materia teniendo más de 30 años de experiencia en esta.

En las líneas 19, 20, 21, 22, 23 y 24: “se sienten satisfechos con los salarios que tienen en relación a las actividades laborales, así como también gozan de vacaciones, pagas extras y beneficios de bonos de alimentación. De igual manera existe un grato ambiente laboral” surge una alta motivación intrínseca del nivel social, según Maslow

(1954) en su pirámide en el orden superior refiriéndose en las buenas relaciones entre los trabajadores existiendo un buen ambiente laboral. De igual manera se observa que la empresa automotriz implementa la motivación extrínseca con los incentivos grupales a los trabajadores considerando las organizaciones que el trabajo en equipo genera más productividad a la empresa. Milkovich y Newman (2004) refieren lo importante de aplicar incentivos grupales en la organización, lo que proporciona mayor productividad y mejor calidad; en el caso de los trabajadores de la empresa automotriz al aplicar estos incentivos grupales, los trabajadores desarrollan sus actividades con mayor satisfacción y eficacia y colaboren entre ellos dentro de la organización.

En las líneas 30, 31 y 32: “Me siento satisfecho al lograr la ejecución de un proyecto solicitado por la empresa automotriz que sea realizado con éxito alcanzando la excelencia”, el informante refiere que al conseguir el éxito en la aplicación de un proyecto en la empresa automotriz se siente satisfecho, ubicada esta necesidad de satisfacción en el orden superior de Maslow (1954) en el nivel de autorrealización. Igualmente, la motivación intrínseca prevalece en este aspecto, proporcionando dominio de las actividades que realiza y considerando que, según Deci y Ryan (1985), el Presidente de Fom Internacional LLC es competente, conociendo bien la materia, con la realización y ejecución de proyectos para la empresa automotriz teniendo más de 30 años de experiencia.

En las líneas 46, 47, 48 y 49: “se sienten, estresados, aburridos al realizar tareas simples y repetitivas generando absentismos e insatisfacción en el trabajo”, el informante manifiesta que los trabajadores en la empresa automotriz se sienten insatisfechos al realizar tareas simples rutinarias, ya que les generan estrés, aburrimiento y absentismo en su puesto laboral afectando su motivación intrínseca reflejada en la Figura 9 y tomándose como referencia en este análisis la teoría X de MacGregor (1960); en este caso los trabajadores de la empresa automotriz sienten aburrimiento, estrés realizando sus tareas lo que genera aversión en el trabajo.

En las líneas 55, 56, 59 y 60: “aplicando una rotación de puestos entre los trabajadores se establecen mejores relaciones personales entre los trabajadores” es referido por el informante que los trabajadores de la empresa automotriz sienten satisfacción con la rotación de puesto, aprenden nuevas tareas, se relacionan con otros compañeros de trabajo, enriqueciendo su motivación intrínseca. De lo establecido en la

Figura 9, se observa que la organización tiene enfoque motivacional a los trabajadores, ya que tomando como referencia *Campion et al.* (1994), se considera que la rotación de puesto como un cambio de puesto a los trabajadores de forma estructurada en el mismo nivel jerárquico motiva a los trabajadores. De igual manera, para estimular la motivación intrínseca en los trabajadores, de acuerdo con Deci y Ryan (1985), un buen entorno social facilita la motivación intrínseca en la que los apoyos relacionales son la base de relaciones seguras afectando la motivación en el ámbito laboral.

En las líneas 68, 69 y 70: “siente una retroalimentación de lo que hace, lo que le genera satisfacción en su tarea realizada y bajo absentismo laboral”, el informante refiere a que los trabajadores de la empresa automotriz sienten satisfacción al conocer los resultados de sus tareas realizadas, teniendo una retroalimentación positiva por parte de su superior basado en la motivación extrínseca positiva; tomándose como referencia a Bannister (1986), cuando un individuo recibe una retroalimentación positiva lo impulsará a repetir la conducta, en este caso en relación a la Figura 9 muestra que la organización aplica una motivación extrínseca positiva con la retroalimentación positiva con la intención de que los trabajadores repitan las conductas obteniendo buenos resultados.

En las líneas 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80 y 81: “un problema en el que he tenido que tomar otras estrategias por ser una condición específica de ese país...”, el informante acota estar afectado por la motivación extrínseca debido a que la empresa automotriz le informa a Fom International LLC empresa asesora de tener que cambiar las estrategias del proyecto, refiriéndose a la Figura 9 existe una retroalimentación negativa debido a que las estrategias del proyecto se tuvieron que adaptar a las condiciones específicas del país, teniendo que incorporar personal de afuera para realizar tareas de un proceso, encontrándose escaso personal en el mismo; tomándose como referencia a Podsakoff y Farh (1989), la retroalimentación negativa genera al trabajador plantearse perseguir objetivos más elevados; en este caso el Presidente de Fom International se plantea utilizar estrategias de niveles más altos para el logro de los objetivos de la empresa asesorada.



Línea	Texto Entrevista-Grabaciones-Anotaciones	Categoría
1 2 3	<b>Investigadora:</b> En su razón social ¿se siente usted favorecida en pertenecer a esa prestigiosa organización, motivada en realizar sus tareas?	
4 5 6 7 8 9 10 11	<b>Informante:</b> Es grato para mí poder servirle en esta investigación, para comenzar puedo decir que me siento muy contenta de pertenecer a esta empresa la cual tengo 28 años, al realizar mis tareas siento un gran placer, cuando ingreso a la empresa desde la mañana, las horas me pasan rápido ya que me gusta lo que hago, conociendo bien los procedimientos internos de la organización.	Motivación intrínseca
12 13 14	<b>Investigadora:</b> ¿Podría comentar qué aspectos le hacen sentir satisfecha al realizar sus actividades y responsabilidades de sus tareas?	Retroalimentación Relacionarse Competencia
15 16 17 18 19 20	<b>Informante:</b> Los aspectos más importantes en el desempeño de mis tareas en la organización son relacionarme con mis compañeros laborales, ser reconocida con mi superior por los esfuerzos realizados lo cual me conlleva a tener una satisfacción personal por los resultados obtenidos.	Reconocimiento social Estima Autorrealización
21 22 23	<b>Investigadora:</b> ¿Podría aportar su opinión de algunos comportamientos que realiza en la organización en donde manifieste que se siente a gusto?	Altruismo
24 25 26 27 28 29 30	<b>Informante:</b> En muchas oportunidades he colaborado con mis compañeros de trabajo en situaciones que tienen mucha carga de actividades y me siento a gusto apoyándolos, ya que de esta manera contribuyo al logro de los objetivos del departamento. De igual manera las veces que he tenido que quedarme horas extras para obtener los objetivos de la empresa, me he quedado con	Comportamiento ciudadano Actitud positiva

31	gusto realizando mi trabajo.	
32	<b>Investigador:</b> Las responsabilidades en su cargo de	
33	gerente técnico ¿van desde la planificación de las tareas	Características del
34	hasta la obtención de los resultados?	puesto,
35	<b>Informante:</b> Sí, mis tareas corresponden desde	Autonomía
36	planificar, organizar, tener autonomía en las decisiones	
37	que conlleven al logro de los objetivos de la	
38	organización, obtener los resultados esperados por la	
39	empresa y finalmente me dan una retroalimentación mi	
40	jefe superior de mis resultados.	
41	<b>Investigador:</b> ¿podría informar si la variedad de tareas	
42	asignadas está acorde para cumplirlas dentro de su	
43	jornada laboral?	
44	<b>Informante:</b> Debido a la situación del país, muchos	Retroalimentación
45	empleados han renunciado y se han ido del país, lo que	negativa
46	ha conllevado que esas actividades de esas personas he	Motivación
47	tenido que asumirlas como actividades adicionales a las	extrínseca
48	responsabilidades de mi puesto, y por esto al salir de la	negativa
49	organización me veo en la necesidad de continuar	
50	laborando en mi hogar para poder cumplir con todas mis	
51	tareas.	
52	<b>Investigadora:</b> ¿Podría explicarme de qué manera	
53	motiva a sus empleados?	Autonomía,
54	<b>Informante:</b> Empleo reconocimiento por el rendimiento	Motivación
55	desempeñado de sus tareas asignadas, tanto individual	intrínseca,
56	como grupal en el departamento donde desempeña su	Reconocimiento,
57	función. De la misma manera le permito autonomía en	Competencia,
58	algunas tareas en las que tome decisiones siendo	Retroalimentación
59	responsable de los éxitos y los fracasos de sus resultados.	Positiva,
60	Otro aspecto importante es el darle la retroalimentación	
61	de los resultados obtenidos en sus tareas.	Motivación
62	<b>Investigadora:</b> ¿Podría decirme si se siente satisfecha	extrínseca
63	por la recompensa económica que percibe en la	positiva

64	organización?	Incentivos
65	<b>Informante:</b> Sí, me siento satisfecha por la recompensa que recibo y los incentivos adicionales que me otorgan.	económicos

*Tabla 6. Construido con la información aportada por el Informante N° 3. Adaptado al formato de Piñero y Rivera (2020).*

### **Descripción del análisis del Informante N° 3**

Tomando en cuenta del informante 3 acorde con sus experiencias, se teje una red de significados lógicos, la cual se representa en la gráfica más adelante, red que va tomando sentido en un orden semántico de sus verbalizaciones para develar sus experiencias. Desde su concepción inicial el informante indicó:

En la línea 7: “al realizar mis tareas siento un gran placer”, se observa una alta motivación intrínseca manifestando la participación de sus tareas con gran satisfacción basándose en Deci y Ryan (1985) La motivación intrínseca se refiere al valor o placer ligado a la realización de una tarea.

En las líneas 17, 18 y 19: “relacionarme con mis compañeros laborales, ser reconocida con mi superior por los esfuerzos realizados lo cual me conlleva a tener una satisfacción personal” se indica que la motivación intrínseca está ubicada en el orden superior de Maslow (1954) con las necesidades sociales, estima y autorrealización. Estando la motivación intrínseca en el nivel superior, satisfecha personalmente por los logros obtenidos, de igual manera, se deduce que la organización mantiene una constante comunicación entre sus trabajadores y retroalimentación por parte de sus superiores. En el caso que la informante manifiesta recibir información por parte de su superior de los resultados obtenidos existe una retroalimentación positiva de la empresa al trabajador tomando como referencia a Bannister (1986) refiere que la retroalimentación positiva es percibida con mayor exactitud impulsando a repetir la conducta y buscando el individuo de mejora cada vez más el desempeño dentro de sus actividades. En este caso la informante al recibir retroalimentación positiva de su superior proporcionara desempeñar cada vez mejor sus tareas para obtener mayor

rendimiento y buenos resultados. Otro punto importante es el reconocimiento por parte de su superior por los resultados obtenidos.

En las líneas 24, 25, 26 y 27: “he colaborado con mis compañeros de trabajo en situación que tienen mucha carga de actividades y me siento a gusto apoyándolos”, el informante refiere con esta expresión una actitud altruista manifestando una conducta de ayuda, de esta manera se manifiesta que está siendo tratada en la organización de manera justa generando ser una buena ciudadana dentro de esta. De acuerdo con Organ (1988), el comportamiento cívico organizativo es un comportamiento laboral voluntario que va más allá de las exigencias del puesto. También se dice que el informante adopta una actitud positiva con su comportamiento laboral voluntario.

En las líneas 35, 36, 37, 38 y 39. “tener autonomía en las decisiones que conlleven al logro de los objetivos de la organización, obtener los resultados esperados por la empresa y finalmente me dan una retroalimentación” se observa que el informante manifiesta motivación intrínseca al tener autonomía al tomar decisiones que conllevan a los resultados esperados por la organización; en referencia de Deci y Ryan (1985) señalan la autonomía como la necesidad de percibir que aquello que se hace depende de la voluntad, somos el origen de nuestras acciones. Igualmente se considera en este aspecto las características del puesto que incluye las dimensiones fundamentales del puesto, estados psicológicos críticos y resultados personales y laborales.

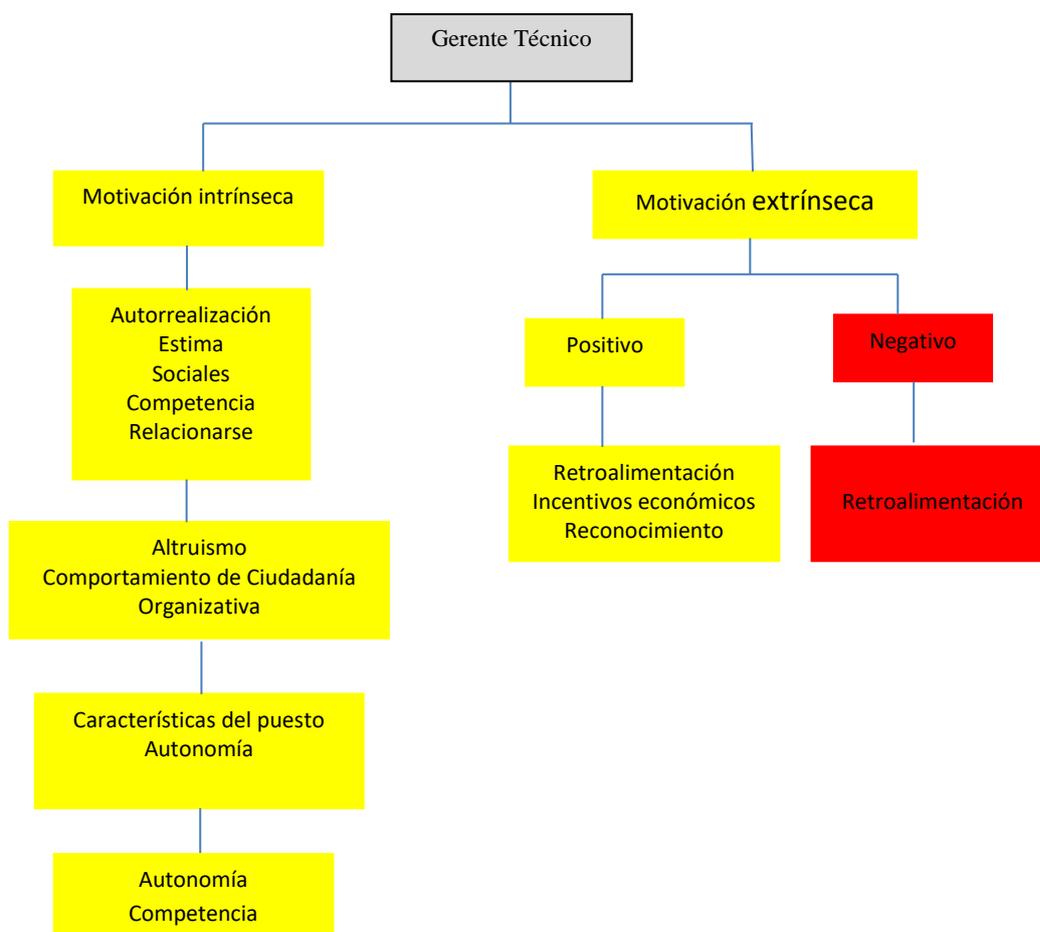
En las líneas 47 y 48: “actividades adicionales a las responsabilidades de mi puesto”, el informante refleja que siente insatisfacción por la asignación de tareas adicionales, lo que conlleva a una motivación extrínseca negativa, esto podría afectar en su rendimiento laboral. Cabe destacar que el informante expresó que debido a la situación del país muchos empleados han emigrado, ocasionando esto un recargo de trabajo para los trabajadores que quedan dentro de la organización, situación que genera en el trabajador que aparte de realizar trabajo dentro de la empresa, se lleva trabajo para realizar en casa. La investigadora de este trabajo determinó como motivación extrínseca negativa, tomando en cuenta la retroalimentación negativa por parte de la organización, al informar a la trabajadora actividades adicionales que para realizarlas recurre hacerlas fuera de su oficina, conllevándola a realizar esta en sus horas de descanso. Podsakoff y Farh (1989) señalan que la retroalimentación negativa influye en el trabajador a

plantearse en perseguir objetivos más elevados mientras que la retroalimentación positiva se sentirá menos motivada para mejorar.

En las líneas 57, 58, 59, 60 y 61: “Empleo reconocimiento por el rendimiento desempeñado de sus tareas asignadas, tanto individual como grupal en el departamento donde desempeña su función autonomía en algunas tareas en las que tome decisiones siendo responsable de los éxitos y los fracasos de sus resultados. Otro aspecto importante es el darle la retroalimentación de los resultados obtenidos en sus tareas”; se observa que, al otorgar autonomía a una persona dentro de una organización, se genera una motivación intrínseca, sintiéndose valorado en la toma de decisiones correspondiente a sus tareas. Deci y Ryan (1985) señalan la autonomía como la necesidad de percibir que aquello que se hace depende de la voluntad, somos el origen de nuestras acciones; igualmente, el Informante N° 3 refleja que sus empleados tienen competencia demostrando habilidades aptas para el desarrollo de actividades, con dominio y conocimiento en las tareas que realiza. En suma, en estas líneas también se refleja que el informante realiza reconocimiento elogiando a sus empleados y a su vez les da retroalimentación de los resultados obtenidos.

En las líneas 64 y 65: “me siento satisfecha por la recompensa que recibo” refiere la informante sentirse satisfecha por la recompensa tangible que recibe, obteniendo una motivación extrínseca positiva, aplicando la organización un incentivo económico individual basado en resultados. Proporcionando un salario de eficiencia a la trabajadora proveyéndola de un salario superior con relación al promedio del mercado, este generará en la trabajadora realizar bien sus tareas cuidando su puesto al considerar que su salario está muy bien cotizado en comparación con el mercado considerando, de acuerdo con Capelli y Chauvin (1991), un salario de eficiencia genera una menor tasa de despido y menos abandono al trabajo, así como también el trabajador estará pendiente de no desatender sus tareas para no arriesgarse a perder su alto salario.

Por lo antes expuesto, la informante refiere sentirse bien con la compensación que recibe por su trabajo lo que hace que realice sus tareas con mejor eficiencia y efectividad para el logro de los objetivos establecidos por la empresa.



*Figura 10. Red de significado lógico - semántico percepción hacia la motivación intrínseca y extrínseca en aporte del Informante N° 3.*

En la Figura 10 se muestra la posición del Informante N° 3 (gerente técnico de Colgate Palmolive, C.A). Se ha de destacar que en la línea 7: “al realizar mis tareas siento un gran placer” se observa alta motivación intrínseca manifestando la realización de sus tareas con gran satisfacción (Deci y Ryan, 1985).

En las líneas 17, 18 y 19: “relacionarme con mis compañeros laborales, ser reconocida con mi superior por los esfuerzos realizados lo cual me conlleva a tener una satisfacción personal”, se indica que la motivación intrínseca está ubicada en el orden superior de Maslow (1954) con las necesidades sociales, estima y autorrealización, lo que representa una motivación intrínseca del nivel superior. También se manifiesta una retroalimentación positiva de la empresa al trabajador. De acuerdo con Bannister

(1986), la retroalimentación positiva es percibida con mayor exactitud impulsando a repetir la conducta y obtener mejor desempeño. También se observa lo reflejado en la Figura 10, en la motivación intrínseca un reconocimiento de elogio por parte del superior al informante al ser reconocida por su superior de los esfuerzos. Es importante destacar que el elogio es una forma eficaz de motivar. En este sentido, Deci, Koestner y Ryan (1999) señalan que si el elogio se realiza de manera genuina ayudará a mejorar la autoestima y la motivación intrínseca al trabajador. En este caso a través de este reconocimiento por parte del superior proporcionará a estimular emocionalmente al trabajador. Igualmente se hace relevante en la Figura 10 el dominio de las tareas. Según Deci y Ryan (1985), la competencia consiste en dominar una materia, en este caso el trabajador demuestra ser competente en sus tareas. También estos autores refieren lo importante de un buen entorno social que facilita la motivación intrínseca, observándose en el informante tener buenas relaciones con sus compañeros.

En las líneas 24, 25, 26 y 27: “he colaborado con mis compañeros de trabajo en situación que tienen mucha carga de actividades y me siento a gusto apoyándolos”, el informante refiere con esta expresión una actitud altruista manifestando una conducta de ayuda con sus compañeros de trabajo. Organ (1998) acota el altruismo como una ayuda voluntaria a otros miembros de la organización en una tarea específica o para resolver algún problema, de esta manera se observa en el informante una actitud positiva con el comportamiento laboral voluntario.

En las líneas 35, 36, 37,38 y 39: “tener autonomía en las decisiones que conlleven al logro de los objetivos de la organización, obtener los resultados esperados por la empresa y finalmente me dan una retroalimentación”, se hace relevancia a la autonomía que ejerce el informante en sus actividades laborales, teniendo la potestad de tomar decisiones en sus tareas alineados con los objetivos de la empresa. Por otra parte, se observa que el comportamiento organizativo de la empresa basado en un modelo de característica del puesto para una mejor motivación del trabajo. Hackman y Oldham (1976) consideran que dentro de las dimensiones del puesto se encuentran la variedad de habilidades, identidad e importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación, y dentro de los estados psicológicos el sentir que el trabajo tenga significado, responsabilizarse de los resultados y conocer los resultados reales, y por último en los resultados personales y laborales, la alta motivación laboral, rendimiento laboral de calidad, alta satisfacción en el trabajo y bajo absentismo. En el caso del Informante N° 3

demuestra que realiza un trabajo significativo para otros miembros de la organización, sintiéndose responsable por sus resultados y finalmente recibirá una retroalimentación de cuanta eficiencia desarrollo sus tareas a través de los resultados obtenidos.

En las líneas 47 y 48: “actividades adicionales a las responsabilidades de mi puesto”, siguiendo el orden de los datos crudos tomados, el informante expresó que motivado a la situación país muchos empleados se han ido, generando esto un recargo de trabajo para los trabajadores que quedan dentro de la organización, conllevó a esto a que el trabajador que aparte de realizar trabajo físico dentro de la empresa, se lleva trabajo para realizar en casa, siguiendo conectado con la organización; para la investigadora de este trabajo lo determinó como motivación extrínseca negativa tomando en cuenta la retroalimentación negativa por parte de la organización, al informar a la trabajadora actividades adicionales que para realizar estas recurre hacerlas fuera de su oficina, conllevándola a realizarlas en horas de descanso. Podsakoff y Farh (1989) señalan que la retroalimentación negativa influye en el trabajador a plantearse en perseguir objetivos más elevados mientras que la retroalimentación positiva se sentirá menos motivada para mejorar.

En las líneas 57, 58, 59, 60 y 61: “Empleo reconocimiento por el rendimiento desempeñado de sus tareas asignadas, tanto individual como grupal en el departamento donde desempeña su función autonomía en algunas tareas en las que tome decisiones siendo responsable de los éxitos y los fracasos de sus resultados. Otro aspecto importante es el darle la retroalimentación de los resultados obtenidos en sus tareas” se observa que el informante proporciona autonomía a los empleados dentro de una organización generando una motivación intrínseca. Igualmente, el Informante N° 3 refleja que sus empleados tienen competencia demostrando habilidades aptas para el desarrollo de actividades, y dominio en la materia. De igual manera, la Figura 10 refleja que el informante realiza reconocimiento elogiando a sus empleados. Deci, Koestner y Ryan (1999) señalan que el elogio es un esfuerzo social que utilizan los gerentes para estimular la motivación a los trabajadores. Igualmente, el informante manifiesta darles retroalimentación a sus empleados acerca de los resultados de sus tareas, resaltando en este aspecto una manera de influir en los empleados para alinear los resultados con los objetivos de la empresa. Cialdini (2001) considera que la influencia es importante dentro de la retroalimentación, y esta influencia viene a ser la manera de cómo se

establecen estrategias para persuadir con la finalidad de cambiar o modificar el comportamiento o actitudes de las personas para el logro de los objetivos esperados.

En las líneas 64 y 65: “me siento satisfecha por la recompensa que recibo”, refiere la informante sentirse satisfecha por la recompensa que recibe, obteniendo una motivación extrínseca positiva, aplicando la organización un salario de eficiencia a la trabajadora, es decir, con un salario superior con relación al promedio del mercado, proporcionando en la trabajadora realizar sus tareas con el mejor desempeño posible cuidando su puesto al considerar que su salario está muy bien pagado en comparación con otras empresas, y a su vez estará pendiente de no desatender sus tareas para no arriesgarse a perder su alto salario.

### 3.9 Triangulación de los hallazgos

Seguidamente se presenta la malla de los hallazgos encontrados entre los informantes de acuerdo a los criterios develados por los mismos, los cuales se detallan a continuación en la matriz de triangulación. A continuación, se presenta la Tabla 7 con la malla de triangulación de la motivación intrínseca.

Informantes	Informante	Informante	Informante	Comparación	Definición	Macro categoría
Categoría	1	2	3			
Motivación intrínseca.	Está motivado por la prestación del servicio al usuario.	Buenas relaciones personales entre los trabajadores.	Me siento contenta de pertenecer a la empresa. Siento un gran placer al realizar las tareas.	Los informantes coinciden en definir la motivación como un conjunto de funcionalidad para alcanzar un bien común.	La motivación intrínseca es la manifestación conductual de satisfacción y placer al realizar tarea en la organización.	Determinación de la organización asignar al trabajador en el puesto adecuado.

*Tabla 7. Malla de triangulación de la motivación intrínseca. Asignación de puesto adecuado al trabajador a partir de la verbalización de los agentes informantes.*

En la Tabla 7 de la malla de triangulación de la motivación intrínseca se aprecia el criterio asumido por la investigadora para la construcción de la misma, que fue la categoría motivación intrínseca y las verbalizaciones de los agentes informantes.

## Asignación de puesto adecuado al trabajador

Motivación intrínseca es la manifestación conductual que expresa satisfacción en la realización de las tareas dentro de la empresa, las buenas relaciones personales entre los trabajadores y sentimiento de placer al realizar las tareas, esto se consigue con la determinación adecuada de la organización asignando al trabajador al puesto adecuado. Se determina que una vez instalado el trabajador en el puesto de acuerdo a su perfil desarrollará actividades que se correspondan con su perfil, esto genera internamente una satisfacción en la motivación intrínseca, lo que genera que obtenga buenos resultados a la empresa y realizándolos con actitud positiva.

Informantes	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Comparación	Definición	Macro categoría
Categoría						
Motivación extrínseca positiva.	La organización ha solicitado en realizar entrenamiento a las auxiliares que ingresan a la organización.	Se sienten satisfechos con los salarios que tienen, también reciben pagas extras y beneficios de bonos de alimentación.	Se siente satisfecha por la recompensa que recibe y los incentivos adicionales que le otorgan.	Los informantes se sienten satisfechos en la motivación extrínseca expresada positivamente.	Es la manifestación conductual que realiza el trabajador con la intención de recibir una recompensa tangible e intangible.	Es un factor que se convierte en un generador de satisfacción de necesidades del trabajador para una vida confortable.

*Tabla 8. Malla de triangulación de la motivación extrínseca positiva. Factor generador de satisfacción a partir de la verbalización de los agentes informantes.*

En la Tabla 8 de la malla de triangulación de la motivación extrínseca se aprecia el criterio asumido por la investigadora para la construcción de la misma fue la categoría motivación extrínseca positiva y las verbalizaciones de los agentes informantes.

### Factor generador de satisfacción

El factor generador de satisfacción consiste en un reconocimiento a través del elogio, de igual manera sienten satisfacción por el salario que reciben y beneficios que le brinda la empresa, todo esto genera una motivación extrínseca positiva lo que

conlleva que el trabajador se sienta bien ejerciendo sus tareas dentro de la organización. En esta categoría se determina la motivación extrínseca positiva como un generador de satisfacción de necesidades del trabajador para una vida confortable manifestando una conducta adecuada para recibir una recompensa tangible o intangible.

Informantes	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Comparación	Definición	Macro categoría
Categoría						
Motivación extrínseca negativa.	Cuando el desempeño de tareas simples y repetitivas del trabajador se transforma en aburrido.	Cuando las tareas son repetitivas en largo tiempo se sienten estresados y aburridos generando abstención e insatisfacción.	Cuando por falta de personal especializado en la organización, se le atribuye actividades adicionales al jefe responsable.	Los tres informantes se sienten desfavorables en la motivación extrínseca convirtiéndose en negativa.	Son todos aquellos elementos que influyen en la insatisfacción del trabajador.	Es un factor que se convierte en un generador de insatisfacción de necesidades del trabajador para una vida confortable.

*Tabla 9. Malla de triangulación de la motivación extrínseca negativa. Factor generador de insatisfacción a partir de la verbalización de los agentes informantes.*

En la Tabla 9 para la elaboración de la malla la investigadora se tomó como criterio a los factores que convierte a un generador de insatisfacción a partir de la verbalización de los agentes informantes.

### **Factor generador de insatisfacción**

Cuando las necesidades extrínsecas del trabajador no están satisfechas debido a las tareas repetitivas sintiéndose aburrido de realizarlas, por asignarles actividades adicionales que no son compensadas, y por recarga de actividades por falta de personal, todo esto genera a los informantes una insatisfacción laboral afectando la motivación extrínseca.

#### **IV. RESULTADOS**

De conformidad con lo extraído de la entrevista de profundidad a los actores o agentes informantes sobre la motivación intrínseca y extrínseca en las organizaciones, se observó que los entrevistados determinaron dejar claro que la motivación intrínseca percibida de diferente manera por cada uno de ellos permite crear una empatía, pertinencia, placer al desempeñar sus actividades incorporándole un buen ambiente laboral en el área donde desempeñe sus funciones. Al mismo tiempo los entrevistados valoraron positivamente la motivación extrínseca y la consideraron como un complemento esencial de la motivación intrínseca.

Esa motivación intrínseca recompensó de manera óptima al resultado final, que se determina en esta investigación; en el Informante N° 1 la motivación intrínseca surge de las buenas relaciones entre el auxiliar de ayuda a domicilio y el usuario ambos motivados por lo social, en el Informante N° 2 se establecen las buenas relaciones entre los trabajadores de la empresa automotriz lo que genera que se sientan satisfechos mientras están realizando su trabajo en un buen ambiente laboral determinado por la empresa asesora, y en el Informante N° 3 sustenta la motivación intrínseca en sentir placer al realizar sus tareas, haciendo con la mejor actitud el desempeño laboral, conllevará que al estar los empleados motivados intrínsecamente estarán con un alto grado de pertenecía en sus tareas y generaran buenos resultados a los objetivos de la organización.

De esta manera, la consideración entre el significado y la remuneración económica por el trabajador, esto es que el trabajador se sienta más identificado en valores, cuando la imagen corporativa de la empresa es de calidad, su empresa marca la diferencia en la sociedad; por tanto, se traduce en buscar significado, propósitos y contribución social; esta relación intrínseca va más allá de la motivación extrínseca, se reinvierte que el sentido y la significación de la organización es aplicar estrategias que conlleven a una recompensa total.

Para finalizar el resultado arroja que la motivación intrínseca se complementa con la motivación extrínseca, la producción de la empresa es la calidad de sus empleados, de su gente y de su producto.

## V. CONCLUSIONES

En este trabajo final de investigación para optar al título de Máster en Administración y Dirección de Empresas revisamos las teorías donde se identifica y se determina la fuerza laboral, mediante la recompensa en efectivo y no efectivo en busca de motivar a los empleados en su autonomía, en su dominio y en la comunicación directa de hablar, oír y escuchar y la comunicación inclusiva donde el trabajador se siente entregado y comprometido con la organización o empresa.

Dicho esto, se desprende que la motivación extrínseca genera resultados satisfactorios en una empresa, sin embargo la motivación intrínseca no puede estar fuera de lo tangible, ya que el grado de felicidad de los empleados le da mayor fuerza al rendimiento tangible; el rendimiento a través del comportamiento y acciones en la organización permite mayor innovación y compromiso en los empleados, el estímulo intrínseco hacia los empleados, empleando el trato, el respeto requiere un refuerzo donde el retorno es mediante el reconocimiento tangible de una empresa como respuesta a los programas y requerimientos de esa organización.

Igualmente, existe refuerzo laboral como se cita en la respuesta del Informante N° 1 cuando expresó “el trato que se le dan a los usuarios me inserta satisfacciones personales... responde con cariño” (líneas 13 y 14); seguidamente se cita el Informante N° 2 (en las líneas 13 a la 16) “me siento satisfecho, me gusta mi trabajo conozco bien los procedimientos de la empresa”, ello cabe decir dependiendo del funcionamiento y tipo de la empresa el resultado lo genera la motivación; cuando existe pertinencia, en el caso del Informante N° 3 (en la línea 7) “al realizar mis tareas siento un gran placer” siente satisfacción al realizar sus tareas impulsada por una motivación intrínseca.

También es de resaltar para concluir, que cualquier empresa pequeña o grande debe hacer de manera recurrente el entrenamiento de acuerdo a la especialidad, dentro del entrenamiento intrínseco contempla reconocimientos extrínsecos como certificados curriculares que engrosan su currículum. Se trata de entrar en el yo interno del trabajador de una retroalimentación del yo exitoso, así se reduce el absentismo.

Ese reconocimiento positivo hace que se repita la conducta, los refuerzos positivos engrandecen la empresa, aumenta la frecuencia, la respuesta del motivador es la conducta del trabajador que esto lo genera: ascenso, bono, paga extra, toma de

parecer, que cada hombre tiene luces por su antropología, por otro lado el estímulo a la familia del trabajador, hacerlo reflexivo, elogio tanto personal como colectivo porque es un ejemplo a seguir, sin exagerar porque no se debe exagerar como motor como la motivación tanto intrínseca como extrínseca. Señalan Martin y Pear (2007) “hasta de lo bueno nos cansamos”. En este trabajo de investigación tanto la teoría como los agentes informantes han sido un motor para la investigación y para determinar la motivación intrínseca se tiene que planificar, replanificar, aplicar el refuerzo, midiendo el resultado que genera el trabajador; cada empresa posee su cultura y de esta manera será su crecimiento, partiendo de las estrategias motivacionales donde todos participen.

Al referirnos a las motivaciones, tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas juegan un papel importante en el desempeño del trabajador buscando alentar al equipo brindando oportunidades y desafíos con la intención de animarlos a pensar de forma intrínseca y a influir positivamente en lo que los rodea. Es importante que las organizaciones consideren las motivaciones extrínsecas reconociendo su trabajo a través de recompensas, incentivos y reconocimientos, que los haga sentir valorados por el esfuerzo con que realizan su trabajo; y con la motivación intrínseca a través de la autonomía, un buen ambiente laboral siendo un comportamiento impulsado por recompensas internas. Es importante destacar que la combinación de ambas influyen positivamente a los trabajadores, es decir, son un complemento una de la otra, es de hacer resaltar que hay autores que contradicen la importancia de la implementación de las dos motivaciones en las organizaciones, prevaleciendo más de una de ellas que de la otra.

En suma, una vez realizada la revisión literaria de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, y de la obtención de la recolección de información a través de las entrevistas de profundidad se llegó a la conclusión de que en la organización se ve manifestada tanto la motivación intrínseca y extrínseca tomando en cuenta la consideración que la percepción de las motivaciones han variado en las teorías en el que tanto el empleado y el patrono se manifiestan de acuerdo a los intereses haciendo hincapié en la cultura, las políticas de la empresa, los intereses de las necesidades del ser humano de vivir de convivir y compartir la satisfacción de las necesidades. De tal manera que, tanto la motivación intrínseca y extrínseca están manifestadas en las organizaciones presentadas de acuerdo a la época y a sus tecnologías e intereses.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. S. (1963): "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n. 5, pp. 422-436. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/h0040968> (Consultado el 01 de Noviembre de 2023).
- Adams, J. S. y Rosenbaum, W. B. (1962): "The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities", *Journal of Applied Psychology*, vol. 46, pp. 161-164. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2) (Consultado el 01 de Noviembre de 2023).
- Arias, F (2012): *El Proyecto de Investigación*, Episteme, Caracas-República Bolivariana de Venezuela.
- Bannister, B. D. (1986): "Performance outcome feedback and attributional feedback: Interactive effects on recipient responses", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n. 2, pp. 203-210. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.203> (Consultado el 12 de Noviembre de 2023)
- Bavaresco, A. (2013): *Proceso Metodológico en la Investigación*, Imprenta Internacional C.A., Maracaibo. Disponible en: [Proceso metodológico en la investigación Bavaresco reduc \(1library.co\)](https://www.1library.co) (Consultado el 1 de Noviembre de 2023)
- Bentley, T. y Kimberly, S. (1999): *La Era de la Creatividad. Conocimientos y Habilidades para una Nueva Sociedad*, Aula XXI/ Santillana, Madrid.
- Bing, M. N. y Burroughs, S. M. (2001): "The predictive and interactive effects of equity sensitivity in teamwork-oriented organization", *Journal of Organizational Behavior*, mayo, pp. 271-290. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/job.68> (Consultado el 15 de Octubre de 2023)
- Bohlander, G.; Sherman, A. y Snell, S. (2000): *Managing Human Resources (12<sup>th</sup> Edition)*, South-Western/Thomson Learning, Cincinnati.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1997): "Task performance and contextual performance. The meaning for personnel selection research", *Human Performance*, vol. 10, n. 2, pp. 99-109.
- Campion, M. y McClelland, D. (1993): "Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n. 3, pp. 339-351.

- Campion, M; Cheraskin, L y Stevens, M. (1994): "Carrer-Related Antecedents and outcomes of job rotations", *The Academy of Managementl Journal*, vol. 37, n. 6, pp.1518-1542.
- Castillo, M. R. y Yépez, A. G. (2017): "Una mirada psicopedagógica en la atención a las dificultades de aprendizaje". Disponible en: <https://www.researchgate.net/> (Consultado el 01 de Octubre de 2023)
- Capelli, P y Chauvin. K (1991): "An interplant test of the efficiency wage hypothesis", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, n. 3, pp. 769-787. Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/> (Consultado el 10 de Noviembre 2023)
- Carrell, M. R. y Dittrich, J. E. (1978): "Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions", *Academy of Management Review*, vol. 3, n. 2, pp. 202-210. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/257661> (Consultado el 10 de Noviembre de 2023)
- Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*, McGraw Hill, Colombia.
- Cialdini, R. B. (2001): *La Ciencia de la Persuasión: Las 6 Leyes de la Influencia de Robert Cialdini*. Disponible en: <https://psicologiaymente.com/social/ciencia-persuasion-leyes-influencia-robert-cialdini>. (Consultado el 2 de Octubre de 2023).
- Colas, D. (1992): *La Glaive et le Fléau: Généalogie du Fanatisme et de la Société Civile*, Grasset & Fasquelle, París.
- Cropanzano, R. y Folger, R. (1989): "Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory", *Journal of applied psychology*, vol. 74, n. 2, pp. 293-299. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.293> (Consultado el 11 de Noviembre de 2023)
- Daft, R. L. (2010): *Organizational Theory and Design (10<sup>th</sup> Editon)*, South-Western, Cincinnati.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science & Business Media, Berlin. Disponible en: 0080.tif (selfdeterminationtheory.org) (Consultado el 19 de Noviembre de 2023)
- Deci, E. L.; Koestner, R. y Ryan, R. M. (1999): "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, vol. 125, n. 6, pp. 627-668. Disponible en:

- <https://www.researchgate.net/publication/> (Consultado el 19 de Noviembre de 2023)
- Denzin N. y Lincoln Y. (2005): *The Sage Handbook of Qualitative Research (3<sup>rd</sup> Edition)*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Edwards, J. R.; Scully, J. A. y Brtek, M. D. (2000): “The nature and outcomes of work: A replication and extension of interdisciplinary work-design research”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n. 6, pp. 860-868.
- Fernández, E. (2010): *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*, Paraninfo, Madrid.
- Fernández, E.; Valle, S. y Pérez-Bustamante, G. (2021): “Business excellence practice: Efficiency wages versus individual economic incentives”, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 32, n. 14, pp. 1532-1547.
- Galindo, J. (1998): *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*, Addison Wesley Longman, México.
- Gómez, E. (2013): “Qué es la motivación y que podemos hacer para aumentarla, todos los días”. Disponible en: [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias\\_42710/](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/) (Consultado el 20 de Octubre de 2023)
- Gómez, G. R.; Flores, J. G. y Jiménez, E. G. (1996): “Metodología de la investigación cualitativa”. Disponible en: <https://www.researchgate.net/>. (Consultado el 10 de Octubre de 2023)
- Goodman, P. S. (1977): “Social comparisons process in organizations”, en Staw, B. y Salancik, G. (eds.): *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair, Chicago.
- Greenberg, J. (1987): “A taxonomy of organizational justice theories”, *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, pp. 9-22.
- Gurdián-Fernández, A. (2007): *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*, Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana y Agencia Española de Cooperación Internacional, Costa Rica.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976): “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, n. 2, pp. 250-279. Disponible en: Motivation through the design of work: Test of a theory. (apa.org). (Consultado el 30 de Octubre de 2023)

- Hackman, J. R.; Oldham, G.; Janson, R. y Purdy, K. (1975): "A New strategy for job enrichment", *California Management Review*, vol. 17, n. 4, pp. 57-71.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004): *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> Edition)*, South Western, Cincinnati.
- Herzberg, F. (1968): "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, vol. 46, n. 1, pp. 53-62.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Nueva York.
- Hofstede, G. (1980): "Culture and organizations", *International Studies of Management and Organization*, vol. 70, n. 4, pp. 15-41. Disponible en: <https://geerthofstede.com/landing-page>. (Consultado el 30 de Octubre de 2023)
- Hossain, T. y List, J. A. (2012): "The behavioralist visits the factory: Increasing productivity using simple framing manipulations", *Management Science*, vol. 58, n. 12, pp. 2151-2167.
- Huseman, R. C.; Hatfield, J. D. y Miles, E. W. (1987): "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct", *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 2, pp. 222-234.
- Husserl, E. (1992): *Invitación a la Fenomenología*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- [Incentive Research Foundation \(2023\). Disponible en https://theirf.org](https://theirf.org)
- Johnson-George, C. y Swap, W. C. (1982): "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, n. 6, pp. 1306-1317.
- Kahneman D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux, Nueva York. Disponible en: Kahneman, D. (2011): Thinking, Fast and Slow | Statistical Papers (springer.com). (Consultado 11 de Noviembre 2023)
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998): *Administración. Una Perspectiva Global (11<sup>a</sup> edición)*, McGraw-Hill, México.
- Lawler III, E. E. y Porter, L. W. (1967): "Antecedent attitudes of effective managerial performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2, n. 2, pp. 122-142.
- Maldonado, J. (2000): *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Educacional*, Edición Fortaleza UPEL-IPMAR, Caracas.

- Márquez, F (2003): *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*, Uypar, Caracas. Disponible en: El proyecto de investigación y su esquema de elaboración/. (Consultado el 9 de Octubre de 2023).
- Martín, G. y Pear, J. (2007): *Behavior Modification: What It Is and How To Do It (8<sup>th</sup> Edition)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Martínez, M. (2007): *Evaluación Cualitativa de Programas*, Editorial Trillas, México.
- Martínez, M. (2006): *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*, Editorial Trillas, México.
- Martínez, M. (2004): *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación*, Editorial Trillas, México.
- Martínez, E (2000): *La Investigación Cualitativa Etnografía en Educación. Manual Teórico-Práctico*, Editorial Trillas, Caracas.
- Maslow, A. F. (1954): *Motivation and Personality*, Harper & Row, Nueva York.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Nueva York.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*, Van Nostrand Reinhold, Princeton.
- Méndez, C. (2006): *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales (4<sup>a</sup> Edición)*, Limusa, México.
- Milkovich, G. T. y Newman, J. M. (2004): *Compensation (8<sup>th</sup> Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Milkovich, G y Newman, J. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 4, pp. 663-691. Disponible en: Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance on JSTOR. (Consultado el 13 de Noviembre 2023)
- Organ, D. W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington. Disponible en: Organ, D. W. (1998). Organizational Citizenship Behavior The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA Lexington Books. - References - Scientific Research Publishing (scirp.org) (Consultado el 15 Noviembre de 2023)
- Pfeffer, J y Sutton, I. (2006). *Evidence Based management*. Harvard Business review. January, 63-73.
- Pink, D. (2009): *Driv.*, Riverhead Books, New York.

- Piñero, M. y Rivera, M. (2020): *Investigación Cualitativa*. Disponible en: <https://investigacioncualitativapineroyrivera.blogspot.com/> (Consultado el 15 de Noviembre de 2023)
- Podsakoff, P. M y Farh, J. L. (1989): “Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 44, n. 1, pp. 45-67. Disponible en: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90034-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90034-4) (Consultado el 18 de Noviembre de 2023)
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009): *Essentials of Organizational Behavior (10<sup>th</sup> Edition)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rusque, A. (2010): *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa (4<sup>a</sup> Edición)*, Vadell Hermanos Editores, Caracas.
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000): “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being”, *American Psychologist*, vol. 55, n. 1, pp. 68-78. Disponible en: <https://selfdeterminationtheory.org/> (Consultado el 18 de Noviembre de 2023)
- Strauss, A. y Corbin, J (2002): *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada*, Editorial Universidad de Antioquia, Colombia.
- Schultz, P. W.; Nolan, J. M.; Cialdini, R. B.; Goldstein, N. J. y Griskevicius, V. (2007): “The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms”, *Psychological Science*, vol. 18, n. 5, pp. 429-434.
- Thaler, R. H. y Sunstein, C. R. (2008): *Nudge. Improving Decision about Health Wealth, and Happiness*, Yale University Press, New Haven and London.

## **OTRAS FUENTES ELECTRÓNICAS**

- <https://www.moebio.uchile.cl/25/martinez.html> (Consultado el 15 de Octubre de 2023)
- Home - Incentive Research Foundation (theirf.org) (Consultado el 2 de Noviembre de 2023)
- <https://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/investigacion-cualitativa.html> (Consultado el 10 de Noviembre de 2023)
- <https://filosofiadoinicio.com/es/fenomenologia-husserl/> (Consultado el 3 de Noviembre de 2023)

<https://es.scribd.com/presentation/463990339/METODO-ETNOGRAFICO> (Consultado el 3 de Noviembre de 2023)

<https://ve.indeed.com/cmp/Colgate--palmolive>. (Consultado el 4 de Noviembre de 2023)

Sacyr Social - Sacyr Servicios (Consultado el 5 de Noviembre de 2023)